

SAN IGNACIO DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA OXISUL SAC

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER DE CIENCIAS
EMPRESARIALES OTORGADO POR LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE
LOYOLA**

PRESENTADA POR

Ivan Ricardo Balarezo Alvarado

José Alejandro Campos Gallo

Bernardo Chancasananpa Pocomucha

Julio Julio Francia Villaverde

Asesor: Edmundo Casavilca Maldonado

La Molina, Agosto 2017

Agradecimiento

A nuestro creador que guio nuestros caminos para lograr la culminación de la presente tesis, maximizando nuestros esfuerzos en una meta común y por permitirnos ser mejores cada día.

Dedicatoria 1

A mi esposa Karen, a mi Hija Ivanna, y a mis padres, por su apoyo y amor incondicional, por estar siempre presentes y creer en mí.

Ivan Balarezo

Dedicatoria 2

A mi esposa y a mis hijas, por su comprensión y su ayuda, para alcanzar este objetivo personal.

José Campos

Dedicatoria 3

A mi esposa y a mi hijo, por su tolerancia en las ausencias, para la elaboración de la presente tesis, por acompañarme en este logro personal.

Bernardo Chancasanampa

Dedicatoria 4

A mis padres, para ellos es esta dedicatoria de tesis, les agradezco su amor incondicional.

Julio Francia

Dedicatoria 4

A la empresa Oxisul SAC por permitirnos desarrollar la presente tesis, a la familia Cabrera especialmente a la señora Teresa Cabrera por su apoyo y accesibilidad que demostró para la elaboración del plan estratégico.

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrollara el plan estratégico para la empresa Oxisul SAC para los siguientes años 2016-2020, el fin que se busca lograr a través de este plan estratégico es que dicho documento sirva y guie a la empresa a afrontar los cambios constantes del mercado a través de una adecuada y oportuna toma de decisiones. Oxisul SAC es una empresa peruana, con presencia en el mercado de productos de metales no ferrosos y productos químicos desde el año 2009, brindando productos químicos en todo el territorio nacional a empresas del sector Privado. La empresa Oxisul SAC en la actualidad ya no comercializa el producto sulfato de cobre, e inclusive ya no está produciendo dicho producto.

La empresa registró ventas aproximadas a los S/.2.1 millones en el año 2015, para el año 2016 las ventas fueron declaradas en cero. Esto se debe a problemas internos ligados al área contable y los permisos necesarios para la elaboración del producto. El presente plan estratégico permitirá generar valor en todas las áreas de la empresa y de esta manera continuar y retomar las actividades de la organización. Para realizar un adecuado plan estratégico se ha evaluado en forma integral a los grupos de interés que interactúan con la empresa Oxisul SAC, siendo estos los que permiten generar una mejor gestión, lo cual incluye redefinir la misión y visión de la empresa. Se analizará la competencia donde participan las siguientes empresas referentes en el mercado, las cuales son: Sulcosa y Cuprica las cuales pertenecen al mismo grupo económico, Quimtia, Industrias Nacol, y Zinsa.

Se analiza la cartera de clientes y se encontró que el principal destino del producto vendido fue la industria minera, esto se evidencia con la relación comercial que existía con la compañía minera Volcán. Se encuentran potenciales clientes dentro del país como en el exterior, internamente se descubre con mucho interés que las empresas prestadoras de servicio de agua potable son un segmento nuevo e interesante de abordar, adicionalmente existen más de 15 empresas de diferentes industrias que importan sulfato de cobre, esto es sin lugar a dudas nuevos mercados a los cuales se debe alcanzar.

El objetivo central es la elaboración del plan estratégico, para los años 2016-2020 con énfasis en el estudio de mercado y diagnósticos sobre los ambientes externos e internos que rodean a la empresa. Los objetivos específicos se detallaran en la presente tesis y estos serán creados de manera correcta, alineados a los diagnósticos mencionados líneas arriba, los cuales pondrán en evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado. El mercado actual al que está orientada la empresa es el sector minero, pero no solamente se orientara a dicho segmento, también se demostrara dentro de las estrategias que existen nuevos segmentos de mercado a los cuales se puede incursionar, e inclusive buscar la exportación del producto.

Se encontró a la empresa con ventas en cero soles al cierre del año 2016, maquinaria en óptimas condiciones pero que no es utilizada, clientes en búsqueda del producto y personal dispuesto a continuar con las operaciones. Se sabe que con el plan estratégico y el adecuado análisis financiero se demostrará que se puede obtener un VAN de S/.1'729,722. Con lo cual se recomienda la pronta ejecución del siguiente plan estratégico. El presente trabajo se basa en todo lo aprendido en el programa gerencial aplicado que brindó la escuela de post grado de la universidad san Ignacio de Loyola y se siguen los índices propuestos por la misma escuela, con el cual el grupo está en total acuerdo, sabiendo que permitirá ofrecer el plan estratégico adecuado para la empresa Oxisul SAC.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xi
Introducción	xii
Capítulo I: Generalidades	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	2
1.3. Justificación del Proyecto.....	3
1.4. Objetivos Generales y Específicos	4
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación	4
Capítulo II: La Empresa	6
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	6
2.2. Descripción del Negocio	7
2.3. Ciclo de Vida del Producto	11
2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa.....	14
2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria	17
Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	22
3.1. Visión	22
3.1.1. Visión actual de la empresa	22
3.1.2. Análisis de la visión actual	23
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	23
3.1.4. Visión propuesta	23
3.2. Misión.....	23
3.2.1. Misión actual de la empresa	23
3.2.2. Análisis de la misión actual	24

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	24
3.2.4. Misión propuesta	24
3.3. Valores	24
3.3.1. Valores actuales de la empresa	25
3.3.2. Análisis de los valores actuales	25
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	26
3.3.4. Valores propuestos	26
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión, y Valores de la Empresa	26
Capítulo IV: Análisis Externo	28
4.1. Tendencias de las Variables del Entorno	28
4.1.1. Análisis político-gubernamental	28
4.1.2. Análisis económico	29
4.1.3 Análisis legal	36
4.1.4. Análisis cultural	37
4.1.5 Análisis tecnológico	38
4.1.6 Análisis ecológico	39
4.2. Impacto en los Clientes / Proveedores de Cada Una de las Variables del Entorno ..	40
4.3. Efecto en la Empresa de Cada Una de las Variables del Entorno.....	40
4.4 Oportunidades y Amenazas.....	40
4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	43
Capítulo V: Análisis de la Industria.....	46
5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta).....	46
5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria	52
5.2.1. Sustitutos	52
5.2.2. Potenciales	53

5.2.3. Clientes	53
5.2.4. Proveedores	54
5.2.5. Competencia en el mismo sector	55
5.3. Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas.....	55
5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria	59
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	59
Capítulo VI: Análisis Interno	63
6.1. Descripción de la Cadena de Valor de la Empresa: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura	63
6.2. Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor.....	65
6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor	66
6.4. Determinar las Competencias de la Empresa.....	67
6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	67
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	68
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	72
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	72
7.1.1. Objetivos estratégicos.....	72
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	72
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias.....	73
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	73
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	74
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria	75
7.2.1.3. Matriz (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)	76

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada	77
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	79
7.2.2.1. Matriz FODA.....	79
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	82
7.2.2.3. Matriz interna y externa (IE)	83
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group	84
7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia	85
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas de Oxisul SAC	86
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia	87
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	87
8.1.1. Criterios de selección.....	87
8.1.2. Matriz de selección.....	88
8.2 Método de Escenarios	89
8.2.1 Descripción de escenarios considerados.....	89
8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.....	91
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	91
8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada.....	92
8.5. Descripción de Estrategia Contingente	92
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia	94
9.1. Mapa de la Estrategia	94
9.2. Objetivos Específicos Según el Mapa de la Estrategia	97
9.3. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	98
9.4. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	98
9.5. Iniciativas (Acciones a Llevar a Cabo Para Cada Uno de los Objetivos Específicos)	
Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimiento	99

9.6. Responsable de Cada Una de las Iniciativas	100
9.7. Presupuesto de Cada Una de las Iniciativas	101
9.8. Cronograma de Cada Una de las Iniciativas	103
Capítulo X: Evaluación	104
10.1. Evaluación Cualitativa.....	104
10.1.1. Criterios de evaluación.....	104
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	105
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	105
10.2.1. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).....	105
10.2.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	109
10.2.3. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	112
10.2.4. Evaluación financiera.....	116
Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones	121
11.1. Conclusiones.....	121
11.2. Recomendaciones	121
Referencias.....	123
Apéndice A: Ficha Técnica: Entrevista a Gerente General de Oxisul SAC.....	130
Apéndice B: Ficha Técnica: Entrevista al Fundador de Oxisul SAC	137
Apéndice C: Ficha Técnica: Entrevista al Ingeniero de Planta de Oxisul SAC.....	144
Apéndice D: Ficha Técnica: Entrevista al Personal Obrero 1 de Oxisul SAC.....	148
Apéndice E: Ficha Técnica: Entrevista al Personal Obrero 2 de Oxisul SAC.....	151
Apéndice F: Ficha Técnica: Entrevista al Cliente de la Empresa Para Rayos SAC	155
Apéndice G: Ficha Técnica: Entrevista al Cliente de la Empresa Minera Volcan.....	158
Apéndice H: Ficha Técnica: Entrevista al No Cliente de la Empresa SEDAPAL.....	161
Apéndice I: Ficha Técnica: Entrevista al No Cliente de la Empresa Minera Milpo	164

Apéndice J: Ficha Técnica: Entrevista al Competidor de la Empresa Quimtia.....	167
Apéndice K: Ficha Técnica: Entrevista al Experto Fernando Córdova.....	170
Apéndice L: Reservas Internacionales (RIN).....	174
Apéndice M: Riesgo País.....	175
Apéndice O: Exportación de Sulfato de Cobre en el Perú 2010-2015 (US\$ FOB).....	177

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Cartera de Clientes de Oxisul SAC</i>	7
Tabla 2.	<i>Características del Sulfato de Cobre</i>	11
Tabla 3.	<i>Exportaciones del Sulfato de Cobre 2016</i>	18
Tabla 4.	<i>Importaciones del Sulfato de Cobre 2016</i>	19
Tabla 5.	<i>Empresas Importadoras 2016</i>	19
Tabla 6.	<i>Empresas Exportadoras 2016</i>	20
Tabla 7.	<i>Producción Minera Metálica de Zinc por Concentradora 2015</i>	21
Tabla 8.	<i>Matriz de la Visión Propuesta</i>	23
Tabla 9.	<i>Matriz de la Misión Propuesta</i>	24
Tabla 10.	<i>PBI (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	30
Tabla 11.	<i>Inflación (Variaciones Porcentuales)</i>	31
Tabla 12.	<i>Tasa de Interés por Tipo de Crédito en Moneda Nacional</i>	31
Tabla 13.	<i>Tasa de Interés por Tipo de Crédito en Moneda Extranjera</i>	32
Tabla 14.	<i>Exportaciones por Sector Económico</i>	34
Tabla 15.	<i>Impacto en Clientes, Proveedores, y la Empresa de las Variables del Entorno</i> ...	42
Tabla 16.	<i>Descripción de Variables PESTE</i>	43
Tabla 17.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	44
Tabla 18.	<i>Usos de Sulfato de Cobre en EE.UU. (t/Anual)</i>	47
Tabla 19.	<i>Mercado Mundial Sulfato de Cobre: Principales Países Importadores</i>	48
Tabla 20.	<i>Demanda de Sulfato de Cobre en el Perú</i>	49
Tabla 21.	<i>Cálculo de t por Mes por Concentradora de Zinc 2015</i>	50
Tabla 22.	<i>Mercado Mundial del Sulfato de Cobre: Principales Países Exportadores</i>	50
Tabla 23.	<i>Oferta del Sulfato de Cobre en el Perú 2015</i>	51
Tabla 24.	<i>Exportación Sulfato de Cobre (t)</i>	52

Tabla 25.	<i>Sustitutos de Sulfato de Cobre Pentahidratado</i>	53
Tabla 26.	<i>Matriz de Productos Sustitutos</i>	57
Tabla 27.	<i>Matriz de Nuevos Competidores</i>	57
Tabla 28.	<i>Matriz de Clientes</i>	58
Tabla 29.	<i>Matriz de Proveedores</i>	58
Tabla 30.	<i>Matriz de Competidores</i>	58
Tabla 31.	<i>Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	59
Tabla 32.	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	62
Tabla 33.	<i>Indicadores de la Cadena de Valor</i>	66
Tabla 34.	<i>Benchmarking Comparativo: Oxisul vs. Sulcosa, Nacol, Zinsa, y Quimtia</i>	67
Tabla 35.	<i>Competencias de la Empresa</i>	68
Tabla 36.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	71
Tabla 37.	<i>Objetivos Estratégicos de Oxisul SAC</i>	73
Tabla 38.	<i>Matriz (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)</i>	76
Tabla 39.	<i>Actividades de la Nueva Estrategia (Cronograma)</i>	78
Tabla 40.	<i>Matriz Formulación Estrategia FODA-Oxisul SAC</i>	81
Tabla 41.	<i>Matriz PEYEA Oxisul SAC</i>	82
Tabla 42.	<i>Resumen de Estrategias</i>	86
Tabla 43.	<i>Matriz de Rumelt de Oxisul SAC</i>	89
Tabla 44.	<i>Matriz de Escenarios de las Estrategias</i>	91
Tabla 45.	<i>Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)</i>	93
Tabla 46.	<i>Indicadores por Objetivos Específicos</i>	98
Tabla 47.	<i>Metas por Indicadores Específicos</i>	99
Tabla 48.	<i>Iniciativas por Objetivos Específicos</i>	100
Tabla 49.	<i>Responsables de Iniciativas de los Objetivos Específicos</i>	101

Tabla 50.	<i>Presupuesto de Iniciativas de los Objetivos Específicos</i>	102
Tabla 51.	<i>Cronograma de Cada Una de las Iniciativas</i>	103
Tabla 52.	<i>Comparación de Objetivos Estratégicos con Criterios</i>	105
Tabla 53.	<i>Supuestos Sin Estrategia (S/.)</i>	106
Tabla 54.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016 al 2020 (S/.)</i>	107
Tabla 55.	<i>Supuestos con Estrategia (S/.)</i>	108
Tabla 56.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016-2020 (S/.)</i>	110
Tabla 57.	<i>Balance General Proyectado: Situación Actual: Proyectadas al 31 Diciembre del 2016-2020 (S/.)</i>	111
Tabla 58.	<i>Proyección del Balance General con la Nueva Estrategia: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016-2020 (S/.)</i>	113
Tabla 59.	<i>Flujo de Efectivo: Situación Actual (S/.)</i>	114
Tabla 60.	<i>Flujo de Efectivo con la Nueva Estrategia (S/.)</i>	115
Tabla 61.	<i>Cálculo del COK</i>	117
Tabla 62.	<i>Resultado VAN (S/.)</i>	117
Tabla 63.	<i>Cálculo del WACC</i>	118
Tabla 64.	<i>Ratios Financieros</i>	120

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de producción del sulfato de cobre.....	9
<i>Figura 2.</i> Áreas de trabajo del sulfato de cobre.....	10
<i>Figura 3.</i> Izq.: Sulfato de cobre en microcristales; Der.: Sulfato de cobre en macrocristales.	11
<i>Figura 4.</i> Evolutivo de ventas de Oxisul SAC (en miles S/.).....	12
<i>Figura 5.</i> Evolutivo de ventas a nivel industria en el Perú (millones S/.).....	12
<i>Figura 6.</i> Evolutivo de ventas por empresas (millones S/.).....	13
<i>Figura 7.</i> Participación de mercado sulfato de cobre año 2016.	14
<i>Figura 8.</i> Organigrama de la empresa.	15
<i>Figura 9.</i> Modelo de alineamiento estratégico Oxisul SAC 2016-2020.	27
<i>Figura 10.</i> Evolución de las inversiones mineras (millones US\$).	29
<i>Figura 11.</i> Evolución tipo de cambio promedio mensual, compra-venta 2010-2017.	33
<i>Figura 12.</i> Precio del cobre (US\$/t).	36
<i>Figura 13.</i> Mapa de conflictos mineros, proyectos y empresas mineras en América Latina. .	38
<i>Figura 14.</i> Cadena de valor de Oxisul.	63
<i>Figura 15.</i> Lienzo actual de la empresa Oxisul SAC.	74
<i>Figura 16.</i> Lienzo de la estrategia de la industria.....	75
<i>Figura 17.</i> Lienzo de la nueva estrategia considerada con relación a la industria.	79
<i>Figura 18.</i> Matriz actual PEYEA Oxisul SAC.....	83
<i>Figura 19.</i> Matriz Interna-Externa Oxisul SAC.	84
<i>Figura 20.</i> Matriz BCG Oxisul SAC.	85
<i>Figura 21.</i> Matriz de la Gran Estrategia Oxisul SAC.....	86
<i>Figura 22.</i> Mapa estratégico de Oxisul SAC.....	96

Introducción

Contar con un plan estratégico en una empresa se convierte cada día más importante, debido a la globalización y a la aparición de nuevos esquemas que obligan a tener objetivos claros y definidos, identificando dónde se encuentra la empresa y donde desea llegar. Oxisul SAC es una empresa nacida del crecimiento de la economía peruana, los fundadores fueron los integrantes de la familia Cabrera, quienes comercializaban chatarra de metales no ferrosos de manera informal para luego proveer a la pequeña y mediana industria de fundiciones y procesadoras de metal-mecánica de la zona de Lima. Con el transcurrir de los años y en el proceso de la búsqueda de nuevos negocios de manera empírica, formalizan su empresa e inician la aventura de producir y comercializar sulfato de cobre pentahidratado para la industria minera, usando como insumo principal la chatarra de cobre.

Para los socios de Oxisul SAC, el presente Plan Estratégico es una oportunidad que implica un análisis exigente y riguroso, siendo necesario el compromiso de los socios de la Empresa, quienes entendiendo que la competencia en el mercado es cada vez mayor y los consumidores son cada vez más exigentes aceptaron brindar información. A través del plan estratégico, Oxisul SAC deberá poder prever los movimientos del mercado, con lo cual podrá direccionar sus planes de acción, y así mitigar riesgos y evitar errores que puedan perjudicar a la empresa. Además, el presente trabajo le permitirá definir claramente sus ventajas competitivas y le permitirá identificar sus competencias para sacar provecho del mercado incrementado las ventas, maximizando la rentabilidad, satisfaciendo a los clientes y colaboradores.

Luego de las entrevistas a la señora Cabrera, fundadora de Oxisul SAC, esta indicó tener interés y aceptó el desarrollo del plan estratégico de la empresa. El objetivo del presente trabajo es la creación del plan estratégico, que guía y facilite a la organización adaptarse a los cambios que surjan en la industria en la cual se desarrolla. Así mismo definir

estrategias que respondan al análisis del entorno externo e interno, estas estrategias también debe permitir maximizar las fortalezas y mitigar las debilidades. Así mismo, se busca que Oxisul SAC encamine y dirija todos sus esfuerzos a objetivos estratégicos y metas específicas que se establecerán de manera acertada, guardando la debida correlación con la visión y misión planteada.

Para el desarrollo de la presente tesis se tomara en el índice propuesto por la universidad San Ignacio de Loyola que consta de 10 capítulos. En los tres primeros capítulos se abordará temas relacionados a la parte académica, donde se definirá los antecedentes del proyecto, así como su justificación. En el presente trabajo se deberá definir los objetivos y alcances de la tesis, logrando esto a través del estudio de la compañía Oxisul SAC desde la fundación, el funcionamiento, los procesos y estructuras actuales, reconociendo a la empresa en los ambientes interno y externo. Posteriormente se detallará la visión y misión actual, así como sus valores, y con el estudio realizado, si es conveniente, se definirá una nueva visión, misión y valores con el fin de realizar el adecuado alineamiento estratégico de la empresa.

En los capítulos cuatro, cinco y seis se abordará temas relacionados al análisis PESTE y el impacto que genera en la empresa y en el entorno; también se analizará las cinco fuerzas competitivas de Porter, la relevancia y el poder que genera cada fuerza para determinar el grado de competitividad y de atractividad de la industria. Posteriormente se revisará la cadena de valor de la empresa y se realizará el benchmarking con los líderes de la industria, y a través de la matriz de evaluación de factores internos se identificará las ventajas competitivas de la empresa. En los Capítulos VII, VIII, y IX se revisará los objetivos, utilizando diferentes matrices que permitirán determinar la estrategia adecuada y la implementación en la empresa. Finalmente, en el capítulo diez se realizarán la evaluación cualitativa y evaluación financiera, para emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Las empresas de la industria minera en el Perú son las principales compradoras del sulfato de cobre, dándole uso para la flotación de minerales y así obtener los concentrados de zinc, plomo, plata, cobalto, entre otros. Actualmente, el sulfato de cobre ha encontrado nuevos campos de acción y es utilizado en diferentes actividades productivas, las últimas tendencias muestran su uso en la agricultura, en el tratamiento de aguas, la ganadería, la minería, la industria del cuero, la cerámica, la preservación de madera, y en la producción de vidrios y espejos (Grupo RIMPE, s.f.).

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), durante el año 2016 el sulfato de cobre registró transacciones por un valor aproximado de US\$9 millones, contabilizando el total de exportaciones e importaciones del Perú. A nivel mundial las transacciones por compra y venta de sulfato de cobre ascendieron a US\$1,000 millones. Entre los principales proveedores de sulfato de cobre en el Perú se tiene a los siguientes países: (a) Rusia, (b) China, (c) México, (d) Ecuador, y (e) Alemania. Además, el sulfato de cobre del Perú tiene como principales destinos los siguientes países: (a) Chile, (b) Ecuador, (c) Bolivia, y (d) EE.UU. (SUNAT, 2017a).

En el año 2016, el mercado peruano de sulfato de cobre estuvo compuesto por 27 empresas en total, donde 10 son exportadoras, 16 son importadoras, y siete fabrican el producto (SUNAT, 2017a).

Oxisul SAC tuvo como punto de partida la idea de negocio del Señor Fidel Cabrera, en los años ochenta emprendió el negocio debido a la crisis y a las pocas oportunidades, donde comercializó chatarra de manera informal. Posteriormente, la Señora Teresa Cabrera, hija del Sr. Fidel, asume el reto de continuar el negocio y es así como constituye la empresa.

La empresa se constituye en el año 2009, inicialmente exportando chatarra industrial, y luego inició con la producción y comercialización de sulfato de cobre. La empresa siempre

fue dirigida por la familia Cabrera, en los primeros años el enfoque fue orientado a las ventas, obteniendo buenos resultados, sin embargo no se profundizó en los indicadores de gestión ni en la implementación de controles adecuados en las diferentes áreas que dan soporte a la empresa. Actualmente, debido a no contar con los permisos necesarios y a problemas contables, la empresa paralizó la fabricación de sulfato de cobre y se mantiene en la comercialización de la chatarra industrial.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Se entiende por problema estratégico a una amenaza u oportunidad cuyo impacto tendrá importantes repercusiones para el rendimiento futuro de la empresa (Díaz, 2014). Las oportunidades, teóricamente, surgen de la percepción minuciosa de las tendencias del mercado, de las debilidades o fortalezas de la competencia, como por ejemplo: dejar de atender a un sector de clientes. De acuerdo a las dos definiciones mencionadas anteriormente, se puede enunciar que el problema principal de Oxisul SAC es no contar con un Plan estratégico, esto genera consecuencias negativas que impactan directamente en el desarrollo integral de la empresa, trayendo como consecuencia la pérdida de clientes impactando negativamente en las ventas y posteriormente el cese de la producción de sulfato de cobre.

Adicionalmente se debe considerar dos indicadores que están presentes en la industria del sulfato de cobre: (a) precio, que se encuentra ligado directamente a la bolsa de metales de *commodities* de Londres; y (b) tipo de cambio, debido a que el producto se vende en dólares y la materia prima y gastos operativos son en soles, existe un latente riesgo cambiario.

Las oportunidades más resaltantes que presenta el mercado son las siguientes: (a) recuperación del producto bruto interno (PBI) debido a paquetes económicos emitidos por el gobierno peruano y facilidades brindadas por SUNAT como reducción de impuestos; (b) incremento en las exportaciones, donde en el 2016 las exportaciones según SUNAT (2017a), superaron en US\$6 millones a las importaciones; (c) Bajo poder de negociación de

proveedores de chatarra industrial, los recicladores no se encuentran agrupados; (d) oportunidades de implementación de los ISOS 9001 y 14001; (e) nuevos usos del sulfato de cobre a nivel mundial; e (f) incremento de la tasa de crecimiento del 12% anual a nivel mundial, según Grupo IMARC (2016).

A través de estas oportunidades se menciona lo siguiente: el insumo principal para la producción de sulfato de cobre es la chatarra de cobre la cual se obtiene a precios bajos lo cual genera mayor rentabilidad, así mismo los paquetes reactivadores de la economía aseguran indirectamente mejores expectativas de venta, y también se considera la implementación de las normas ISOS que permitirá a la empresa obtener una homologación de sus productos para poder ampliar su portafolio de clientes, atendiendo no solo a compañías mineras, sino a empresas del sector agrícola y a nivel internacional.

1.3. Justificación del Proyecto

Una de las necesidades principales en las empresas debe ser la planeación estratégica, más aún en empresas pequeñas y medianas donde el mayor reto es cambiar la actitud y trabajo empírico de la gerencia en sus áreas críticas. En el Perú, actualmente, son pocas las empresas que cuentan con un plan estratégico dirigido a enfrentar los retos y los rápidos cambios de un mundo globalizado. En la actualidad, el aumento de mayores retos tanto de la competencia interna y externa en el mercado hace necesario contar con instrumentos que permitan a la micro, pequeña y mediana empresa contar con un Plan Estratégico, para adecuarse de manera profesional a los cambios del mercado y mejorar su participación buscando incrementar la rentabilidad del negocio.

Lo que muestra el plan estratégico es la situación actual de la empresa, iniciando con un diagnóstico riguroso, para continuar con la elaboración de un modelo adecuado a su planeación estratégica con una visión preventiva que otorgue soluciones a los problemas que enfrente la empresa en su actividad comercial. Este análisis, permitirá brindar alternativas de solución a los problemas existentes, siendo de suma importancia en un mundo globalizado.

Además, este planeamiento estratégico será a medida de la real necesidad de Oxisul SAC orientado a su mercado, sector, localización y objetivos para el periodo 2016-2020.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

Analizada la problemática y los recursos de la empresa Oxisul SAC, se debe enunciar los siguientes objetivos:

Objetivo general. Elaborar un Plan Estratégico para los años 2016-2020 para asegurar el crecimiento de la empresa Oxisul SAC.

Objetivos específicos. Se enumeran los siguientes:

1. Conocer la situación del entorno de la empresa, identificar que variables exógenas afectan directamente al sector y a la empresa, identificar el benchmarking y los nichos de mercado de los principales líderes de la industria, determinando las competencias de la empresa;
2. Identificar y analizar la demanda y oferta del mercado del sulfato de cobre, productos sustitutos, potenciales clientes, competencia, identificando a los proveedores de materias primas;
3. Evaluar la cadena de valor de la empresa y sugerir las mejoras internas dando las pautas de su ejecución; y
4. Realizar o proyectar una evaluación cualitativa y cuantitativa del Plan Estratégico.

A través de estos objetivos se plantearan las estrategias correspondientes las cuales concatenaran con la visión, misión y valores de la empresa.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

En todo trabajo de investigación y/o tesis el factor tiempo puede jugar en contra si no se realiza un trabajo con disciplina y calendarizado, así mismo existen vacíos en la información o en su defecto es abundante pero muy dispersa.

Alcances. La presente tesis desarrollara el plan estratégico para la empresa Oxisul SAC para los años 2016 al 2020. La investigación para el plan estratégico comprenderá

analizar el mercado del sulfato de cobre así como el estudio de los grupos de interés que interactúan con la empresa. Mediante la implementación del plan estratégico se revertirá la situación actual de la empresa y se logrará que esta sea un referente en la industria del sulfato de cobre.

Limitaciones. El sulfato de cobre es un producto que tiene como insumo principal la chatarra industrial y en su gran mayoría esta se comercializa de manera informal, esto es una limitación para la investigación debido a que los datos no pueden ser validados o considerados como verdades absolutas. Adicionalmente las empresas que participan en este negocio son entre medianas y pequeñas, no cotizan en la bolsa de valores y por ello no están obligadas a presentar sus declaraciones juradas frente a la Superintendencia de Mercados y Valores (SMV), por lo que dimensionar las ventas del mercado se hace complejo y no permite determinar la participación exacta en el mercado. Sin embargo, se dimensionará el tamaño del mercado y la participación con datos aproximados obtenidos de las entrevistas. Con la poca y desfasada información en los bancos de datos, sin estudios de universidades u organismos del estado y el no contar con datos de consumo minero, se aplicará cálculos matemáticos para determinar la demanda de sulfato de cobre de la industria minera; como calcular en base a la capacidad instalada de cada unidad concentradora de zinc del país operativo por el promedio de uso del insumo (460 g) por una tonelada de mineral tratado. El análisis cuantitativo se toma como referencia de la opinión del experto Fernando Córdova Málaga, ex super intendente de Doe Run Perú, a quien se le realizó una entrevista.

Capítulo II: La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

Oxisul SAC es una empresa peruana pequeña, con presencia en el mercado de productos de metales no ferrosos y productos químicos desde el año 2009, brindando servicios y productos químicos en todo el territorio nacional a empresas del sector privado. La empresa se inicia en los años ochenta, fundada por el Señor Fidel Cabrera, dedicándose a la comercialización de chatarra de metales no ferrosos como: (a) cobre, (b) plomo, (c) zinc y sus aleaciones, y (d) otras diferentes variedades de chatarra de fierro para abastecer a la industria local. En sus comienzos, el negocio se realizó de manera informal y empírica, luego como personas naturales con negocios (con diferentes registros únicos de contribuyente [RUC]), llegando a una etapa donde utilizaban RUC del régimen especial (hasta los montos máximos de ventas permitidas) y cuando las ventas de la chatarra superaban a los otorgados por Ley, cambiaban de empresa y/o RUC.

Luego con la adquisición de almacenes y al tener sobre oferta de chatarra de cobre por menores compras de las industrias locales, se comenzó la exportación de chatarra de cobre al mercado chino bajo diferentes razones sociales, pero la fuerte competencia del mercado mundial y la presencia de brókeres chinos y asiáticos en Perú que realizaban el acopio de la chatarra, impactó en la rentabilidad de este negocio que se redujo sustancialmente. De esta manera, la familia Cabrera, por medio de la empresa Oxisul SAC, aprovechó los altos precios del cobre y de sus sub-productos y deciden de manera intuitiva y emprendedora incursionar en la producción y comercialización de sulfato de cobre ($\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$), dirigida para atender la gran demanda del sector minero mejorando la rentabilidad de la comercialización de la chatarra. Actualmente Oxisul SAC, presenta declaraciones de ventas y rentabilidad en cero, debido a la ausencia del plan estratégico y a causas internas, adicionalmente la situación del

sector minero y la caída del consumo de minerales del mercado chino, impactan negativamente en la empresa, ya que la empresa suministraba sulfato de cobre a una pequeña cartera de clientes, siendo su principal cliente una empresa minera.

2.2. Descripción del Negocio

Oxisul SAC se dedica a la fabricación y comercialización de productos químicos enfocados al sector minero, el producto que comercializa es el sulfato de cobre ($\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$). Se enfocó en atender el sector minero, ya que es uno de los segmentos con mayor demanda en el mercado local. Las mineras polimetálicas utilizan el sulfato de cobre para obtener los concentrados de zinc, plata, plomo, y cobalto, siendo su insumo principal para la flotación de los minerales. Se estima una demanda mensual de 2,500 a 3,000 t para las concentradoras de zinc, esto es solo la demanda formal y se considera un 30% por el consumo en la minería informal. En las visitas realizadas se encontró que la empresa contaba con la siguiente cartera de clientes (ver Tabla 1).

Tabla 1

Cartera de Clientes de Oxisul SAC

Empresa	RUC
Concepción Industrial SAC	20563426561
Empresa Administradora Chungar SAC	20100025591
Empresa administradora Cerro SAC	20538848060
Volcán Compañía Minera SAA	20383045267
Para Rayos SRL	20101744737

Dentro de esta pequeña cartera de clientes, se debe mencionar que las empresas Chungar, Cerro, y Volcan pertenecen al mismo grupo y los pedidos de mercadería se consolidan en uno solo, y las empresas Para Rayos y Concepción al igual que las anteriores dejaron de comprar el producto por los problemas internos de la empresa Oxisul SAC, no

argumentaron otro tipo de problema. El negocio cuenta con tres procesos claramente definidos (ver Figuras 1 y 2):

1. Proceso logístico y almacenaje de materia prima: comprende desde la compra, selección y almacenaje de la chatarra industrial, para su posterior envío al proceso productivo;
2. Proceso de producción y control de calidad: comprende desde la elaboración del producto que inicia con la recepción de la materia prima adecuada, el proceso productivo per se, seguido con la selección de muestras, para su envío al control de calidad y su aprobación terminando con el envío a almacén; y
3. Proceso de producto terminado y despacho: comprende desde la recepción del producto terminado, para su adecuado almacenaje hasta recibir la orden de venta y concluir con el despacho al cliente.

Para entender los procesos de la empresa, se tomará de muestra el proceso de producción del producto sulfato de cobre, se detalla a continuación el flujograma:

1. Chatarra de cobre seleccionada: Conocida como chatarra limpia aproximadamente cinco t;
2. Agua y ácido sulfúrico: Para continuar con el proceso se requiere 15,000 litros de agua con ácido sulfúrico el cual es vertido progresivamente pudiendo llegar a requerir hasta los 800 kg de ácido;
3. Lixiviación: Es el proceso por el cual se desgasta el cobre a través del ácido mezclado con el agua adicionándole aire y vapor durante nueve horas consecutivas;
4. Filtrado: Es la etapa previa al cristalizar el sulfato. Se busca eliminar toda impureza que pudiera continuar en el producto a elaborar;
5. Cristalización: Se busca en esta etapa separar el producto para realizar micro cristales y macro cristales, en ambos casos se realiza el sacado y se centrifuga;
6. Secado: En micro cristales es por 24 horas y en los macro cristales el proceso dura siete días;

7. Control de calidad: Se seleccionan muestras para determinar el grado de pureza del producto a comercializar; y
8. Embolse, almacén, y despacho: Etapas finales en la elaboración del sulfato de cobre, para su pronta comercialización.

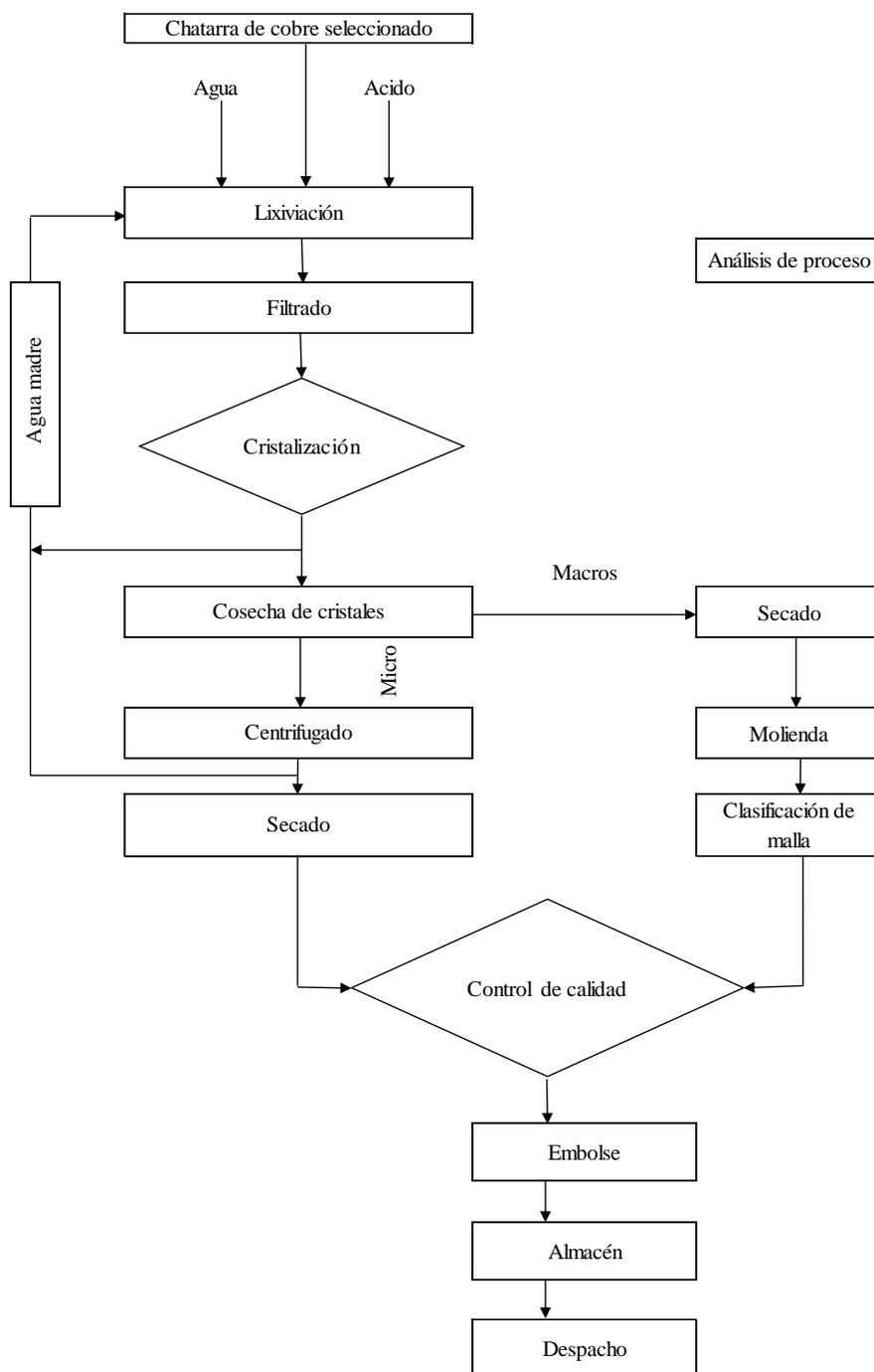


Figura 1. Proceso de producción del sulfato de cobre. Tomado de “Memoria Anual de Oxisul SAC 2016 [Documento Interno],” por Oxisul, 2017. Lima, Perú: Autor.



Figura 2. Áreas de trabajo del sulfato de cobre.

Como se mencionó, el sulfato de cobre en el país se utiliza y se demanda en mayoría en el sector minero para la flotación de minerales. En la Tabla 2, se detalla las características técnicas del producto. El producto se comercializa en bolsas de 25 kg, teniendo un precio promedio por kg de US\$1.9 en el año 2016. La forma de venta es a través de una orden de compra vía correo electrónico y la entrega se realiza en la planta de Oxisul SAC. La presentación del sulfato de cobre es en macro y micro cristales, donde se envasan en costales de polipropileno, como se muestra en la Figura 3.

Tabla 2

Características del Sulfato de Cobre

Característica	Detalle
Nombre químico	Sulfato de cobre pentahidratado
Formula	$\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$
Descripción	Cristales de sulfato de cobre con cinco moléculas de agua
Color	Azul vitriolo
Forma	Apariencia de cristales
Grado de pureza	98% mínimo
Cantidad de cobre	25% mínimo
PH (10 en agua)	3.5 a 4.5
Densidad	2.285 g/cm ³
Peso molecular	249.68 g/mol
Solubilidad	231 g/L a 25°C

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Oxisul SAC 2016 [Documento Interno],” por Oxisul, 2017. Lima, Perú: Autor.



Figura 3. Izq.: Sulfato de cobre en microcristales; Der.: Sulfato de cobre en macrocristales.

2.3. Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto consiste en un conjunto de etapas: (a) iniciación, (b) crecimiento, (c) madurez, y (d) declive, por las que atraviesa todo producto desde que se lanza al mercado hasta que se deja de comercializar por su debilitamiento (Mete, 2012).

El ciclo de vida del producto, en relación a la empresa Oxisul SAC, se encuentra en la etapa de declive, las ventas disminuyeron año tras año hasta el 2016 donde se paralizó la facturación. Las razones obedecen a temas contables con SUNAT y desorganización dentro de la empresa, por ello a través del plan estratégico se busca recuperar y mantener los niveles de ventas de años anteriores. A continuación en la Figura 4, se muestra las ventas de Oxisul SAC entre los años 2010 al 2016:

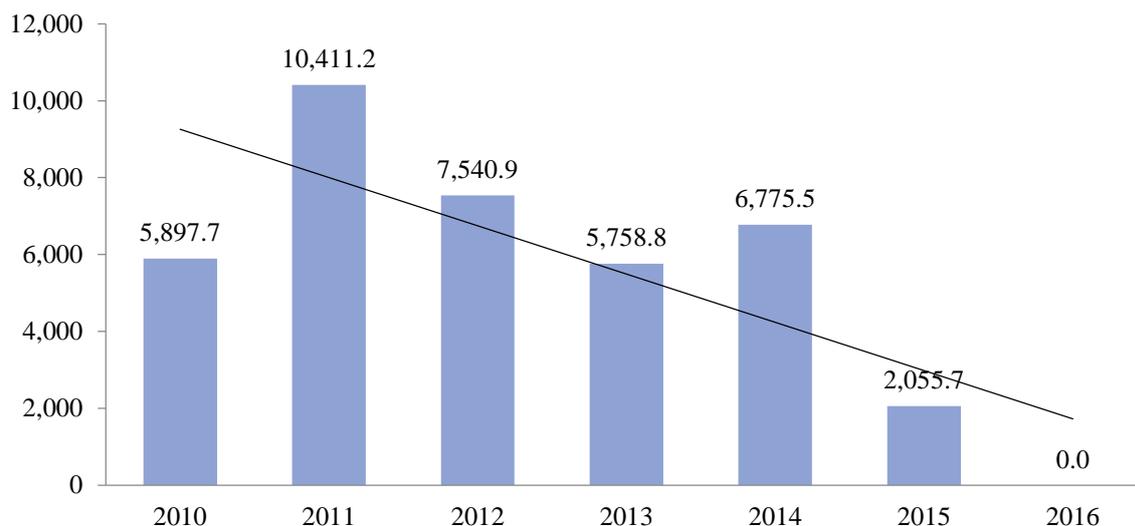


Figura 4. Evolutivo de ventas de Oxisul SAC (en miles S/.). Tomado de “Memoria Anual De Oxisul SAC 2016 [Documento Interno],” por Oxisul, 2017. Lima, Perú: Autor.

A nivel país, como se muestra en la Figura 5, el Perú realizó S/.685 millones en el 2016, (BBVA Research, 2017) cifra menor comparada con los dos años anteriores, esta contracción en las ventas obedece a la incertidumbre por el cambio de gobierno y a la paralización de grandes proyectos mineros. Se considera que el ciclo de vida de la industria se encuentra en etapa de madurez, debido a que los mercados internacionales presentan cada vez mayor demanda por sulfato de cobre y por la incorporación del producto en nuevas industrias.

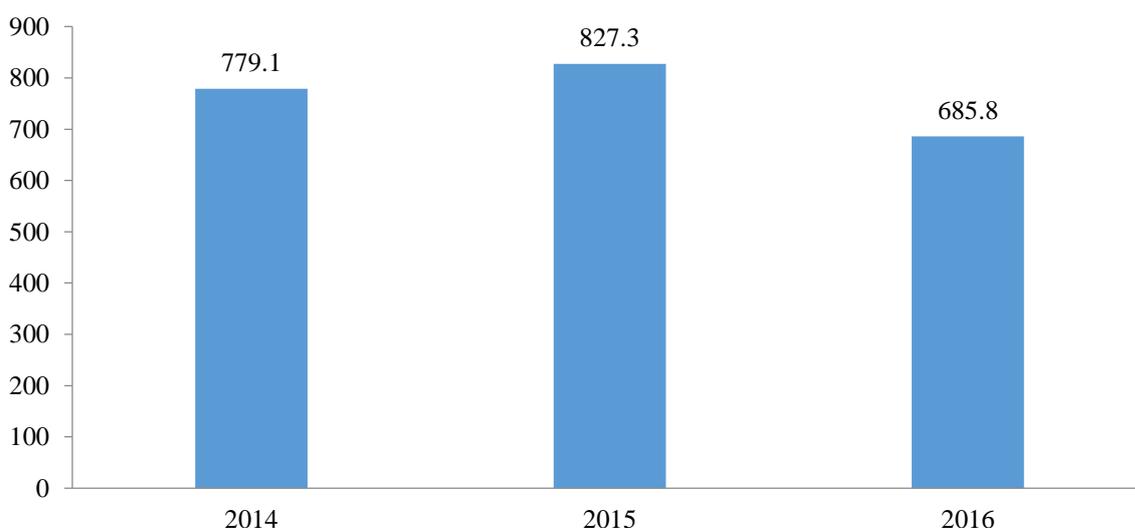


Figura 5. Evolutivo de ventas a nivel industria en el Perú (millones S/.). Tomado de “Información Económica de Empresas del Perú [Documento Interno],” por BBVA Research, 2017. Lima, Perú: Autor.

A nivel de la industria se encuentra cinco empresas que concentran el mayor nivel de ventas del sulfato de cobre, estas son las que determinan en mayor medida el tamaño del mercado a nivel nacional. En la Figura 6 se muestra la evolución de las ventas entre los años 2014 y 2016, para la elaboración del presente gráfico se tomó de referencia información económica financiera del banco BBVA e información interna de las empresas. Debido a motivos de confidencialidad, los datos de ventas que otorgaron las empresas son valores aproximados a sus declaraciones juradas en los años 2014, 2015, y 2016.

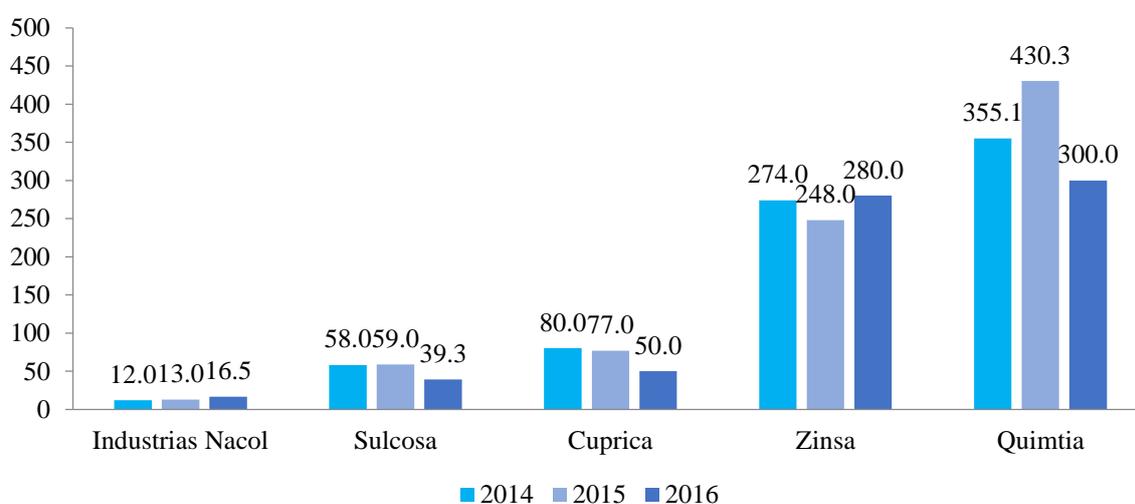


Figura 6. Evolutivo de ventas por empresas (millones S/.). Tomado de “Información Económica de Empresas del Perú [Documento Interno],” por BBVA Research, 2017. Lima, Perú: Autor.

Como se mencionó anteriormente, una limitación en la investigación es la dificultad de información, para establecer los niveles de ventas por empresa se utilizó información brindada por personal de las empresas mencionadas en la Figura 6. Como se muestra en la Figura 7, en el año 2016 se registró en el mercado peruano un importe total de ventas de S/ 685 millones, de estos la empresa Quimtia mantuvo el 44% de participación del mercado, seguido por Zinsa con el 41%, Cuprica, Sulcosa e Industrias Nacol con el 7%, 6%, y 2% respectivamente. A través de la investigación realizada, se descubrió que existen grandes oportunidades para incrementar el tamaño del mercado y penetrar en nuevos mercados, en capítulos posteriores del plan estratégico se demostrará con las estrategias propuestas que la

empresa puede recuperar participación de mercado, así como también buscar nuevos nichos de mercado.

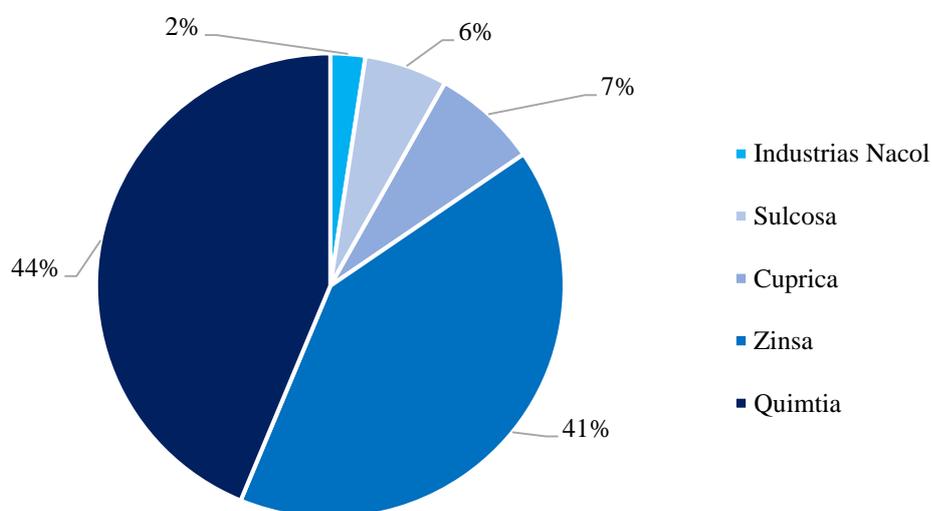


Figura 7. Participación de mercado sulfato de cobre año 2016. Tomado de “Información Económica de Empresas del Perú [Documento Interno],” por BBVA Research, 2017. Lima, Perú: Autor.

2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

Las entrevistas realizadas al personal de la empresa permitirán identificar como se manejó la estructura organizacional, en relación a sus comportamientos, conductas y entendimiento de la cultura organizacional. Como se aprecia en las entrevistas realizadas (ver Apéndices) el personal no recuerda la Visión, Misión, y Valores de la empresa. Cuando se fabricó el producto sulfato de cobre, el proceso era guiado por el ingeniero de planta y no existió el empoderamiento, ya que el nivel técnico del personal es bajo. Esto demuestra poco grado de confianza, así mismo la comunicación hacia los obreros siempre fue vertical y siempre informal. El pago siempre fue semanal y la rotación del personal es muy alta.

La gerencia muy pocas veces tuvo contacto con los obreros, solo existieron reuniones, para evitar pérdidas de materia prima, mas no por temas de gestión de incentivos al personal, ni para comunicar los avances de la empresa. Esto condujo a que exista ausentismo de un liderazgo, para guiar a la organización. Lo cual conlleva al poco compromiso hacia la empresa. El personal no es leal y solo está por la necesidad del trabajo. Los obreros en su

mayoría solo buscan obtener mayor liquidez y no tanto al crecimiento personal, ni obtener beneficios sociales. En la Figura 8 se muestra el organigrama actual de la empresa, donde la Gerencia General y de Administración se desarrolla por la principal accionista de la empresa.

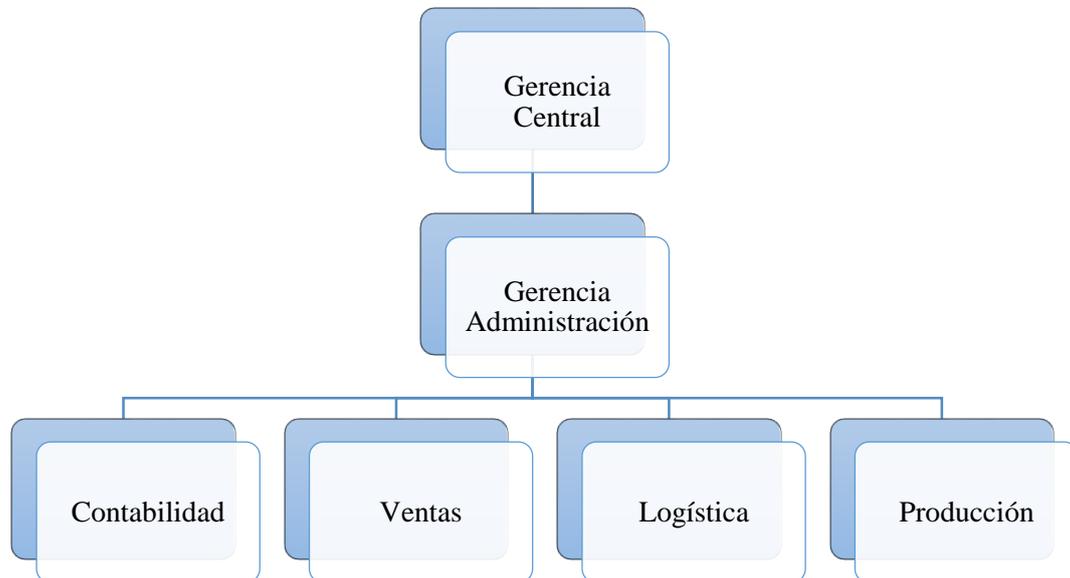


Figura 8. Organigrama de la empresa. Tomado de “Memoria Anual de Oxisul SAC 2016 [Documento Interno],” por Oxisul, 2017. Lima, Perú: Autor.

Gerencia General. Es el responsable global de la conducción de la empresa y de sus resultados. Sus principales funciones son:

- Influenciar en todo el personal a realizar sus actividades enfocados en los procedimientos, buenas prácticas, basado en el respeto a las normas vigentes de seguridad y salud ocupacional en la empresa;
- Ejercer la representación legal de la empresa;
- Establece y mantiene óptimas relaciones comerciales con los clientes y proveedores, así también con los directores.
- Establece y/o revisa la política SGI, los objetivos, y metas, asegura que sean cumplidas y que se logre mejoras continuas.

Gerencia de Administración. Es el responsable de llevar a cabo los planes de la empresa y de sus resultados, así como conducir los aspectos de seguridad y medio ambiente.

Sus principales funciones son:

- Planifica, coordina, ejecuta, y supervisa las acciones referidas a la administración y operación de la planta;
- Propone a gerencia general la implementación de las medidas que permiten generar una mayor oportunidad de negocios y desarrollo empresarial;
- Establecer y mantiene optimas relaciones con los clientes y proveedores, así también con los directores; y
- Absuelve consultas y brinda asesoría necesaria en los aspectos técnicos relacionados a la venta, en el ámbito nacional como internacional.

Contabilidad. Supervisión y mejora de los procesos administrativos y contables, así como de la planificación del flujo de efectivo. Sus principales funciones son:

- Revisa, analiza, y prepara los estados financieros;
- Genera reportes gerenciales para la empresa;
- Elabora la planilla de remuneraciones de los trabajadores; y
- Realiza seguimiento a reportes generados por las áreas administrativas financieras.

Ventas. Gestionar las ventas de los productos y servicios de la empresa. Sus principales funciones son:

- Establece contacto para entrevistas con clientes potenciales y oferta las bondades del producto;
- Genera solicitudes de cotización y envía la oferta técnica – económica del producto;
- Servicio post – venta del producto vendido al cliente; y
- Programa visitas a los clientes y recopila datos a través de la inspección técnica.

Logística. Generar las cotizaciones para los clientes y coordinar el abastecimiento de las órdenes de compra para atender el servicio. Sus principales funciones son:

- Genera reportes de gestión logística y almacenes;
- Establece y aplica criterios de compra de materiales y equipos;

- Demuestra compromiso SGI, y asegurando que se cumpla con los objetivos y las metas del área; y
- Participa en la toma de inventarios físico.

Producción. Responsable de organizar la planta, desarrollar y supervisar los procesos de trabajo seguro. Sus principales funciones son:

- Supervisa los trabajos en producción y/o campo tanto de personal interno, subcontratista y emite los reportes correspondientes;
- Coordina los recursos y las actividades requeridas para la programación de la producción;
- Planifica las actividades orientadas al área; y
- Participa en la toma de inventarios físico.

En las entrevistas realizadas con los funcionarios que aún laboran en la empresa, se comparó lo detallado anteriormente con los objetivos y funciones de cada puesto, sin embargo estos no guardan relación a cabalidad con la realidad. Así mismo, se encontró bajo liderazgo en cada puesto de gestión y no existe una línea de carrera definida, impactando en el compromiso de cada funcionario frente al trabajo desarrollado en la empresa. Además, la comunicación interna, de acuerdo a lo recabado en las entrevistas, no cuenta con un canal formal de comunicación y siempre fue vertical, donde se evidencia un grado de recordación de la visión, misión y valores casi nulo. Debido a todo lo expuesto, se considera al documento de manual y funciones de la empresa de manera referencial, más no determinante.

2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria

Según el informe publicado por el Grupo IMARC (2016) *Mercado del Sulfato de Cobre: Tendencias Mundiales de la Industria, Tamaño, Crecimiento, Oportunidad y Pronóstico 2017-2022*, determinó que el mercado creció a una tasa compuesta anual alrededor del 12%, este crecimiento se mantuvo durante el periodo 2009 al 2016. El estudio también determinó y segmentó el mercado mundial del sulfato de cobre y determinó las

regiones claves, encontrando a la región Asia-Pacífico como el mayor consumidor del sulfato, seguida por América del Norte y del Sur y Europa. Respecto a la importación y exportación concluyó que EE.UU. es el mayor importador de sulfato de cobre que representa el 20% del total de volúmenes de importación, seguido por Australia, Canadá, Indonesia, y Países Bajos. La Federación de Rusia es el mayor exportador mundial de sulfato de cobre obteniendo el 20% de las exportaciones mundiales.

Durante el año 2016 según la SUNAT (2017a) el Perú registró un valor aproximado de US\$9 millones en las transacciones de sulfato de cobre, considerando exportaciones e importaciones. Los principales proveedores de sulfato de cobre al Perú son: (a) Rusia, (b) China, (c) México, (d) Ecuador, y (e) Alemania, mientras que los principales clientes de sulfato de cobre del Perú son: (a) Chile, (b) Ecuador, (c) Bolivia, y (d) EE.UU.

Durante el año 2016 los principales exportadores peruanos fueron empresas Zinsa, Sulcosa, Cuprica, e Industrias Nacol como se muestra en la Tabla 3. La empresa Zinsa con presenta el 48% total de todas las exportaciones, siendo sus principales destinos los países: (a) EE.UU., (b) Colombia, y (c) Ecuador.

Tabla 3

Exportaciones del Sulfato de Cobre 2016

Exportador	Peso (kg)	Valor FOB (US\$)	Precio promedio por kg
Cuprica SAC	347,774	739,907	2.13
Ind. Nacol	50,700	87,840	1.73
Sulcosa	664,219	1'108,418	1.67
Zinsa	972,040	1'670,637	1.72

Nota. Adaptado de “Acumulado Anual Subpartida Nacional/País Partida 2833250000,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017. Lima, Perú: Autor.

Con respecto a las importaciones, las principales empresas fueron: (a) Corporación Fortuna SAC, (b) DSM Nutritional products Perú SAC, y (c) Mathiesen Perú SAC; donde se encontró que el mayor importador es la empresa Corporación Fortuna teniendo el 51% del

total de importaciones y estas provienen de China. A continuación, en la Tabla 4, se detalla la lista de importadores durante el periodo 2016.

Tabla 4

Importaciones del Sulfato de Cobre 2016

Importador	Peso (kg)	Valor FOB (US\$)	Precio promedio por kg
Corporación Fortuna SA	244,000	398,405	1.63
DSM Nutritional Products Perú	49,390	38,051	0.77
Mathiesen Perú SAC	182,735	284,963	1.56

Nota. Adaptado de “Acumulado Anual Subpartida Nacional/País Partida 2833250000,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017. Lima, Perú: Autor.

A continuación, se detalla en las Tablas 5 y 6 el total de exportadores e importadores de sulfato de cobre a nivel nacional, el listado corresponde a la información recabada del portal Web de SUNAT.

Tabla 5

Empresas Importadoras 2016

Empresa importadora	RUC	País origen
Cuprica	20521645831	México
Corporación Fortuna	20601015421	China
Soluciones Técnicas del Agro	20513481927	China
Importadora Andina	20270485015	China
Merck Peruana	20100099447	Alemania
Latina de empaques	20492694801	Alemania
Dresden Lab	20507165461	EE.UU.
Hortus	20101637221	Ecuador
Cimatec	20100042500	España
Grupo Arias y Cossío del Perú	20382333943	Italia
Mathiesen Perú	20207190285	México
Corporación Química Yohisa	20505440448	México
DSM Nutritional Products Perú	20504299628	Bélgica
Aris Industrial	20100257298	Rusia
Negociar	20100810418	México
Electro Ferro Centro	20503141389	EE.UU.

Nota. Adaptado de “Acumulado Anual Subpartida Nacional/País Partida 2833250000,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017. Lima, Perú: Autor.

Tabla 6

Empresas Exportadoras 2016

Empresa exportadora	RUC	País destino
Basf Peruanas	20100006376	EE.UU.
Cuprica	20521645831	Varios ^a
Ferrosalt	20464265504	Chile Bolivia
Fertisur	20512122311	Chile
Industrias JSA	20473642132	Bolivia
Industrias Nacol	20213907477	Bolivia
Para Rayos	20101744737	Bolivia
Quimica Anders	20100281245	Bolivia
Quimtia	20110200201	Varios ^a
Zinsa	20100015014	Varios ^a

Nota. Adaptado de “Acumulado Anual Subpartida Nacional/País Partida 2833250000,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017. Lima, Perú: Autor.

^aChile, EE.UU., Ecuador, España, Canadá, Costa Rica, Italia, y Australia.

Para medir la cantidad que demanda las concentradoras de zinc se realizó el siguiente cálculo matemático y estableció la demanda aproximada mensual de sulfato de cobre, esto en base a la información brindada por el Ingeniero Fernando Córdova Málaga, ex súper intendente de la empresa minera Doe Run SRL.

Se requiere 14 t de minerales de zinc para obtener una t de concentrado de zinc, el peso del concentrado de zinc fue en el 2015 de 2'843,026 t, por lo que al multiplicar ambas cantidades se obtiene 39'802,366 t. Además, por cada t de mineral se le adiciona 460 gramos de sulfato de cobre, por lo que se requiere 18,309 t de sulfato de cobre para el año 2015 aproximadamente. Este cálculo se realizó solo para las concentradoras de zinc, que en la actualidad son 84 unidades concentradoras (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016a). A continuación, en la Tabla 7 se muestra el total unidades a nivel nacional.

Tabla 7

Producción Minera Metálica de Zinc por Concentradora 2015

Planta concentradora	Unidad	Región	Total	Planta concentradora	Unidad	Región	Total
1. AC Agregados S.A.	Arequipa-M	Ancash	1,158	43. El Pacífico Dorado S.A.C.	Miriam Pilar Uno	Ancash	0
2. Amapola 5 S.A.C.	Amapola 5	Ancash	813	44. Empresa Administradora Cerro S.A.C.	Acumulación Cerro	Pasco	10,203
3. Brexia Goldplata Perú S.A.C.	Ana María	Cusco	1,675	45. Empresa Administradora Cerro S.A.C.	Cerro de Pasco	Pasco	2,818
4. Brexia Goldplata Perú S.A.C.	El Santo	Arequipa	1,793	46. Empresa Administradora Cerro S.A.C.	Acumulación cerro	Pasco	0
5. Brexia Goldplata Perú S.A.C.	Suyckutambo	Cusco	7	47. Empresa Administradora Cerro S.A.C.	Cerro de Pasco	Pasco	0
6. Brexia Goldplata Perú S.A.C.	Sandra N° 105	Arequipa	0	48. Empresa Administradora Chungar S.A.C.	Animon	Pasco	46,443
7. Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C.	Catalina Huanca	Ayacucho	48,383	49. Empresa Administradora Chungar S.A.C.	Acumulación Animon	Pasco	44,503
8. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Mallay	Lima	10,049	50. Empresa Minera Los Quenuales S.A.	Acumulación Iscaycruz	Lima	77,628
9. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Uchucchacua	Lima	7,093	51. Empresa Minera Los Quenuales S.A.	Casapalca-6	Lima	23,815
10. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Recuperada	Huancavelica	0	52. Empresa Minera Los Quenuales S.A.	Casapalca-8	Lima	1,102
11. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Uchucchacua	Lima	0	53. J.J.G. Contratistas S.A.C.	Minas Utcuyacu jlc	Ancash	328
12. Compañía Minera Alpamarca S.A.C.	Alpamarca	Junín	8,372	54. Milpo Andina Perú S.A.C.	Milpo N°1	Pasco	63,010
13. Compañía Minera Alpamarca S.A.C.	Pallanga	Junín	1,143	55. Minera Bateas S.A.C.	San Cristóbal	Arequipa	17,210
14. Compañía Minera Antamina S.A.	Antamina	Ancash	298,265	56. Minera Chinalco Perú S.A.	Toromocho	Junín	17,980
15. Compañía Minera Ares S.A.C.	Acumulacion arcata	Arequipa	2,268	57. Minera Colquisiri S.A.	María Teresa	Lima	25,180
16. Compañía Minera Argentum S.A.	Anticona	Junín	8,281	58. Minera Don Eliseo S.A.C.	Para Rayos	Ancash	872
17. Compañía Minera Argentum S.A.	Morococha	Junín	6,062	59. Minera Huinac S.A.C.	Admirada-Atila	Ancash	1,381
18. Compañía Minera Argentum S.A.	Manuelita	Junín	2,519	60. Minera Huinac S.A.C.	Amapola 5	Ancash	5
19. Compañía Minera Atacocha S.A.A.	Atacocha	Pasco	31,506	61. Minera Santa Lucia G. S.A.C.	Garrosa	Ancash	1,062
20. Compañía Minera Casapalca S.A.	Americana	Junín	35,188	62. Minera Shuntur S.A.C.	Shuntur	Ancash	385
21. Compañía Minera Caudalosa S.A.	Huachocolpa Uno	Huancavelica	5,130	63. MTZ S.A.C.	Aija	Ancash	394
22. Compañía Minera Kolpa S.A.	Huachocolpa Uno	Huancavelica	7,962	64. Nyrstar Ancash S.A.	Contonga	Ancash	12,906
23. Compañía Minera Maxpala S.A.C.	Minera Cóndor III	Arequipa	247	65. Nyrstar Coricancha S.A.	Mina Coricancha	Lima	4
24. Compañía Minera Milpo S.A.A.	Cerro Lindo	Ica	184,167	66. Pan American Silver Huaron S.A.	Huaron	Pasco	16,184
25. Compañía Minera Milpo S.A.A.	Milpo N°1	Pasco	0	67. Perfomin S.A.C.	Cuenca	Junín	0
26. Compañía Minera Quiruvilca S.A.	Quiruvilca	La Libertad	2,947	68. Planta Concentradora María Mercedes S.A.C.	Robertina Uno	Pasco	15
27. Compañía Minera Raura S.A.	Acumulación Raura	Huánuco	33,823	69. S & L Andes Export S.A.C.	Santa Elena	Huancavelica	395
28. Compañía Minera Rio Chicama S.A.C.	Bumerang	La Libertad	0	70. Sociedad Minera Austria Duvaz S.A.C.	Austria Duvaz	Junín	8,053
29. Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.A.	San Vicente	Junín	24,380	71. Sociedad Minera Corona S.A.	Acum Yauricocha	Lima	20,527
30. Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.A.	Palmapata	Junín	99	72. Sociedad Minera de Recursos Linceares Magistral de Huaraz S.A.C.	Aquia	Ancash	419
31. Compañía Minera San Valentín S.A.	Solitaria	Lima	3,802	73. Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	Colquijirca N° 2	Pasco	56,316
32. Compañía Minera San Valentín S.A.	San Pedro	Lima	2,782	74. Trevali Perú S.A.C.	Unidad Santander	Lima	29,943
33. Compañía Minera Santa Luisa S.A.	Santa Luisa	Ancash	20,658	75. Volcan Compañía Minera S.A.A.	San Cristóbal	Junín	75,009
34. Compañía Minera Santa Luisa S.A.	El Recuerdo	Ancash	6,663	76. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Carahuacra	Junín	48,682
35. Compañía Minera Zelta S.A.C.	Zelta	Pasco	234	77. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Acum Andaychagua	Junín	27,700
36. Concepción Industrial S.A.C.	Azulcocha	Junín	1,132	78. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Acumulación Ticlio	Junín	12,726
37. Consorcio de Ingenieros Ejecutores Mineros S.A.	Las Águilas	Puno	2,532	79. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Andaychagua	Junín	11,374
38. Consorcio de Ingenieros Ejecutores Mineros S.A.	El Cofre	Puno	42	80. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Ticlio	Junín	2,982
39. Consorcio de Ingenieros Ejecutores Mineros S.A.	Tacaza	Puno	30	81. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Colombia y Socavón Santa Rosa	Junín	1,271
40. Corporación Icaro S.A.C.	Folding	Ancash	0	82. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Morada	Junín	120
41. Corporación Minera Castrovirreyna S.A	N 1 Reliquias	Huancavelica	795	83. Volcan Compañía Minera S.A.A.	Santa Cecilia	Junín	0
42. Corporación Minera Toma la Mano S.A.	Toma la Mano N° 2	Ancash	573	84. WCBS LLC Perú S.A.C.	Doña Angelina Uno	Ica	10

Nota. Adaptado de "Producción Minera 2015: Reporte Anual (Cifras Ajustadas en Setiembre 2016)," por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2016a. Lima, Perú: Autor.

Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

La mayoría de emprendedores del Perú han iniciado los negocios por la necesidad de generación de flujos de efectivo y de forma empírica, con el objetivo de cubrir las necesidades básicas; ya con el transcurrir del tiempo, con perseverancia y el conocimiento del mercado muchos de ellos alcanzan el éxito, sin embargo actualmente ello ya no es suficiente, es de real importancia desarrollar correctamente la visión y misión del negocio, ya que guiaran el camino al cual la empresa desea llegar. Una vez definida la visión y misión, se deben definir los valores que conducirán a la empresa en su actuar, definiendo así la cultura organizacional, es así que definidas las reglas de juego estas impactaran positivamente en todas las áreas y en la cadena de valor.

3.1. Visión

Según Gutiérrez (2005), la visión es una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. Es muy importante la imaginación del grupo, siendo objetivos y plantear la manera de cómo podrían ver a la organización en un tiempo determinado. La visión permite a la empresa tener un norte claro y definido, dado que explica el rumbo y destino al cual la empresa busca llegar en el largo plazo. La visión de Oxisul SAC debe tener una agenda establecida que le permita lograr los objetivos en el futuro, así mismo debe cumplir las expectativas de sus grupos de interés.

3.1.1. Visión actual de la empresa

Oxisul SAC proyecta consolidarse como una empresa líder en la industria química, satisfaciendo exitosamente a sus clientes del mercado nacional e internacional, con un modelo de gestión organizacional orientado principalmente a la seguridad, calidad y protección del medio ambiente, guiado por valores éticos y profesionales. (Oxisul, 2017, p. 20)

3.1.2. Análisis de la visión actual

Se considera que la visión no debe ser extensa debido a que no es de fácil recordación para los trabajadores de la empresa. Así mismo al realizar las entrevistas se encontró que el 100% de entrevistados no recordaban la visión de la empresa, saben de su existencia pero no la recuerdan.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Se construyó la siguiente matriz enfocándose en los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa, como se muestra en la Tabla 8. Esta matriz concatena la información brindada por el gerente general de Oxisul SAC, con las propuestas planteadas en el presente documento.

Tabla 8

Matriz de la Visión Propuesta

Elemento	Pregunta
Propósito	¿Qué buscamos lograr?
Productos	¿Son competitivos nuestros productos?
Clientes	¿Cómo nos perciben nuestros clientes?

3.1.4. Visión propuesta

Ser líderes en el mercado peruano de sulfato de cobre, enfocados en la calidad del producto y el excelente servicio al cliente.

3.2. Misión

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez, 2005).

3.2.1. Misión actual de la empresa

Somos una empresa del sector químico industrial, especializada en la producción y comercialización de sulfato de cobre en todas sus gamas y aplicaciones. Nuestras actividades

están orientadas a satisfacer el mercado nacional, valiéndonos de nuestras capacidades, ventajas competitivas, nuestros sistemas de gestión y recursos humanos. (Oxisul, 2017, p. 20)

3.2.2. Análisis de la misión actual

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas, el total de entrevistados no recordaban la misión, se considera que es extensa y no recoge el sentir de los entrevistados.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Se consideró los siguientes elementos para la construcción de la Misión de la empresa, estos elementos se obtuvieron en las entrevistas que se realizaron con el gerente general de la empresa, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de la Misión Propuesta

Elemento	Pregunta
Propósito	¿Qué hacemos? y ¿en qué negocio estamos?
Recursos	¿Contamos con los recursos necesarios?
Clientes	¿Cómo nos perciben nuestros clientes?

3.2.4. Misión propuesta

Elaborar sulfato de cobre, con altos estándares de calidad que le permitan competir en el mercado nacional, brindando un excelente servicio a nuestros clientes.

3.3. Valores

Gutiérrez (2005) también mencionó que los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la

responsabilidad con el medio ambiente, entre otros que harán ver al público o a los clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo.

3.3.1. Valores actuales de la empresa

- El cliente: Nuestra vocación; centro de gravedad de nuestra estrategia;
- El crecimiento: Nuestro reto; solo el incremento sostenido de nuestras dimensiones y atributos empresariales garantizan nuestro éxito futuro;
- La independencia: Nuestro carácter; abiertos a alianzas y a compartir iniciativas que faciliten oportunidades de negocio en nuestro sector;
- La innovación: Nuestro compromiso; necesita un flujo permanente de ideas para potenciar nuestra óptima evolución;
- Las personas: Nuestro credo; su experiencia profesional y compromiso con la organización son imprescindibles para promover el logro de nuestras metas compartidas;
- La globalidad: Nuestra perspectiva, con la clara conciencia de que nuestro mercado es el mundo; y
- La responsabilidad social: Nuestra referencia para todas las actividades que lleva a cabo en la organización.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Esta empresa familiar nació como un negocio informal que buscaba generar ingresos:

- En el negocio informal de compra-venta de chatarra, predomina la palabra del negociador;
- Muchas veces el reto de incrementar ventas los hacía infringir las leyes, por ejemplo pesaje deficiente, compra de productos de dudosa procedencia; y
- Se requiere el compromiso de todo el personal para poder cumplir con el ciclo de producción.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los elementos que se considera para la elaboración de los valores, están relacionados y orientados a cumplir las expectativas de los grupos de interés, en relación de calidad, tiempo y honestidad.

3.3.4. Valores propuestos

- Trabajo en equipo: trabajo realizado conjuntamente por los colaboradores de la empresa, buscando un objetivo común;
- Integridad: actuar correctamente, siendo esto una filosofía de vida; y
- Liderazgo: capacidad de tomar decisiones guiando al equipo al logro de objetivos comunes.

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión, y Valores de la Empresa

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas tal como se muestra en la Figura 9. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Valle, 2015). Los valores propuestos son fundamentales para alcanzar la visión planteada en el largo plazo a través del desarrollo de la misión en el día a día. Se considera la integridad en el actuar de cada miembro de la empresa, el liderazgo enfocado en los objetivos y en las personas, sumado al trabajo en equipo reflejará el resultado deseado. Lo descrito anteriormente permitirá que los clientes consideren a Oxisul como socio estratégico, y no solo como un simple proveedor; es así que finalmente para cumplir con las expectativas de ser líderes en el mercado de sulfato de cobre es imperativo que el actuar de los colaboradores se base en el trabajo en equipo y la integridad para satisfacer a los clientes. Así mismo, se debe alinear el trato a los colaboradores, buscando alcanzar un excelente clima laboral.

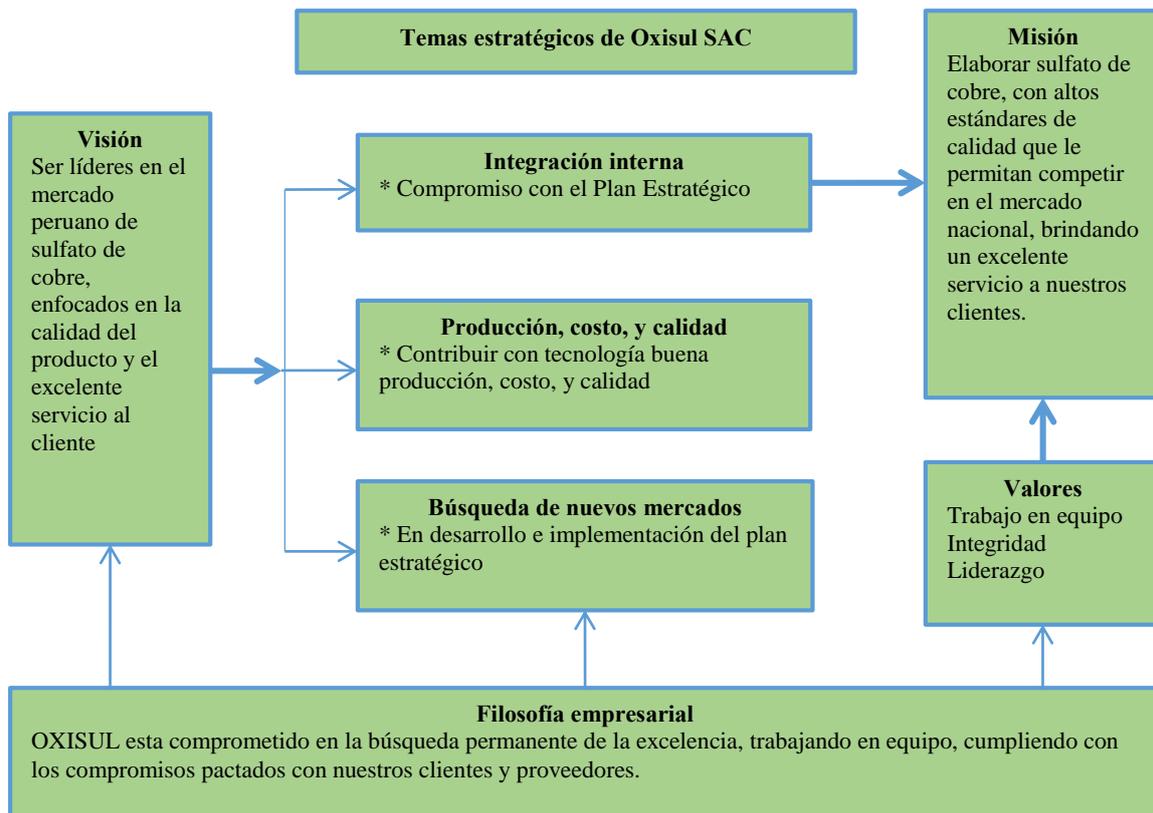


Figura 9. Modelo de alineamiento estratégico Oxisul SAC 2016-2020. Tomado de “Memoria Anual de Oxisul SAC 2016 [Documento Interno],” por Oxisul, 2017. Lima, Perú: Autor.

Capítulo IV: Análisis Externo

En este capítulo se analizará e identificará las variables que impactaran y/o influirán el desarrollo del plan estratégico de Oxisul SAC, las variables escogidas serán aquellas que se encuentran fuera del control de la empresa, estas variables ayudaran a poder desarrollar las oportunidades y amenazas, así como las estrategias para estas. Adicionalmente será necesario y vital para Oxisul SAC realizar este análisis de manera continua para evaluar la ejecución del plan y las tendencias del medio donde se debe desarrollar.

4.1. Tendencias de las Variables del Entorno

El entorno de la empresa Oxisul SAC se ve afectado por gran cantidad de variables, las cuales pueden afectarla o beneficiarla, por lo tanto siempre se debe de tomar medidas necesarias para afrontar la evolución en el entorno, el cual rodea a la empresa. Básicamente se analizará seis entornos que son fundamentales para el desarrollo de Oxisul SAC.

4.1.1. Análisis político-gubernamental

Desde el año 2007 hasta noviembre 2016, las inversiones del sector minero han presentado tendencia creciente en el país, sin embargo hasta el 2013, como muestra en la Figura 10, en los años siguientes han decrecido de forma constante debido, principalmente, a problemas socio-culturales que han afectado el crecimiento de las inversiones en este sector, casos más recientes de la problemática del sector son Conga, Tía María, y Las Bambas, proyecto mineros que explotarían el cobre y oro. El gobierno a través del MINEM se encuentra agilizando los trámites y capacitaciones a los mineros informales en las diferentes localidades del país para su formalización. Sin embargo, la política del actual gobierno no ha podido solucionar los problemas socio-ecológicos que están en contra el sector minero, por lo que ha dificultado las mayores inversiones en el sector.

Se estima que el estado incentivará el sector industrial y las inversiones del sector minero en el periodo 2016-2020, el viceministro de energía y minas Guillermo Shinno (como

se citó en Cruzado, 2016) estima una inversión para el 2016 de US\$6,000 millones en desarrollo de proyectos mineros. La lucha contra el narcotráfico genera mayores controles en la comercialización de los Insumos Químicos Fiscalizados (IQF) a través de la Intendencia Nacional de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados de la SUNAT, quien a su vez viene reduciendo el trámite de actualización de los insumos químicos. El cambio de gobierno en las elecciones del 2016 redujo dudas en el manejo del país en los próximos cinco años, con perspectivas a generar un mayor flujo de inversiones a través de proyectos que se encontraban trabados en el sector minero.

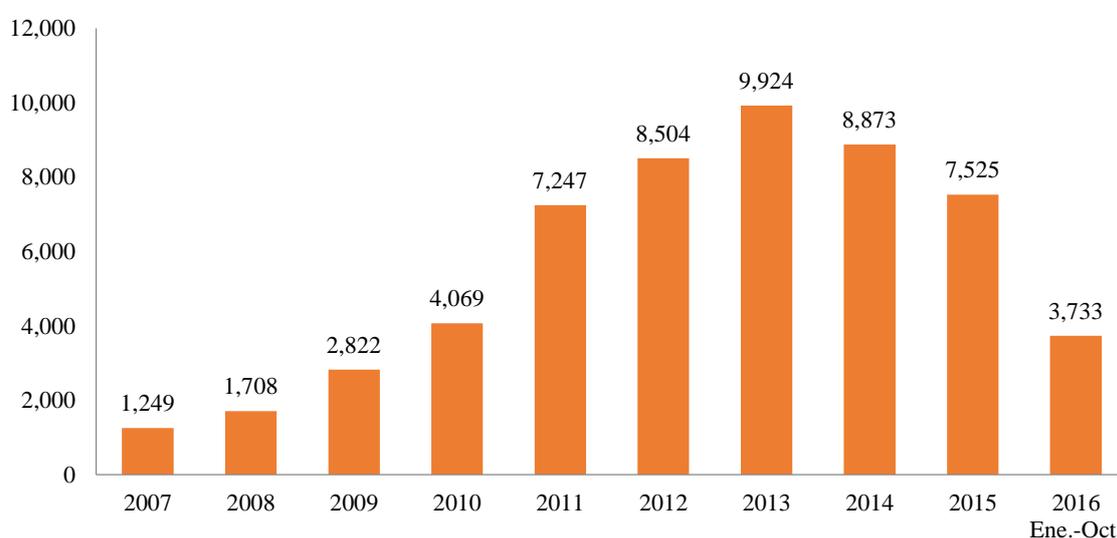


Figura 10. Evolución de las inversiones mineras (millones US\$).

Tomado de “Boletín Estadístico 2016 del Subsector Minero,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2016b, p. 15. Lima, Perú: Autor.

4.1.2. Análisis económico

Las empresas pequeñas y medianas que forman parte del sistema productivo nacional se concentran a nivel micro, viendo solo el mercado local en el que se desenvuelven, concentrando su atención solo en la competencia por precios y productos; sin embargo es importante conocer el aspecto macroeconómico de la economía del país, la cual da a conocer a nivel general los grandes agregados económicos como la inflación, el PBI, tipo de cambio, demanda agregada, tasas de intereses, balanza comercial, de servicios, de cuenta

corriente, políticas monetaria y fiscal, deuda pública interna y externa, esto debido a que las variaciones en estas variables podrían afectar de manera positiva o negativa como también de forma directa e indirecta a las actividades de las empresas en el país.

Las variables económicas que considera son:

El producto bruto interno (PBI). El sector minero, como se muestra en el informe *Indicadores Económicos 2015 (IV Trimestre)* (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a), es el tercer rubro en aporte. El comportamiento del PBI del sector minería e hidrocarburos, en el año 2014 alcanzó una variación del -0.9% la desaceleración fue muy drástica llegando a reducir el PBI y en el año 2015 el PBI logra una recuperación siendo 9.3%, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

PBI (Variaciones Porcentuales Anuales)

Sector	2014	2015				Año
		I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	
Agropecuario	1.9	1.0	3.4	4.2	2.5	2.8
Agrícola	0.7	-1.6	2.3	2.9	0.8	1.3
Pecuario	5.8	4.5	5.9	6.1	4.7	5.3
Pesca	-27.9	-9.2	36.6	-21.6	43.8	15.9
Minería e hidrocarburos	-0.9	4.3	7.4	10.1	14.7	9.3
Minería metálica	-2.2	6.9	14.1	18.3	21.8	15.5
Hidrocarburos	4.0	-4.2	-14.4	-18.1	-9.2	-11.5
Manufactura	-3.6	-5.1	-0.1	-2.4	0.9	-1.7
De procesamiento de recursos primarios	-9.3	-11.7	11.6	-7.8	14.9	1.7
No primaria	-1.5	-3.0	-4.5	-0.6	-3.0	-2.7
Electricidad y agua	4.9	4.6	5.5	6.3	8.2	6.2
Construcción	1.9	-6.8	-8.6	-6.8	-2.3	-5.9
Comercio	4.4	3.6	3.8	4.1	3.9	3.9
Servicios ^a	5.0	4.1	4.0	4.3	4.5	4.2
PBI	2.4	1.8	3.1	3.2	4.7	3.3
Producción de sectores primarios	-2.2	0.7	7.5	5.6	12.3	6.6
Producción de sectores no primarios	3.6	2.1	1.9	2.6	2.9	2.4

Nota. Tomado de “Indicadores Económicos 2015 (IV Trimestre),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Lima, Perú: Autor.

^aIncluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Tasas de inflación. En el año 2015, según el BCRP (2016b), el Índice de Precios al Consumidor se incrementó en 4.40%, con una tasa promedio mensual de 0.36%. En los últimos años la tasa de Inflación se ha mantenido en un solo dígito, siendo la segunda más baja de la región como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Inflación (Variaciones Porcentuales)

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
						Ene.-May.	12 meses
Inflación	4.74	2.65	2.86	3.22	4.40	1.37	3.54

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2018 [Presentación],” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Lima, Perú: Autor.

Tasas de interés. Todavía son muy altas para los sectores micro y pequeña empresa (MYPE) y varían de acuerdo a la calificación del cliente y el tamaño de la empresa.

Generalmente por regla, los bancos aplican a mayor riesgo, mayor la tasa de interés, por ello las pequeñas y medianas empresas (PYME) presentan una tasa de interés alta. En las Tablas 12 y 13 se muestra tanto en moneda nacional como extranjera la tasa de interés para las PYME.

Tabla 12

Tasa de Interés por Tipo de Crédito en Moneda Nacional

Mes	Interbancaria	Corporativos	Grandes	Medianas	Pequeñas	Consumo	Hipotecario
Dic.-2014	3.80	5.60	6.80	9.50	20.60	43.30	9.00
Mar.-2015	3.47	5.20	6.60	9.80	21.20	40.60	8.50
Jun.-2015	3.42	5.10	6.60	9.70	20.80	43.80	8.40
Set.-2015	3.67	5.90	7.20	10.20	20.40	42.40	8.60
Dic.-2015	3.76	6.20	7.10	10.20	20.50	44.00	9.00
Ene.-2016	3.95	6.20	7.20	10.50	20.50	44.40	9.00
Feb.-2016	4.47	6.00	7.40	10.50	20.70	42.80	9.10
Mar.-2016	4.80	6.30	7.20	10.70	20.30	42.90	9.10
Abr.-2016	4.51	6.30	7.30	10.70	20.80	42.40	9.10
May.-2016	4.47	6.40	7.40	10.60	21.10	42.70	9.20

Nota. Tomado de “Tasa de Interés,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes>
Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.

Tabla 13

Tasa de Interés por Tipo de Crédito en Moneda Extranjera

Mes	Interbancaria	Corporativos	Grandes	Medianas	Pequeñas	Consumo	Hipotecario
Dic.-2014	0.15	2.50	5.10	8.30	12.30	27.30	7.60
Mar.-2015	0.15	2.60	4.90	8.20	13.50	30.90	7.40
Jun.-2015	0.15	2.20	4.60	8.30	11.70	31.40	7.30
Set.-2015	0.15	1.90	5.60	8.50	12.80	32.40	6.80
Dic.-2015	0.15	1.90	5.60	8.50	10.90	32.20	6.80
Ene.-2016	0.15	2.20	5.00	8.40	12.50	31.90	7.00
Feb.-2016	0.20	2.30	5.50	8.10	11.30	32.10	6.70
Mar.-2016	0.35	2.80	5.60	7.90	10.90	32.00	6.70
Abr.-2016	0.38	2.10	5.20	7.80	12.80	32.40	6.60
May.-2016	0.38	2.40	5.10	7.80	11.40	32.20	6.70
Dic.-2014	0.38	2.30	5.30	7.50	10.80	32.00	6.80
Mar.-2015	0.40	1.90	5.20	7.80	12.20	32.40	6.60

Nota. Tomado de “Tasa de Interés,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes>

*Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.

Tipo de cambio. En los últimos años la moneda nacional se ha ido devaluando frente al dólar. Se devaluó un 12.20% respecto al 2014 con un TC/C 3.383, como se muestra en la Figura 11. El BCRP (como se citó en la SBS, 2017), como ente rector de la política monetaria, durante todo el 2015 ha estado tratando mediante ingreso de liquidez controlar la rápida devaluación de nuestra moneda, a inicios del 2017 el tipo de cambio se encuentra en 3.391.

Es a partir del 2016 donde se viene apreciando la moneda nacional, esto como parte del resultado de las nuevas elecciones electorales luego del resultado de la primera vuelta como factor interno. De acuerdo con el economista jefe de BBVA Research para Perú, Hugo Perea (como se citó en Gastulo, 2016), la recuperación de economías como China y EE.UU. junto a la aplicación de políticas expansivas por parte de los bancos centrales del mundo. Adicional a esto el resultado de las nuevas elecciones presidenciales en EE.UU. podría generar una devaluación de la moneda nacional frente a la de EE.UU.

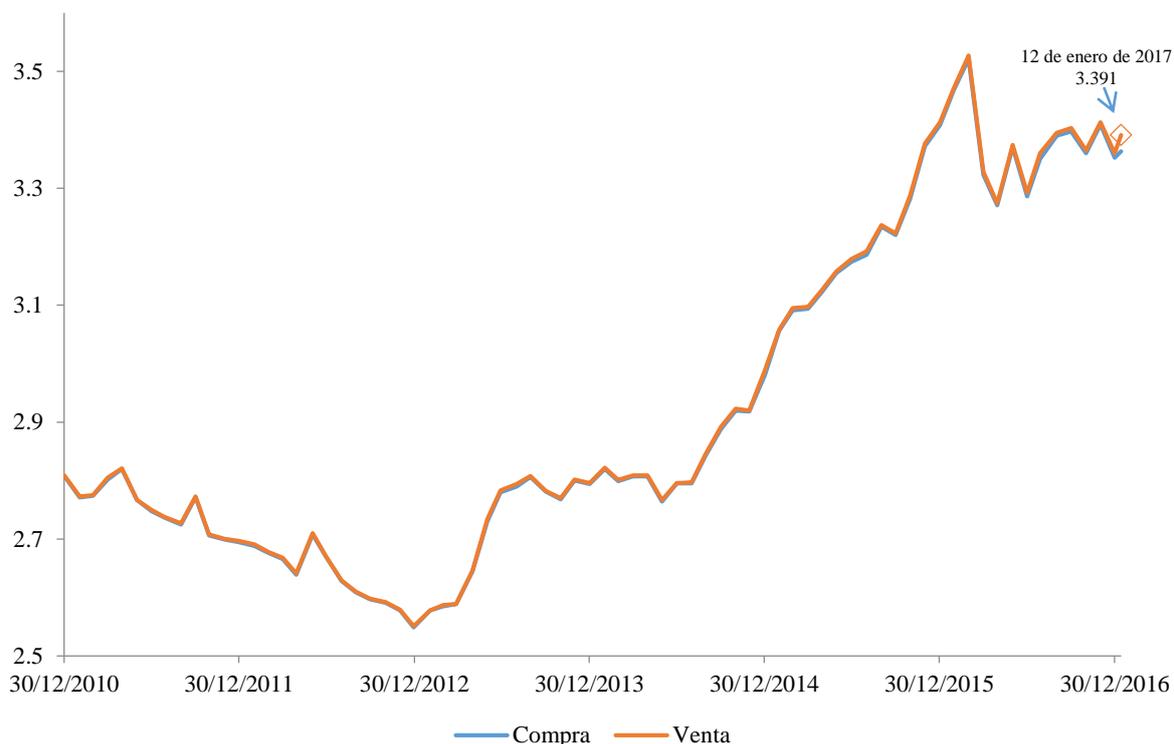


Figura 11. Evolución tipo de cambio promedio mensual, compra-venta 2010-2017. Adaptado de “Tipo de Cambio Ponderado Compra y Venta,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2017. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1

Exportaciones. El sector minería sigue siendo el principal sector económico que lidera las exportaciones del Perú. Las empresas mineras han incrementado su producción de cobre, plomo, zinc, y plata, pero han reducido las de oro y hierro. Durante el 2015 el desenvolvimiento de las exportaciones peruanas tanto tradicionales como no tradicionales estuvo afectado principalmente por la caída de los precios internacionales. En el caso de las exportaciones no tradicionales, se enfrenta adicionalmente al efecto de una caída en los volúmenes por los principales productos, como consecuencia de la disminución del comercio a nivel mundial debido a la desaceleración económica, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (como se citó en “Exportaciones Peruanas Cayeron,” 2016).

Se proyecta para el 2016, que las exportaciones peruanas caerán 2.8% debido a que ninguno de los sectores exportadores logrará resultados positivos y con ello se acumularán

cinco años consecutivos de contracción. Por un lado, las exportaciones tradicionales, en la que se incluye las mineras en las que el gobierno pone sus esperanzas para el crecimiento, retrocederán en 3.2%, mientras las no tradicionales, que son las que generan empleo, caerán 2.1%, según la Asociación de Exportadores (ADEX) (como se citó en “Exportaciones Peruanas Caerían,” 2016). A continuación en la Tabla 14 se muestra las exportaciones por sector económico.

Tabla 14

Exportaciones por Sector Económico

Sector	FOB			Volumen		
	(Millones U\$S)		Var. (%)	(Millones t)		Var. (%)
	2014	2015	2015/2014	2014	2015	2015/2014
Agropecuario y agroindustrias	4,236	4,371	3.20	2,382	2,428	1.90
Textil	620	428	-31.00	81	64	-21.00
Prendas de vestir	1,187	896	-24.50	27	22	-15.90
Pesca	1,156	932	-19.40	435	399	-8.20
Metal-mecánico	599	534	-10.80	93	83	-11.10
Químico	1,521	1,392	-8.50	2,049	2,143	4.60
Siderúrgico y metalúrgico	1,060	994	-6.30	437	411	-5.90
Minería no metálica	665	697	4.70	6,491	6,378	-1.70
Maderas	171	151	-11.50	154	138	-10.60
Agro tradicional	859	689	-19.80	345	281	-18.50
Pesca tradicional	1,733	1,438	-17.00	1,021	807	-20.90
Petróleo y gas natural	4,721	2,377	-49.70	9,450	8,515	-9.90
Varios	518	445	-14.10	172	128	-25.70
Minería tradicional	19,596	17,947	-8.40	17,765	19,510	9.80
Cobre	8,865	8,147	-8.10	4,180	5,349	28.00

Nota. Tomado de “ADEX Data Trade [Sistema de Inteligencia Comercial que Brinda la Más Completa Información de Comercio Exterior del Perú con el Mundo],” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2016. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx>

Riesgo país. Según un informe del BCRP (como se citó en Guzmán, 2016), el riesgo país mide la capacidad de un país de cumplir su deuda financiera, y el riesgo político implícito, resultando finalmente una calificación crediticia internacional. El riesgo político se asocia a la inestabilidad política y a la voluntad de pago, por parte del gobierno (o de la autoridad responsable), esto es un indicador muy importante para la inversión privada. Para

Oxisul es trascendental que el sector consumidor de sulfato de cobre, en este caso el sector minero continúe expandiéndose a través de nuevos proyectos que generen mayor demanda de este producto (ver Apéndice 11).

El manejo macroeconómico del país, le ha permitido ser uno de los países con mayor crecimiento de la región Latinoamericana, y distinguirse de otras economías en donde no se generan las condiciones propicias para un crecimiento sostenido. Actualmente el riesgo país se encuentra en 191 puntos básicos en términos promedio del 13 al 20 de abril del 2016, siendo una de las menos riesgosas a pesar de haber tenido subidas en el mes de marzo. Debido a la incertidumbre electoral, hoy el país presenta el nivel de menos riesgo en la región, según un informe del BCRP (como se citó en Guzmán, 2016). Para Oxisul esto es una oportunidad a aprovechar, debido que el país al ser más atractivo para la inversión, desarrollará nuevos proyectos que a su vez genera una mayor demanda de insumos químicos tales como el sulfato de cobre entre otros.

Fenómenos climáticos. Según el meteorólogo Nelson Quispe, director de área de Pronóstico del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología de Perú (SENAMHI) (como se citó en “Qué Es,” 2017), el fenómeno del niño con una frecuencia de dos a siete años, y se viene dando con más frecuencia cada año. En el 2017, este fenómeno trajo consigo damnificados, pérdidas materiales y pérdidas humanas, el país no se encuentra preparado para afrontar este hecho, generando un impacto en la economía del país antes, estas contingencias según el economista Juan José Marthans (como se citó en Villalobos, 2017), pueden llegar a costar US\$10 mil millones, cerca del 5% del PBI actual

Precio del cobre. El cobre como commodity influye directamente en la economía del sector minero, a mayor precio las mineras consideran más atractivo la inversión de este material, teniendo además impacto general en la economía peruana. Se toma referencia del valor de este metal del London Metal Exchange (LME) el principal mercado de metales.

Hasta fines del 2016 el precio del cobre cerró en US\$5,500, mientras su punto más bajo en los últimos dos años fue de US\$4,300, las proyecciones para el año 2017 indican que el precio deberá seguir aumentando teniendo como principales factores las economías de China y EE.UU. (Infomercados, 2017). En la Figura 12 se muestra la evolución del precio del cobre.

4.1.3 Análisis legal

Durante el 2015 se produjeron modificaciones en materia legislativa con el fin de incrementar la inversión y reactivar la economía en el país, dentro de las modificaciones en materia tributaria y otras relacionadas a los trámites dentro de las instituciones públicas, todo esto como parte del paquete de medidas tributarias para impulsar la economía.

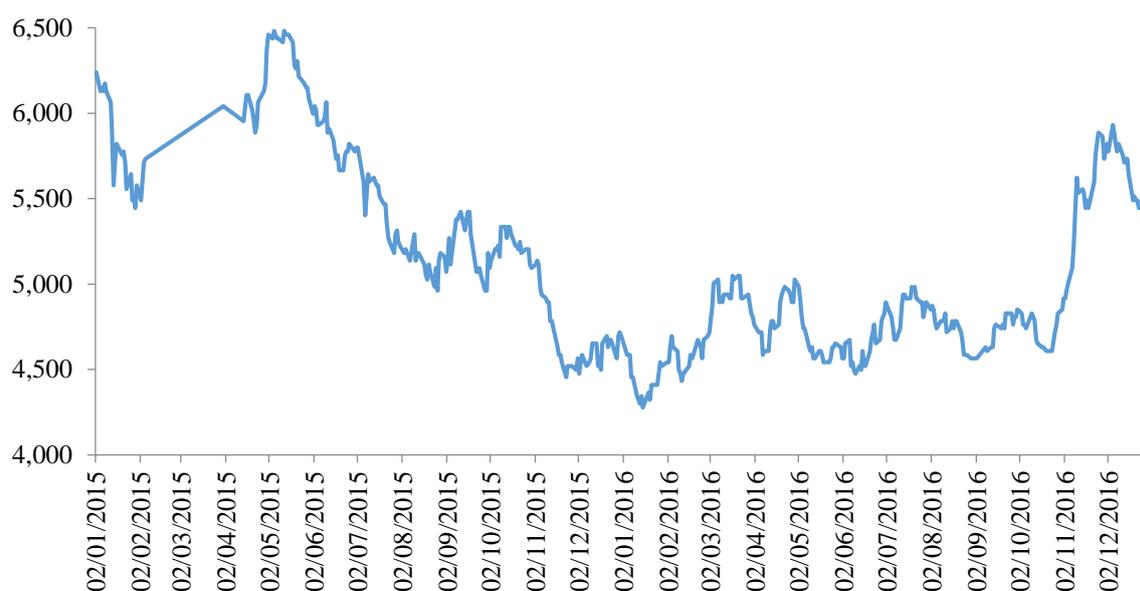


Figura 12. Precio del cobre (US\$/t).

Tomado de “Histórico de Cotizaciones de Cobre,” por Infomercados, 2017. Recuperado de <http://www.infomercados.com/cotizaciones/historico/cobre-cobr/>

Entre las primeras modificaciones, la más visible es la reducción progresiva de la tasa del Impuesto a la Renta (IR) para las empresas, que pasará de 30% en el 2016 a 28% para el 2017, 27% en el 2018, y a 26% a partir del 2019. Del mismo modo, se estableció una nueva escala de tasas del IR con distintos tramos para los trabajadores dependientes e independientes (“Impuesto a la Renta,” 2014). Además, la SUNAT también asumió el

control de los Insumos Químicos Fiscalizados (IQF) productos que pueden ser utilizados para producir drogas, antes controlado por el Ministerio de la Producción y la Policía Nacional del Perú. Actualmente el trámite es inflexible, por lo que Oxisul SAC deberá tener todos los documento en regla, debido a la necesidad de adquirir ácido sulfúrico (IQF) para la producción del sulfato de cobre pentahidratado (Decreto Legislativo N°1126, 2012).

En cuanto las leyes que regulan este sector, se tiene la *Ley General del Ambiente* (Ley 28611, 2005), cuya finalidad es regular los niveles de contaminación permitidos, a esto se suma la *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo* (Ley 29783, 2011), cuya finalidad es dar mejores niveles de protección al trabajador.

4.1.4. Análisis cultural

El ambiente cultural en el Perú es de grandes diferencias, negociar con un vendedor de chatarra, es diferente a vender al área de Logística de una Gran Minera, el país es multicultural con diferencias entre las regiones y ubicación de la población, especialmente con el tema minero. Actualmente el ambiente socio-cultural ha presentado un incremento de la delincuencia quienes incluso extorsionan a los pequeños empresarios hasta el ciudadano de a pie; el dato más actual sobre delincuencia es del 2014 publicada por el Instituto de Estudios Peruanos (como se citó en Caballero, 2015), donde se indica que el Perú es el país con el nivel de delincuencia más alto de Latinoamérica con un 30.6% de peruanos que indicaron haber sido víctimas de la delincuencia en ese año.

Por otro lado la cultura empresarial de las grandes corporaciones es muy diferente a las MYPE y más aún cuando se trata de hacer negocios. En el caso de las MYPE las empresas recién empiezan a formalizarse, por ende todavía no usan instrumentos financieros, la bancarización todavía es ajena, impidiendo el desarrollo frente a sus competidores. En el caso de Oxisul, tiene el capital para poder acceder a la formalización, pero aún falta desarrollar el uso de estos instrumentos que le permitan consolidarse al nivel de una mediana empresa como primer inicio.

tecnológico van a representar oportunidades para el desarrollo de las empresas, para comprender mejor los cambios tecnológicos se considera las siguientes categorías:

- Mecanización o automatización de ciertos procesos: Ejemplo la sistematización de la producción;
- Nuevas aplicaciones del sulfato de cobre en la agricultura, la ganadería, y tratamientos de maderas e incluso tratamiento de aguas entre otros; y
- Nuevas formas de comercialización de productos y servicios a través de nuevos canales digitales debido a la conectividad actual en las comunicaciones hoy en día.

Las oportunidades mencionadas son puntos de partida para desarrollar tanto a corto como a largo plazo por parte de Oxisul, teniendo en cuenta que los competidores líderes se encuentran mejor posicionados en este nivel.

4.1.6 Análisis ecológico

Sobre el entorno ecológico nuestro país ha suscrito diversos tratados internacionales para proteger el medio ambiente. La Legislación esta promulgada y reglamentada, pero la mayor parte de las empresas no cumplen los requisitos de Programas de Adecuación de Medio Ambiente (PAMA). Esto ha generado un resentimiento de la población, creando conflictos sociales, especialmente al sector minero, donde las principales inversiones están paralizadas, caso Conga (US\$4,800 millones), Galeno (US\$,2 500 millones), Río Blanco (US\$1,500 millones), y Tía María (US\$1,400 millones) (BBVA Research, 2016).

Por otro lado, el grado de concientización ecológica de la sociedad en el país es alto, se cuenta con normas protectoras del medio ambiente, uso de tecnologías respetuosas con la naturaleza, control de residuos peligrosos, entre otros. Para Oxisul será un reto adaptarse al entorno ecológico por la naturaleza de su negocio, sin embargo competidores como por ejemplo la empresa Zinsa que ha obtenido su certificación ISO 4001:2004 en agosto de 2008, con el alcance en “Fundición, la Producción, Control de Calidad y Comercialización de

metales no ferrosos, aleaciones no ferrosas y Subproductos químicos de metales no ferrosos”, este certificado es el resultado de un Sistema de Gestión Integrado, que también cuenta con la Certificación ISO 9001:2000 obtenida en 2003 y re-certificada en marzo de 2009, como se muestra en la página web de Zinsa. Por ello es un reto importante para Oxisul la implementación de certificaciones ISO, sobre todo las 9001 y 14001 para poder competir en el mercado actual (Oxisul, 2017).

4.2. Impacto en los Clientes / Proveedores de Cada Una de las Variables del Entorno

Las variables generan un impacto en cada uno de los actores del entorno, en el caso de cliente / proveedor se analizó el impacto para cada uno de ellos, en algunos casos estos generaron una oportunidad, así como en otros desarrolló una amenaza. En la Tabla 15 se detalla la variable identificada. Para este análisis no se consideran todas las variables mencionadas, dado que algunas no generaban algún efecto relevante en estos actores.

4.3. Efecto en la Empresa de Cada Una de las Variables del Entorno

El efecto para el caso de Oxisul también fue desarrollado en la Tabla 15, donde se muestra como cada variable además de impactar en los clientes y proveedores, también generan un efecto en la empresa, considerando que se encuentran en un mismo escenario.

4.4 Oportunidades y Amenazas

Para el análisis externo de Oxisul se consideraron las siguientes oportunidades y amenazas que detallan a continuación:

Oportunidades. Oxisul tiene oportunidades de crecimiento de aprovechar las oportunidades de las variables del entorno como:

1. Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por SUNAT, representan una oportunidad para Oxisul de poder aprovechar el entorno actual del país;
2. Mayor demanda de sulfato de cobre durante fenómenos climáticos, en épocas de verano

el sector de servicio de agua potable aumenta su demanda de insumos para el tratamiento de recursos hídricos provenientes de las cuencas de ríos;

3. Mayor confianza de inversionistas ante el cambio de gobierno, se espera que en el presente gobierno se destraben proyectos mineros paralizados actualmente, lo cual aumentaría la demanda de insumos químicos por parte de este sector;
4. Nuevos usos de sulfato de cobre, son una oportunidad aun no aprovechada por la empresa, los pocos clientes actuales pertenecen al sector minero, sin embargo el producto sulfato de cobre abarca la agricultura, ganadería, servicios de agua potable entre otros; y
5. Bajo poder de negociación en el sector reciclaje, vendrá a ser una de las pocas variables que la empresa aprovecha para conseguir su principal materia prima, con sus proveedores en su mayoría informales. Sin embargo no es determinante si no existe un aumento de las ventas.

Amenazas. Se consideraron las siguientes amenazas que podrían afectar el desempeño de Oxisul:

1. La participación del mercado de sulfato de cobre se concentra en cuatro principales empresas: Zinsa, Cuprica, Quimtia, y Nacol con más del 50% de oferta en el mercado según la Tabla 23.
2. El tamaño de las empresas competidoras, puede generar mayor confianza frente a nuevos potenciales clientes;
3. La competitividad del sector, está actualmente en sus principales competidores, quienes van diversificado su cartera de productos y servicios en algunos casos, lo mismo sucede con sus mercados dado que algunas empresa exporta;
4. El elevado índice de conflictos mineros actualmente, es causante de la paralización de proyectos entre ellos mineros;
5. Elevado índice de delincuencia en el país, es una amenaza actual en muchos sectores, en el caso de Oxisul a pesar contar con infraestructura y personal en seguridad, se ha visto afectada por robos en sus instalaciones;

Tabla 15

Impacto en Clientes, Proveedores, y la Empresa de las Variables del Entorno

Variable	Tendencia o variable - PESTE	Impacto			Oportunidad / Amenaza
		Clientes	Proveedores	Empresa	
Política	Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por la SUNAT.	La situación político y económico actual, alientan la inversión de nuevos proyectos y destrabe de los proyectos mineros actuales, generando una mayor demanda de productos entre ellos insumos químicos.	Mayor demanda de insumos como materia prima, también la posibilidad de unirse y formalizarse.	Incremento del mercado, una mayor demanda, nuevos cliente, mayores ventas.	Oportunidad
Económica	Fenómenos climáticos				
Económica	Mayor confianza de los inversionistas ante el cambio de gobierno.				
Tecnológico	Nuevos usos del sulfato de cobre.	Incremento de la demanda ante el requerimiento de estas.	Mayor demanda de insumos.	Se diversifica la cartera de clientes.	Oportunidad
Cultural	Bajo poder de negociación de los proveedores.	No impacta.	Aumenta la competitividad de precios entre los proveedores por la venta de materia prima (chatarra).	Alto poder de negociación por parte del Oxisul.	Oportunidad
Social	Elevado índice de conflictos mineros.	Dificulta el desarrollo de nuevos proyectos, llegando incluso a la paralización de estos.	Menor demanda de sus materias primas.	Disminución de la demanda y reducción del mercado.	Amenaza
Económico	Tipo de cambio del dólar.	Posible aumento del precio del producto ante una disminución del precio del dólar.	Podría generar una menor demanda de materias primas.	Disminución en la rentabilidad del producto.	Amenaza
Legal	Alta regulación del mercado.	No impacta.	Genera menor demanda de productos.	El incumplimiento de alguna norma regulatoria podría generar pérdidas económicas e incluso la clausura de la empresa.	Amenaza
Económico	Competitividad del sector.	Mejor oferta de producto, calidad, precio y servicio.	Menor poder de negociación de los proveedores.	Disminución de la demanda y reducción del mercado.	Amenaza
Económico	Participación del mercado.	Posibilidad de control de precios por parte de la empresa.	Menor poder de negociación de los proveedores.	Menor participación del mercado.	Amenaza
Económico	Tamaño de las empresas competidoras.	Relación con los clientes es más formal.	Menor poder de negociación de los proveedores.	Disminución de la demanda y reducción del mercado.	Amenaza
Económico	Volatilidad del precio del cobre.	Diminución de proyectos mineros, menor demanda de materias primas (sulfato de cobre).	Menor demanda de materias primas.	Disminución de la demanda del sulfato de cobre.	Amenaza
Social	Elevado índice de delincuencia.	El impacto es a todo sector, tanto a ciudadanos de a pie como			Amenaza

6. La variación del tipo de cambio, puede afectar la utilidad de la empresa, dado que sus ventas son en dólares para este producto; y
7. La volatilidad del precio del cobre, es una amenaza en caso disminuya su valor en el mercado de *commodities* en el LME (London Metal Exchange), esto dependerá de la coyuntura actual de las principales potencias mundiales y sus mercados.

A continuación en la Tabla 16, se muestra la descripción de cada variable:

Tabla 16

Descripción de Variables PESTE

Variable PESTE	Descripción	Oportunidad / Amenaza
Económica	Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por la SUNAT.	Oportunidad
Económica	Mayor demanda de sulfato de cobre durante fenómenos climáticos.	Oportunidad
Económica	Mayor confianza de los inversionistas ante el cambio de gobierno.	Oportunidad
Tecnológico	Nuevos usos del Sulfato de Cobre.	Oportunidad
Social	Bajo poder de negociación en el sector de reciclaje.	Oportunidad
Económico	Participación del mercado.	Amenaza
Económico	Tamaño de las empresas competidoras.	Amenaza
Económico	Competitividad del sector.	Amenaza
Cultural	Elevado índice de delincuencia.	Amenaza
Social	Elevado índice de Conflicto Mineros actualmente.	Amenaza
Económico	Tipo de cambio del dólar	Amenaza
Económico	Volatilidad del precio del cobre.	Amenaza

4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permitirá considerar oportunidades y amenazas que tienen impacto en Oxisul, una vez consideradas las variables, se asigna una ponderación a cada variable en base a la importancia para la empresa, luego una calificación de 1 a 4 siendo 1 deficiente y 4 excelente, esta calificación indicará el nivel de respuesta de Oxisul antes estas variables. Como resultado final se obtiene un ponderado promedio que permitirá identificar que tan importantes son las variables y como impactan en el promedio final que será el nivel de respuesta a dichas oportunidades y amenazas, siendo 4 un nivel de respuesta excelente y 1

indicara que la empresa no aprovecha oportunidades y no mitiga o disminuye las amenazas.

Las evaluaciones de factores externos que tiene Oxisul son identificadas en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
O1. Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por la SUNAT.	0.075	1	0.075
O2. Mayor demanda de sulfato de cobre durante fenómenos climáticos.	0.075	1	0.075
O3. Mayor confianza de los inversionistas ante el cambio de gobierno.	0.050	1	0.050
O4. Bajo poder de negociación en el sector de reciclaje.	0.075	3	0.225
O5. Nuevos usos del sulfato de cobre.	0.150	1	0.150
Subtotal	0.425		0.575
Amenazas			
A1. Elevado índice de conflictos mineros actualmente.	0.150	1	0.150
A2. Participación del mercado.	0.100	1	0.100
A3. Tamaño de las empresas competidoras.	0.050	1	0.050
A4. Competitividad del sector.	0.100	1	0.100
A5. Elevado índice de delincuencia en nuestro país	0.050	2	0.100
A6. Tipo de cambio del dólar.	0.050	2	0.100
A7. Volatilidad del precio del cobre.	0.075	1	0.075
Subtotal	0.575		0.675
Total	0.425		1.825

Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

Para Oxisul SAC se escogieron cinco puntos como oportunidades y siete puntos como amenazas, dentro de las oportunidades el alto poder de negociación con los proveedores es aprovechada por la empresa mas no los nuevos usos del sulfato de cobre dado que las ventas son realizadas solo al sector minero; en cuanto a las demás oportunidades estas no se aprovechan al no contar con estrategias a futuro. Oxisul puede sacar ventaja del destrabe de futuros proyectos que requieran como reactivo el sulfato de cobre, esto va de la mano con el incremento del sector minero. Actualmente Oxisul no presenta un plan que le permita

incrementar su cartera de clientes. Otro punto que es una oportunidad a futuro es la demanda de sulfato de cobre por parte de las empresas de servicios de agua potable, en las épocas del verano donde la demanda de este producto se incrementa como consecuencia de fenómenos climáticos, la empresa ha dejado de tener una relación comercial con el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL).

Dentro de las debilidades consideradas, la principal son los conflictos mineros que afectan a la empresa debido a la gran dependencia a los clientes de este sector; una propuesta a este punto es la diversificación de clientes en distintos rubros. Así mismo, la delincuencia es otra amenaza en este sector debido a robos sistemáticos por parte de bandas, y lo más importante el precio del cobre junto al tipo de cambio no han podido ser mitigados por parte de Oxisul. Finalmente se obtuvo el resultado ponderado de 1.25, esto indica que la empresa no puede competir actualmente en el rubro de insumos químicos al no aprovechar las oportunidades, dentro de las ponderaciones llama la atención el bajo poder de negociación con los proveedores con la mayor calificación ponderada, pero aun así no es suficiente para obtener un ponderado que se encuentre dentro del promedio, en cuanto al tema de amenazas la diversificación de clientes podría ayudar a disminuirla, además de poder mitigar sus amenazas en el mercado de insumos.

Capítulo V: Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria, se enfocará primero en el mercado mundial de la demanda y la oferta del sulfato de cobre, para luego detallar el desarrollo en el mercado nacional.

5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta)

El sulfato de cobre es un compuesto químico que se produce comercialmente mediante la reacción de cobre (chatarra u óxidos de cobre) con ácido sulfúrico. El sulfato de cobre ($\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$) es una sal azul brillante, también se conoce como la azulada o azul vitriolo. Pocos compuestos del cobre son usado a gran escala, el sulfato de cobre es de lejos el de mayor tonelaje de consumo mundial, se estima unas 600,000 t/anales de demanda mundial de sulfato de cobre al 2014 (Grupo IMARC, 2014).

A nivel mundial, el uso del sulfato de cobre en el sector agrícola se ha incrementado desde 1987 a la fecha, incluso tiene mayor uso en otros sectores además de la industria minera, tales como: (a) el tratamiento de aguas, (b) fabricación de concentrados alimenticios para animales, (c) abonos, (d) pesticidas, (e) industria del cuero, (f) pigmentos, (g) baterías eléctricas, (h) recubrimientos galvanizados, (i) sales de cobre, (j) medicina, (k) preservantes de madera, (l) procesos de grabado y litografía, (m) industria del petróleo, (n) caucho sintético, (o) industria del acero, (p) tratamiento del asfalto natural, (q) colorante cerámico, y (r) preparados medicinales.

El uso del sulfato de cobre tanto en el sector agrícola como la minería ha variado en los últimos años, en el caso de EE.UU., como se muestra en la Tabla 18.

El consumo agrícola representa actualmente la mayor parte del mercado mundial de sulfato de cobre en EE.UU. En la agricultura, el sulfato de cobre se utiliza ampliamente como un micronutriente en la alimentación animal y fertilizantes (Grupo IMARC, 2014). Sus propiedades fungicidas también se utilizan en el cultivo de uvas y frutas de árboles (Mezcla

de Burdeos) y en aplicaciones de salud en pezuñas de los animales. Aparte de la agricultura, el sulfato de cobre también se utiliza en un gran número de otras industrias, como un electrolito en la refinación de cobre y galvanoplastia. La industria minera la emplea como activador en la concentración de ciertos minerales mediante un proceso de flotación por espuma. El sector de la construcción utiliza sulfato de cobre en combinación con otras sustancias químicas como conservante de la madera.

Tabla 18

Usos de Sulfato de Cobre en EE.UU. (t/Anual)

Año	Agrícola	Minería	Otros	Total
1970-1980	12,500	22,500	5,000	40,000
1990-2015	55,000	18,500	16,500	90,000
Var. (%)	340	-18	230	125

Nota. Tomado de “The U.S. Copper-Base Scrap Industry and Its By-Products: 2013 Technical Report [La Industria de Chatarra de Cobre de EE.UU. y Sus Subproductos: Informe Técnico de 2013],” por Copper Development Association (CDA), 2013. New York, NY: Autor.

Según estimaciones del Grupo IMARC (2014), se prevé que la demanda de volumen global de sulfato de cobre crezca a una tasa compuesta anual de alrededor del 12% durante los próximos cinco años.

En la Tabla 19 se muestra los países que presentan mayor demanda del sulfato de cobre a través de las importaciones, dado que muchos de ellos no pueden autoabastecer su consumo interno. Con respecto a la demanda local, el mayor comprador en el mercado de sulfato de cobre es la industria minera polimetálica para la flotación de minerales, y que es utilizado para obtener concentrados de zinc y concentrados de plomo, cuya demanda se estima entre 2,000 a 3,000 t/mensuales. Así mismo, es utilizado en los sistemas de riego en tratamientos de aguas, repelente de babosas y caracoles, fertilizante de suelos deficientes en cobre, en la técnica de la galvanoplastia, aditivo para alimentación animal, pigmentación de pinturas, curtiembre de cueros, como mencionó Díaz (2015), teniendo un estimado de demanda de 1,000 t/mensuales. Los productores de Sulfato de Cobre líderes siempre están a

la búsqueda de mercados más amplios, pero no son competitivos en la calidad y presentaciones.

Tabla 19

Mercado Mundial Sulfato de Cobre: Principales Países Importadores

País	2013		2014			2015		
	Valor (US\$)	Volumen (t)	Valor (US\$)	Volumen (t)	Part. t (%)	Valor (US\$)	Volumen (t)	Part. t (%)
EE.UU.	86'378,708	36,117	98'667,083	40,530	16.6	96'391,526	30,895	17.1
Australia	11'795,327	5,945	38'850,769	20,398	8.4	57'467,839	33,581	18.6
Canadá	41'368,181	18,289	40'870,865	18,113	7.4	35'459,796	17,895	9.9
Indonesia	30'695,219	13,606	32'879,105	15,709	6.4	9'852,399	3,676	2.0
Alemania	25'753,968	10,934	30'314,180	13,696	5.6	24'566,454	12,710	7.1
Holanda	27'035,488	12,024	23'551,431	10,568	4.3	16'018,745	8,217	4.6
Reino Unido	13'089,279	5,456	13'301,039	5,702	2.3	10'045,824	5,042	2.8
Otros	277'872,897	115,123	263'135,750	119,066	48.8	151'502,480	68,194	37.8
Total	513'989,067	217,494	541'570,222	243,781	100.0	401'305,063	180,211	100.0

Nota. Tomado de "UN Comtrade Database [Base de Datos de Comtrade de la ONU]," por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2017. Recuperado de <https://comtrade.un.org/>

En la Tabla 20 se presenta la demanda del sulfato de cobre en el Perú, detallando las principales concentradoras o plantas de beneficio de concentrado de zinc, y estimaciones de como empresas que necesitan alguicidas y fungicidas en el tratamiento de agua y la agricultura.

Las fuentes indican que el consumo de sulfato de cobre por cada tonelada de mineral tratado es de 460 g en promedio por t de mineral de mina. Se requiere 14 t de minerales para una tonelada de concentrado de zinc de 50% de contenido fino, como se muestra en la Tabla 21. A esto se le suma las 15,000 t demandadas por el sector agrícola y para el tratamiento de agua, lo que arroja una demanda anual 33,004 t.

Muchos productores comerciales tratan que el sulfato de cobre sea producido en forma de polvo antes de la venta para que sea más fácil de manejar y de mezclar con otros materiales. Antes de los 80s la mayor parte de la producción de sulfato de cobre era obtenida

como subproducto de la refinería de cobre primario (refinerías del metal), o de las impurezas de cobre metálico como cementos de cobre/ferro y de las soluciones de agua de mina. En la actualidad la mayor parte de la producción del sulfato de cobre es a partir de la chatarra de cobre. En la Tabla 22 se muestra la distribución de los países exportadores de sulfato de cobre a nivel mundial.

Tabla 20

Demanda de Sulfato de Cobre en el Perú

Potencial cliente	Demanda 2015 (t)
Grupo Buenaventura	2,160
CIA Minera El Broncal	960
CIA Minera Milpo	1,440
CIA Minera Yauliyacu	600
Grupo CIA Minera Volcan	2,160
San Ignacio Morococha	240
Compañía Minera Atacocha S.A.A.	480
Compañía Minera Antamina S.A.	4,300
Compañía Minera Cazapalca S.A.	540
Compañía Minera Corire S.A.C.	240
Compañía Minera Huancapeti S.A.C.	240
Compañía Minera Kolpa S.A.	240
Compañía Minera Mercedes de Huallanca S.A.C.	480
Compañía Minera Raura S.A.	240
Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.A.	300
Compañía Minera Santa Luisa S.A.	240
Nyrstar Ancash S.A.	360
Nyrstar Coricancha S.A.	480
Pan American Silver Huaron S.A.	180
Sociedad Minera Austria Duvaz S.A.C.	264
Sociedad Minera Corona S.A.	960
Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	900
SEDAPAL - Tratamiento de agua	10,000
Agricultura - Tratamiento de aguas otros	5,000
Total	33,004

Nota. Tomado de “Plan Anual,” por el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), 2015. Lima, Perú: Autor.

Tabla 21

Cálculo de t por Mes por Concentradora de Zinc 2015

Concepto	Valor
Peso de concentrado zinc	2'843,026
Peso de minerales de zinc de mina	39'802,366
Demanda de sulfato de cobre	18,309
Promedio mensual de consumo Perú sulfato de cobre	1,526

Nota. Tomado de “Nuevas Herramientas de Investigaciones Aplicados para la Optimización de los Resultados en la Concentradora de Cerro Lindo,” por G. De la Torre, 2015. En *Encuentro Tecnología e Investigación PERUMIN*.

Tabla 22

Mercado Mundial del Sulfato de Cobre: Principales Países Exportadores

País	2013		2014			2015		
	Valor (US\$)	Volumen (t)	Valor (US\$)	Volumen (t)	Part. t (%)	Valor (US\$)	Volumen (t)	Part. t (%)
Rusia	92'402,930	46,046	99'764,615	52,330	21	94'738,384	58,691	35
México	84'681,289	35,477	91'202,328	38,021	15	83'357,147	38,454	23
China	30'493,374	13,285	31'384,300	14,636	6	29'176,631	15,559	9
Canadá	23'540,769	9,330	25'751,069	10,138	4	20'437,234	8,651	5
Chile	20'590,265	9,496	18'665,770	9,197	4	18'219,392	10,246	6
Holanda	21'993,771	8,305	25'282,627	7,597	3	14'003,656	6,706	4
USA	24'572,722	8,357	26'046,484	6,857	3	33'080,684	6,664	4
Perú	11'262,341	4,832	7'338,750	3,125	1	6'570,349	3,348	2
Otros	202'778,707	86,289	257'457,835	112,920	44	38'033,178	18,921	11
Total	512'316,168	221,417	582'893,778	254,821	100	337'616,655	167,238	100

Nota. Tomado de “UN Comtrade Database [Base de Datos de Comtrade de la ONU],” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2017. Recuperado de <https://comtrade.un.org/>

Los mayores exportadores a nivel mundial son Rusia y México, quienes a su vez son grandes consumidores de sulfato de cobre. Perú tiene una pequeña participación en estos últimos años debido a que la mayor parte de la demanda es interna, en especial el sector minero. La mayor parte del sulfato de cobre peruano es producido con chatarra de cobre, por lo que el proceso de aprovisionamiento es importante en la cadena de valor. En la investigación se encontró que en el mercado nacional, este producto se desenvuelve en un mercado netamente informal en lo que se refiere al acopio de materias primas, luego de este

proceso de acopio, las ventas de este producto son netamente formales a partir de este punto, en su mayoría las empresas conocen el producto así como sus usos. A continuación, en la Tabla 23, se presenta la capacidad instalada de las principales empresas productoras de sulfato de cobre en el país.

Tabla 23

Oferta del Sulfato de Cobre en el Perú 2015

Productor	Capacidad instalada		Observación
	t/Mes	Uso (%)	
Zinsa	400	80.0	
Cuprica S.A.C./Sulcosa	800	75.0	
Quimtia S.A.	500	60.0	
Industrias Nacol S.A.C.	300	60.0	
Oxisul SAC	500	20.0	
Ser & Proyect Inv.			
Aris Industrial S.A.			
Corporación Ferrol S.A.C.	200	0.0	
Diamond Corp.			
Indeco S.A.	500	0.0	
Doe Run Perú S.R.L.	300	0.0	En liquidación
Fertisur S.A.C.	300	0.0	Cerrada
Sermina S.A.C.			Cerrada
Traelsa Comercial S.A.C.			Cerrada
Total	3,800		

En cuanto a la capacidad instalada del sulfato de cobre en el país de algunas de las principales empresas productoras, se encuentran produciendo solo el 60% de su capacidad total, liderada principalmente por Zinsa, Cuprica/Sulcosa (Grupo Ferrand) y Quimtia que producen en promedio 600 t mensuales.

Por otro lado, Zinsa ha tomado el liderazgo al implementar ISO 9001: 2000 e ISO 14001: 2004 como parte de su estrategia llegando a aprovechar gran porcentaje de su capacidad instalada (80%), en el caso del Grupo Ferrand su estrategia ha sido dividir en dos

unidades de negocio: Cuprica y Sulcosa para enfrentar el mercado externo y local, lo cual les ha hecho duplicar y mejorar su gestión administrativa. En la Tabla 24 se muestra las principales empresas exportadoras de sulfato de cobre en el Perú.

Tabla 24

Exportación Sulfato de Cobre (t)

Exportador	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^a
Zinsa				25	287	856
Cuprica S.A.C.	1,755	1,115	949	450	289	764
Sulcosa				619	1,342	207
Quimtia S.A.	3,893	5,704	5,195	2,982	868	699
Industrias Nacol S.A.C.	261	133	170	112	244	313
Otros	676	617	79	644	96	172
Total	6,585	7,569	6,392	4,832	3,125	3,011

Nota. Adaptado de “Producto: Sulfato de Cobre,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=187&pnomproducto=Sulfato
^aInformación provisional.

5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

Al identificar y analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter en Oxisul SAC se podrá dar el enfoque utilizado para desarrollar un plan estratégico. En el sector, la competencia entre las empresas es alta. Proveedores y consumidores tiene diferentes grados de negociación, a pesar que, como producto, el Sulfato de Cobre tiene muy pocos sustitutos, por lo que paso a paso se describirán las cinco fuerzas dentro de la industria de sulfato de cobre.

5.2.1. Sustitutos

Casi en todas las industrias los productos tienen bienes y servicios que los pueden sustituir o pueden desarrollarse fácilmente para sustituirlos. En el caso de sulfato de cobre tiene pocos sustitutos en algunos de sus usos. Sin embargo, el factor precio es una barrera limitante para el ingreso de un producto que lo pueda sustituir, especialmente como su uso en la flotación de minerales de zinc y plomo, el desarrollo de los potenciales sustitutos aún es de

alto costo. Adicionalmente se siguen encontrando más usos a este producto en diferentes sectores como la agricultura, medicina entre otros, como se muestra en la Tabla 25.

5.2.2. Potenciales

En toda industria siempre existe la amenaza y posibilidad del ingreso de nuevos competidores, en este sector existen barreras de ingreso por el grado de inversión más no por la dificultad en conseguir las materias primas. Oxisul SAC deberá controlar su posición o mejorarla con productos de calidad, precios competitivos, actividad proactiva del área comercial, fidelizar a los clientes; es decir estar vigilantes con las potenciales nuevas empresas que planifiquen entrar al negocio de sulfato de cobre. Como ejemplo, se puede describir como potenciales nuevos competidores que tuvieran facilidades financieras y obtengan la tecnología y materias primas.

Tabla 25

Sustitutos de Sulfato de Cobre Pentahidratado

Usos del sulfato de cobre	Sustituto
1. Flotación de minerales de zinc y plomo	Combinación productos químicos
2. Como germicida en tratamientos de aguas	Hipoclorito de calcio y sodio
3. En la producción para dar color a los vidrios	Óxidos de cobalto y cobre
4. Uso para preservantes de madera	Cloruro de zinc
5. Como fungicidas y herbicidas en la agricultura	Oxicloruro de cobre
6. En los procesos galvánicos	Fosfato de cobre
7. Producción de colorantes	Hiposulfito de sodio
8. Como insumo para la alimentación de ganado	Zinc sulfato

Nota. Tomado de “Enciclopedia de Tecnología Química (V y VII),” por K. Othmer, 2012. México D.F., México: Limusa.

5.2.3. Clientes

Oxisul SAC está concentrado en el sector minero donde los clientes, en ocasiones, como por ejemplo en subidas de precios de commodities, minerales y concentrados que producen, salen a comprar en grandes cantidades con ciertas exigencias en tiempo y calidad. El poder de negociación de los clientes, en su mayoría mineras, radica en el elevado volumen

de demanda; así como también impacta una gran cantidad de proveedores de sulfato de cobre; a continuación se detalla algunos principales en el poder de negociación de los clientes:

- Oxisul SAC y otras empresas competidoras están luchando ante la caída de la demanda minera;
- Las empresas mineras y sus compradores están informados sobre el producto, precio, y costo de producción y el pago lo realizan a 90 días;
- Las empresas mineras deciden comprar las cantidades que requieren y manejan sus stocks estratégicos como una corporación; y
- Los principales clientes mineros tienen planes estratégicos en todas sus fases (poder de compra) y Oxisul SAC que es una pequeña empresa no cuenta con un plan estratégico.

5.2.4. Proveedores

Los proveedores principales de Oxisul SAC adquieren al menudeo la materia prima, siendo el principal factor la informalidad de sus proveedores, siendo en su mayoría tan atomizados que es preferible tener un depósito o almacén y adquirir la materia prima directamente.

Los proveedores de insumos químicos como el ácido sulfúrico (Insumo Químico Fiscalizado) requieren que Oxisul SAC tenga los permisos correspondientes para que sea atendido, teniendo que estar bajo los requisitos de la lucha antidrogas tipificada en la *Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados* (Ley 29037, 2007).

En conclusión, si Oxisul SAC desea minimizar el poder de negociación de los proveedores deberá:

- Mantener sus inventarios de insumos en stock;
- Solicitar y buscar mejor calidad de la chatarra de cobre; y
- Buscar el ahorro de costos y realizar un análisis de los tiempos críticos de las entregas de sus proveedores.

5.2.5. Competencia en el mismo sector

La rivalidad entre los productores de sulfato de cobre es la más fuerte de las cinco fuerzas competitivas. La competencia entre las empresas del sector se ha incrementado en la actualidad debido a que estas continúan dirigiendo las ventas principalmente al sector minero y no a otros mercados. Las barreras son altas para ingresar a este mercado por el grado de inversión, a pesar que se requieren los mismos permisos que cualquier negocio, excepto el permiso de SUNAT-DINANDRO, para el insumo ácido sulfúrico. También se debe considerar los siguientes puntos:

- Los precios del sulfato han caído siguiendo a los precios de los metales bases (Bolsa de Metales LME);
- Las empresas tienen tamaños similares de capacidad instalada, en promedio 600 t/mes de sulfato de cobre;
- Entre el 2014 y 2015 se ha reducido la demanda de la industria minera (Expomina Perú, 2015);
- Casi todas las empresas peruanas productoras de sulfato de cobre venden un producto de similar calidad para el sector minero; y
- Las compañías rivales casi tienen las mismas estrategias dirigida al mercado minero.

5.3. Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas

De acuerdo a la revisión de las cinco fuerzas de Michael Porter, es factible presentar un indicador que señale un valor entre uno a cinco el nivel de atractividad que tiene esta industria del sulfato de cobre a nivel nacional, para quienes desean ingresar o repotenciar su posición en ella, de acuerdo con la Empresa de Seguridad, Vigilancia, y Control SAC (ESVICSAC, 2012).

Productos sustitutos. El sulfato de cobre es un insumo químico indispensable en diversos sectores, en el caso del Perú la mayor demanda se da en el sector minero, luego le

siguen las empresas de agua potable, y otros sectores también demandan el producto pero en menor cantidad; por otro lado este reactivo aún no presenta productos sustitutos a la fecha. El precio de venta se encuentra a la fecha entre US\$1,600 la tonelada, al ser un producto no sustituto, el precio no representa un factor que inhibir su demanda. En la Tabla 26, se muestra la Matriz donde se obtuvo una puntuación de 4.5, siendo atractivo para Oxisul participar en el mercado con este producto.

Nuevos competidores. Las barreras de entrada son una gran inversión, debido a la infraestructura necesaria solo para iniciar operaciones, las instalaciones de una planta sulfatera bordea la inversión de S/.1 millón solo en maquinarias, esto incluye: caldero, reactores, bombas de aguas, reactores de ácido, entre otros equipos. El mercado actualmente conformado alrededor de 27 comercializadores, sigue aun presentando el ingreso de nuevos competidores pequeños con capacidad de producción baja menor a 100 toneladas; se tiene por ejemplo a Sulfatera Hermanos, empresa que viene absorbiendo clientes de la cartera de Oxisul desde el 2016 (Oxisul, 2017). En la Tabla 27, la matriz arroja un promedio de 3.5, con este valor se puede considerar que la presencia de nuevos competidores es moderada, teniendo en cuenta que este producto no desarrolla una demanda a otros sectores.

Poder de negociación de los clientes. La demanda del producto sigue en aumento, como se observó en el Capítulo V, y se van encontrando nuevos usos de este producto en nuevos sectores. Sin embargo, el manejo de información de los clientes es alto, se puede decir que el total de mercado demandante, en su mayoría empresas, conocen el uso de este producto, asimismo tienen una visión clara de los ofertantes, como se muestra en la Tabla 28.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores en este mercado en su mayoría son informales, muchas veces la compra de materia prima (cobre) no está justificada con comprobantes de compra, lo cual puede generar un problema con las entidades

reguladores y el pago de tributos. Los proveedores formales cubren productos como ácido sulfúrico y agua. En la Tabla 29, el resultado de la matriz es de 3.7, este valor indica que Oxisul puede manejar la negociación con sus proveedores a su favor.

Rivalidad con los competidores. Los competidores se encuentran posicionados no solo en el sector de insumos, algunos han incursionado en otros sectores, incluso cubren también servicios, como lo son Sulcosa, Zinsa, Nacol, y Quimtia por mencionar algunas, según el análisis Benchmark. El know-how de los competidores es un recurso valioso que se ha ido fortaleciendo principalmente por las certificaciones ISO como lo son 9001 y 14001. En la Tabla 30, el indicador de 3.8 indica que la intensidad entre los competidores presenta una elevada competencia en el mercado, principalmente por el desarrollo de las mismas del know-how.

Tabla 26

Matriz de Productos Sustitutos

Productos sustitutos	Intensidad				
	5	4	3	2	1
Precio	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Precio de productos sustitutos	5	4			
Promedio			4.5		
Calificación			Alto		

Tabla 27

Matriz de Nuevos Competidores

Nuevos competidores	Intensidad				
	5	4	3	2	1
Barrera de entrada	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Saturación del mercado		4	3		
Promedio			3.5		
Calificación			Medio		

Tabla 28

Matriz de Clientes

	Intensidad				
	5	4	3	2	1
Poder de negociación clientes	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Demanda del producto		4			
Manejan información del producto	5				
Requerimiento de productos		4			
Promedio			4.3		
Calificación			Alto		

Tabla 29

Matriz de Proveedores

	Intensidad				
	5	4	3	2	1
Poder de negociación de los proveedores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Proveedores formales				2	
Demanda de materia prima		4			
Fidelización de proveedores		4			1
Promedio			3.7		
Calificación			Medio		

Tabla 30

Matriz de Competidores

	Intensidad				
	5	4	3	2	1
Rivalidad entre competidores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Cantidad de competidores			3		
Presentan diversidad de productos		4			
Compiten en precio			3		
Know-How	5				
Promedio			3.8		
Calificación			Medio		

5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

En el análisis de este punto se encontrará una oportunidad desde el punto de vista del mercado, además de analizar las competencias. Para este punto, se elaborará la Matriz de Atractividad que se encuentra en la Tabla 31, considerando las variables tanto para el mercado atractivo y la posición competitiva.

Tabla 31

Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerzas competitivas	Atractividad					Concepto
	5	4	3	2	1	
1. Productos sustitutos	4.50					Sector atractivo por la baja amenaza de productos sustitutos.
2. Nuevos Competidores	3.50					Existe la amenaza de nuevos competidores, las barreras de ingreso al mercado son bajas.
3. Poder de negociación clientes	4.30					Alto por su posición empresarial y conocimiento del mercado.
4. Poder de negociación de los proveedores	3.70					Normal se adecuan a la expectativa de la empresa.
5. Rivalidad entre competidores	3.80					Competencia fuerte.
Evaluación general	3.96					Es una industria atractiva superior al promedio.

Nota. 1 No atractiva. 2 Poco atractivo. 3 Atractivo en promedio. 4 Más atractivo. 5 Altamente atractivo.

El resultado de la Tabla 31, da 3.96 como un indicador atractivo para que Oxisul siga participando y desarrollándose como empresa, se observa que la rivalidad es alta, las empresas líderes en este sector ya están desarrolladas, asimismo los clientes conocen el producto, otro punto a considerar es la ventaja de ser un producto que no presenta sustitutos a la fecha. Por otro lado una de las fuerzas que Oxisul puede explotar es la negociación con sus proveedores.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Se consideró para realizar la matriz MPC a la empresa líder Sulcosa junto con Industrias Nacol, para ello se lista los siguientes factores:

1. Participación en el mercado (15%): Factor importante que indicará la posición de Oxisul respecto a sus demás competidores, por hoy Oxisul no tiene participación de consideración en el mercado, teniendo además que no se encuentra operativa;
2. Estructura de la organización (10%): El que tan bien este desarrollada la empresa, será un factor importante que influirá en el desarrollo y crecimiento de la empresa Oxisul, la empresa tiene una estructura aun básica, la parte administrativa es desempeñada por tres personas, mientras la parte de producción alrededor de seis a ocho operarios, por lo cual según las ultima visitas a la empresas se pudo constatar que aun presenta una estructura PYME;
3. Planificación estratégica (15%): Este factor se apoya en la estructura de la empresa para llevar a cabo sus objetivos, actualmente Oxisul no cuenta con un plan estratégico;
4. Competitividad de precios (10%): Los precios del sulfato de cobre son similares entre las empresas, pero no son un factor decisor por parte de los clientes;
5. Diversificación de productos (10%): Factor muy importante, dado que será determinante para Oxisul poder ampliar su mercado, como consecuencias aumentar su cartera de clientes, Oxisul maneja dos productos, mientras las empresas competidores llegan a manejar hasta 50 productos;
6. Abastecimiento de materia prima (10%): Este factor se encarga de cubrir la demanda de sulfato de cobre, actualmente Oxisul cuenta con una cadena de proveedores minoristas que ayudan a mantener la cantidad requerida de materia prima para su posterior producción, los actuales competidores en cambio deben adquirir este producto de forma externa;
7. Calidad del producto (10%): Mide el nivel de pureza del producto debiendo ser mayor al 90%, para ser aceptado por el mercado, para el caso de Oxisul el nivel de pureza del $\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$ se encuentra en el rango de 98% a 99%, los competidores considerados manejan el 99% como nivel de pureza;

8. Lealtad del cliente (5%): Es un factor aun no desarrollado por los clientes hacia Oxisul, depende de minera Volcan como cliente principal, según la entrevista recabada con la fundadora de la empresa, las empresas mineras manejan carteras de proveedores por lo cual no realizan pedidos a un mismo proveedor, dado que existe una rotación de lo mismos;
9. Exportación (10%): Sería el paso a largo plazo de la empresa, cuando actualmente algunas empresas ya participan en otros mercados fuera del país, actualmente las empresas que se consideran ya se dedican a la exportación según sus páginas web; y
10. Calificación del personal (5%): Al ser un producto que requiere personal calificado, Oxisul cuenta con el personal calificado, la mayoría de sus trabajadores tiene una formación empírica en sus labores, a pesar de ello el resultado del producto es óptimo teniendo en cuenta la calidad del producto, a pesar de ello será necesario capacitar a los trabajadores en el crecimiento de la empresa.

Un factor de éxito de Oxisul que hay que resaltar es su conocimiento del mercado de metales y chatarra; fórmula principal del abastecimiento de materia prima. En la actualidad no ha podido fidelizar a sus pocos clientes del sector minero, por falta de planeamiento en el mercado. Se deberá planificar estratégicamente como recuperar los clientes y fidelizar a la marca Oxisul SAC con ellos y desarrollar una estrategia en búsqueda de mejores mercados y/o estudiar el mercado externo como alternativa a mejorar las ventas del sulfato de cobre. La posición estratégica actual de Oxisul SAC, con los líderes del sector, las empresas Sulcosa e Industrias Nacol, se muestra en la Tabla 32.

El resultado final de la MPC es 1.80, menor frente a sus competidores, tener en cuenta que este resultado es relativo, sin embargo dentro de los factores de éxito, Oxisul destaca en abastecimiento de materia prima frente a sus demás competidores, y mantiene una calificación similar en lo que se refiere a calidad de producto y precio. Si Oxisul desea

adoptar un factor de éxito de sus competidores, deberá implementar un plan estratégico que le podrá permitir desarrollar factores clave de éxito.

Tabla 32

Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Oxisul		Sulcosa		Nacol	
		C	CP	C	CP	C	CP
Participación en el mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
Estructura organización	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Planificación estratégica	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Diversificación de productos	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Abastecimiento de materia prima	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Exportación	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
Calificación del personal	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Total	1.00	19	1.80	32	3.25	25	2.55

Capítulo VI: Análisis Interno

Para el análisis interno, se realizaron visitas a la empresa, tanto a sus instalaciones de planta, laboratorios y áreas administrativas. Adicionalmente se realizaron entrevistas tanto al personal operario, gerente general de la empresa y el fundador de la misma. Este proceso permitió conocer más a fondo la situación actual de la empresa, más adelante permitirá poder establecer estrategias definidas para el crecimiento y desarrollo de Oxisul SAC.

6.1. Descripción de la Cadena de Valor de la Empresa: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura

Oxisul SAC es una empresa fundada y manejada por un entorno familiar, con un estilo de gerenciamiento empírico del mercado y de las funciones de la cadena de valor dentro de la empresa. Se realizó visitas a las oficinas y planta, se entrevistó a la parte gerencial y a los trabajadores, y además se realizó un recorrido guiado por el jefe de planta de producción de sulfato de cobre. En la Figura 14 se muestra la cadena de valor de la empresa.

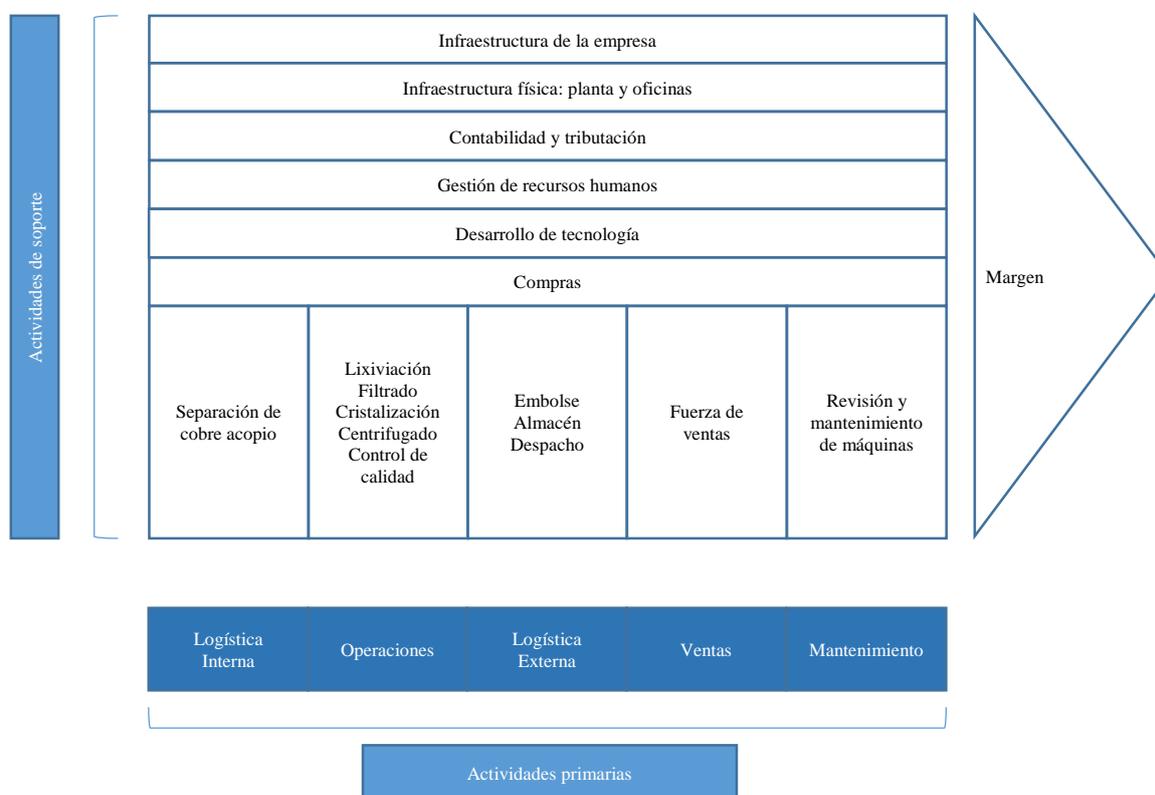


Figura 14. Cadena de valor de Oxisul.

Actividades primarias. Existen diferentes actividades que conforman el ciclo productivo de Oxisul, como se muestra en la Figura 14, a continuación se explica cada una de ellas:

- Acopio: Esta actividad se centra principalmente en la recepción de materiales reciclados (chatarra) como parte del primer proceso del ciclo del sulfato de cobre, asimismo el almacenaje como materia prima;
- Separación de cobre: Esta actividad se centra en separar los materiales diferentes del cobre, con la finalidad de obtener un producto puro y de calidad que pueda competir en el mercado;
- Lixiviación: Es el proceso mediante el cual se realiza el desgaste del cobre a partir de planchas y alambres, todo usando como disolvente agua y ácido sulfúrico, para este proceso se estima por cada ciclo productivo de nueve horas intervienen 15,000 litros de agua más 600 a 800 kg de ácido sulfúrico, adicional es esto intervienen 5 toneladas de cobre en formas de planchas, laminas, y alambres;
- Filtrado: Proceso mediante el cual se busca disminuir las impurezas a través de mallas;
- Cristalización: Este proceso se encarga de volver solido el sulfato de cobre a través de cristales, dejando como residuo el agua madre, la cual regresa al proceso inicial;
- Centrifugado: Extracción del agua madre de los cristales de cobre formados para su posterior secado;
- Control de calidad: Esta fase indica el grado de pureza de sulfato de cobre, el cual se encuentra por encima del 98% según el último informe de ensayo. Cabe agregar que dicho proceso es tercerizado;
- Embolse: Es el envasado del producto realizado en bolsas de 25 kilos para su posterior almacenaje;

- Almacén despacho: Es el almacenaje realizado en parihuelas por toneladas para su posterior venta;
- Fuerza de ventas: Actualmente la fuerza de ventas aún no está desarrollada, se concentra en un solo vendedor el cual recibe los pedidos vía telefónicas y/o por correo electrónico; y
- Revisión y mantenimiento: El mantenimiento de la maquinaria y herramientas de la planta es realizada de forma periódica cada seis meses a través de un plan anual de mantenimiento preventivo, que involucra reactores, calderos, tanques de enfriamiento, instalación, y otros.

Actividades de soporte. Las actividades de soporte no estas divididas como suele suceder en empresas formales, para el caso de Oxisul la gerencia en este caso el gerente general y el asistente se encargan del manejo administrativo integro de la empresa, esto abarca reclutamiento, compras, en el caso de contabilidad esta es tercerizada. En cuanto a la infraestructura de la empresa, esta es la adecuada, según la visita realizada con el Ing. Fernando Cordova Malaga ex Superintendente de CENTROMIN, la empresa cuenta con las instalaciones adecuadamente distribuidas con una capacidad productiva máximas de 1,500 toneladas, cuando realmente se maneja una producción de 500 toneladas; si bien Oxisul puede aprovechar la capacidad instalada, necesitaría adicionar un reactor para evitar futuros cuellos de botella. En cuanto a las instalaciones administrativas, son oficinas ubicadas en la misma planta, cuentan con los elementos básicos para su gestión. También se cuenta con un laboratorio para realizar las pruebas de control de calidad, este proceso es tercerizado.

6.2. Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor

Lo indicadores a tener en cuenta para la empresa Oxisul en su cadena de valor se encuentra en la Tabla 33.

Tabla 33

Indicadores de la Cadena de Valor

Proceso	Indicador	Fórmula	Unidad	Resultado
Actividad soporte	Rentabilidad	Utilidad netas antes de impuesto / Ventas	%	5%
Actividad soporte	Ventas	Toneladas mensuales	T	300 t
Operaciones	Producción mensual en toneladas	Cantidad mensual producida y almacenada	t/mes	400 t/mes
Operaciones	Control de calidad	Pureza de $\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$	%	98%
Operaciones	Tiempo de producción	Tiempo de producción promedio por ciclo productivo	Horas/ciclo	8 horas/ciclo
Ventas	Fuerza de ventas	Ventas por toneladas mensuales	t/mes	300 t
Logística externa	Envasado	Kilos por paquete	kg/unidad	25 kg cada unidad
Logística externa	Unidades retail	Tonelada	t	1 t

6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor

Para realizar el benchmarking se recaba información de los principales competidores, en este caso se tomó en cuenta a las empresas: (a) Sulcosa, (b) Nacol, (c) Zinsa, y (d) Quimtia. Las páginas web de estas empresas pudieron brindar información comparativa con Oxisul, la información relacionada a ventas fue extraída de forma confidencial con un proveedor externo, en algunos ítems para determinadas empresas no pudieron ser obtenidas, finalmente en la Tabla 34 se mostrará cómo se encuentra Oxisul frente a las demás empresas.

Se observa como factor principal la disponibilidad de materia prima del cobre, principal insumo, además de presentar una calidad del sulfato de cobre al 99%, similar frente a los demás competidores, la diversidad de productos es un ítem importante que Oxisul aún no desarrolla; lo mismo sucede con el ISO 9001, exportaciones, y demás puntos, donde los principales competidores presentan ya una ventaja frente a Oxisul.

Tabla 34

Benchmarking Comparativo: Oxisul vs. Sulcosa, Nacol, Zinsa, y Quimtia

Ítem	Oxisul	Sulcosa	Nacol	Zinsa	Quimtia
Pureza CuSO ₄ .5H ₂ O (%)	98	99	98	98	99
Compran cobre	No	Si	Si	Si	Si
Ventas (millones S/.)	>3	>59	>12	> 240	> 430
Producción anual (t)	2,500	20,000	n.d.	n.d.	77,000
ISO 9001	No	Si	No	Si	No
ISO 14001	No	Si	No	No	No
Diversidad de productos	2	6	>50	6	>40
Brindan servicios	No	No	Si	No	No
Exportaciones	No	Si	Si	Si	Si
Página web	No	Si	Si	Si	Si
Plan estratégico	No	Si	Si	Si	Si
Precios competitivos	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de “Nosotros,” por Sulfato de Cobre (SULCOSA), 2017, recuperado de <http://www.sulcosa.com.pe/nosotros>; de “Ficha Técnica: Sulfato de Cobre,” por Industrias Nacol, s.f., recuperado de <http://nacolperu.com/web/HS/SCP/FICHA%20TECNICA%20DE%20SULFATO%20DE%20COBRE%20PENTAHIDRATADO.pdf>; de “Sulfato de Cobre Pentahidratado: Especificaciones Técnicas: Grado Alimento Balanceado,” por Zinsa, s.f., recuperado de http://www.zinsa.net/docs/et_sulfato-de-cobre-grado-alimento-balanceado_es.pdf; de “Línea de Productos,” por Quimtia, 2017, recuperado de http://quimtia.com/acerca-de-quimtia/#box_line_de_productos

6.4. Determinar las Competencias de la Empresa

Se considera las competencias extraídas de la cadena de valor de la Tabla 33, para identificar las competencias de la empresa en la Tabla 35.

6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

Oxisul a través del uso de sus recursos como conocimiento del mercado junto a sus tendencias, ha logrado mantenerse a flote dentro de su ciclo como empresa. Considerando las competencias antes indicadas, se detallan las ventajas competitivas de Oxisul que hacen diferente a la empresa frente a los competidores:

- Disponibilidad de materia prima (cobre): La disponibilidad de materia prima, da en Oxisul la posibilidad de responder a una mayor demanda ante un incremento de ventas; y
- Poder de negociación con los proveedores: La empresa tiene un adecuado poder de negociación con sus proveedores de insumos de chatarra de cobre, dentro del mercado

informal, la Sra. Cabrera, fundadora de Oxisul, cuenta con reconocimiento dentro de acopiadores de chatarra.

Tabla 35

Competencias de la Empresa

Actividad	Proceso	Justificación
Logística interna	Acopio	Oxisul presenta disponibilidad de materias primas, esto debido a su acercamiento con los proveedores de materia prima.
Operaciones	Control de calidad	El nivel de pureza del $\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$ está en el 98% por encima del mínimo del 90% que exige el mercado.
Ventas	Fuerza de ventas	El fundador tiene conocimiento del movimiento del mercado de sulfato con más de 10 años, a esto se suma la experiencia de su fuerza de venta quien también posee experiencia dentro del mercado.
Compras	Negociación proveedores	Oxisul tiene cercanía con sus proveedores, la negociación es manejada por la empresa lo que le da la posibilidad de obtener materia prima de calidad a un precio adecuados Indoagro empresa perteneciente a la misma fundadora de Oxisul provee esta materia prima a Oxisul.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz EFI permitirá considerar debilidades y fortalezas que tienen impacto en Oxisul, una vez consideradas las variables, se asignará una ponderación a cada variable en base a la importancia para la empresa, luego se otorgará una calificación de 1 a 4 siendo 1 deficiente y 4 excelente, esta calificación indicará si Oxisul es débil o fuerte internamente con estas variables, como resultado final se tendrá un ponderado promedio que permitirá identificar que tan importantes son las variables y como impactan en el promedio final que será el nivel de respuesta a dichas debilidades y fortalezas, siendo 4 un nivel de respuesta excelente y 1 indicará que la empresa se encuentra débil a nivel interno. Para realizar la matriz EFI, se considerará las siguientes fortalezas y debilidades de Oxisul:

Fortalezas. Se considerando las siguientes fortalezas para Oxisul:

1. Conocimiento del mercado interno: La experiencia de la empresa se debe principalmente a la fundadora quien cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector, con un conocimiento del mercado de insumos químicos (sulfato de cobre);

2. Eficiencia en las compras de materias primas: La empresa cuenta con una gestión adecuada de materias primas esto de la mano de una estrecha relación con los proveedores, en su mayoría minoristas;
3. Tecnología y capacidad de planta: Según la visita del experto, se pudo visualizar una planta en óptimas condiciones y adecuado funcionamiento;
4. Adecuado manejo de materiales y normas de seguridad: Cumplen las condiciones y permisos según corresponden al sector;
5. Disponibilidad de materia prima: Al presentar un centro de acopio de materiales reciclables (chatarra), esta es seleccionada por la empresa Indoagro (Sra. Teresa Cabrera es dueña de esta empresa), y se destina a Oxisul solo materiales seleccionados de cobre;
6. Fuerza de ventas: Esta recae en un solo vendedor con más de 10 años de experiencia, quien junto a la fundadora de Oxisul tienen un conocimiento del mercado y manejo de la negociación con los cliente; y
7. Calidad de producto: Se entiende por calidad de producto el nivel de pureza del sulfato de cobre, los productos de Oxisul presentan un nivel de pureza del 98% del $\text{CuSO}_4 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$, este indicador se encuentra dentro del óptimo frente a sus demás competidores que poseen niveles de pureza entra el 98% y 99% como se vio en el Benchmark del capítulo anterior, adicionalmente se indica que el nivel de pureza aceptado por el sector minero no debe ser menor a 90%.

Debilidades. Se consideraron las siguientes debilidades para Oxisul:

1. Disminución de ventas en los últimos años: Actualmente Oxisul pasa por una disminución de ventas, esto debido a una mala gestión en la cartera de clientes, y temas contables;
2. Falta del plan estratégico: Al no contar con un plan estratégico u otra guía de desarrollo, hace que Oxisul no pueda aplicar estrategias a corto y largo plazo;

3. Falta de evaluación de puntos críticos en los procesos: A largo plazo Oxisul junto a una mayor demanda, presentará un cuello de botella al contar con solo un reactor, esto fue observado en una de las visitas a las instalaciones con Ingeniero Fernando Córdova Málaga ex Superintendente de las Refinería de Cobre y Plomo del Centro Metalúrgico de La Oroya cuando fue Centromin Perú S.A. y Doe Run Perú SRL quien asesoró con las visitas realizadas, se concluyó que Oxisul SAC una empresa de gran potencial, de aprovechar su capacidad instalada junto a su expansión a otros mercados de diferente rubro, distintos a la minería;
4. Alta rotación de personal: En este punto según las entrevistas realizadas, se indicó que el nivel de rotación promedio se encontraba dentro de 3 operarios de forma mensual, esto a nivel operativo;
5. La baja formalización de la empresa: Genera informalidad en su manejo tanto directivo como operacional, lo cual impediría una medición más real de sus resultados;
6. La empresa no está operando actualmente debido en un comienzo a la falta de permisión para el uso de insumos (ácido sulfúrico): A pesar de haber regularizado dicho permiso, no inicia actividades en la producción de sulfato debido a la falta de clientes;
7. Baja participación de mercado: Como consecuencia del bajo nivel de ventas en los últimos años debido a la falta de cliente, Oxisul presenta una participación en el mercado actual de empresas sulfateras;
8. La falta de profesionalización por parte de los directivos: puede conllevar a no desarrollar una perspectiva de largo plazo teniendo en cuenta que es una empresa familiar; y
9. Situación contable con SUNAT: Debido a malos manejos contables por parte de personal tercerizado, lo cual desencadena en embargos por parte de SUNAT a la empresa, si bien se está gestionando dicha situación, aún siguen en proceso.

El análisis sectorial de la matriz EFI, como se muestra en la Tabla 36, arroja un resultado de 1.88, esta calificación quiere decir que Oxisul SAC no está en condiciones

adecuadas a nivel ambiente interno, no utiliza las fortalezas para enfrentar las debilidades, asimismo la fortalezas no son suficientes sino se cuenta con un plan estratégico, considerando además que las ventas han disminuido, se puede entender que esto va de la mano con la poca participación en el mercado y situación contable actual.

Tabla 36

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
F1. Conocimiento del mercado interno de sulfato de cobre.	0.100	3	0.300
F2. Eficiencia en las compras de materias primas.	0.025	1	0.025
F3. Tecnología y capacidad de planta	0.050	1	
F4. Adecuado manejo de materiales y normas de seguridad.	0.050	2	0.100
F5. Disponibilidad de materia prima	0.050	4	0.200
F6. Fuerza de ventas	0.050	2	0.100
F7. Calidad de producto (pureza)	0.100	4	0.400
Subtotal	0.425		1.125
Debilidades			
D1. Disminución de ganancias respecto al último año.	0.050	1	0.050
D2. Falta del plan estratégico	0.100	1	0.100
D3. Puntos críticos en los procesos (cuellos de botellas).	0.025	1	0.025
D4. Alta rotación de personal	0.025	1	0.025
D5. Baja formalización de la empresa	0.050	2	0.100
D6. Empresa no esta en operaciones actualmente	0.100	1	0.100
D7. Baja participación en el mercado	0.100	1	0.100
D8. Falta de profesionalización por parte de los directivos	0.050	2	0.100
D9. Situación contable con SUNAT	0.075	2	0.150
Subtotal	0.575		0.750
Totales	1.000		1.875

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En el presente capítulo se realizará el planteamiento de los objetivos estratégicos, para lo cual se utilizará diversas técnicas, matrices y cuadros que permitirá realizar el análisis de la información recogida de fuentes secundarias e información de los capítulos anteriores de la presente tesis. La empresa diseñará su futuro deseado de manera muy práctica involucrando principalmente al gerente y sistemáticamente a todas las áreas de la organización.

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

Como se menciona en capítulos anteriores en el año 2016 la empresa detuvo sus operaciones por diversos motivos explicados en capítulos anteriores, es por ello que se debe trazar objetivos concretos de corto y largo plazo, haciéndose imperativo implementar un plan estratégico que permita obtener mejores resultados.

7.1.1. Objetivos estratégicos

Considerando la misión, visión, y valores planteados, se consideran los siguientes objetivos estratégicos para la empresa Oxisul SAC:

1. Aumentar la participación de mercado;
2. Desarrollar el capital humano de la empresa; y
3. Optimizar el proceso productivo de la empresa.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

A partir de los objetivos estratégicos mencionados en el punto anterior, se plantean las siguientes iniciativas, como se muestra en la Tabla 37.

1. Aumentar la participación de mercado, este objetivo busca incrementar las ventas de la empresa, logrando una mayor participación en el mercado;
2. Desarrollar el capital humano de la empresa, este objetivo busca mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la empresa, orientado a mejorar la productividad y rentabilidad; y

3. Optimizar el proceso productivo de la empresa, este objetivo busca estandarizar el proceso productivo, reduciendo los costos y aumentar la productividad, a través de metodologías y herramientas.

Tabla 37

Objetivos Estratégicos de Oxisul SAC

Objetivo estratégico	Horizonte	Iniciativas
Aumentar la participación de mercado	Ventas	Incremento de fuerza de ventas Participación en ferias
Desarrollar el capital humano de la empresa	Capacitación	Desarrollo de habilidades blandas Participación de talleres y cursos relacionados al rubro de la empresa
Optimizar el proceso productivo de la empresa	Estandarizar procesos	Implementación de la norma ISO 9001 Programación de mantenimiento

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

El diseño y análisis de la estrategia a utilizar permitirá a los directivos de la empresa a tomar decisiones y acciones que permitan mejorar su posición en el mercado, para lo cual se analizaran las diversas matrices que se presentan a continuación.

7.2.1. Modelo Océano Azul

Este movimiento estratégico fue creado por Chan y Mauborgne (2005) publicado en su libro la *Estrategia del Océano Azul*, que alega que los directivos de las industrias deben tomar una serie de decisiones a fin de mantener sus industrias vigentes y con mercado para lo cual siempre tiene que reinventarse. Esta estrategia debe estar enfocada siempre en tres características el foco, la divergencia y un mensaje contundente.

Oxisul SAC hace dos años competía con otras empresas atendiendo al sector minero, la pugna por ganar ventas, es agresiva, tal es así que las empresas reducían los precios de venta para lograr crecimiento en el mercado, pero esto ocasionaba sacrificar parte de las utilidades. En el presente plan estratégico se buscará revertir dicha forma de realizar negocios, además de continuar en el mercado actual, se abordará nuevos segmentos del mercado (e.g., el mercado agrícola, ganadero, y el de tratamiento de aguas).

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Después de realizar el análisis de la empresa se ha determinado que la compañía no cuenta con una estrategia definida tal como se menciona en capítulos anteriores. Oxisul SAC ingresa al mercado considerando las siguientes variables: (a) calidad de producto, (b) precio, (c) stock de materia prima, (d) capacidad de planta, y (e) número de productos.

Para la elaboración del lienzo actual de la empresa se tiene como punto de partida la matriz EFI (ver Tabla 36), donde se evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa. Asimismo se utiliza como base la siguiente metodología, se le asigna el valor de 5 a la variable más importante y 0 a la variable nada importante.

Al revisar el lienzo de la empresa, como se muestra en la Figura 15, se descubre que cuenta con stock de materia prima, siendo este aspecto de gran importancia ya que es el insumo principal en la elaboración del sulfato de cobre, asimismo esto puede permite tener mayor grado de pureza y por ende se fabrica un producto con mejor calidad. Estas fortalezas son las que debe de aprovechar la empresa para competir en el mercado actual y en su búsqueda de nuevos mercados. Asimismo, se aprecia que existen pocos productos a ofrecer, esto debe ser mejorado para asegurar el crecimiento de la empresa.

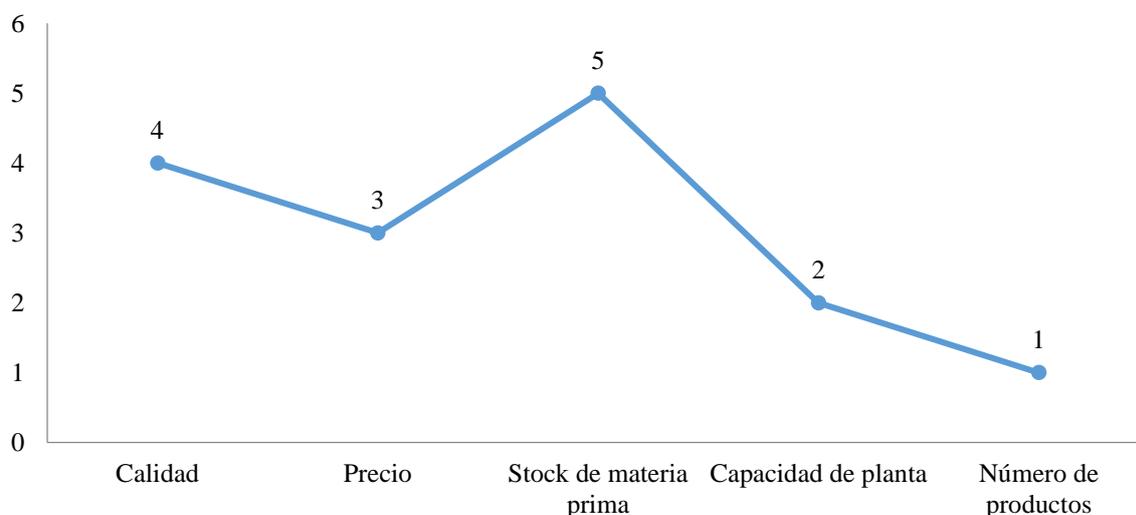


Figura 15. Lienzo actual de la empresa Oxisul SAC.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

La Figura 16 muestra, el Lienzo de la estrategia de la industria, y considera las siguientes variables: (a) calidad del producto, (b) precio, (c) stock de materia prima, (d) capacidad de planta, y (e) número de productos. Adicionalmente se observa que existe tendencia a la venta digital ya que la mayoría de empresas cuentan con páginas web.

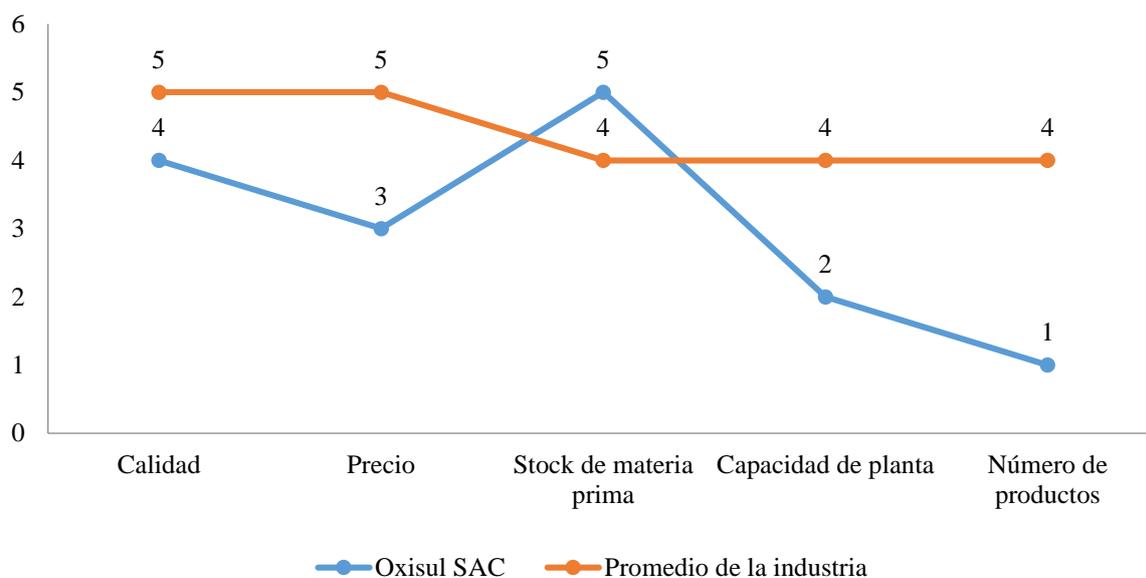


Figura 16. Lienzo de la estrategia de la industria.

La matriz EFI (ver Tabla 36), así como del benchmarking (ver Tabla 34) sirvieron como referencia, para la construcción de los lienzos de la empresa y de la industria. Para la elaboración de los lienzos se utilizan los pesos por grados de importancia, siendo 5 el más importante y 0 nada importante. Se identifican cinco puntos clave que las empresas competidoras centran su atención siendo estas las siguientes: (a) calidad del producto, (b) precio, (c) stock de materia prima, (d) capacidad de planta, y (e) número de productos. Los resultados promedios de la industria derivan de las puntuaciones realizadas a los competidores de la industria, los cuales fueron hallados de la siguiente manera:

- **Calidad:** Relacionado con el grado de pureza, las empresas muestran en sus páginas web un grado mayor al 98% y esto equivale a una puntuación de 5;

- Capacidad de planta: De acuerdo al promedio del porcentaje de uso de la capacidad instalada, como se muestra en la Tabla 23, se obtiene el 68% como promedio de industria, lo que se obtiene en una escala de 0 a 5 el valor de 3.5;
- Precio: Se obtuvo los precios referenciales a través de consultas telefónicas a las empresas Zinsa, Ind. Nacol, Sulcosa, y Quimtia; y
- Número de productos: La información se encuentra en la Tabla 34 y se le asignó el valor de 1 a Oxisul, porque solo oferta un producto.

Oxisul SAC debe buscar equiparar el comportamiento de la industria y seguir manteniendo la ventaja en el aprovisionamiento de materia prima así como la adecuada gestión de compra del insumo principal.

7.2.1.3. Matriz (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)

Para reconstruir las fronteras actuales del mercado, Oxisul SAC ha buscado explorar y analizar las variables presentadas en los cuadros anteriores. Se entiende que el mercado no es estático y las necesidades de los clientes son cambiantes, por lo tanto es necesario buscar alternativas que concedan una diferenciación. Para esto se utilizará la matriz de la Tabla 38 que permitirá mediante el esquema de las cuatro acciones, presentar una nueva curva de valor para la empresa con relación a los competidores. Se deberá plantear que variables serán eliminadas a fin de aligerar el proceso y/o costo, que variable debe reducirse a lo mínimo, que variable se debe incrementar o cual se deberá crear que la competencia no ofrece.

Tabla 38

Matriz (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)

Eliminar	Incrementar
Eliminar la compra informal de materia prima	Incrementar la calidad del producto al 99% en grado de pureza
Eliminar los cuellos de botella en el ciclo de producción	Incrementar la capacidad de producción de planta Incrementar la diversidad de productos
Reducir	Crear
Se reducirá el precio por volúmenes de venta	Crear la estandarización de procesos
Reducir la exposición de riesgo cambiario	Crear un nuevo staff de vendedores con cartera de clientes

De acuerdo a la matriz reflejada en la Tabla 38, se considera que la empresa debe eliminar su abastecimiento informal de insumos o materia prima, buscando formalizar a sus proveedores, asimismo se eliminarán los cuellos de botella en los procesos productivos, según la última visita a la empresa con los especialistas (ver Apéndices), vieron la necesidad de adicionar un reactor a la planta para optimizar la eficiencia en la producción para atender los incrementos en la demanda de sus clientes. Por otro lado, la empresa debe incrementar la pureza del sulfato de cobre al 99% similar a sus competidores actuales, asimismo la empresa actualmente no aprovecha el 100% de su capacidad instalada, llegando a producir 200 t mensuales frente a una capacidad de 500 t mensuales.

La empresa con la finalidad de incrementar sus ventas deberá reducir los precios y márgenes por volúmenes de ventas ($\text{Ingreso} = \text{Precio por cantidad}$), además los especialistas recomiendan la diversidad de productos. Actualmente la empresa compra la materia prima en moneda nacional y sus ventas son en moneda extranjera, esto origina una exposición al riesgo cambiario, por ello se recomienda reducir esta exposición cambiando su política de ventas a moneda nacional. Para lograr una mayor eficiencia en los procesos se recomienda estandarizar procesos a través de la certificación ISO 9001, también se recomienda crear una nueva fuerza de ventas con cartera de clientes que permitan generar un incremento en las ventas de la empresa.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Después de realizar el análisis de los lienzos y de la matriz del presente capítulo, se propone para la empresa la aplicación de las siguientes estrategias a fin de revertir la posición actual, y conducirla a explotar las variables no tradicionales, que usualmente son descuidadas por la competencia. La aplicación de la nueva estrategia pondrá en ventaja a Oxisul SAC, pues el lienzo propuesto muestra una nueva curva con relación a la industria tradicional del

sector, sin descuidar las variables tradicionales como son: (a) el precio, (b) calidad del producto, (c) volumen de venta, y (d) tecnología. Sin embargo, sí se debe poner mayor énfasis y dirigir mayor esfuerzo en la búsqueda constante de nuevas líneas de producción, la entrega del producto en nuevos formatos de presentación y servicio de entregas para nuestros clientes posicionando el mensaje “El servicio que cubre tu necesidad”. La estrategia seguirá una frecuencia de aplicación, una vez se apruebe el presente trabajo, de acuerdo con la Tabla 39, con el cual se obtendrá un nuevo lienzo para Oxisul SAC, como se muestra en la Figura 16.

Tabla 39

Actividades de la Nueva Estrategia (Cronograma)

Actividad	Mes.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Responsable	Avance	%
																Cumplimiento
Capacitación a la fuerza de ventas, enfocado cultura de servicio	P	X			X			X			X			Jefe de Ventas		
	R															
Participación en ferias (Expomin)	P									X				Jefe de Ventas		
	R															
Capacitación habilidades blandas y técnicas	P	X							X					Jefe de administración y Jefe de Planta		
	R															
Contratación externa para la implementación del ISO 9001	P											X		Jefe de Ventas		
	R															
Realizar mantenimientos preventivos y correctivos	P	X	X		X	X	X	X			X			Jefe de planta		
	R															

Nota. % Cumplimiento promedio; P: Programado; R: Realizado; Código de colores; % de cumplimiento rojo de 0% a 49%, Amarillo de 50% a 89%, y verde de 90% a 100%; % de cumplimiento = % Avance real / % avance Programado; Para el calculo del cumplimiento solo considerar actividades programadas hasta el momento de la evaluación; % de cumplimiento promedio = promedio simple del cumplimiento de las actividades.

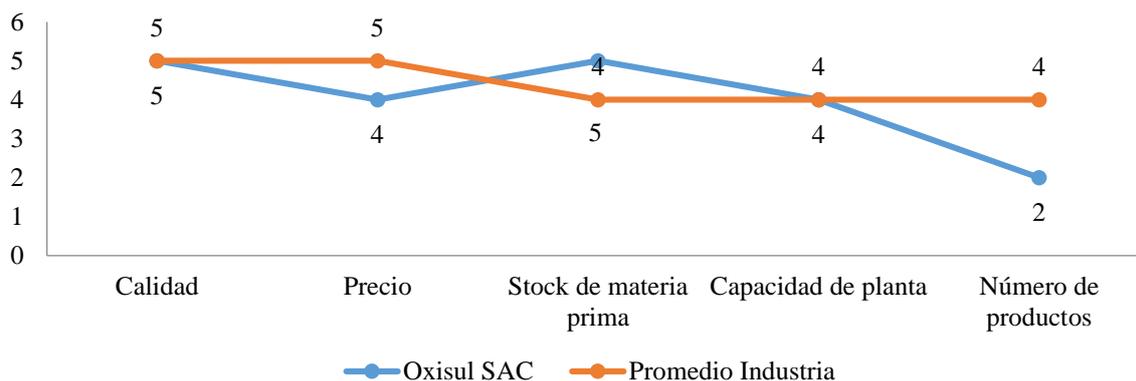


Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia considerada con relación a la industria.

En la Figura 17 se ha realizado el comparativo de Oxisul SAC con relación a la industria, aplicando las nuevas iniciativas Oxisul SAC podrá mejorar la posición de la empresa frente a los competidores actuales. Este nuevo cuadro difiere a la anterior propuesta, pues Oxisul SAC sale parcialmente de la competencia del mercado tradicional, e ingresa con una forma distinta de hacer negocios al aplicar nuevas iniciativas. La aplicación de estas permitirá un eventual posicionamiento no solo en el sector tradicional, sino en un sector nuevo como son el de tratamiento de aguas, agrícola, ganadero, entre otros. Oxisul SAC crecerá gracias a una mejor comunicación directa con sus clientes, esto permitirá tener una percepción de parte del cliente que ambos ganan y crecen en forma conjunta y no estará visto solo como un proveedor, sino como un socio estratégico para el desarrollo de su negocio.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

En esta parte se realizará el análisis situacional tanto interno como externo de Oxisul SAC, para esto se utilizará las matrices EFE y EFI que apoyarán en la formulación de las estrategias adecuadas.

7.2.2.1. Matriz FODA

Esta matriz permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Oxisul SAC. Es importante realizar el análisis con objetividad y sentido crítico, para luego elaborar estrategias de forma esquemática en la organización, que permitirán formular ajustes estratégicos necesarios para fortalecer y alcanzar ventajas competitivas tal como se muestra en la Tabla 40.

Para el resultante del cuadrante FO. A fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades se propone cuatro estrategias:

1. Realizar estrategias que permitan el aumento de la participación del mercado;
2. Ingresar a los nuevos segmentos del mercado que utilizan el sulfato de cobre;
3. Implementar sistemas de mejora continua, para atender el segmento tratamiento de aguas;
e
4. Implementación de un proceso de distribución, por volúmenes de venta.

Para el resultante del cuadrante DO. El cual permitirá aprovechar las debilidades y oportunidades se propone cuatro estrategias.

1. Elaborar e implementar un Plan estratégico a fin de aprovechar las oportunidades que otorga la recuperación del país;
2. Desarrollar un programa agresivo de marketing;
3. Incrementar la satisfacción de los clientes;
4. Iniciar la programación de capacitación al personal a todo nivel; y
5. Mejorar los niveles de Clima Laboral en la empresa.

Para el resultante del cuadrante FA. En este lado del cuadrante se aprovechará las fortalezas de la empresa a fin de aligerar las amenazas, para lo cual se plantea tres estrategias:

1. Buscar ampliar su participación dentro del mercado;
2. Revisar los contratos de ventas con nuestros clientes a fin de mejorar nuestra posición con el tipo de cambio y precio del cobre;
3. Implementar un sistema de seguridad dentro de la Planta; y
4. Mejorar los procesos y el desempeño del personal.

Para el resultante del cuadrante DA. En este lado del cuadrante se planteará tres estrategias más defensivas a fin de reducir las debilidades y amenazas.

1. Preparar planes de contingencia para afrontar pedidos a mayor escala.

Tabla 40

Matriz Formulación Estrategia FODA-Oxisul SAC

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Conocimiento del mercado interno de sulfato de cobre. F2. Eficiencia en las compras de materias primas. F3. Tecnología y capacidad de planta. F4. Adecuado manejo de materiales y normas de seguridad. F5. Disponibilidad de materia prima F6. Fuerza de ventas F7. Calidad de producto	D1. Disminución de ganancias respecto al último año. D2. Falta del plan estratégico D3. Puntos críticos en los procesos (cuellos de botellas). D4. Alta rotación de personal de planta D5. Baja formalización de la empresa D6. La empresa no esta en operaciones actualmente D7. Baja participación en el mercado D8. Falta de profesionalización en las áreas criticas de la empresa D9. Situación contable con SUNAT
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por la SUNAT.	FO1. Realizar estrategias que permitan el aumento de la participación del mercado (F3, F5, F6,O1,O4)	DO1. Elaborar e implementar un plan estratégico a fin de aprovechar las oportunidades que otorga la recuperación del país (O1;D2)
O2. Mayor demanda de sulfato de cobre durante fenómenos climáticos.	FO2. Ingresar a los nuevos segmentos del mercado que utilizan el sulfato de cobre (F5;O5)	DO2. Desarrollar un programa agresivo de marketing (O1O2;D7)
O3. Mayor confianza de los inversionistas ante el cambio de gobierno.	FO3. Implementar sistemas de mejora continua, para atender el segmento tratamiento de aguas (F3;O2,)	DO3. Incrementar la satisfacción de los clientes (O2,O3;D7)
O4. Bajo poder de negociación en el sector de reciclaje.	FO4. Implementación de un proceso de distribución, por volúmenes de venta (F1,F3;O2,03)	DO4. Iniciar la programación de capacitación al personal a todo nivel (O1,O2;D8)
O5. Nuevos usos del Sulfato de Cobre.		DO5. Mejorar los niveles de clima laboral en la empresa (O1;D4)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Elevado índice de Conflicto Mineros actualmente.	FA1. Buscar ampliar la participación dentro del mercado (F6; A2,A4)	DA1. Preparar planes de contingencia para afrontar pedidos de mayor escala (D3,D6;A6,A7)
A2. Participación del mercado	FA2. Revisar los contratos de ventas con nuestros clientes a fin de mejorar nuestra posición con el tipo de cambio y precios de cobre (F1;A2,A7)	
A3. Tamaño de las empresas competidoras	FA3. Implementar un sistema de seguridad dentro de la Planta (F1;A5)	
A4. Competitividad del sector	FA4. Mejorar los procesos y el desempeño del personal (F1,F3;A3)	
A5. Elevado índice de delincuencia en nuestro país		
A6. Tipo de cambio del dólar.		
A7. Volatilidad del precio del cobre.		

7.2.2.2. Matriz PEYEA

Esta matriz es otra de las herramientas que permitirá definir el tipo de estrategia que utilizara la empresa para hacer frente a la industria. Esta matriz presentara un valor el cual ubicara a la empresa en uno de los siguientes cuadrantes: (a) agresivo, (b) conservador, (c) defensivo, o (d) competitivo. Para la presente tesis se utilizará los estados financieros a diciembre del 2015, dado que en el periodo 2016 se suspendió las actividades de la empresa.

Para la elaboración de la matriz se consideran dos dimensiones internas que son fuerzas financieras (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas que son estabilidad del entorno (EE) y fuerzas de la industria (FI).

Luego de la elaboración de la Matriz PEYEA, que se muestra en la Tabla 41, se encontró que las fuerzas financieras tienen un resultado igual a 2.7, las ventajas competitivas obtuvieron un valor de -2.4, la estabilidad del entorno obtuvo el valor de -3.5 y las fuerzas de la industria alcanzaron el valor de 3.8, estos resultados permiten obtener las siguientes coordenadas para la elaboración del gráfico PEYEA. En el eje X 1.4 y en el eje Y -0.83. A través todos estos valores obtenidos, se elaboró la Figura 18.

Tabla 41

Matriz PEYEA Oxisul SAC

Fuerzas financieras	Valor	FF	Estabilidad del entorno	Valor	EE
Apalancamiento financiero	4	2.7	Políticas tributarias	-2	-3.5
Utilidad del ejercicio	2		Variabilidad de la demanda por sustitutos	-5	
Capital de trabajo	2		Estabilidad económica del país y crecimiento	-3	
			Barreras de ingreso al mercado	-4	
Promedio	8		Promedio	-14	
Ventajas competitivas	Valor	VC	Fuerzas de la industria	Valor	FI
Disponibilidad de materia prima	-1	-2.4	Potencialidad de ventas en canal tradicional y otros mercados	5	3.8
Calidad del producto	-2		Potencial de crecimiento	6	
Servicio a los clientes	-4		Demanda	4	
Control sobre proveedores de materia prima	-2		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2	
Uso de herramientas de negocio y TI	-3		Regulaciones del sector	2	
Promedio	-12		Promedio	19	

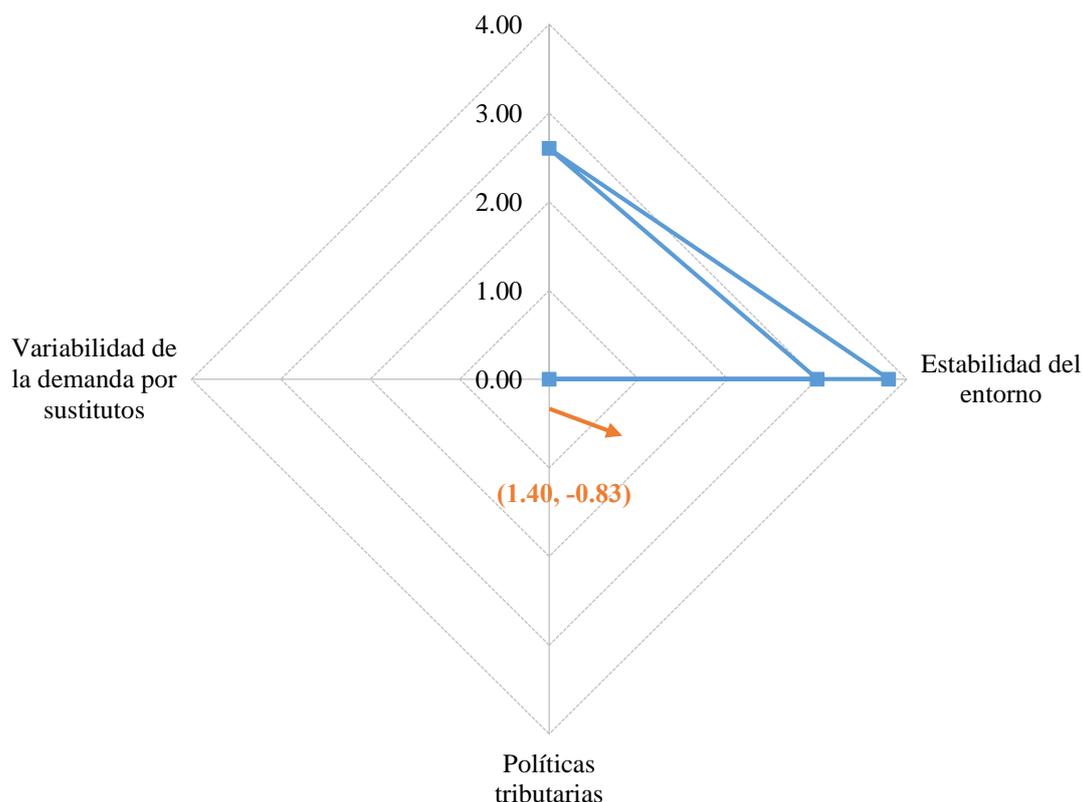


Figura 18. Matriz actual PEYEA Oxisul SAC.

Las coordenadas ubican en el cuadrante inferior derecho, según el análisis de la matriz PEYEA sugiere las siguientes estrategias: (a) penetración de mercado y (b) desarrollo de mercado. Ambas estrategias son las más adecuadas para reflotar la empresa.

7.2.2.3. Matriz interna y externa (IE)

Esta herramienta hace ver la cartera de negocios de una empresa en un esquema que consta de nueve cuadrantes y se sustenta en dos dimensiones: la suma total del valor obtenido en la matriz EFE y de la matriz EFI que han sido analizadas en capítulos anteriores, otra de las características de esta matriz es que se dividen en tres regiones que determinaran posiciones estratégicas. En el caso de Oxisul SAC se obtuvo los siguientes resultados: (a) puntaje ponderado para el factor EFI: 1.88; y (b) puntaje para el factor EFE: 1.25. Como se muestra en la Figura 19, la intersección de los valores de la matriz IE recae en el cuadrante IX que recomienda desinvertir y recortar gastos. Sin embargo Oxisul optara por realizar la penetración de mercado.

		Fuerte 4 a 3	Promedio 3 a 2	Débil 2 a 1	
	4	3	2	1	
Alto 3 a 4	3	I	II	III	
Medio 2 a 3	2	IV	V	VI	
Bajo 1 a 2	1	VII	VIII	IX	1.25
				1.88	

Figura 19. Matriz Interna-Externa Oxisul SAC.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG permitirá determinar la posición de la empresa en el mercado de sulfato de cobre, respecto al crecimiento de la industria y a su participación relativa en la industria. En el eje Y se considera la tasa de crecimiento en ventas de la industria y en el eje X se referencia a la participación relativa en la industria. Para la construcción del eje Y se parte como base los años 2014 y 2015 y se consideran las ventas totales de las empresas referentes del mercado (ver Figuras 5 y 6) y se determina el porcentaje de crecimiento respecto al año anterior (2015 vs. 2014) con lo cual se obtiene un crecimiento del 6% a nivel nacional, pero cabe mencionar que según IMARC el crecimiento del mercado a nivel mundial es del 12%. Se considera la siguiente escala de 0 a 10 consigna el crecimiento bajo hasta medio, y de 10 a 20 consigna el crecimiento desde medio hasta alto.

Para la construcción del eje X se determina la empresa líder del mercado siendo en este caso la empresa Quimtia. Se parte como base los años 2014 y 2015 y se consideran las ventas totales de las empresas referentes del mercado (ver Figuras 5 y 6) adicionalmente se considera a la empresa líder para determinar la participación relativa de Oxisul SAC y en este caso se obtiene el valor de 0.004. Se considera la siguiente escala de 0 a 1 la participación relativa va de baja hasta media y de 1 a 2 la participación relativa va de media hasta alta.

La Figura 20 muestra la posición en la que se encuentra la empresa Oxisul SAC. La ubica en el cuadrante denominado problema o perro, este cuadrante sugiere como estrategia desinvertir o retirarse de la industria, pero en este caso la empresa a través del presente plan estratégico cumplirá con sus objetivos trazados.

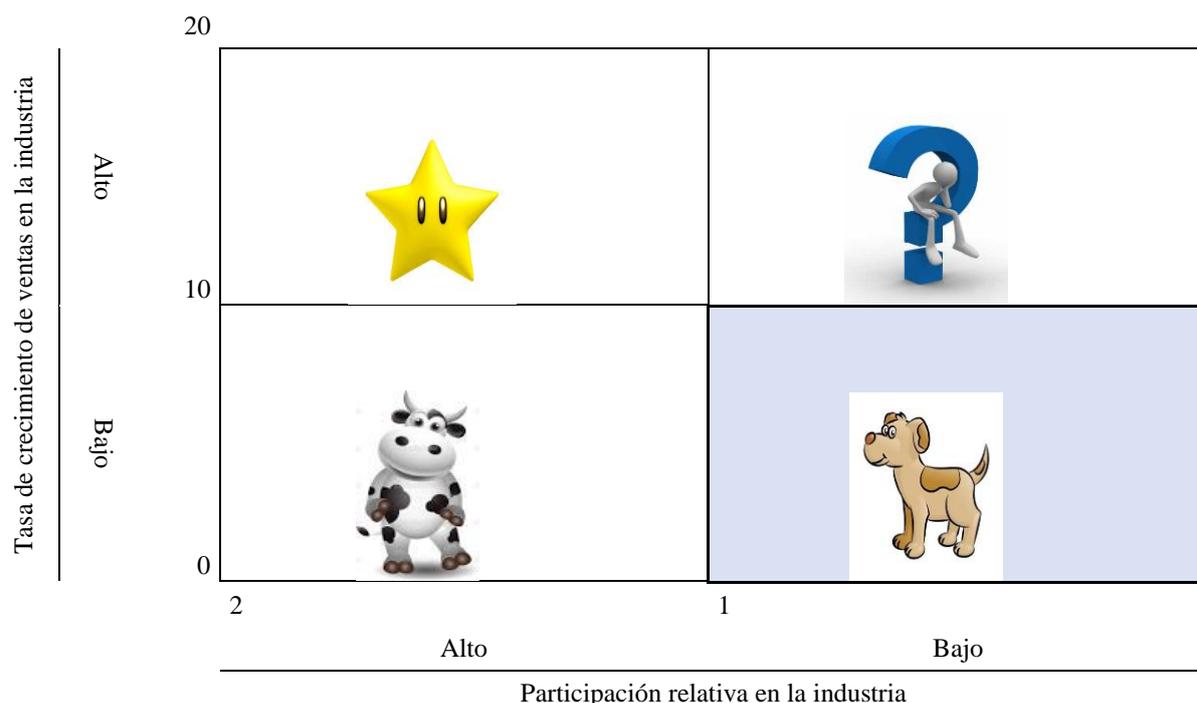


Figura 20. Matriz BCG Oxisul SAC.

7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia

La presente matriz cuenta con cuatro cuadrantes y considera las siguientes variables para su elaboración: crecimiento del mercado pudiendo ser lento o rápido y la posición competitiva pudiendo ser fuerte o débil. Para determinar la posición de la empresa Oxisul SAC la variable crecimiento de mercado se consideran las ventas obtenidas en la industria partiendo como base los años 2014 y 2015 (ver Figuras 5 y 6) que indica un crecimiento del 6% y se considera un crecimiento lento de 0 a 5 y un crecimiento rápido de 5 a 10 en términos porcentuales. La variable posición competitiva recaba la información del lienzo de la industria (ver Figura 15) según el lienzo de la industria muestra cinco factores en los cuales Oxisul SAC hace frente al mercado y en dichos factores está por debajo del promedio de la industria, lo que determina una posición competitiva muy débil. La matriz de la Figura 21 permite establecer la posición de la empresa frente al crecimiento actual del mercado, actualmente la posición de Oxisul SAC es muy débil y el crecimiento del mercado es ligeramente rápido.

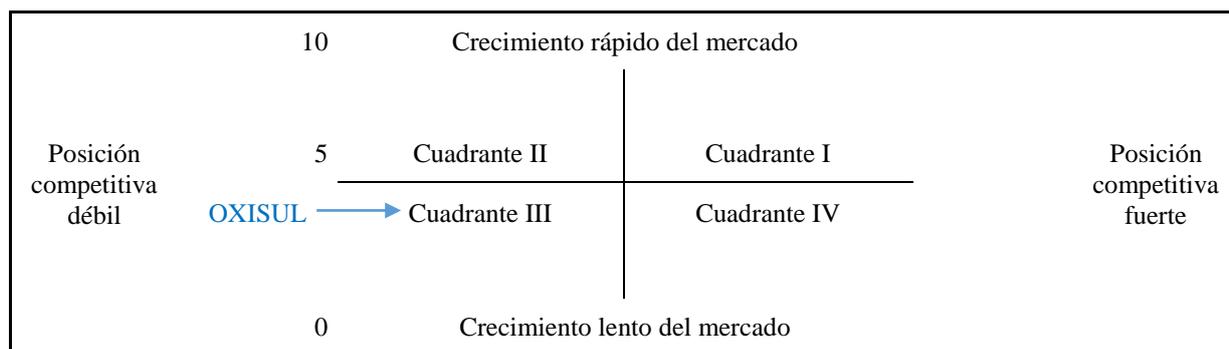


Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia Oxisul SAC.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas de Oxisul SAC

Finalmente en la Tabla 42 se resumen las estrategias por cada una de las matrices elaboradas en los puntos anteriores siendo las estrategias más destacadas penetración de mercado, diversificación y recorte de gastos.

Tabla 42

Resumen de Estrategias

Estrategias destacadas	Modelo Océano Azul	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE	Matriz BCG	Matriz GE	Total
Penetración de mercado	Se abordaran nuevos segmentos en le mercado. Crear un nuevo staff de vendedores	Aumentar participación en el mercado. FO1 Ingresar nuevos segmentos de mercado. FO2 Preparar planes de contingencia para afrontar pedidos de mayor escala. DA1	Penetración de mercado			Penetración de mercado	7
Desarrollo de mercados			Desarrollo de mercado				1
Desarrollo de productos							0
Diversificación	Fabricación de nuevos productos diferentes del sulfato de cobre	Aumentar participación en el mercado. FO1 Ingresar nuevos segmentos de mercado. FO2					3
Defensiva				Desinvertir y recortar gastos	Desinvertir y recortar gastos		2

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

En el capítulo anterior se desarrolló una serie de matrices y cuadros que permitirán generar estrategias a partir de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), Matriz PEYEA (Posición estratégica y Evaluación de la acción), Matriz IE (Indica posición frente al sector), Matriz BCG (Indica posición frente al sector), y la Matriz GE (Gran Estrategia); a partir de analizar todas estas matrices se procederá plantear y aplicar nuevas estrategias a aplicar y así mejorar la posición de Oxisul SAC frente al mercado, obteniendo mayor participación en el sector.

8.1.1. Criterios de selección

A fin de determinar y seleccionar las estrategias más adecuadas a aplicar, se realizará la evaluación de las estrategias sugeridas en el capítulo anterior, aplicando la matriz Rumelt la cual utiliza los siguientes criterios: Congruencia, Consonancia, Viabilidad, y Ventaja; entendiéndose que la consonancia y la ventaja se basa en la evaluación externa de la empresa, mientras la congruencia y la viabilidad están basadas en la evaluación interna de la empresa (D'Alessio, 2015):

- Consonancia: Esta estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en esta ocurran;
- Ventaja: Debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad;
- Congruencia: Estrategia que no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; y
- Viabilidad: Estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

Matriz de Decisiones. Esta matriz permitirá apreciar las repeticiones de cada estrategia, en cada uno de las cinco matrices aplicadas anteriormente (i.e., FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE), si esta se repite con una frecuencia de más de 3,4, y 5 se tomará como estrategia a ser aplicada y la que obtenga puntuaciones de 1 y 2 serán tomados como estrategias alternativas, como se puede observar en el Tabla 43.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Después del primer filtro se podrá aplicar la siguiente matriz que permitirá continuar filtrando las estrategias más adecuadas, para realizar esta matriz se tomará como punto de partida los factores EFE y EFI, así mismo se seleccionará las estrategias que pasaron en la anterior matriz y en concesos se buscará calificarlas del 1 al 4, indicado mayor interactividad al 4 y no atractiva al 1. De acuerdo a lo obtenido en la matriz de decisiones de la Tabla 42, las estrategias a tomar en cuenta son la de penetración de mercado la cual obtuvo un puntaje de siete, la diversificación relacionada con una puntuación de tres y la defensiva con una nota de dos.

8.1.2. Matriz de selección

Se realizaron dos filtros, ahora se realizará la última matriz de Rumelt en la que se aplicará lo descrito en la sección 8.1, de esta manera se determinará las estrategias que cumplen con el requisito de factibilidad, pues las que no fueran elegidas deben ser retiradas a fin de no consumir recursos y mantenerlas como estrategias alternativas cuando las anteriores no funciones o sufran alguna distorsión.

Penetración de mercado. Como se mencionó es importante la gestión comercial debido a que contribuye con la consecución de beneficios para la empresa, por lo cual la empresa debe buscar una mayor presencia en el mercado a través del uso del buen marketing y desarrollar nuevas políticas de cobranza y servicio, como por ejemplo:

1. Participar en ferias del sector minero como las que se llevan en Arequipa (Perumin) a fin de reforzar la comercialización del producto.

2. Creación del nuevo equipo de fuerza de ventas, cuatro vendedores con experiencia en el rubro y que cuenten con una cartera de clientes.

Defensiva. Esta estrategia será acogida solo para aplicar recortes de gastos.

Tabla 43

Matriz de Rumelt de Oxisul SAC

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Penetración de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Diversificación relacionada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Recorte de gastos	No	Sí	No	No	No

8.2 Método de Escenarios

En esta parte del Plan se podrá bosquejar posibles escenarios de la implementación de las estrategias, que permitirá realizar la corrección y/o cambio de estrategias, sin embargo se debe tener en cuenta la necesidad de buenos líderes que tomen decisiones cruciales y acertadas, a fin de que se concrete las estrategias que permitan lograr su proyección futura. Para la elaboración de los escenarios se consideran tres eventos importantes que puedan impactar en la empresa, dichos eventos tomados del análisis externo son los siguientes: (a) el fenómeno de El Niño, (c) el Gobierno actual, y (c) tipo de cambio.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados

Escenario 1. El fenómeno del niño es afrontado por el país a través de medidas preventivas, sin embargo esto aumentara la demanda de sulfato de cobre por parte de las empresas de servicios de agua potable, dado que el incremento del cauce de los ríos genera lodos y demás impurezas en el tratamiento de aguas, donde el sulfato de cobre es uno de los insumos más importantes dentro del tratamiento del agua junto a otros aditivos. El gobierno actual pueda poner en marcha sus iniciativas en materia económica sin obstruccionismo por parte de otros poderes del estado, con el fin de incentivar la reactivación económica particularmente en proyectos mineros, los cuales incrementarían la demanda de insumos por

parte de empresas mineras y demás sectores económicos. El tipo de cambio se incrementara por diversos factores, aumentaría la facturación de la empresa Oxisul debido a que sus ventas son realizadas en moneda extranjera.

Escenario 2. El fenómeno del niño afectara la situación económica en el país al no tomar las medidas preventivas correspondientes, lo cual generara pérdidas materiales tanto en las familias, negocios y diversos sectores económicos, tales como el agrícola y ganadero, esto afectara la industria de insumos respecto a la demanda de sectores agrícola y ganaderos, mientras en el caso de las empresas de tratamiento de agua potable se incrementara su demanda debido al incremento del cauce de los ríos arrastrando lodo e impurezas que dificultan el tratamiento de aguas, donde el sulfato de cobre es uno de los insumos más importantes dentro del tratamiento del agua junto a otros aditivos. El estado no podrá llevar a cabo su plan de gobierno debido a obstruccionismo por parte de otros poderes del estado, lo cual generara desinversión e inestabilidad política, la desconfianza por parte de inversionistas paralizara diversos proyectos de distintos sectores económicos, los sectores que requieran el sulfato de cobre, disminuirán su demanda debido a una posible recesión económica. El tipo de cambio, disminuye y afecta las ventas de la empresa Oxisul considerando que sus ventas son en dólares, esto debido a factores externos tanto nacional como internacional.

Escenario 3. El fenómeno de El Niño afecta la situación económica del país, el gobierno no ejecuta las medidas preventivas ante este evento climático que se repite cada año, dando como resultado perdidas económicas, materiales, y vidas humanas, sin embargo esto contribuye a que aumente el gasto público para reactivar las zonas afectadas y esto genera crecimiento moderado en algunos sectores del país. La demanda de sulfato de cobre se incrementa debido que es un aditivo importante en el tratamiento de agua. El gobierno se ve impedido de llevar a cabo sus reformas para el presente periodo debido al obstruccionismo por parte de otros poderes del estado, sin embargo esto no afecta el crecimiento de la

inversión privada y pública. Tipo de cambio se mantiene estable con ligeras variaciones en los próximos cinco años esto debido a la coyuntura internacional como nacional lo cual no impactara en la facturación de la empresa.

8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios

Analizando la Matriz de Escenarios de las Estrategias, en la Tabla 44, se muestra que en el Escenario 1 se consolida la estrategia de penetración de mercado. Estos resultados obtenidos son muy alentadores porque de los tres escenarios presentados dos son favorables, los cuales deben ser consolidados después de realizar el análisis de la matriz MPEC.

Tabla 44

Matriz de Escenarios de las Estrategias

Comparación de estrategias con escenarios	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Penetración de mercado	Altamente Favorable	Poco Favorable	Favorable
Diversificación relacionada	Favorable	Favorable	Poco Favorable
Recorte de gastos	Poco Favorable	Favorable	Favorable

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Esta matriz, como se muestra en la Tabla 45, se diferencia del resto por ser la única que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas, en ella se intenta objetar la elección de una estrategia frente a las demás utilizando la información que proporciona el resto de las matrices descritas. La matriz combina en una sola tabla las diferentes estrategias que, según las matrices de las etapas de insumo y adecuación, conforman el abanico de estrategias posibles. De esta forma se realiza una revisión de cada estrategia al sopesar, para cada una de ellas, el peso e importancia de los factores clave y la forma en la que la afectarían. Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias.

Los pasos para construir una matriz CPE son:

- Paso 1: Crear una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE;
- Paso 2: Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave;
- Paso 3: Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias a llevar a cabo;
- Paso 4: Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas;
- Paso 5: Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila; y
- Paso 6: Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada columna.

8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada

Después de realizar el análisis de la matriz de planeamiento estratégico cuantitativa, y en concordancia con los escenarios actuales, las estrategias evaluadas con la metodología de factores estratégicos claves se procedió a seleccionar la estrategia de penetración de mercado, como muestra la Tabla 45 que arroja un puntaje de 2.8, lo que indica que se debe incrementar las ventas y direccionarlas a nuevos clientes del mercado actual.

8.5. Descripción de Estrategia Contingente

La estrategia contingente o segunda alternativa propuesta según la matriz desarrollada para Oxisul SAC será la de diversificación relacionada, que tiene una puntuación de 2.6, esta estrategia estar orientada a la introducción de nuevos productos relacionados al giro de la empresa como son sulfato de zinc, oxiclورو de cobre, entre otros. Esperando que otorguen un mejor balance a las ventas de la empresa.

Tabla 45

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Factores críticos de éxito	Peso	Estrategia					
		Penetración de mercado		Diversificación Relacionada		Recorte de gasto	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1. Recuperación del PBI, situación actual del riesgo país, nuevos paquetes económicos lanzados por la SUNAT.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
2. Mayor demanda de sulfato de cobre durante fenómenos climáticos.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
3. Mayor confianza de los inversionistas ante el cambio de gobierno.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
4. Bajo poder de negociación en el sector de reciclaje.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
5. Nuevos usos del Sulfato de Cobre.	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Amenazas							
1. Elevado índice de Conflictos Mineros actualmente.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30
2. Participación del mercado.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3. Tamaño de las empresas competidoras.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4. Competitividad del sector.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Elevado índice de delincuencia en nuestro país	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
6. Tipo de cambio del dólar.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05
7. Volatilidad del precio del cobre.	0.08	3	0.23	2	0.15	1	0.08
Fortalezas							
1. Conocimiento del mercado interno de sulfato de cobre.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
2. Eficiencia en las compras de materias primas.	0.03	4	0.10	4	0.10	2	0.05
3. Tecnología y capacidad de planta	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4. Adecuado manejo de materiales y normas de seguridad.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Disponibilidad de materia prima	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Fuerza de ventas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7. Calidad de producto (pureza)	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades							
1. Disminución de ganancias respecto al último año.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
2. Falta del plan estratégico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Puntos críticos en los procesos (cuellos de botellas).	0.03	2	0.05	2	0.05	1	0.03
4. Alta rotación de personal	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.05
5. Baja formalización de la empresa	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
6. Empresa no esta en operaciones actualmente	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
7. Baja participación en el mercado	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8. Falta de profesionalización por parte de los directivos	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
9. Situación contable con SUNAT	0.08	3	0.23	3	0.23	1	0.08
Total	2.00		2.80		2.60		2.15

Nota. Peso: Es lo obtenido en las matrices EFI y EFE; PA: Denominado puntaje de atractividad, valor que simboliza lo atractivo que es cada estrategia y se establece en consenso; Calificación: Puede ser: 1: No aceptable, 2: Algo aceptable, 3: razonablemente aceptable, 4: muy aceptable; TPA: Cálculo del total de calificaciones de atractividad.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

9.1. Mapa de la Estrategia

En los capítulos anteriores se comentó cómo se elabora un Plan Estratégico. En éste capítulo se diseñará la implementación a través de una herramienta llamada El Mapa Estratégico. Un mapa estratégico describe de una manera clara y sencilla la estrategia de una empresa y establece los objetivos en un determinado tiempo.

Conocidos los objetivos estratégicos de la empresa, se procederá al siguiente paso para establecer las perspectivas que ayudarán a que se cumplan los objetivos de la empresa.

Perspectiva financiera. La perspectiva financiera es una de las más importantes en su ejecución por que agrupa a los procedimientos finales de las otras perspectivas, además de controlar la supervisión financiera de la empresa (Kaplan & Norton, 2001).

Perspectiva del cliente. Es muy importante en la gestión de la empresa ya que el impacto de una buena atención y servicio a un cliente repercute en los beneficios de la empresa, por eso uno de los objetivos estratégicos de la empresa es desarrollar el capital humano orientado a las ventas y al cliente. La empresa actualmente concentra su actividad económica con tres o cuatro clientes, siendo el más representativo Cía. Minera Volcan S.A.A., esto limita el crecimiento de la compañía, por eso buscara mejorar su imagen empresarial dando un mayor valor agregado en la atención a nuevos clientes, desde la atención de las órdenes de compra, pasando por la calidad del producto y servicio, hasta la entrega eficiente y a tiempo del producto final. Además ampliara su cartera de clientes contratando a 4 nuevos vendedores calificados con experiencia, buscara ampliar la cobertura del producto actual con mayor penetración en el mercado, por otro lado buscara mejorar la calidad del producto a un mejor grado de pureza al 99%.

Perspectiva del proceso interno. La compañía buscara optimizar la gestión interna de la empresa, de esta manera logrará integrar y optimizar sus procesos, obteniendo mejores resultados en los indicadores de clientes y financieros. La optimización en las áreas como: (a) Producción, (b) Administración, (c) Logística, y (d) la gerencia general. Así mismo,

buscará reducir al máximo las mermas en el producto final, logrando una calidad del producto al 99% y además trabajara en la optimización de los puntos críticos de la gestión de la empresa, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando los tiempos de producción, como también buscará lograr niveles de excelencia en los procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Una de las principales preocupaciones de la empresa actualmente es mejorar el capital humano, en las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa tanto de producción y administrativos (ver Apéndices) se comprobó que desconocen la estrategia de crecimiento de la empresa sobre todo en el largo plazo, es por eso que resulta importante que los trabajadores comprendan la importancia de una empleabilidad alineada al crecimiento de la empresa para los próximos cinco años, para de esta manera poder cumplir con los objetivos que la empresa tiene planificado en los próximos años, una muestra de esta falta de alineamiento laboral es que la empresa por ejemplo tiene actualmente algunas áreas separadas como la contabilidad que es externa. La empresa a partir de la aplicación del plan estratégico, buscara que el personal comprenda los objetivos de crecimiento de la empresa, la empresa intensificará sus esfuerzos para que el personal tenga mayor ambición comercial para incentivar el incremento de los ingresos por ventas de la empresa, además que el personal sea capacitado para que pueda ser más eficiente en sus labores y pueda obtener mejores resultados. Por otro lado buscara un mejor rendimiento de desempeño de sus trabajadores mediante controles de objetivos y metas de cada área, incentivará un clima laboral de trabajo en equipo, entre otras aplicaciones necesarias para lograr mejores resultados.

La herramienta que se utilizan para el seguimiento y control de la implantación de la estrategia es el *Balanced Scorecard* [Cuadro de Mando Integral] (BSC, por sus siglas en inglés). *Balanced Scorecard* es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición como se muestra en la Figura 22 (Kaplan & Norton, 2001).

Misión: Elaborar sulfato de cobre, con altos estándares de calidad que le permitan competir en el mercado nacional, brindando un excelente servicio a nuestros clientes
Visión: Ser líderes en el mercado peruano de sulfato de cobre, enfocados en la calidad del producto y el excelente servicio al cliente

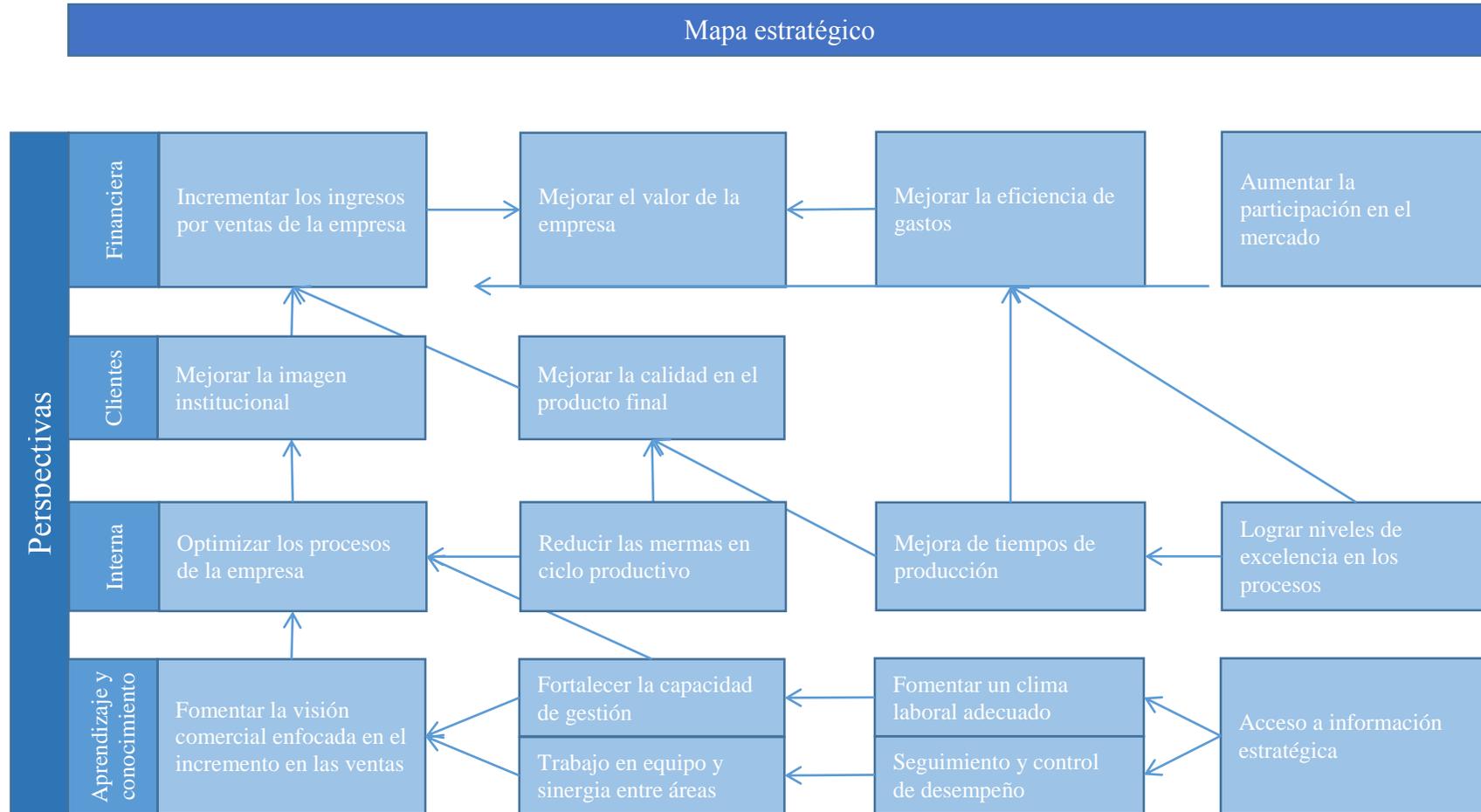


Figura 22. Mapa estratégico de Oxisul SAC.

Adaptado de “Linking the Balanced Scorecard to Strategy [Vinculación del Cuadro de Mando Integral con la Estrategia],” por R. S. Kaplan, y D. P. Norton, 1996, *California Management Review*, 39, p. 71.

9.2. Objetivos Específicos Según el Mapa de la Estrategia

Teniendo clara la Visión y Misión de la empresa y alineados a sus objetivos estratégicos planteados, se plantea una serie de objetivos específicos alineados al CMI o BSC de la empresa.

Objetivos estratégicos.

1. Aumentar la participación de mercado;
2. Desarrollar el capital humano de la empresa; y
3. Optimizar el proceso productivo de la empresa.

Conocidos los objetivos estratégicos, se han establecido los objetivos específicos, los cuales están alineados a las perspectivas que forman parte de nuestro mapa estratégico (BSC) los mismos que ayudarán a que la empresa logre los resultados esperados en el tiempo. Para el desarrollo de cada objetivo específico se ha evaluado distintas áreas y procesos de la empresa, los cuales recaen sobre cada una de las perspectivas de la estrategia en el marco del Balanced Scorecard.

Perspectiva financiera.

- Incrementar La rentabilidad de la empresa; y
- Aumentar la productividad de la empresa.

Perspectiva de clientes.

- Aumentar la calidad del producto (grado de pureza); y
- Desarrollar concepto de marca.

Perspectiva interna.

- Estandarizar los procesos de la empresa alineado a la norma ISO 9001; y
- Aumentar la producción de sulfato de cobre.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Profesionalizar la estructura organizacional de la empresa; y
- Mejorar el clima laborar de la empresa.

9.3. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos

Identificados los objetivos específicos, se colocarán indicadores para medir y controlar el objetivo, a continuación se muestran en la Tabla 46. Los indicadores permiten cuantificar los comportamientos de los procesos en sus diferentes etapas y se pueden asociar a los siguientes factores:

1. Permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan el análisis de los resultados de iniciativas o acciones.
3. Realizan el seguimiento y la evaluación de los resultados de los objetivos y metas propuestos.

Tabla 46

Indicadores por Objetivos Específicos

Objetivo específico	Indicador	Línea base
Perspectiva financiera		
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta / Patrimonio	Año 2014
Aumentar la productividad de la empresa	Gastos / Ingresos	6%
Perspectiva clientes		
Aumentar la calidad del producto	Grado de pureza	> = 90% aceptable
Desarrollar concepto de marca	pertenecer top 10 productores	98%
Perspectiva interna		
Estandarizar los procesos de la empresa alineados a la norma ISO 9001	Certificación ISO 9001	Top 10
Aumentar la producción de sulfato de cobre	Toneladas producidas	Certificación ISO 9001
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
Desarrollo de habilidades blandas	Números de capacitados	220 Toneladas anuales
Evaluación de desempeño	Número de personas evaluadas	0%
		0%

Como se aprecia en la Tabla 47 se establece la línea base como punto de partida para medir el logro de los objetivos específicos los cuales están alienados a las perspectivas y objetivos estratégicos.

9.4. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos

La meta propuestas para el Plan estratégico de Oxisul SAC, en acuerdo con la gerencia, es implementar y cumplir el Plan Estratégico con el mayor compromiso de todos

los responsables de la empresa, realizando las evaluaciones con la rigurosidad que amerita la situación actual por ello en la Tabla 47 se muestra las metas por indicador .

Tabla 47

Metas por Indicadores Específicos

Objetivo específico	Indicador	Línea base	Meta
Perspectiva financiera		Año 2014	Promedio (2107 - 2020)
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta / Patrimonio	6%	40%
Aumentar la productividad de la empresa	Gastos / Ingresos	15%	12%
Perspectiva clientes		> = 90% aceptable	
Aumentar la calidad del producto	Grado de pureza	98%	99%
Desarrollar concepto de marca	pertenecer top 10 productores	Top 10	Top 10
Perspectiva interna			
Estandarizar los procesos de la empresa alineados a la norma ISO 9001	Certificación ISO 9001	Certificación ISO 9001	Obtener certificación ISO 9001
Aumentar la producción de sulfato de cobre	Toneladas producidas	220 Toneladas anuales	2500 toneladas
Perspectiva aprendizaje y crecimiento			
Desarrollo de habilidades blandas	Números de capacitados	0%	100%
Evaluación de desempeño	Número de personas evaluadas	0%	100%

9.5. Iniciativas (Acciones a Llevar a Cabo Para Cada Uno de los Objetivos Específicos)**Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimiento**

Las iniciativas en conjunto conforman el plan de acción de la empresa, tienen un fin muy claro, tienen un coste, tienen una duración determinada y, por supuesto, tienen un responsable asignado para su correcto cumplimiento en presupuesto y en tiempo (López, 2014). Además, indicó que en esta fase clave hay varias etapas clave a considerar:

- La correcta selección de las iniciativas necesarias;
- Consideración de la financiación asignada al cumplimiento de las mismas; y
- Seguimiento y control a través de una correcta asignación de responsables.

A continuación, en la Tabla 48, se detalla las iniciativas por objetivos específicos.

Tabla 48

Iniciativas por Objetivos Específicos

Objetivo específico	Iniciativa	Descripción
Perspectiva financiera		
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas	Mayor penetración en el mercado actual atacando el segmento minero y los nuevos segmentos que utilizan el sulfato de cobre. Participación en ferias como EXPOMIN
Aumentar la productividad de la empresa	Creación de nuevo equipo de ventas	Se contratara cuatro vendedores expertos del sector sulfato de cobre y que cuentan con cartera de clientes
Perspectiva clientes		
Aumentar la calidad del producto	Mejorar el proceso de selección de la materia prima	Instruir al personal para que seleccione la materia prima antes de su uso en el proceso productivo
Desarrollar concepto de marca	Contratar consultoría en imagen empresarial	Se solicitara los servicios de una empresa consultora para impulsar la marca de la empresa en el mercado
Perspectiva interna		
Estandarizar los procesos de la empresa alineados a la norma ISO 9001	Contratar a una empresa consultora para la implementación del ISO 9001	Se solicitara los servicios de una empresa consultora para la preparación de la certificación ISO 9001
Aumentar la producción de sulfato de cobre	Agregar un tercer turno (madrugada)	Se incrementara un tercer turno con la finalidad de incrementar la producción y cubrir la demanda esperada
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
Desarrollo de habilidades blandas	Programar talleres de capacitación	Se contratara una empresa especializada en recursos humanos para el desarrollo de liderazgo y comunicación el cual se dictara para el personal administrativo y personal de planta
Evaluación de desempeño	Realizar evaluaciones trimestrales	Se realizara la evaluación de manera trimestral, para buscar mejoras en el cumplimiento de sus objetivos transversales

9.6. Responsable de Cada Una de las Iniciativas

Las iniciativas propuestas por la empresa son todas aquellas acciones que servirán para obtener buenos resultados en cada una de las áreas y actividades de la empresa, en la actividad financiera, en actividad económica sustentada principalmente en la ampliación del portafolio de clientes de la empresa para obtener en el corto plazo mejores resultados en ingresos por ventas y utilidades, en la actividad de procesos internos que mejoren la

productividad de la empresa reduciendo los costos de producción, mejora en los procesos de producción, entre otros, y en la actividad de capacitación aprendizaje y crecimiento sustentada en las mejoras de capacitación al personal para que estén mejor preparados y puedan realizar una mejor gestión en sus labores.

De acuerdo a los objetivos antes mencionados se presentan los siguientes esquemas, proponiendo a las personas responsables en la Tabla 49.

Tabla 49

Responsables de Iniciativas de los Objetivos Específicos

Objetivo específico	Iniciativa	Responsable
Perspectiva financiera		
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas	Gerente de ventas
Aumentar la productividad de la empresa	Creación de nuevo equipo de ventas	Gerente de ventas
Perspectiva clientes		
Aumentar la calidad del producto	Mejorar el proceso de selección de la materia prima	Jefe de planta
Desarrollar concepto de marca	Contratar consultoría en imagen empresarial	Gerente general
Perspectiva interna		
Estandarizar los procesos de la empresa alineados a la norma ISO 9001	Contratar a una empresa consultora para la implementación del ISO 9001	Gerente de administración
Aumentar la producción de sulfato de cobre	Agregar un tercer turno (madrugada)	Jefe de planta
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		
Desarrollo de habilidades blandas	Programar talleres de capacitación	Gerente de administración
Evaluación de desempeño	Realizar evaluaciones trimestrales	Gerente de administración

9.7. Presupuesto de Cada Una de las Iniciativas

La empresa proyecta una inversión de S/.521,000 para promover su crecimiento en el mercado, la proyección es lograr un crecimiento anual en ingresos por ventas del 3% para ello tiene proyectado invertir en varios segmentos de la empresa, cada segmento tiene su presupuesto, el cual se detalla en la Tabla 50.

Tabla 50

Presupuesto de Iniciativas de los Objetivos Específicos

Iniciativas en soles	2016	2017	2018	2019	2020
Incrementar las ventas	0	30,800	20,800	19,100	9,600
Creación de nuevo equipo de ventas	0	135,200	151,344	170,691	193,881
Mejorar el proceso de selección de la materia prima	0	144,000	144,000	144,000	144,000
Contratar consultoría en imagen empresarial	0	10,000	0	0	0
Contratar a una empresa consultora para la implementación del ISO 9001	0	30,000	0	0	0
Agregar un tercer turno (madrugada)	0	54,000	54,000	54,000	54,000
Programar talleres de capacitación	0	5,000	0	0	0
Realizar evaluaciones trimestrales	0	3,000	3,000	3,000	3,000

En la Tabla 50 se describe las iniciativas y los presupuestos que se realizarán para la realización de estas iniciativas. En incremento en ventas teniendo en cuenta que el año 2017 es el año de reactivación de la empresa se proyecta un presupuesto de S/.30,800 donde realizará inversiones de penetración como publicidad en redes sociales, *mailling*, presencia en ferias como expomin con la finalidad de incrementar la penetración en el mercado, buscando incrementos en sus ingresos por ventas. La empresa impulsara la creación de un nuevo equipo de ventas con la penetración de 4 nuevos vendedores especializados y con cartera de clientes buscando incrementar sus ingresos por ventas. La empresa realizara una mejor selección de la materia prima que compra separando y seleccionando la materia prima antes de su ingreso al proceso productivo. La empresa contrata una empresa en consultoría empresarial para mejorar su imagen de marca con sus clientes. Una inversión importante y estratégica de la empresa es obtener el ISO 9001 para ello contrata una empresa especializada para poder obtener esta certificación, esta inversión se realizará en el 2017 y la inversión asciende a S/.30,000. Por otro lado la empresa optimizará una mayor producción para poder mantener la demanda del mercado, para ello activará un tercer turno, para ello contratara 3 obreros con una inversión anual de S/.54,000. Se programarán talleres de capacitación al personal en el 2017 buscando mejoras en los resultados. Cada jefe realizará evaluaciones

trimestrales para medir el desempeño de los resultados de los trabajadores y medir o cuantificar la consecución de sus objetivos.

9.8. Cronograma de Cada Una de las Iniciativas

A continuación, en la Tabla 51, se detalla el cronograma de las iniciativas.

Tabla 51

Cronograma de Cada Una de las Iniciativas

Iniciativa	2016	2017	2018	2019	2020
Incrementar las ventas		X	X	X	X
Creación de nuevo equipo de ventas		X			
Mejorar el proceso de selección de la materia prima		X	X	X	X
Contratar consultoría en imagen empresarial		X			
Contratar a una empresa consultora para la implementación del ISO 9001		X			
Agregar un tercer turno (madrugada)		X	X	X	X
Programar talleres de capacitación		X			
Realizar evaluaciones trimestrales		X	X	X	X

Capítulo X: Evaluación

En este capítulo se aborda una evaluación cualitativa y cuantitativa de la empresa, en la evaluación cualitativa se describe todos aquellos factores que se consideran importantes para una adecuada planificación y gestión de la empresa, en la evaluación cuantitativa se describe la situación de sus estados financieros actuales y se realizan las proyecciones para el 2020 con la nueva estrategia aplicada para la empresa, además de los flujos de efectivo con y sin estrategia.

10.1. Evaluación Cualitativa

Identifica opciones de planeamiento y mejoras continuas en la realización de un plan estratégico.

10.1.1. Criterios de evaluación

Según Gürtler, Bain, y Shikiya (2014), los criterios de evaluación identifican los puntos de mejoras en los planes estratégicos, otorgan información determinante en la toma de decisiones, y listaron los siguientes:

- **Eficiencia:** Capacidad de la empresa para transformar los insumos financieros, humanos, y materiales en resultados positivos en un determinado tiempo;
- **Eficacia:** Refleja la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos específicos, considerando su nivel de logro y el tiempo;
- **Impacto:** Se refiere a los resultados positivos, a las consecuencias positivas y negativas, que un plan genera;
- **Pertinencia:** Hace un análisis de si la finalidad del proyecto es coherente con las prioridades de la empresa;
- **Viabilidad:** Busca el resultado óptimo de una decisión donde se obtenga un nivel aceptable de beneficios para la empresa durante un periodo; y

- Cobertura: Permite cuantificar hasta donde pueden llegar los resultados de la empresa al aplicar un plan estratégico considerando todos aquellos factores internos y externos del mercado, políticas de estado, entre otros que se involucren en este proceso.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

De acuerdo a los criterios antes mencionados, se elabora la siguiente matriz, Tabla 52, donde se comparan con los objetivos estratégicos planteados. Esta evaluación se da en un periodo de tiempo desde el inicio de la implementación del Plan Estratégico; como se muestra los tres objetivos estratégicos cumplen con los criterios establecidos.

Tabla 52

Comparación de Objetivos Estratégicos con Criterios

Objetivo estratégico	Criterio					
	Eficiencia	Eficacia	Impacto	Pertinencia	Viabilidad	Cobertura
1. Aumentar la participación de mercado	X	X	X	X	X	X
2. Desarrollar el capital humano de la empresa	X	X	X	X	X	X
3. Optimizar el proceso productivo de la empresa	X	X	X	X	X	X

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Planificar la estrategia financiera de la empresa es un aspecto importante ya que permitirá guiar las acciones para que sus objetivos se cumplan en un determinado tiempo.

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

Estado de resultados proyectado: Situación actual. Para hacer la proyección de los estados financieros en situación actual, se consideró como base los estados financieros del año 2015, manteniendo constantes las demás condiciones, el año 2016 la empresa no tuvo actividad. Para la proyección de los estados financieros con estrategia se toma como base el año 2014, se toman en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa, las metas propuestas y la estrategia seleccionada, se desarrollan los siguientes supuestos para su proyección tal como se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53

Supuestos Sin Estrategia (S/.)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Total ventas	0	2'055,733	1'994,061	1'954,180	1'905,325
Costo de ventas	0	1'889,219	1'838,524	1'797,846	1'752,899
Utilidad bruta	0	166,514	155,537	156,334	152,426
Costo de ventas (%)	0	91.9	92.2	92.0	92.0
Utilidad bruta (%)	0	8.1	7.8	8.0	8.0
Gastos operativos	0	141,675	138,587	141,578	142,900
Gastos/ ingresos (%)	0	6.9	6.9	7.2	7.5
U. A. I. I.	0	24,839	16,950	14,656	9,526
IR (28%)	0	6,955	4,746	4,104	2,667
Utilidad neta	0	17,884	12,204	10,552	6,859
Patrimonio	0	308,683	303,003	301,353	297,658
ROE	0	6.0	4.0	4.0	2.0
Gastos financieros	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variación de ventas	0	2'055,733	-61,672	-39,881	-48,855
Variación de gastos	0	141,675	-3,088	2,991	1,322
Incremento ventas (%)	0	0	-3	-2	-3
Incremento gastos (%)	0	0	-2	2	1

Nota. U. A. I. I. = Utilidad antes de impuestos o intereses; ROE = *Return on equity* [Rentabilidad financiera].

Al proyectar el Estado de Resultados continuando con la gestión actual, es decir sin la aplicación de la estrategia planteada en el presente documento, la empresa continuaría reduciendo sus ingresos por ventas año a año, como se muestra en la Tabla 54. Además, como se puede apreciar las proyecciones son desalentadoras si la empresa continua operando como hasta ahora, con una cartera de clientes reducida y concentrada solo en el sector minero y con un cliente Cia Minera Volcan S.A.A. Así mismo, el no contar con procesos optimizados impacta en la calidad del producto y dificulta la comercialización del producto y la imagen proyectada a nuevos clientes. Esta proyección considera que la empresa en el 2017 nuevamente empieza a producir Sulfato de cobre ya que en el 2016 la empresa no tuvo actividad, se toma como referencia las ventas del año 2015 como año base.

Tabla 54

Estado de Ganancias y Pérdidas: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016 al 2020 (S/.)

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas netas (Ingresos operacionales)	6'775,498	100	2'055,733	100			2'055,733	100	1'994,061	100	1'954,180	100	1'905,325	100
Otros ingresos operacionales														
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas														
(+) Total ingresos	6'775,498	100	2'055,733	0			2'055,733	100	1'994,061	100	1'954,180	100	1'905,325	100
(-) Inventario inicial														
(-) Compras (o costo de producción)	-5'678,556	84	-1'854,520	90			-1'889,219	92	-1'814,596	91	-1'788,075	92	-1'752,899	92
(+) Inventario final														
(-) Costo de ventas (Operacionales)	-5'678,556	84	-1'854,520	90			-1'889,219	92	-1'838,524	92	-1'797,846	92	-1'752,899	92
Utilidad bruta	1'096,942	16	201,213	10			166,514	8	155,537	8	156,334	8	152,426	8
(-) Gastos administrativos	-245,677	4	-73,223	4			-73,223	4	-71,786	4	-74,259	4	-74,308	4
(-) Gastos de ventas	-789,065	12	-68,452	3			-68,452	3	-66,801	3	-67,419	3	-68,592	4
Utilidad operativa	62,200	1	59,538	3			24,839	1	16,950	1	14,656	1	9,526	0
(-) Gastos financieros	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Depreciación														
(+) Otros ingresos														
(-) Otros egresos (Gastos diversos)														
(+) Ingresos financieros														
Utilidad (o pérdida) neta antes de IR	62,200	1	59,538	3			24,839	1	16,950	1	14,656	1	9,526	0
(-) Impuesto a la renta	0	0	1	0			-6,955	0	-4,746	0	-4,104	0	-2,667	0
Utilidad (o pérdida) neta	62,200	1	59,539	3	0	0	17,884	1	12,204	1	10,553	1	6,859	0

Estado de resultados proyectado: Nueva estrategia. La proyección de estados financieros con estrategia toma como base los estados financieros cerrados al 31 de diciembre del 2014, además se detalla en la Tabla 55 la proyección de los objetivos estratégicos planteados, las metas propuestas y la estrategia propuesta por la empresa.

Tabla 55

Supuestos con Estrategia (S/.)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Total ventas	0	5'362,500	7'800,000	10'725,000	13'812,500
Costo de ventas	0	4'558,125	6'474,000	8794,500	11'257,187
Utilidad bruta	0	804,375	1'326,000	1'930,500	2'555,312
Costo de ventas (%)	0	85	83	82	81
Utilidad bruta (%)	0	15	17	18	18
Gastos operativos	0	616,688	897,000	1'233,375	1'547,000
Gastos/ ingresos (%)	0	11.50	11.50	11.50	11.20
U. A. I. I.	0	140,542	393,544	674,583	1'000,036
IR (28%)	0	39,351	110,192	188,883	280,010
Utilidad neta	0	101,190	283,352	485,699	720,026
Patrimonio	0	395,937	683,473	1'072,419	1'513,795
ROE	0	26	41	45	48
Gastos financieros	0	47,144	35,455	22,541	8,276
Variación de ventas	0	5'362,500	2'437,500	2'925,000	3'087,500
Variación de gastos	0	616,688	280,312	336,375	313,625
Incremento ventas (%)	0	0	45	38	29
Incremento gastos (%)	0	0	45	38	25

Nota. U. A. I. I. = Utilidad antes de impuestos o intereses; ROE = *Return on equity* [Rentabilidad financiera].

En la Tabla 56, se muestra los resultados de establecer e implementar la nueva estrategia en la empresa, es así que se proyecta crecimientos importantes en los ingresos por ventas en los próximos cuatro años, el 2017 la empresa empieza a retomar la producción luego que en el 2016 no tuvo actividad, en el año 2017 la empresa aún no llega al nivel de ventas del año 2014 (año base) porque se considera que es un año de recuperación de la producción, para proyectar los niveles de ventas para los próximos años se toma en cuenta la

cantidad de producción de la planta y la proyección de los precios de venta de la tonelada de sulfato de cobre

El 2017 es el año de recuperación de la producción de la empresa, para el 2017 se proyecta producir 1,100 t al año a un precio promedio de US\$1,500/t, en el 2018 se proyecta producir 1,500 t a un precio promedio de US\$1,600/t, en el 2019 la proyección de producción es de 2,000 t a un precio promedio de US\$1,650/t y en el 2020 la proyección de producción de la planta es de 2,500 t a un precio promedio de US\$1,700/t. Estas consideraciones dan como resultado ventas proyectadas de S/.5'362,500, S/.7'800,000, S/.10'725,000, y S/.13'812,000 del año 2017 hasta el 2020 respectivamente.

10.2.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

Balance general proyectado: Situación actual. La empresa no tuvo actividad económica en el 2016, la estructura del Balance se concentra en activos no corrientes representados por los activos fijos, inmuebles maquinarias y equipos principalmente (local de la empresa y las maquinarias y equipos de producción para el sulfato de cobre). Los activos corrientes no tuvieron mayor participación, hasta el 2015, donde la empresa estuvo trabajando a un 50% de su capacidad de producción debido a que sólo atendía principalmente a un cliente, CIA Minera Volcan S.A. En el 2016 ya no generó ventas debido a la paralización de la producción. Para el 2017 la empresa nuevamente se reactiva, sin embargo sin estrategia la empresa seguirá atendiendo a tres clientes sin mayor penetración en el mercado, continuará con procesos que carecen de eficiencia en la producción, impactando negativamente en la liquidez. En la Tabla 57, se presenta el Balance General proyectado sin estrategia, lo cual muestra que si la empresa no opta por un cambio de rumbo o un plan estratégico de largo plazo está condenada a cerrar definitivamente, ya que sus márgenes y sus cifras no son alentadoras.

Tabla 56

Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016-2020 (S/.)

Concepto	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas netas (ingresos operacionales)			5'362,500		7'800,000		10'725,000		13'812,500	
Otros ingresos operacionales										
(-) Descuentos, rebajas, y bonificaciones concedidas										
(+) Total ingresos			5'362,500	100.00	7'800,000	100.00	10'725,000	100.00	13'812,500	100.00
(-) Inventario inicial										
(-) Compras (o costo de producción)			-4'558,125	85.00	-6'474,000	83.00	-8'794,500	82.00	-11'257,188	81.50
(+ Inventario final										
(-) Costo de ventas (Operacionales)			-4'558,125	85.00	-6'474,000	83.00	-8'794,500	82.00	-11'257,188	81.50
Utilidad bruta			804,375	15.00	1'326,000	17.00	1'930,500	18.00	2'555,313	18.50
(-) Gastos administrativos			-187,688	3.50	-273,000	3.50	-375,375	3.50	-483,438	3.50
(-) Gastos de ventas			-429,000	8.00	-624,000	8.00	-858,000	8.00	-1'063,563	7.70
Utilidad operativa			187,688	3.50	429,000	5.50	697,125	6.50	1'008,313	7.30
(-) Gastos financieros			-47,145	0.88	-35,455	0.45	-22,542	0.21	-8,276	0.06
(-) Depreciación										
(+) Otros ingresos										
(-) Otros egresos (Gastos diversos)										
(+ Ingresos financieros										
Utilidad (o pérdida) neta antes de IR			140,543	2.62	393,545	5.05	674,583	6.29	1'000,036	7.24
(-) Impuesto a la renta (28%)			-39,352	0.73	-110,193	1.41	-188,883	1.76	-280,010	2.03
Utilidad (o pérdida) neta			101,191	1.89	283,352	3.63	485,700	4.53	720,026	5.21

Tabla 57

Balance General Proyectado: Situación Actual: Proyectadas al 31 Diciembre del 2016-2020 (S/.)

Concepto	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	Concepto	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	
Activo Corriente											Pasivo Corriente											
Caja/Bancos	15,420	3.88	5,000	0.67	17,884	2.11	19,000	2.11	21,500	2.42	Sobregiros bancarios	0.00	6,273	0.85		0		0		0		
Inversiones financieras		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	Proveedores (cuentas por pagar comerciales)	0.00	86,031	11.59	140,000	16.51	190,000	21.07	210,000	23.64		
Clientes (cuentas por cobrar comerciales) (neto)		0.00	39,112	5.27	40,353	4.76	41,403	4.59	50,926	5.73	Cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00	110,034	14.82	166,513	19.64	190,000	21.07	198,000	22.29		
Cuentas por cobrar a partes relacionadas		0.00	0	0.00	18,138	2.14	36,869	4.09	6,659	0.75	Tributos por pagar	0.00	34,894	4.70	35,941	4.24	37,019	4.10	37,312	4.20		
Otras cuentas por cobrar-Trabajadores		0.00	15,000	2.02	15,000	1.77	15,000	1.66	15,000	1.69	Remuneraciones por pagar	0.00	35,000	4.71	40,000	4.72	39,000	4.32	39,000	4.39		
Existencias (mercaderías)(productos terminados)		0.00	298,756	40.25	339,402	40.03	370,295	41.06	378,209	42.57	Cuentas por pagar diversas	0.00	67,000	9.03	67,000	7.90	79,629	8.83	35,214	3.96		
Gastos diferidos		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	Otras cuentas por pagar	0.00	45,000	6.06	45,000	5.31	25,000	2.77	30,000	3.38		
Suministros diversos		0.00	0	0.00	18,600	2.19	18,220	2.02	18,220	2.05	Pasivos diferidos	106,457	26.80	10,398	1.40	7,470	0.88	0	0.00	0	0.00	
Crédito fiscal		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Materias primas		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Gastos pagados por anticipado		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Otros activos		0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Total Activo Corriente	15,420	3.88	357,868	48.21	449,377	52.99	500,787	55.53	490,514	55.21	Total Pasivo Corriente	106,457	26.80	394,630	53.16	501,924	59.19	560,648	62.17	549,526	61.86	
Activo No Corriente											Pasivo No Corriente											
Otras cuentas por cobrar		0.00	2,617	0.00	16,754	0.00	19,194	0.00	16,034	0.00	Deudas a largo plazo	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		
Inmuebles maquinaria y equipos (neto)	480,541	120.97	480,541	64.73	480,541	56.67	480,541	53.29	480,541	54.09	Beneficios sociales	0.00	18,990	2.56	21,839	2.58	26,206	2.91	27,600	3.11		
(-) Depreciación y Amortización acumulada	-98,705	24.85	-98,705	13.30	-98,705	11.64	-98,705	10.95	-98,705	11.11	Ganancias diferidas	0.00	12,128	1.63	12,128	1.43	0	0.00	0	0.00		
Activos intangibles (neto)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	Compensación por tiempo de servicio (CTS)	0.00	7,890	1.06	9,074	1.07	13,610	1.51	13,600	1.53		
Otros activos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Total Activo No Corriente	381,836	96.12	384,453	51.79	398,590	47.01	401,030	44.47	397,870	44.79	Total Pasivo No Corriente	0	0.00	39,008	5.25	43,040	5.08	39,816	4.42	41,200	4.64	
											Patrimonio											
											Capital social											
											225,000											
											56.64											
											225,000											
											225,000											
											225,000											
											225,000											
											Reservas											
											65,799											
											16.56											
											65,799											
											65,799											
											65,800											
											65,799											
											Resultaos acumulados											
											0											
											0.00											
											0											
											0											
											0											
											Utilidad / Pérdida del ejercicio											
											0											
											0.00											
											17,884											
											12,204											
											10,553											
											6,859											
											Total Patrimonio											
											290,799											
											73.20											
											308,683											
											41.58											
											303,003											
											35.73											
											301,353											
											33.42											
											297,658											
											33.51											
Total Activo	397,256	100.00	742,321	100	847,967	100.00	901,817	100.00	888,384	100.00	Total Pasivo y Patrimonio	397,256	100.00	742,321	100.00	847,967	100.00	901,817	100	888,384	100.00	

Balance general proyectado: Nueva estrategia. Como se aprecia en la Tabla 58, la adecuada aplicación de la estrategia reflejan mejoras en el Balance General, la empresa incrementa sus activos corrientes de manera importante principalmente por la recuperación de la producción de sulfato de cobre, se observa como los inventarios también se incrementan esto se da por la recuperación de su producción, también la cuenta caja Bancos se incrementa por la mayor actividad económica y cobranzas a sus clientes; la empresa mantiene sus activos fijos en buen estado no hay mayor inversión en activos fijos, la empresa en este escenario operaría al 98% de su capacidad de producción, la proyección de crecimiento de sus activos para el 2020 es llegar a los S/.2.6 a S/.3 millones.

En cuanto a sus pasivos, en el corto plazo la empresa registra en deuda financiera de corto plazo la parte corriente de la deuda bancaria y en el largo plazo la parte no corriente, la cuenta proveedores aumenta por mayores compras de materia prima. El Capital social de la empresa se mantiene en S/.225,000 en los cinco años sin embargo el patrimonio se incrementa cada año debido a los resultados acumulados generados por los importantes márgenes netos generados desde el 2017 producto de la aplicación de la puesta en marcha de la nueva estrategia. En conclusión OXISUL SAC está proyectando cumplir con sus objetivos estratégicos como son la ampliar la participación de mercado, desarrollar el capital humano orientado a las ventas y optimizar los procesos productivos de la empresa.

10.2.3. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

Flujo de efectivo: Situación actual. Los flujos de efectivo representan las actividades de operación, inversión y financiamiento de la empresa. Como se muestra en la Tabla 59, las actividades de operación arrojan saldos positivos mínimos a excepción de los años 2019 y 2020 donde generan saldos negativos, sin estrategia la empresa no tiene inversiones ni financiamientos, es importante que la empresa Oxisul SAC tenga un horizonte de crecimiento en el futuro para conseguir y asegurar flujos positivos de liquidez caso contrario los resultados se proyectan desalentadores.

Tabla 58

Proyección del Balance General con la Nueva Estrategia: Proyectadas al 31 de Diciembre del 2016-2020 (S/.)

Concepto	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	Concepto	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Activo Corriente											Pasivo Corriente										
Caja/Bancos	15,420	3.88	15,420	1.00	440,615	22.78	489,882	23.21	580,900	23.25	Sobregiros bancarios	0.00	158,778	10.28	158,778	8.21	109,053	5.17	109,053	4.37	
Inversiones financieras	0.00	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	Proveedores (cuentas por pagar comerciales)	0.00	130,865	8.48	320,000	16.54	349,950	16.58	422,000	16.89	
Clientes (cuentas por cobrar comerciales) (neto)	0.00	120,205	7.79	23,000	1.19	130,276	6.17	169,853	6.80	Cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00	121,235	7.85	40,000	2.07	48,442	2.29	11,000	0.44		
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Tributos por pagar	0.00	38,097	2.47	39,240	2.03	34,035	1.61	36,401	1.46		
Otras cuentas por cobrar-Trabajadores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Remuneraciones por pagar	0.00	45,000	2.91	60,000	3.10	70,000	3.32	80,000	3.20		
Existencias (mercaderías)(productos terminados)	0.00	470,000	30.44	437,951	22.64	618,794	29.32	851,222	34.08	Cuentas por pagar diversas	0.00	67,797	4.39	120,000	6.20	94,846	4.49	60,803	2.43		
Gastos diferidos	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	Otras cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	59,106	3.06	21,634	1.02	29,150	1.17		
Suministros diversos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Pasivos diferidos	106,457	26.80	0	0.00	17,261	0.89	12,945	0.61	69,521	2.78	
Crédito fiscal	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00												
Materias primas	0.00	424,394	27.49	509,273	26.33	348,499	16.51	372,670	14.92												
Gastos pagados por anticipado	0.00	27.49	0	26.33	0	16.51	0	0.00													
Otros activos	0.00	132,106	8.56	132,106	6.83	132,000	6.25	132,000	5.28												
Total Activo Corriente	15,420	3.88	1'162,125	75.27	1'542,944	79.77	1'719,451	81.46	2'106,646	84.33	Total Pasivo Corriente	106,457	26.80	561,772	36.39	814,385	42.10	740,905	35.10	817,928	32.74
Activo No Corriente											Pasivo No Corriente										
Otras cuentas por cobrar	0.00	0.00	9,540	0.00	9,540	0.00	9,541	0.00	9,541	0.00	Deudas a largo plazo	0.00	410,060	26.56	286,738	14.82	150,502	7.13	0	0.00	
Inmuebles maquinaria y equipos (neto)	480,541	120.97	480,541	31.12	480,541	24.84	480,541	22.77	480,541	19.24	Beneficios sociales	0.00	87,000	5.63	98,000	5.07	110,000	5.21	120,000	4.80	
(-) Depreciación y Amortización acumulada	-98,705	24.85	-98,705	6.39	-98,705	5.10	-98,705	4.68	-98,705	3.95	Ganancias diferidas	0.00	80,827	5.24	36,724	1.90	11,000	0.52	12,300	0.49	
Activos intangibles (neto)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	Compensación por tiempo de servicio (CTS)	0.00	8,363	0.54	15,000	0.78	26,000	1.23	34,000	1.36		
Otros activos	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00													
Total Activo No Corriente	381,836	96.12	381,836	24.73	391,376	20.23	391,376	18.54	391,377	15.67	Total Pasivo No Corriente	0	0.00	586,250	37.97	436,462	22.56	297,502	14.09	166,300	6.66
											Patrimonio										
											Capital social										
											225,000										
											56.64										
											225,000										
											225,000										
											225,000										
											Reservas										
											65,799										
											16.56										
											69,747										
											73,931										
											78,368										
											83,069										
											Resultaos acumulados										
											0										
											0.00										
											0										
											101,191										
											283,352										
											485,700										
											Utilidad / Pérdida del ejercicio										
											0										
											0.00										
											101,191										
											283,352										
											485,700										
											720,026										
											Total Patrimonio										
											290,799										
											73.20										
											395,938										
											25.64										
											683,474										
											35.33										
											1'072,420										
											50.81										
											1'513,795										
											60.60										
Total Activo	397,256	100	1'543,961	100.00	1'934,320	100.00	2'110,827	100.00	2'498,023	100.00	Total Pasivo y Patrimonio	397,256	100.00	1'543,961	100.00	1'934,320	100.00	2'110,827	100.00	2'498,023	100.00

Tabla 59

Flujo de Efectivo: Situación Actual (S/.)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Actividades de operación		12,884	1,116	2,500	3,500
Cobranza de clientes		123,000	98,316	103,320	120,852
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad					
Menos:					
Pago de proveedores		63,816	67,000	69,000	75,900
Pago de remuneraciones y beneficios sociales		34,000	29,000	30,500	40,000
Pago de tributos		5,300	1,200	1,320	1,452
Otros pagos relativos a la actividad		7,000	0	0	0
Efectivo provenientes de actividades de operación					
Actividades de inversión		0	0	0	0
Ingresos por ventas de valores					
Ingresos por venta de inmuebles, maquinarias, y equipos					
Otros ingresos relativos a la actividad					
Pagos por compra de valores					
Pagos por compra de inmuebles, maquinarias, y equipos					
Otros pagos efectuados relativos a la actividad					
Efectivo y equivalentes de efectivo					
Provenientes de actividades de inversión					
Actividades de financiamiento		0	0	0	0
Ingresos por emisión de acciones o nuevos aportes					
Ingresos por préstamos bancarios a corto y largo plazo			0	0	0
Ingresos por emisión de bonos, hipotecas, otros					
Otros ingresos de efectivo relativos a la actividad					
Amortización de préstamos obtenidos					
Pagos de dividendos y otras distribuciones					
Otros pagos efectuados relativos a la actividad					
Efectivo y equivalentes de efectivo provenientes de las actividades de financiamiento					
Aumento o disminución neto de efectivo		12,884	1,116	2,500	3,500
Saldo de efectivo al inicio del año		5,000	17,884	19,000	21,500
Resultados por exposición ala inflación					
Saldo de efectivo al final del año		5,000	17,884	19,000	21,500

Flujo de efectivo con la nueva estrategia. Con la implementación de la estrategia se mejora el flujo de las actividades de operación, se logra aumento en las ventas y en la cobranza de los clientes, la empresa en el 2017 logra obtener un financiamiento de S/.521,693 para cumplir con sus prepuestos proyectados. Las amortizaciones se reflejan en cada año de este estado financiero, logrando finalmente saldos positivos importantes al final de cada año, como se muestra en la Tabla 60.

Gracias a la inyección de este nuevo financiamiento para cumplir con los presupuestos de la empresa como parte de este plan estratégico en marcha, Oxisul SAC logra importantes cambios en su actividad de operación producto de la mejora en su actividad económica (incremento de ingresos por ventas), mejores márgenes brutos, operativos y netos, por lo tanto mejora su flujo de tesorería por sus cuentas por cobrar comerciales las cuales van de la mano a su mejora económica.

Tabla 60

Flujo de Efectivo con la Nueva Estrategia (S/.)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Actividades de operación		15,135	172,590	227,254	249,219
Cobranza de clientes		232,000	398,000	465,000	498,000
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad					
Menos:					
Pago de proveedores		130,865	123,200	129,950	136,760
Pago de remuneraciones y beneficios sociales		73,000	87,000	90,000	91,200
Pago de tributos		13,000	15,210	17,796	20,821
Otros pagos relativos a la actividad					
Efectivo provenientes de actividades de operación					
Actividades de inversión		0	0	0	0
Ingresos por ventas de valores					
Ingresos por venta de inmuebles, maquinarias, y equipos					
Otros ingresos relativos a la actividad					
Pagos por compra de valores					
Pagos por compra de inmuebles, maquinarias, y equipos					
Otros pagos efectuados relativos a la actividad					
Efectivo y equivalentes de efectivo					
Provenientes de actividades de inversión					
Actividades de financiamiento	410,060	-123,322	-136,236	-150,502	
Ingresos por emisión de acciones o nuevos aportes					
Ingresos por préstamos bancarios a corto y largo plazo		521,693	0	0	0
Ingresos por emisión de bonos, hipotecas, otros					
Otros ingresos de efectivo relativos a la actividad					
Amortización de préstamos obtenidos		111,633	123,322	136,236	150,502
Pagos de dividendos y otras distribuciones					
Otros pagos efectuados relativos a la actividad					
Efectivo y equivalentes de efectivo provenientes de las actividades de financiamiento					
Aumento o disminución neto de efectivo		425,195	49,268	91,018	98,717
Saldo de efectivo al inicio del año		15,420	440,615	489,882	580,900
Resultados por exposición ala inflación					
Saldo de efectivo al final del año	15,420	440,615	489,882	580,900	679,618

10.2.4. Evaluación financiera

La evaluación de la estrategia conlleva a realizar una proyección de los flujos de los períodos 2016-2020 sin estrategia y con estrategia, de esta manera se conocerán los resultados de haber aplicado la estrategia en un determinado periodo de tiempo. El método que se utilizará es el de descuento de flujos que es uno de los más utilizados en la valoración de empresas, para traer a valor presente los flujos se utiliza la tasa de descuento que este caso es el costo de oportunidad del capital (COK), para hallar el COK se usa el método del *Capital Asset Pricing Model* [Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros] (CAPM, por sus siglas en inglés) tal como se detalla en la Tabla 61. A continuación se detallan los datos necesarios para este modelo a aplicar

- Beta desapalancada: De acuerdo al giro de negocio de la empresa se hallara el coeficiente beta de la industria, para ello se recurre a la información que brinda Damoradan (2017), encontrando el beta desapalancando de la industria química (*chemical diversified*) de EE.UU. que es de 1.14.
- Tasa libre de riesgo: Para ello se toma el promedio aritmético de los bonos de EE.UU. de los últimos 30 años, estos bonos son los menos riesgosos en las inversiones, siendo este dato 2.895% (Investing.com, 2017).
- Riesgo de mercado: La prima de mercado es de 5.36%, la prima de mercado como la tasa libre de riesgo se obtiene del mercado americano.
- Riesgo país: El riesgo país es un indicador que mide la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones financieras, el de la economía peruana fue el segundo más bajo de Latinoamérica al 23 de febrero del 2016. Este índice, medido por *Emerging Market Bond Index Global* [Índice de Bonos de Mercados Emergentes Global] EMBIG Perú, llegó a los 276 puntos básicos, cifra menor a los 313 puntos básicos reportados el 11 de febrero, como indicó el BCRP (como se citó en “Riesgo País,” 2016).

Cálculo del COK (ver Fórmula 1):

$$\text{COK} = \text{RLr} + (\text{Prima de mercado} \times \text{Beta}) + \text{Riesgo país} \quad (1)$$

Donde: R_{Lr} = Rentabilidad libre de riesgo.

Cálculo del COK (Damodaran):

Tabla 61

Cálculo del COK

Concepto	Tasa (%)
R _{Lr} – Rentabilidad libre de riesgo	2.90
Prima del mercado	5.36
Beta desapalancado	1.14
Riego país	2.76
COK – Costo de oportunidad	11.77

Como se puede apreciar en la Tabla 62, el valor actual neto (VAN) del accionista con estrategia es mayor que el VAN sin estrategia, esto debido a que recoge los resultados del plan estratégico aplicado en Oxisul SAC. Además el VAN con la estrategia aplicada por la empresa asciende a S/.1'729,722 mayor a que la empresa obtendría sin la aplicación de la estrategia, la estrategia aplicada en la empresa genera una riqueza adicional de S/.1'692,000 en el tiempo proyectado.

Tabla 62

Resultado VAN (S/.)

Concepto	2017	2018	2019	2020
Flujo de cada del accionista sin proyecto	17,884	12,204	10,553	6,859
Flujo de caja del accionista con proyecto	674,489	346,647	561,908	810,500
Flujo de caja marginal del proyecto	656,605	334,443	551,355	803,641
VAN sin estrategia	37,722		VAN con estrategia	1'729,722
VAN marginal	1'692,000			

Nota. VAN =Valor actual neto.

Cálculo del WACC. La generación de valor de la firma, está estrechamente ligada al *weighted average cost of capital* [costo promedio ponderado del capital] WACC, pues, la riqueza del accionista, la misma que está atada al valor de la firma, se incrementa sí y sólo sí la rentabilidad que arroja esta, es superior a lo que costaron los recursos que se utilizaron para

financiarla, es decir, si excede el WACC (Lira, 2016). La Fórmula 2 servirá para calcular la tasa WACC.

$$Kd \cdot D(1-T) + Ke \cdot E / (E+D) \quad (2)$$

Donde:

$$Kd = 25\%$$

$$D = S/.905,592$$

$$Ke = 11.77\%$$

$$E = S/.791,285$$

$$WACC = 15\%$$

Para calcular el WACC se aplica el método del CAPM, el valor del WACC para Oxisul es de 15% (ver Tabla 63).

Tabla 63

Cálculo del WACC

	WACC	Valor
Estructura de capital contable		
Deuda		905,592
Patrimonio		791,285
Deuda (%)		53.4
Patrimonio (%)		46.6
Deuda financiera		158,778
D/P		1.14
Tasa impositiva (%)		28.0
Deuda con escudo fiscal (%)		17.5
Beta		
Beta desapalancado		1.14
COK		
Bono del tesoro EE.UU. (30 años) (%)		2.90
Riesgo país (promedio cinco años) (%)		2.76
Prima de riesgo de mercado Perú (%)		5.36
COK (%)		11.77
Activos financiados con deuda		905,592
Intereses de deuda		113,418
Tasa de interés implícita (%)		25.0
	WACC (%)	15.0

Nota. D = Deuda; P = Patrimonio.

Ratios financieros. La liquidez es un ratio determinante e importante en una empresa por que determina la capacidad para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, como se observa la empresa tiene capital de trabajo o fondo de maniobra positivo y ascendente según las proyecciones hasta el 2020, la relación corriente es mayor a 2 a partir del año 2017; esto permite a la empresa cubrir con sus propios recursos las obligaciones de corto plazo mayor a dos veces. Un escenario más ácido y sin considerar los inventarios a partir del 2017 hasta el 2020, empresa puede cubrir totalmente las obligaciones de corto plazo con sus recursos.

La empresa presenta alta rotación de inventarios, menor a 31 días, el promedio de días de pago a sus proveedores es menor o igual a 20 días, y sus compras de chatarra son al contado. El ciclo de negocio se define como la rotación de sus existencias más los días de cobranza a sus clientes menos los días de pago a sus proveedores, en la empresa Oxisul SAC el ciclo de negocio es bastante rápido 30 días.

Los ratios de solvencia determinan la participación de los aportes de los accionistas para con la empresa. Para el 2017, el capital social permitía cubrir los pasivos hasta en 0.2 veces, y en el 2020 el capital social permite cubrir las obligaciones de la empresa en 0.2. Así mismo el ratio de apalancamiento Pasivo Total / Activo Total es de 2.9 para el 2017, un poco alto debido a la deuda financiera y con proveedores que son las principales fuentes de financiamiento.

Lo índices de rentabilidad determinan o explican la rentabilidad de la empresa con respecto a su actividad económica, patrimonio, y sus activos, en el 2016 la empresa no genero actividad económica, el promedio proyectado de la rentabilidad bruta sobre ventas es de 17%, y el promedio de la rentabilidad neta sobre ventas es en promedio del 4%, la rentabilidad sobre el patrimonio ROE es en promedio 40% y la Rentabilidad Proyectada sobre sus activos ROA es de 22%, como se muestra en la Tabla 64.

Tabla 64

Ratios Financieros

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez						
Capital de trabajo (S/.)			600,353	728,559	978,546	1'288,718
Relación corriente	11.11	0.00	2.07	1.89	2.32	2.58
Prueba ácida	0.63	0.00	1.23	1.36	1.49	1.53
Gestión						
Rotación de inventarios	5	0	31	20	21	22
Días de cobranza a clientes	0	0	8	1	4	4
Días de pago a proveedores	0	0	10	18	13	14
Ciclo de negocio	5	0	29	3	12	14
Solvencia						
Capital social /Pasivo	5.57	0.00	0.20	0.18	0.22	0.23
Capital social /Patrimonio	0.23	0.00	0.57	0.33	0.21	0.15
Pasivos/ Activos (apalancamiento)	0.04	0.00	2.90	1.83	0.97	0.65
Capital social / Activos (%)	22	0	15	12	11	15
Generación de recursos y rentabilidad						
Variación de ventas (%)	69	0	100	45	38	29
Utilidad bruta / Ventas (%)	10	0	15	17	18	19
Utilidad neta / Ventas (%)	3	0	2	4	5	5
Utilidad neta /Patrimonio (ROE) (%)	6	0	26	41	45	48
Utilidad neta /Total activos (ROA) (%)	6	0	7	15	23	29

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones

1. La implementación de un Plan Estratégico por la empresa es de vital importancia pues gracias a ello la empresa podrá lograr mejores niveles de competitividad en el mercado y además mejores niveles de rentabilidad para los próximos cinco años.
2. La empresa diseña planes estratégicos para lograr objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.
3. La actividad minera sigue siendo el mercado principal del Sulfato de Cobre, en tal sentido Oxisul SAC también debe participar obtener beneficios de este mercado, pero siempre alertas con nuevos o mercados alternativos.
4. Su abastecimiento de materias primas está basado dentro de la política de sustentabilidad.
5. Oxisul SAC ha presentado ciertas dificultades en la dirección debido a la falta de formación de líderes y por la falta de la delegación de facultades decisorias.

11.2. Recomendaciones

1. La empresa debe lograr un nivel de competitividad en el mercado en el que se desarrolla debido a los cambios en los mercados por ello es necesario la elaboración de un plan estratégico que les permita lograr los objetivo propuestos.
2. Se recomienda que el plan estratégico de la empresa sea elaborado por profesionales en coordinación con la gerencia general.
3. La empresa deberá optar por un sistema gerencial que les permita optimizar y controlar todas las áreas de la empresa.
4. Se sugiere a OXUSL SAC adoptar estrategias que le permitan ser competitivos por diferenciación y un menor Costo ya al mismo tiempo penetrar los mercados no tradicionales (buscar su Océano Azul).

5. Se recomienda Implementar los Planes Operativos Anuales son los primeros pasos del cumplimiento del Plan Estratégico por lo que es necesario monitorearlo de manera constante por la gerencia o jefatura competente.
6. El Plan deberá de ser implementado y expuesto a todo el personal de la empresa, lo recomendable es que dicha exposición sea realizado por los gerentes y el directorio.
7. Se recomienda que la Gerencia General asuma el Liderazgo del presente proceso de planificación.

Referencias

- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016). *ADEX Data Trade* [Sistema de Inteligencia Comercial que brinda la más completa información de comercio exterior del Perú con el mundo]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Indicadores económicos 2015 (IV trimestre)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018* [Presentación]. Lima, Perú: Autor.
- BBVA Research. (2016, Setiembre). *Sector Minero: Perú*. Lima, Perú: Autor.
- BBVA Research. (2017). *Información económica de empresas del Perú* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Caballero, G. (2015, 22 de abril). Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-384187>
- Chang, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá, D. C., Colombia: Norma.
- Copper Development Association [CDA]. (2013). *The U.S. copper-base scrap industry and its by-products: 2013 technical report* [La industria de chatarra de cobre de EE.UU. y sus subproductos: Informe técnico de 2013]. New York, NY: Autor.
- Cruzado, J. C. (2016, 15 de abril). Inversiones mineras serán de US\$6,000 millones este año. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cinversiones-mineras-seran-6000-millones-este-ano%E2%80%9D-40089.aspx>

- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Damodaran, A. (2017). *Betas by sector* (US) [Betas por sector]. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- De la Torre, G. (2015). Nuevas herramientas de investigaciones aplicados para la optimización de los resultados en la concentradora de Cerro Lindo. En *Encuentro Tecnología e Investigación PERUMIN*.
- Decreto Legislativo N°1126. Decreto legislativo que establece medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitas. Presidencia de la República. (2012).
- Díaz, J. (2014, 11 de setiembre). Cómo identificar los problemas en las empresas y, mejor aún, cómo solucionarlos. *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado de: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/09/identificar-solucionar-problemas-empresas.html>
- Díaz, J. A. (2015). *Construcción y diseño de un dispositivo que mida porcentaje de humedad de sulfato de cobre pentahidratado por medios ópticos* (Tesis de grado, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de http://fisica.usach.cl/sites/fisica/files/diaz_lemma_jose_alberto.pdf
- Empresa de Seguridad, Vigilancia, y Control SAC [ESVICSAC]. (2012). *Planeamiento estratégico*. Lima, Perú: Autor.
- Expomina Perú. (2015). *Exposición en la feria Expomina 2015*. Recuperado de <https://www.expominaperu.com/>
- Exportaciones peruanas caerían 2.8% en 2016 y acumularán su quinta caída anual consecutiva. (2016, 7 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-caerian-28-2016-y-acumularan-su-quinta-caida-consecutiva-2152240>

- Exportaciones peruanas cayeron 15.2% a noviembre. (2016, 8 de enero). *Gestión*.
Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-cayeron-152-noviembre-2152332>
- Gastulo, R. (2016, 12 de abril). BBVA Research corregirá a la baja proyección de dólar para este año. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bbva-research-corregira-a-baja-proyeccion-dolar-para-este-ano-607704.aspx>
- Grupo IMARC. (2014). *Sulfato de cobre: Informe del mercado de materiales*. Arlington, VA: Autor.
- Grupo IMARC. (2016). *Copper sulphate market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2017-2022* [Mercado del sulfato de cobre: Tendencias mundiales de la industria, tamaño, crecimiento, oportunidad y pronóstico 2017-2022]. Recuperado de <http://www.imarcgroup.com/copper-sulphate-technical-material-market-report>
- Grupo RIMPE. (s.f.). *Usos del sulfato de cobre*. Recuperado de http://www.pentazul.net/?page_id=160
- Gürtler, G. & Bain, C., & Shikiya, H. (2014). *Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos*. Buenos Aires, Argentina: Creas.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad* (2a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Guzmán, J. C. (2016, 23 de abril). BCR: Riesgo país del Perú se reduce y mantiene por debajo del promedio regional. *Andina*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bcr-riesgo-pais-del-peru-se-reduce-y-mantiene-debajo-del-promedio-regional-609422.aspx>
- Impuesto a la Renta de Tercera Categoría del Perú se acercará al promedio de OCDE en 2019. (2014, 21 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/impuesto-renta-tercera-categoria-peru-se-acercara-al-promedio-ocde-2019-2114622>

- Industrias Nacol. (s.f.). *Ficha técnica: Sulfato de cobre*. Recuperado de <http://nacolperu.com/web/HS-SCP/FICHA%20TECNICA%20DE%20SULFATO%20DE%20COBRE%20PEN-TAHIDRATADO.pdf>
- Infomercados. (2017). *Histórico de cotizaciones de cobre*. Recuperado de <http://www.infomercados.com/cotizaciones/historico/cobre-cobr/>
- Investing.com. (2017). *Rentabilidad-Bono de EE.UU. a 30 años*. Recuperado de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-30-year-bond-yield>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy [Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia]. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (The strategy-focused organization). New York, NY: Harvard Business School Press.
- Ley 28611. Ley general del ambiente. Congreso de la República del Perú. (2005).
- Ley 29037. Ley que modifica la Ley 28305, ley de control de insumos químicos y productos fiscalizados, modifica los artículos 296 y 297, y adiciona el artículo 296B al código penal, sobre delito de tráfico ilícito de drogas. Congreso de la República del Perú. (2007).
- Ley 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. Congreso de la República del Perú. (2011).
- Lira, P. (2016, 29 de febrero). El costo promedio ponderado de capital (WACC). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2016/02/el-costopromedio-ponderado-de-capital-wacc.html>
- López, A. (2014, 9 de febrero). Las Iniciativas estratégicas: Configurando el plan de acción. En *Cuadro de Mando BSC*. Recuperado de: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>

- Mete, R. (2012, 4 de abril). Ciclo de vida de productos: Ejemplo con productos de cola. En *EcoMarketing*. Recuperado de <http://economiaymkt.blogspot.pe/2012/04/ciclo-de-vida-de-productos-ejemplo-con.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Producto: Sulfato de cobre*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=187&pnomproducto=Sulfato
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016a). *Producción minera 2015: Reporte anual (cifras ajustadas en setiembre 2016)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016b, noviembre). *Boletín estadístico 2016 del subsector minero*. Lima, Perú: Autor.
- Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OLCA]. (2017). *Mapa de conflictos mineros, proyectos y empresas mineras en América Latina*. Recuperado de http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal_db/
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2017). *UN Comtrade database* [Base de datos de Comtrade de la ONU]. Recuperado de <https://comtrade.un.org/>
- Othmer, K. (2012). *Enciclopedia de tecnología química (V y VII)*. México D.F., México: Limusa.
- Oxisul. (2017). *Memoria anual de Oxisul SAC 2016* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Qué es “El Niño costero” que está afectando a Perú y Ecuador y por qué puede ser el indicador de un fenómeno meteorológico a escala planetaria. (2017, 14 de marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39259721>
- Quimtia. (2017). *Línea de productos*. Recuperado de http://quimtia.com/acerca-de-quimtia/#box_line_de_productos

- Riesgo país de Perú es el segundo más bajo de América Latina. (2016, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/riesgo-pais-peru-segundo-america-latina-211607>
- Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima [SEDAPAL]. (2015). *Plan anual*. Lima, Perú: Autor.
- Sulfato de Cobre [SULCOSA]. (2017). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.sulcosa.com.pe/nosotros>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2016). *Tasa de interés*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2017). *Tipo de cambio ponderado compra y venta*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017a). *Operatividad aduanera*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017b). *Acumulado anual: Subpartida nacional/país partida 2833250000*. Lima, Perú: Autor.
- Valle, Y. (2015, 10 de agosto). El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. *Conexión ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>
- Villalobos, M. R. (2017, 5 de abril). Panorama económico y fiscal después de El Niño costero. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/panorama-economico-fiscal-despues-nino-costero-1-422595>

Zinsa. (s.f.). *Sulfato de cobre pentahidratado: Especificaciones técnicas: Grado alimento balanceado*. Recuperado de http://www.zinsa.net/docs/et_sulfato-de-cobre-grado-alimento-balanceado_es.pdf

Apéndice A: Ficha Técnica: Entrevista a Gerente General de Oxisul SAC

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la empresa.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa OXISUL SAC

Entrevistado

Administradora Dayan Palacios – Gerente General

Objetivo de la entrevista:

Conocer los objetivos empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mi compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted gerencia y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

También se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de Oxisul SAC?

Venta de sulfato de cobre al por mayor desde hace 7 años en el mercado.

2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta hoy el mercado de sulfato de cobre?

La competencia en la calidad, gran parte de los competidores sobre todo los nuevos usan como materia prima metales no seleccionados y con impurezas, esto disminuye la calidad del producto.

3. ¿Por qué fabricar el sulfato de cobre?

Es un producto reactivo necesario para la minería y un fertilizante para la agricultura en el café más que todo, la demanda de este insumo va destinada en general para el mercado interno, el sector que presenta mayor demanda de este insumo es el minero y las empresas de agua potable.

4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en la fabricación de sulfato de cobre?

La calidad es un factor determinante para poder iniciar negociaciones con futuros clientes.

5. ¿Qué propuesta de valor oferta Oxisul SAC al mercado?

Mantenernos en el mercado con un producto de alta calidad.

6. ¿Cómo define un producto de calidad?

Para el sector minero el producto de calidad está relacionado con el grado de pureza y este debe ser mayor al 90%.

7. ¿Cuáles son los principales sectores que atiende? ¿Quiénes son sus principales clientes?

Los principales sectores son la minería y agricultura, principalmente la minera Volcan, además contamos con otros clientes como son Para Rayos y Brocal.

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales Oxisul SAC dejó de operar?

Por hacer una reestructuración general, principalmente en el área de contabilidad donde no se realizó un manejo adecuado, lo que trajo sanciones por parte de SUNAT hacia la empresa.

8. ¿Cómo evoluciono Oxisul SAC desde su creación hasta la fecha?

Tuvimos un excelente inicio desde el 2009 hasta el 2011, luego posterior a esos meses las ventas decayeron progresivamente.

9. ¿Incursionara Oxisul SAC en el mercado internacional? ¿Algún país en específico?

-Sí, Brasil y Japón pero esto es un proyecto a largo plazo, primero debemos ordenar la casa antes de empezar a proyectarnos.

10. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Ver la solución a la documentación de los proveedores informales y regularizar las observaciones con SUNAT.

11. ¿Qué productos son los que vende? ¿Presentaciones y precios?

Los productos que comercializa Oxisul son micro cristales en presentación de saco de 25 kilos de polipropileno con interior de polietileno; y macro cristales en presentación de saco de 25 kilos de polipropileno con interior de polietileno.

12. ¿Cómo afronta los cambios tecnológicos en el mercado de sulfato de cobre?

Capacitando a nuestro personal.

13. ¿Cómo afronta Oxisul SAC los conflictos sociales en el sector minero?

No se nos han presentado directamente, pero si nos afecta de forma indirecta a través de la demanda por parte del sector minero, quienes disminuyen y en algunos casos anulan pedidos posteriores.

14. ¿Cómo ha sido la participación de mercado de Oxisul en los últimos años? ¿Las ventas han decaído, se han mantenido?

Las ventas han disminuido debido a la inestabilidad del precio del cobre y los problemas internos de la empresa, problemas contables y permisos para la elaboración de sulfato.

15. ¿Cuáles son los principales competidores de Oxisul SAC? ¿Conoce los precios y presentaciones que ofrece la competencia?

Tenemos como principales competidores a la empresa CUPRICA y Sulfateria Hermanos.

16. ¿Cómo percibe la comunicación con los colaboradores de la empresa?

La relación siempre fue buena de manera informal.

17. ¿Existen canales de comunicación formales?

Buscamos que la comunicación sea directa

18. ¿considera que los sueldos están acorde al mercado?

Los pagos son semanales y si considero que están al promedio de mercado

19. ¿los procesos se encuentran claramente definidos?

Tenemos normas para nuestros procesos y estos se cumplen a cabalidad

20. ¿Cómo considera su liderazgo en la empresa?

El personal te sigue siempre y cuando sus pagos sean puntuales

21. ¿Cómo maneja el clima laboral de la empresa?

Fomentando siempre el trabajo en grupo, a través de reuniones periódicas con los empleados.

22. ¿Cuántos tipos de sulfato de cobre comercializa?

Se comercializan micro cristales y cristales.

23. ¿Cómo determinan la calidad de su producto?

En la producción del sulfato se extraen muestras y se revisan en el laboratorio y se determina el grado de pureza necesaria para su comercialización

24. ¿Cuánto cuesta producir una tonelada de sulfato de cobre?

Esto depende el precio del cobre en el mercado internacional, que es la materia prima principal.

25. ¿Considera usted que los clientes son fieles en este mercado?

Es un mercado donde no existe fidelización por parte del cliente, el sector minero y las empresas de agua potable están en constante cambio de proveedores, principalmente por las

negociaciones, donde el principal requisito para ser considerado es la capacidad de producción y la calidad del producto.

26. ¿Cómo se maneja la negociación con clientes y proveedores?

Es directa, en su mayoría son informales lo cual dificulta el registro al momento de adquirir materias primas. Y con los clientes son vía correo electrónico y llamadas por teléfono

27. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No, el insumo no presenta sustitutos actualmente, además de que presenta diversos usos en cada sector del mercado.

28. ¿El acceso a este mercado es complicado?

Si, la maquinaria y planta requiere de una inversión aproximada de 1 millón de dólares, sin contar el alquiler o compra del terreno. Esto es a nivel industrial, pero también existen pequeños fabricantes, pero no son considerados por los grandes compradores, por el bajo nivel de confianza de su producto

29. ¿Existen nuevos usos, para el sulfato de cobre?

Sí, pero no hemos profundizado en los otros usos, no enfocamos solo en empresas mineras.

30. ¿Cuáles son los insumos principales para la fabricación de sulfato de cobre?

Los insumos principales son agua, ácido sulfúrico y cobre, estos 3 componentes intervienen en el ciclo de producción a través de diferentes procesos: lixiviación, cristalización, secado, hasta el despacho.

31. ¿Qué leyes regulan el mercado de sulfato de cobre?

La ley 28611 ley general del ambiente y la 29783 ley de seguridad y trabajo

32. ¿Qué opina sobre el organigrama actual? ¿Realizaría modificaciones de mejora?

Considero que es el adecuado, pero actualmente estamos considerando realizar cambios en la plana operativa con el fin de reactivar el ciclo de producción del sulfato de cobre.

33. ¿Se desarrolló algún plan estratégico en la empresa? ¿Se aplica?

Sí, pero no llegamos aplicarlo, solo se realizó quedo como presentación, además de que el desarrollo del plan fue muy breve y de poca investigación.

34. ¿Qué puntos críticos identifica en la producción de sulfato de cobre? ¿Implementaría alguna mejora?

En cuanto a la empresa todo se encuentra conforme, hay mantenimientos que se encuentran pendientes, además de algunos calderos sujetos a revisión.

35. ¿Cómo evalúa el cambio de gobierno? ¿Los cambios en la economía han beneficiado a la empresa?

Nos ha sido indiferente, teniendo en cuenta que no se reactivan proyectos paralizados que pudieran aumentar la demanda.

36. ¿El tipo de cambio beneficia o perjudica las ventas de la empresa?

Nos perjudica, porque hacemos las compras de los insumos en soles y en un determinado tiempo nos pagan en dólares.

37. ¿Qué opina de los ISOS? ¿Los implementaría?

Estamos homologados, es el primer y requisito para poder obtener el ISOS, es uno de nuestros objetivos.

38. ¿Oxisul se ha visto afectado por la delincuencia?

No, pero si hemos detectado personal e incluso proveedores de mala fe.

39. ¿Considera que en el mercado existe mucha competencia?

Sí, ha habido un aumento de empresas pequeñas dedicadas al mismo rubro, si bien su capacidad de producción es baja, nos afecta con los pedidos de menor escala.

40. ¿Recuerda la visión y misión y valores de la empresa?

No en su totalidad, los reviso cada cierto tiempo

41. ¿Cuentan con el personal idóneo en la empresa?

Somos una empresa familiar, estamos capacitándonos para mejorar cada día la gestión de la empresa

42. ¿Cómo determinan el costo de producción de la tonelada de sulfato de cobre?

No tenemos un sistema de costeo, nos basamos en el precio general del cobre, las variaciones del tipo de cambio y el costo de adquisición de materia prima

43. ¿Cómo se informan de los cambios y tendencias del mercado el sulfato de cobre?

Revisamos los medios de comunicación escrita básicamente para ver el desarrollo de las minas y ver opciones de venta

44. ¿Compraría estudios realizados a la industria del sulfato de cobre?

Si y solo si nos permita generar valor a la empresa

45. ¿Analizan a los competidores directos?

Los identificamos por los comentarios de nuestros clientes, pero no existe un análisis profundo

46. ¿Qué porcentaje de las ventas son a crédito?

Más del 90% es acreditado a 45 a 60 días

47. ¿La rotación del personal es alta?

La rotación es alta es en la parte de producción, existe muchas faltas los días lunes, la costumbre del personal es cobrar el sueldo de la semana y se van de fiesta.

48. ¿El nivel educativo del personal es el adecuado?

La parte administrativa se cuenta con un ingeniero, tenemos al contador externo, pero en la parte de producción, en su mayoría son gente sin estudios.

Apéndice B: Ficha Técnica: Entrevista al Fundador de Oxisul SAC

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la empresa.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa Oxisul SAC

Entrevistado

Sra. Teresa Cabrera - Fundadora y accionista de la empresa

Objetivo de la entrevista:

Conocer los objetivos empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa la cual usted fundo y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cómo evoluciono Oxisul SAC desde su creación hasta la fecha?

Logramos cosas importantes, hemos constituido la empresa y llegamos a tener una facturación importante

2. ¿Por qué fabricar el sulfato de cobre?

Cuando estaba en el rubro de reciclaje (chatarra), hubo acercamiento con empresas sulfateras con las cuales pude adquirir experiencia necesaria para incursionar en este rubro, dado que la materia prima la proveía yo mismo con otra razón social.

3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en la fabricación de sulfato de cobre?

Como fundadora te puedo asegurar que tener un conocimiento de este mercado es vital, asimismo la capacidad de producción nos da pie a negociar pedido con empresas grandes. Es determinante para el funcionamiento de la empresas es el sistema de gestión, insumos y materias primas.

4. ¿Cómo ha sido la participación de mercado de Oxisul SAC en los últimos años? ¿las ventas han decaído, se han mantenido?

La participación ha sido baja en los últimos años, de atendían solo a clientes que solicitaban el producto, no había un plan para captar más clientes, la fidelización menos, no estaba en nuestros planes, además surgieron problemas contables con la SUNAT. Y los permisos no los renovamos.

5. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Oxisul está a la espera del documento de hallado e informe técnico de SUNAT, documento que está pendiente diciembre del 2016.

6. ¿Cuáles son los principales competidores de Oxisul SAC? ¿conoce los precios y presentaciones que ofrece la competencia?

La competencia que tenemos en el radar es sulfatera hermanos empresa pequeña, quien asumió la atención de volcán, el líder en el mercado SULCOSA, quien se dedica principalmente a la exportación. CUPRICA es otro competidor que destaca por una mayor variedad de productos sulfato de zinc, sulfato de cobre y oxiclорuro de zinc. Otro competidor es ZINSA cuyo principal producto es sulfato de Zinc. Quimtia es otro competidor, pero compran la materia prima (chatarra) a Indusagro, empresa perteneciente también al fundador de Oxisul SAC. En cuanto a las presentaciones son en paquetes de 25kg, y la venta es por toneladas.

7. ¿Cuáles son los principales sectores que atiende? ¿Quiénes son sus principales clientes?

Nuestros principales clientes son: Goycochea y Para Rayos por ejemplo pertenecientes al sector servicios, en el lado minero Volcán y Brocal.

8. ¿Cómo evoluciono Oxisul SAC desde su creación hasta la fecha?

Tuvo un buen comienzo los primero 2 años, para luego empezar a decaer en sus ventas, reconozco no hubo una búsqueda de mercado que hubiera podido mantener e incluso expandir nuestras ventas.

9. ¿Incurtionara Oxisul SAC en el mercado internacional? ¿algún país en específico?

No exportamos, pero tenemos conocimiento que actualmente SULCOSA exporta al mercado agropecuario siendo su mercado fuerte, esto le genera una devolución de IGV, para poder incursionar en la exportación requieren una orden contable para iniciar este camino. Exportar sería un plan a largo plazo, que todavía no hemos mapeado.

10. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Se dejó de fabricar sulfato de cobre desde 2016, por la ultima auditoria de SUNAT, es muy difícil llevar un control de compras de chatarra, actualmente Oxisul SAC tiene un embargo por parte de SUNAT.

Los problemas contables, generaron problemas lo cual genero multas de SUNAT hacia la empresa. Y los permisos para el uso de insumos como el ácido sulfúrico se vencieron.

11. ¿Qué productos son los que vende? ¿presentaciones y precios?

Micro y macro cristales, en presentación de 25 kilos, unidad de venta es en toneladas.

12. ¿Cómo afronta los cambios tecnológicos en el mercado de sulfato de cobre?

No habido un impacto que influya en el negocio, los medio de venta siguen siendo los tradicionales.

13. ¿Cómo afronta Oxisul SAC los conflictos sociales en el sector minero?

Los conflictos mineros hacen que se disminuya la demanda por parte de las mineras, principalmente Volcan,

14. ¿Cómo ha sido la participación de mercado de Oxisul SAC en los últimos años? ¿las ventas han decaído, se han mantenido?

Las ventas han decaído por los problemas que les mencione, sobre la participación no lo tenemos mapeado

15. ¿Cómo maneja el clima laboral de la empresa?

Mi política siempre ha sido el trato frontal y directo con todas las personas con las que he trabajado.

16. ¿Cuántos tipos de sulfato de cobre comercializa?

Micro y macro cristales.

17. ¿Cómo determinan la calidad de su producto?

Durante el proceso de producción se extraen muestras para determinar la calidad del producto, se envían a laboratorio y el ingeniero hace las pruebas respectivas durante y al finalizar el proceso.

18. ¿Cuánto cuesta producir una tonelada de sulfato de cobre?

El precio actual aproximado es de \$1,600 la tonelada con un margen de ganancia de 5% por tonelada.

19. ¿Considera usted que los clientes son fieles en este mercado?

Los grandes clientes no dependen de un solo proveedor de sulfato de cobre, manejan carteras de un mismo proveedora para un mismo producto, por ello es importante cumplir los tiempos de atención y el volumen de entrega, esto va amarrado a la capacidad de producción de planta.

20. ¿Cómo se maneja la negociación con clientes y proveedores?

La atención al cliente se maneja por órdenes de compra vía telefónicas, se negocia el precio y forma de pago en su mayoría 30, 45 y 60 días.

21. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

El sulfato de cobre no presenta sustitutos, no existen, es un insumo que se va necesitar siempre en el sector minero, además se van encontrando nuevo usos en otros sectores.

22. ¿El acceso a este mercado es complicado?

Requiere conocimiento e inversión, tenemos invertido solo en maquinarias un millón de soles, para hacer una inversión así debes conocer antes tu mercado.

23. ¿Existen nuevos usos, para el sulfato de cobre?

Así es, pero solo atendemos el que presenta mayor demanda que es el sector minero,

24. ¿Cuáles son los insumos principales para la fabricación de sulfato de cobre?

Aguas, ácido sulfúrico y cobre.

25. ¿Qué leyes regulan el mercado de sulfato de cobre?

La ley 28611 ley general del ambiente y la 29783 ley de seguridad y trabajo

26. ¿Qué opina sobre el organigrama actual? ¿realizaría modificaciones de mejora?

Será modificado al reiniciar operaciones, contrataremos especialistas en el rubro de ventas y producción

27. ¿Se desarrolló algún plan estratégico en la empresa? ¿se aplica?

Existió una pequeña plan pero la investigación fue superficial

28. ¿Qué puntos críticos identifica en la producción de sulfato de cobre? ¿Implementaría alguna mejora?

La parte esencial en la producción es ingresar la materia prima adecuada, para obtener el sulfato de cobre de alta calidad.

29. ¿Cómo evalúa el cambio de gobierno? ¿Los cambios en la economía han beneficiado a la empresa?

El cambio de gobierno no ha repercutido en las empresas, quizás en las empresas pequeñas que recién se inician.

30. ¿El tipo de cambio beneficia o perjudica las ventas de la empresa?

Afecta cuando cerramos a un determinado precio y el dólar baja, ya que al cambio tendremos menos soles y viceversa cuando el dólar sube después de cerrar la cotización.

31. ¿Qué opina de los ISOS? ¿Los implementaría?

Son importantes porque nos abre más oportunidades de venta sobre todo en grandes compañías y en el exterior, si estamos evaluando

32. ¿Oxisul se ha visto afectado por la delincuencia?

La delincuencia ha afectado a Oxisul en nuestras instalaciones, hay que tener cuidado con las ventas y personal no de confianza donde ya hemos detectado casos.

33. ¿Considera que en el mercado existe mucha competencia?

La competencia actual está concentrada en pocas empresas, aunque han ingresado nuevo competidores pero aún son pequeños en capacidad de producción.

34. ¿Existen motivaciones al personal?

No tenemos un programa de recompensas actualmente

35. ¿Cómo evalúa el liderazgo en la empresa?

Busco que cada persona se comprometa desde su posición de trabajo

36. ¿Considera que los procesos de la empresa son los adecuados?

La empresa tiene procesos definidos y deben ser seguidos como tal

37. ¿Cómo se informan de los cambios y tendencias del mercado el sulfato de cobre?

Revisamos los medios de comunicación escrita básicamente para ver el desarrollo de las minas y ver opciones de venta

38. ¿Compraría estudios realizados a la industria del sulfato de cobre?

Si y solo si nos permita generar valor a la empresa

39. ¿Analizan a los competidores directos?

Los identificamos por los comentarios de nuestros clientes, pero no existe un análisis profundo

40. ¿Qué porcentaje de las ventas son a crédito?

Más del 90% es acreditado a 45 a 60 días

41. ¿Contrataría gente especializada para mejorar la empresa?

Si lo haría pero siempre bajo la supervisión pertinente

Apéndice C: Ficha Técnica: Entrevista al Ingeniero de Planta de Oxisul SAC

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la empresa.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa Oxisul SAC

Entrevistado

Gerardo Fernández Ing. De Planta

Objetivo de la entrevista:

Conocer los objetivos empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa en la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuenta con los recursos necesarios para la fabricación de sulfato de cobre?

Agua, ácido sulfúrico y cobre de acuerdo a las toneladas que se desea producir y el personal adecuado, solo hablo por el proceso productivo

2. ¿Qué mejoras sugiere para la fabricación de sulfato de cobre?

Solo veo la parte operativa de procesos, tenemos algunos calderos no operativos, por lo demás toda la maquinaria es conforme.

3. ¿Ha visitado otras plantas de fabricación de sulfato de cobre? ¿Qué podría replicar en la empresa Oxisul SAC?

Trabaje en otra empresa llamada Industrias Químicas, vendían a SEDAPAL aproximadamente 20 Tn mensualmente, actualmente SEDAPAL consume aproximadamente 40 a 60 Tn mensuales, Para Rayos consume sulfato de cobre el producto para ello se invierte muchos materiales, consumen puro, se vende el granulado (micro y macro), tampoco es recomendable tener mucho porque se compacta como un bloque.

4. ¿Cómo evalúa usted la relación comercial con los principales clientes?

Considero que la relación no era buena, ya que en ocasiones no cumplíamos con los pedidos

5. ¿Considera usted que el producto que vende Oxisul SAC debe diversificarse a otros mercados?

Si, puede vender a SEDAPAL, el tema de huayco hace que ellos incrementen su demanda de sulfato de cobre.

6. ¿Cuánto produce al mes Oxisul SAC? ¿considera que la capacidad de producción es la adecuada? ¿los inventarios se manejan adecuadamente?

Se puede producir 400 Tn al mes, pudiendo realizarse 800 Tn mensuales como máximo. No hemos tenido problemas con inventarios, dado que la rotación del producto es muy rápida.

7. ¿Existe capacidad instalada que no se aprovecha?

Si, el batch produce 9 a 8 horas una cantidad de 3 a 4 Tn esto depende de la calidad del cobre pudiendo realizar 3 procesos diariamente, actualmente el proceso de producción no presenta cuellos de botella, lo que si es necesario contar con 8 a 9 operarios fijo para realizar un batch. Se puede producir 400 Tn al mes, pudiendo realizarse 800 Tn mensuales como máximo.

8. ¿Existe gran rotación de personal?

Aun no producimos, pero en etapa de producción la rotación es de 2 operarios cada 3 meses en promedio.

9. ¿El salario que perciben es el adecuado?

Los pagos lo ve la administración, pero considero que están a la par de mercado

10. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Lo que necesitan ahora para iniciar operaciones es arreglar algunas máquinas y regularizar los papeles con SUNAT.

11. ¿Cuáles son los principales competidores de Oxisul SAC? ¿conoce los precios y presentaciones que ofrece la competencia?

Las empresas fuertes son SULCOSA, Sulfatera hermanos, esta última ha asumido las ventas de Oxisul, dado por el problema con SUNAT.

12. ¿Cómo maneja el clima laboral de la empresa?

No tengo información sobre el tema, la administración habla muy poco con los obreros.

13. ¿Cuántos tipos de sulfato de cobre comercializa?

Micro y macro cristales.

14. ¿Cómo determinan la calidad de su producto?

Si bien tenemos un producto de calidad, las empresas grandes hacen las pruebas con sus laboratoristas, una vez que este conforme, se procede con el despacho.

15. ¿Cuánto cuesta producir una tonelada de sulfato de cobre?

En cuanto a la producción de 1 una tonelada de sulfato de cobre, cuesta s/3,800 esto es un aproximado actualmente, depende mucho del precio del cobre con el que se fabrique.

16. ¿Considera usted que los clientes son fieles en este mercado?

No, fallas una vez y buscan otro proveedor, después de la calidad buscan precio.

17. ¿Qué puntos críticos identifica en la producción de sulfato de cobre? ¿implementaría alguna mejora?

Algunas maquinarias están en mantenimiento, pero es subsanable dado que estamos en espera de SUNAT.

18. ¿Considera que en el mercado existe mucha competencia?

Se han incrementado competidores pequeños en capacidad de producción, aun son competencia fuerte pero puede crecer, esto ya depende de la gerencia de la empresa no quedarse atrás.

19. ¿El personal está capacitado?

El personal de producción son personas sin estudios y tenemos que aceptarlos, ya que el trabajo es de alta carga.

Apéndice D: Ficha Técnica: Entrevista al Personal Obrero 1 de Oxisul SAC

Todos los integrantes del grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo uno llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que nos ayudara a realizar un adecuado plan estratégico para la empresa.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa OXISUL SAC

Entrevistado

Obrero Jairo Moya Navarro

Objetivo de la entrevista:

Conocer los objetivos empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / tardes:

Permítame presentarme, mi nombre es....., mi compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que nos permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa en la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

También se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se le invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de preguntas

1. ¿Cuenta con los recursos necesarios para la fabricación de sulfato de cobre?

La empresa se preocupa por mantener todas las materias primas que se necesita a fin de cumplir con el pedido como son: cobre, ácido sulfúrico.

2. ¿Qué mejoras sugiere para la fabricación de sulfato de cobre?

Por el momento no se necesita ningún cambio en los procesos, salvo la compra de un tecla para poder alzar la materia prima y almacenar el producto terminado.

3. ¿Ha trabajado en otras plantas de fabricación de sulfato de cobre?

No, es la primera vez que trabajo en este tipo de fábrica.

4. ¿Considera usted que el producto que vende Oxisul SAC debe diversificarse a otros mercados?

Yo, no sé a qué empresas más se podrá vender, pero sí queremos producir más, yo supongo que no solo debemos vender a las minas.

5. ¿Cuánto produce al mes Oxisul SAC? ¿Considera que la capacidad de producción es la adecuada? ¿Los inventarios se manejan adecuadamente?

La empresa ha producido hasta 300 toneladas aproximadamente en un mes. Sí, tenemos mucha capacidad para producir más. Nunca nos ha faltado producto en nuestros almacenes.

6. ¿Existe capacidad instalada que no se aprovecha?

Sí, tenemos muchos silos que no son utilizados, porque no hay mucho pedido.

7. ¿Existe rotación de personal?

Si, sobre todo el personal ayudante es el que dura mucho en la Planta.

8. ¿El salario que perciben es el adecuado?

Si, casi todos están pagando lo mismo.

9. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Ninguno, solo nos falta que nos lleguen pedidos.

10. ¿Cuáles son los principales competidores de Oxisul SAC? ¿Conoce los precios y presentaciones que ofrece la competencia?

No, conozco cuales serán nuestros competidores, pero si debe haber empresas que producen Sulfato de Cobre. En cuanto a los precios tampoco se cuánto cuesta.

11. ¿Cómo maneja el clima laboral de la empresa?

Siempre tenemos charlas de parte del jefe de la Planta.

12. ¿Cuántos tipos de sulfato de cobre comercializa?

Solo dos micro y macro cristales.

13. ¿Cómo determinan la calidad de su producto?

Mediante la pureza del producto, aquí la pureza es del 98%

14. ¿Cuánto cuesta producir una tonelada de sulfato de cobre?

No, lo sé.

15. ¿Considera usted que los clientes son fieles en este mercado?

No, lo sé.

16. ¿Qué puntos críticos identifica en la producción de sulfato de cobre?

¿Implementaría alguna mejora?

Como le mencione, solo hay la necesidad de comprar un tecele, para poder realizar nuestro traslado de materia prima y producto terminado.

17. ¿Considera que en el mercado existe mucha competencia?

Si debe haber mucha competencia, pero no se quienes serán.

18. ¿Considera que personal está capacitado?

El ingeniero siempre nos indica cómo debemos realizar la producción.

Apéndice E: Ficha Técnica: Entrevista al Personal Obrero 2 de Oxisul SAC

Todos los integrantes del grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo uno llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que nos ayudara a realizar un adecuado plan estratégico para la empresa.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa OXISUL SAC

Entrevistado

Obrero Richard Cardenas Jauya

Objetivo de la entrevista:

Conocer los objetivos empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / tardes:

Permítame presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que nos permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa en la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

También se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se le invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de preguntas

1. ¿Cuenta con los recursos necesarios para la fabricación de sulfato de cobre?

En la Planta, si hay suficiente material para producir los pedidos que nos indica el ingeniero.

2. ¿Qué mejoras sugiere para la fabricación de sulfato de cobre?

Ninguno cambio, salvo la selección más adecuada de la metería prima, porque algunas veces viene un poco contaminado y debemos de volver a seleccionar.

3. ¿Ha trabajado en otras plantas de fabricación de sulfato de cobre?

Nunca, trabaje en una empresa, esta es mi primera vez que trabajo para una empresa, antes trabajaba por mi cuenta.

4. ¿Considera usted que el producto que vende Oxisul SAC debe diversificarse a otros mercados?

Si, debemos vender a otras empresas. Por ahora solo vendemos a la minera Volcan.

5. ¿Cuánto produce al mes Oxisul SAC? ¿Considera que la capacidad de producción es la adecuada? ¿Los inventarios se manejan adecuadamente?

Aproximadamente se ha producido unas 280 toneladas. En los almacenes siempre nos sobra producto.

6. ¿Existe capacidad instalada que no se aprovecha?

Sí, hay muchos tanques que no se utilizan, supongo porque no hay mucha venta del producto.

7. ¿Existe rotación de personal?

Siempre hay salida de algunos compañeros que se van para otras fábricas.

8. ¿El salario que perciben es el adecuado?

Si, a nosotros nos pagan semanalmente y nos otorgan en su momento las gratificaciones.

9. ¿Qué recursos necesita, para que Oxisul SAC inicie nuevamente operaciones?

Considero que tenemos todos los materiales, solo necesitamos que las empresas nos hagan más pedidos.

10. ¿Cuáles son los principales competidores de Oxisul SAC? ¿Conoce los precios y presentaciones que ofrece la competencia?

No se quienes serán, pero si debemos tener muchas empresa que nos hacen la competencia. No conozco cuanto será el costo del producto.

11. ¿Cómo maneja el clima laboral de la empresa?

Los jefes y la misma dueña siempre están preocupados por nosotros y nos dan facilidades en caso tengamos problemas que resolver.

12. ¿Cuántos tipos de sulfato de cobre comercializa?

Solo dos macro y micro cristales.

13. ¿Cómo determinan la calidad de su producto?

Mediante la pureza del producto pues aquí producimos por encima del 95% de pureza.

14. ¿Cuánto cuesta producir una tonelada de sulfato de cobre?

No, conozco.

15. ¿Considera usted que los clientes son fieles en este mercado?

No, lo sé, depende de los servicios que les damos.

16. ¿Qué puntos críticos identifica en la producción de sulfato de cobre?

¿Implementaría alguna mejora?

No por el momento ninguno, quizá más adelante.

17. ¿Considera que en el mercado existe mucha competencia?

Si debe haber mucha competencia, pero no se quienes serán.

18. ¿Considera que personal está capacitado?

Sí, porque todos sabemos cómo debemos fabricar el sulfato de cobre y como almacenarlo.

Apéndice F: Ficha Técnica: Entrevista al Cliente de la Empresa Para Rayos SAC

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa Para Rayos SAC

Entrevistado:

Ing. María Esther Ríos – Jefa de planta

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa?

Es la protección y mejoramiento de la calidad de la energía eléctrica.

2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?

Consideramos como empresas líderes a Sulcosa y Quimtia.

3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?

- Oportunidad de entrega
- Característica y calidad estándar del producto
- Precio

4. ¿Qué empresa le vende sulfato de cobre? ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Principalmente compramos a Sulcosa, es nuestro principal proveedor, aunque tenemos en el radar a otros posibles proveedores como contingencia.

5. ¿Cómo califica la calidad del producto?

Excelente, cumple los estándares de calidad.

6. ¿La presentación que se le vende es la adecuada?

No es relevante, no es un punto a tomar en cuenta.

7. ¿Mantienen relaciones comerciales con otros proveedores para el producto sulfato de cobre?

Solo con los mencionados anteriormente, Sulcosa y Quimtia, aunque estamos evaluando la entrada de nuevo proveedores.

8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad compra mensualmente?

Mensual y la cantidad es de 20 toneladas.

9. ¿Cuál es el uso que le dan al sulfato de cobre?

Para otorgar servicios de protección eléctrica y comercialización.

10. ¿Cómo realiza los pedidos?

Se realiza la orden de pedidos y el área de logística realiza la cotización, y luego se entregan muestras al laboratorio a fin de aprobar la calidad, para luego concluir con la compra.

11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?

Mantener el precio de manera estable y la calidad estándar.

12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No, es un insumo que aún no presenta sustitutos.

13. ¿Importan sulfato de cobre? ¿De qué país?

No se importa, todas las compras se realizan en el Perú.

14. ¿La empresa realizaría compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

No, porque solo compramos de acuerdo a nuestra necesidad.

15. ¿La compra del sulfato de cobre es en dólares o soles?

En dólares.

16. ¿Qué es lo que más valora en la compra de sulfato de cobre? ¿Precio, calidad, entrega, post venta, marca, atención y servicio?

Calidad, nuestro servicio dependen de la calidad del insumo, el uso va destinado a los pozo tierra.

Apéndice G: Ficha Técnica: Entrevista al Cliente de la Empresa Minera Volcan

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa MINERA

Entrevistado

Ing. Jorge Lockuan – Jefe de Planta

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa?
Minería exploración y preparación de concentrados
2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?
Sulcosa, productora y vende. Elmer Jo. Tecnosul
3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?
Grado de pureza 98%
4. ¿Qué empresa le vende sulfato de cobre? ¿Quiénes son sus principales proveedores?
Sulcosa, Zinsa y Cuprica
5. ¿Cómo califica la calidad del producto?
Estándar
6. ¿La presentación que se le vende es la adecuada?
25 o 50 kg
7. ¿Mantienen relaciones comerciales con otros proveedores para el producto sulfato de cobre?
Entre 3 a 5 proveedores, por cotizaciones.
8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad compra mensualmente?
Mensual, aproximadamente 200 TM
9. ¿Cuál es el uso que le dan al sulfato de cobre?
Flotación de minerales
10. ¿Cómo realiza el pedido de sulfato de cobre? ¿el pago es contra entrega?
Vía correo electrónico y telefónicamente e extranet para proveedores
11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?
Stock de emergencia del producto
12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No hay sustitutos

13. ¿Importan sulfato de cobre? ¿De qué país?

No

14. ¿La empresa realizaría compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

Si existen precios promedios y de acuerdo al mercado

15. ¿La compra del sulfato de cobre es en dólares o soles?

Todo es en dólares

16. ¿Qué es lo que más valora en la compra de sulfato de cobre? Marque la opción más relevante:

- Precio
- Calidad
- Entrega
- Post venta
- Marca o imagen de la empresa

Atención y servicio

Apéndice H: Ficha Técnica: Entrevista al No Cliente de la Empresa SEDAPAL

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa SEDAPAL

Entrevistado:

Nelly Condori. Ing. de planta

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa?

El objetivo de SEDAPAL es la prestación de los servicios de saneamiento como agua potable y alcantarillado sanitario.

2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?

Actualmente trabajamos con SULCOSA

3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?

Presentación en bolsa de 50 kilos

Calidad del producto

4. ¿Qué empresa le vende sulfato de cobre? ¿Quiénes son sus principales proveedores?

SULCOSA

5. ¿Cómo califica la calidad del producto?

Adecuada a los requerimientos de SEDAPAL

6. ¿La presentación que se le vende es la adecuada?

Cumple con los estándares requeridos

7. ¿Mantienen relaciones comerciales con otros proveedores para el producto sulfato de cobre?

Solo trabajamos con la empresa SULCOSA

8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad compra mensualmente?

9. ¿Cuál es el uso que le dan al sulfato de cobre?

El sulfato de cobre materia de adquisición es un insumo químico que será utilizado para la eliminación de algas y organismos de vida libre, en los estanques de regulación y/o las unidades de decantación y filtración de la planta la atarjea, con la finalidad de controlar el

exceso de organismos que hacen que la calidad de agua en cuanto a las características de olor y sabor, no sea apta para consumo humano.

10. ¿Cómo realiza el pedido de sulfato de cobre? ¿el pago es contra entrega?

A través de licitaciones, el pago es....

11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?

Siempre cumplir con los estándares que exige SEDAPAL

12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No existen productos sustitutos

13. ¿Importan sulfato de cobre? ¿De qué país?

Las compras son solo en Perú

14. ¿La empresa realizaría compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

No solo a los requerimientos actuales

15. ¿La compra del sulfato de cobre es en dólares o soles?

Las licitaciones solo son en soles

16. ¿Qué es lo que más valora en la compra de sulfato de cobre? Marque la opción más relevante:

- Precio
- Calidad
- Entrega
- Post venta
- Marca o imagen de la empresa
- Atención y servicio

Apéndice I: Ficha Técnica: Entrevista al No Cliente de la Empresa Minera Milpo

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Instalaciones de la empresa MINERA

Entrevistado

Ing. Josep Chancasanampa

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa?

Producción y comercialización de concentrados de Cobre, Plomo y Zinc

2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?

CUPRICA

INDUSTRIAS NACOL

QUIMTIA

3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?

Asesoría Técnica

Calidad del Producto

Precio Competitivo

4. ¿Qué empresa le vende sulfato de cobre? ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Actualmente nuestro proveedor de Sulfato de Cobre es CUPRICA,

5. ¿Cómo califica la calidad del producto?

La calidad es la requerida para el proceso de flotación

6. ¿La presentación que se le vende es la adecuada?

La presentación viene en sacos de 25 Kg, el cual es el adecuado por un tema de seguridad, ya que es fácil de manipular

7. ¿Mantienen relaciones comerciales con otros proveedores para el producto sulfato de cobre?

Anteriormente se compraba a Quimtía

8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad compra mensualmente?

La compra es cada tres meses y la cantidad que usamos mensualmente es 54 Toneladas

9. ¿Cuál es el uso que le dan al sulfato de cobre?

Se usa en la flotación de Zinc como un activador de la esfalerita.

10. ¿Cómo realiza el pedido de sulfato de cobre? ¿El pago es contra entrega?

El departamento de Logística coordina el abastecimiento de este producto, el proveedor factura a 30 días

11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?

Mayor seguimiento de su producto, es decir que visiten las unidades mineras con cierta frecuencia

12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

Hasta el momento no hay un reactivo alternativo que cumpla la misma función

13. ¿Importan sulfato de cobre? ¿De qué país?

Todo es compra nacional

14. ¿La empresa realizaría compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

Eso siempre es posible, ya que es un reactivo indispensable para las operaciones de planta concentradora

15. ¿La compra del sulfato de cobre es en dólares o soles?

Es en dólares

16. ¿Qué es lo que más valora en la compra de sulfato de cobre? Marque la opción más relevante:

- Precio
- Calidad
- Entrega
- Post venta
- Marca o imagen de la empresa
- Atención y servicio

Apéndice J: Ficha Técnica: Entrevista al Competidor de la Empresa Quimtia

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Lima - Se realiza vía telefónica

Entrevistado:

Joyce Villarán

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar cuáles son los objetivos empresariales de la empresa a la cual usted labora y también el conocimiento que posee sobre el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa?

Importadora de productos químicos para diferentes industrias

2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?

SULCOSA y CUPRICA, QUIMTIA, ELMER JO y Sulfateria hermanos

3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?

Calidad capacidad instalada

4. ¿Importa sulfato de cobre? ¿Quiénes son sus principales proveedores?

No,

5. ¿Cómo califica la calidad de su producto?

Son productos de alta calidad ya que cumplimos con los estándares que nos exigen nuestros clientes, estamos certificados.

6. ¿La presentación que fabrica es la adecuada, para el mercado?

Generalmente son de 25 kg por ergonomía y bolsas de 1000 Kg. a solicitud del cliente

7. ¿Mantienen relaciones comerciales con otros proveedores para la fabricación de sulfato de cobre?

Solo con reciclaje valorizaciones SAC

8. ¿Cuál es la frecuencia de fabricación de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad vende mensualmente?

450 Tn. al mes

9. ¿Cuál es el uso que le dan sus clientes al sulfato de cobre?

Flotación, consumo animal y en el agro

10. ¿Cómo realiza las ventas de sulfato de cobre? ¿el pago es contra entrega?

Con los clientes actuales mayormente son vía correo electrónico y en algunos casos vía telefónica.

11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?

Mayor grado de pureza en el sulfato

12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No existe sustitutos para el sulfato de cobre

13. ¿Importan sulfato de cobre? ¿De qué país?

No realizamos importaciones

14. ¿La empresa realizaría compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

No porque la demanda no es constante

15. ¿La venta del sulfato de cobre es en dólares o soles?

Se vende en dólares

16. ¿Qué es lo que más valora sus clientes en la compra de sulfato de cobre? Marque la opción más relevante:

- Precio
- Calidad
- Entrega
- Post venta
- Marca o imagen de la empresa
- Atención y servicio

Apéndice K: Ficha Técnica: Entrevista al Experto Fernando Córdova

Todos los integrantes el grupo estarán presentes en la entrevista, pero solo 1 llevara a cabo dicha actividad, los demás integrantes grabaran y realizaran los apuntes relevantes para la presente tesis, se espera recabar información pertinente que ayude a realizar un adecuado plan estratégico para la industria del sulfato de cobre.

Lugar de la entrevista:

Lima - La Molina

Entrevistado:

Ing. Fernando Córdova

Objetivo de la entrevista:

Conocer las demandas empresariales y los conocimientos del negocio del sulfato de cobre en general

Duración y fecha de la entrevista:

Se calcula entre 1 y 3 horas, y se coordinara previamente

Introducción de la entrevista:

Muy buenos días / Tardes:

Permítame Presentarme, mi nombre es....., mis compañeros son..... y nuestro objetivo para esta entrevista es realizar una serie de preguntas que permitan identificar los factores claves y críticos en el mercado de sulfato de cobre en general.

Se hace hincapié en que la información que usted proporcione será solo para uso de la presente tesis y se asegura que las respuestas que otorgue serán de estricta confidencialidad, es por ello que se invoca a que responda con total libertad y de la manera más sincera posible.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Cuáles son los puntos clave en la industria del sulfato de cobre?
 - Permisos legales para operar
 - Materia prima adecuada
 - Infraestructura maquinaria y equipo
 - Calidad del producto
 - Gestión de comercialización
2. ¿Cuáles considera usted que son las empresas líderes en la industria de sulfato de cobre?
SULCOSA y CUPRICA, QUIMTIA.
3. ¿Podría identificar 3 atributos diferenciadores que usted valora de los líderes en la venta de sulfato de cobre?
Calidad y capacidad instalada
4. ¿La oferta nacional del sulfato de cobre cubre la demanda interna? ¿Por qué se importa sulfato de cobre?
Se da las dos situaciones por momento se cubre, pero también se importa por temas de calidad
5. ¿Cómo califica la calidad de la oferta nacional?
La calidad en general es buena de acuerdo a la industria donde está dirigida
6. ¿La presentación que fabrica es la adecuada, para el mercado?
Generalmente son de 25 kg por ergonomía y bolsas de 1000 Kg. a solicitud del cliente
7. ¿las empresas demandantes del sulfato de cobre, trabajan con un mínimo de proveedores?
Trabajan con más de 2 proveedores
8. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sulfato de cobre? ¿Qué cantidad se vende mensualmente?
Es variable, pero en la industria minera se utiliza 3000 TN al mes

9. ¿Cuál es el uso que le dan los clientes al sulfato de cobre?

Flotación, consumo animal y en el agro

10. ¿Cómo realiza las ventas de sulfato de cobre? ¿el pago es contra entrega?

Con los clientes actuales mayormente son vía correo electrónico y en algunos casos vía telefónica.

11. ¿Qué mejoras sugiere a sus proveedores?

Mayor grado de pureza en el sulfato y capacidad de planta

12. ¿Existen productos sustitutos al sulfato de cobre?

No existe sustitutos para el sulfato de cobre

13. ¿La empresa realizaran compras a futuro para asegurar el stock de sulfato de cobre?

Si pero aseguran precio calidad y cantidad

14. ¿La venta del sulfato de cobre es en dólares o soles?

Se vende en dólares

15. ¿Cómo se determina el consumo de una concentradora de ZINC, para la compra de sulfato de cobre?

No existe una data de consumo minero de ese tipo, lo que se hace es un cálculo matemático.

Detalle:

Cuadro: cálculo de TM mes por concentradora de zinc

Calculo TM Concentradoras de ZINC		
Entonces el peso de Concentrado zinc Total 2015 fue:	2,843,026	TM
Peso de minerales de Zinc de mina 2015 fue aprox.:	39,802,366	TM
Entonces la demanda de Sulfato de cobre 2015 fue:	18,309	TM
Promedio Mensual de Consumo Perú Sulfato de Cobre	1,526	TM/MES

16. ¿Qué es lo que más valora sus clientes en la compra de sulfato de cobre? Marque la opción más relevante:

- Precio
- Calidad

- Entrega
- Post venta
- Marca o imagen de la empresa
- Atención y servicio

17. ¿Exportamos sulfato de cobre? ¿A qué países?

Si se exporta básicamente a Chile.

Apéndice L: Reservas Internacionales (RIN)

Internacional del Banco Central de Reserva del Perú (Millones U\$S dólares)

	LIQUIDEZ TOTAL					RESERVAS INTERNACION		RESERVAS INTERNACIONALES NETAS			
	Depósitos 3/	Valores 4/	Oro y Plata 5/	Suscrip. FMI, BIS y FLAR	Otros 6/	Liquidez total	Plata y subval. cont. oro	Activos Internac. (Reservas	Obligac. Corto Pzo. Internac. Brutas)	Obligac. L.Pzo.FMI y otros	Reservas Internac. Netas (RIN)
	A	B	C	D	E	F= A+B+C+D+E	(-) G	G	(-) H	(-) J	I=G-H
2013											
Dic.	10,046	52,215	1,340	1,768	342	65,711	1	65,710	47		65,663
2014											
Ene.	11,345	50,564	1,384	1,763	108	65,164	1	65,163	89		65,074
Feb.	12,299	49,556	1,477	1,774	124	65,230	1	65,229	52		65,177
Mar.	15,017	46,657	1,432	1,773	121	65,000	0	65,000	46		64,954
Abr.	14,264	47,215	1,440	1,777	98	64,794	0	64,794	65		64,729
May.	13,945	47,542	1,395	1,774	65	64,721	0	64,721	92		64,629
Jun.	12,709	48,646	1,480	1,781	68	64,684	0	64,684	103		64,581
Jul.	14,115	48,159	1,430	1,769	113	65,586	1	65,585	49		65,536
Ago.	13,246	48,344	1,434	1,758	118	64,900	0	64,900	50		64,850
Set.	14,757	46,462	1,347	1,732	201	64,499	1	64,498	45		64,453
Oct.	15,818	44,527	1,306	1,729	197	63,577	0	63,577	47		63,530
Nov.	15,263	44,657	1,301	1,717	355	63,293	1	63,292	42		63,250
Dic.	13,611	45,411	1,320	1,704	307	62,353	0	62,353	45		62,308
2015											
Ene. 07	13,921	45,144	1,354	1,688	307	62,414	1	62,413	45		62,368
Ene.	16,305	43,077	1,430	1,671	195	62,678	0	62,678	59		62,619
Feb.	14,906	43,894	1,352	1,669	127	61,948	0	61,948	52		61,896
Mar.	13,819	44,555	1,320	1,590	100	61,384	0	61,384	61		61,323
Abr.	14,421	44,281	1,319	1,614	72	61,707	0	61,707	80		61,627
May.	13,659	43,647	1,326	1,601	246	60,479	0	60,479	66		60,413
Jun.	13,799	43,180	1,307	1,614	172	60,072	0	60,072	55		60,017
Jul.	15,141	41,627	1,220	1,604	187	59,779	1	59,778	44		59,734
Ago.	15,840	41,856	1,265	1,611	99	60,671		60,671	58		60,613
Set.	18,852	39,657	1,244	1,611	123	61,487		61,487	48		61,439
Oct.	17,863	41,376	1,272	1,606	96	62,213		62,213	41		62,172
Nov.	20,404	38,921	1,187	1,586	137	62,235		62,235	39		62,196
Dic. 07	21,156	37,917	1,195	1,594	143	62,005		62,005	40		61,965
Dic. 15	22,501	36,740	1,183	1,603	122	62,149	1	62,148	41		62,107
Dic. 22	21,556	37,240	1,196	1,599	149	61,740		61,740	38		61,702
Dic. 31 *	20,122	38,491	1,181	1,600	143	61,537		61,537	53		61,485

* Preliminar

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 1 del 8 de enero de 2016.

El calendario anual de publicación de estas estadísticas se sienta en la página vii de esta Nota.

3/ Comprende los "Depósitos" constituidos bajo la modalidades a la vista y a plazo en bancos del exterior.

4/ Considera los "Valores" de corto y largo plazo emitidos por el Tesoro de los EE.UU., el Banco de Pagos Inte

5/ El volumen físico de oro es 1,1 millones de oz t.

Fuente y Elaboración: BCRP- Gerencia de Operaciones Internacionales

Apéndice M: Riesgo País

Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergente

(EMBIG)

Risk Indicators for Emerging Countries: Emergin Market Bonde Index (EMBIG) 1/Stripped

Spread 2/(In basic points) 3/

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
Ene. 12	219	851	222	164	197	805	229	1207
Feb.	200	822	204	158	176	790	208	1037
Mar.	166	823	179	150	149	803	190	911
Abr.	164	967	186	159	147	805	190	984
May.	180	1089	212	168	173	850	211	1072
Jun.	188	1129	219	177	173	890	220	1145
Jul.	163	1090	202	168	151	857	188	1108
Ago.	133	1039	170	142	129	805	169	1013
Set.	124	924	161	138	127	753	167	971
Oct.	108	885	146	127	110	764	155	948
Nov.	123	1193	153	136	123	816	168	944
Dic.	118	1044	146	123	117	827	162	801
Ene. 13	110	1058	143	115	113	728	154	754
Feb.	127	1114	162	133	131	704	170	728
Mar.	140	1207	180	145	142	700	177	771
Abr.	133	1223	177	144	132	678	169	815
May.	133	1174	178	137	135	638	168	828
Jun.	180	1204	234	177	180	643	213	994
Jul.	175	1138	232	169	169	644	201	967
Aug.	191	1068	243	171	183	631	206	956
Set.	182	1064	234	173	181	646	202	956
Oct.	173	928	227	162	172	568	200	1036
Nov.	182	823	246	164	182	530	209	1157
Dic.	222	823	327	197	253	1111	261	3181
Ene. 14	177	932	256	155	183	571	197	1236
Feb.	183	971	258	159	189	610	196	1387
Mar.	167	880	239	149	177	549	188	1200
Abr.	154	788	225	138	162	455	178	1043
May.	149	798	214	136	154	354	172	1040
Jun.	145	763	209	122	144	370	160	954
Jul.	147	651	212	124	146	425	163	921
Ago.	157	761	221	130	154	477	169	1069
Set.	150	719	216	126	152	427	168	1297
Oct.	170	760	244	150	174	520	190	1604
Nov.	165	674	252	151	173	549	192	1820
Dic.	182	747	272	172	200	817	217	2465
Ene. 15	202	732	300	186	231	943	242	3088
Feb.	183	684	315	168	208	779	227	2776
Mar.	184	593	339	156	222	801	234	2865
Abr.	177	604	299	153	216	780	225	2475
May.	166	596	285	143	209	667	217	2256
Jun.	177	593	296	151	225	775	230	2612
Jul.	187	603	322	168	243	909	238	2889
Ago.	217	590	353	194	276	1167	261	3191
Set.	234	561	439	216	291	1345	276	2970
Oct.	226	555	448	221	283	1330	278	2851
Nov.	219	486	421	221	280	1213	274	2599
Dic.	236	478	512	250	314	1233	311	2731

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 1 (8 de enero de 2016). Datos promedio del mes.

2/ Índice elaborado por el J.P. Morgan que refleja los retornos del portafolio de deuda según sea el caso, es decir, de cada país de los países latinoamericanos.

3/ Cien puntos básicos equivalen a uno por ciento.

Fuente: Bloomberg y Reuters.

Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional BCRP

Apéndice N: Exportación de Sulfato de Cobre en el Perú 2010-2015 (kg)

Exportador	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(p)
	Kg	Kg	Kg	Kg	Kg	Kg
ZINSA				25,000	287,000	856,088
CUPRICA S.A.C.	1,755,085	1,115,383	948,628	450,390	288,700	764,177
SULCOSA				618,772	1,341,818	207,104
QUIMTIA S.A.	3,892,845	5,704,204	5,195,022	2,981,828	867,876	698,616
INDUSTRIAS NACOL S.A.C.	261,000	133,000	170,000	112,000	244,000	313,000
SER& PROYECT INV.					25,000	75,500
RECICLAJE Y VAL S.A.C.			49238	48,050		73,956
PARA-RAYOS S.A.C.	26,868	5,602	21,932	7,478	25,006	19,613
FEDARC INDUSTRIAS E.I.R.L						3,000
QUIMICA ANDERS SAC	29,148	350	200		1,200	200
BASF PERUANA S A					5	2
ALABAMA S.A.					493	
ARIS INDUSTRIAL S.A.			2,898	2,004		
CORPORACION FERROL S.A.C.					25,000	
DIAMOND CORP.		2,250	4300	12,060	3,000	
INDECO S.A.	546,432	606,432				
DOE RUN PERU S.R.L.				440,000		
FERTISUR S.A.C.	72,000			54,000	12,000	
SERMINA S.A.C.		2,000				
MARTINEZ LOG. Y SERV. S.A.C					4,224	
NYRSTAR CORICANCHA S.A.				80,000		
OXY PERU S.A.C.	1,500					
OXISUL SAC				2		
TRAElsa COMERCIAL S.A.C.	11					

Apéndice O: Exportación de Sulfato de Cobre en el Perú 2010-2015 (US\$ FOB)

Exportador	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(p)
	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB	US\$ FOB
ZINSA				55,800	611,629	1,537,190
CUPRICA S.A.C.	3,779,265	3,131,985	2,376,226	1,096,922	824,011	1,637,366
SULCOSA				1,433,102	3,023,620	432,455
QUIMTIA S.A.	8,149,168	15,212,683	12,766,188	7,104,052	2,184,189	1,416,994
INDUSTRIAS NACOL S.A.C.	460,376	292,600	371,200	230,100	470,640	597,610
SER& PROYECT INV.					63,344	146,187
RECICLAJE Y VAL S.A.C.			112151	99,879		126,560
PARA-RAYOS S.A.C.	77,892	23,976	102,777	23,814	55,461	93,532
FEDARC INDUSTRIAS E.I.R.L						6,050
QUIMICA ANDERS SAC	55,613	1,009	565		3,157	156
BASF PERUANA S A					27	8
ALABAMA S.A.					1,725	
ARIS INDUSTRIAL S.A.			7,407	4,992		
CORPORACION FERROL S.A.C.					57,220	
DIAMOND CORP.		6,511	12492	45,954	8,955	
INDECO S.A.	1,185,004	1,584,680				
DOE RUN PERU S.R.L.				887,741		
FERTISUR S.A.C.	140,784			127,980	29,772	
SERMINA S.A.C.		6,000				
MARTINEZ LOG. Y SERV. S.A.C					5,000	
NYRSTAR CORICANCHA S.A.				152,000		
OXY PERU S.A.C.	4,982					
OXISUL SAC				5		
TRAElsa COMERCIAL S.A.C.	42					