



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA ABR LAGOS S.A.C.”**

BUJARIN JAIME ZULOETA LAGOS

**ASESOR: HORACIO JAVIER
BARRIOS CRUZ**

**EXECUTIVE MBA
NÚMERO PROMOCIÓN
2013-I**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA ABR LAGOS S.A.C.””**

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi hijo Ignacio quien me motiva día a día para salir adelante desde su nacimiento en el año 2015.

A mi esposa Andrea por su comprensión y apoyo incondicional al sacrificio realizado durante tantos fines de semana.

A mis padres y tíos por ser uno de los pilares fundamentales de todo lo que soy.

A mis profesores y en especial a mi asesor por el tiempo compartido para poner en orden estas ideas y hacer posible la tesis.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad desarrollar un Plan Estratégico para la empresa ABR Lagos S.A.C. para el periodo 2016-2020, con lo cual se busca consolidar su permanencia en el mercado peruano, incrementar su rentabilidad y mejorar la calidad del servicio. ABR Lagos S.A.C. es una empresa especializada en la fabricación e instalación de estructuras metálicas, la cual con casi siete años en el mercado ha mostrado un significativo crecimiento en las ventas.

Para el logro del objetivo propuesto se ha realizado un exhaustivo análisis del entorno externo como interno. Para ello, se recabo información a través de entrevistas a expertos de los diferentes sectores involucrados, encuentros y diálogos con diferentes personas al interior de la empresa, además de entrevistas con clientes y no clientes de la industria, con la finalidad de poder asimilar información y analizarla, utilizando los modelos de formulación de estrategias como EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, entre otras, para poder lograr un resultado, el cual será, previamente evaluado a través de la matriz MCPE de la cual se obtendrá las estrategias finales.

De forma conjunta y coordinada con el alineamiento de objetivos y estrategias definidas, se logrará superar las limitantes internas y sobrellevar cualquier shock externo. Como resultado final del análisis y diseño se obtuvieron principalmente dos estrategias: Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados.

Del análisis interno se obtuvo dos resultados, uno para el cuadro comparativo Benchmarking con un puntaje de 3.01 para la empresa ABR Lagos SAC contra los 4.24 puntos de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC (líder de la industria) y de la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo un ponderado de 2.27. Esto, complementado con un análisis externo para el cual se aplicó la matriz de evaluación de factores externos

obtuvimos un ponderado de 2.81. De los resultados de los análisis internos y externos, se puede decir que la empresa no es fuerte, ni débil, sino que se encuentra ligeramente cerca al promedio.

En cuanto a la estrategia seleccionada para la presente tesis obtuvimos principalmente dos: Desarrollo de productos y Desarrollo de mercados, como ya se había mencionado anteriormente, estas estrategias serán llevadas a cabo en base a iniciativas como: Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas, hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación, orientarse a trabajos con mayor valor agregado, impulsar la promoción de bienes y servicios del subsector en el extranjero por intermedio de los organismos gubernamentales, fomentar la participación de las empresas del subsector en las principales ferias internacionales relacionadas a la industria metalmecánica.

Por otro lado, mostramos la viabilidad de aplicar el plan estratégico donde con una inversión de S/. 231, 000.00 podemos obtener un VAN de 790 240.72, esto demuestra que en definitiva obtendremos mejores beneficios aplicando el plan estratégico.

Finalmente, concluimos que de las seis estrategias genéricas a las cuales derivo el trabajo, optaremos por aplicar la estrategia de Desarrollo de productos y la estrategia de Desarrollo de mercados, asimismo, la empresa deberá aprovechar las oportunidades que emergen de la cartera de proyectos de gran envergadura que existen actualmente en el Perú y prepararse para enfrentar a posibles competidores del sector.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2. Determinación del problema u oportunidad	24
1.2.1. Problemas.....	24
1.3. Justificación del proyecto	25
1.3.1. Justificación del tema.....	25
1.3.2. Justificación académica.....	26
1.4. Objetivos generales y específicos.....	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
1.5. Alcances y limitaciones:.....	27
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	28
2.1. Antecedentes de la empresa.....	28
2.2. Descripción del negocio	29
2.2.1. Sector comercial.....	29
2.2.2. Sector industrial.....	35
2.3. Ciclo de vida del producto.....	36
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	37
2.4.1. Gerente General.....	38
2.4.2. Gerente de operaciones.....	39
2.4.3. Encargada del departamento de ingeniería.....	39
2.4.4. Gerente administrativo.....	39
2.4.5. Asistente contable.....	40

2.4.6. Auxiliar de servicios generales.	40
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	42
2.5.1. Termómetro Comercial 2014.	43
2.5.2. Reajuste del sector.	44
2.5.3. Capital sin espacio.	49
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	52
3.1. Visión	52
3.1.1. Visión actual de la empresa.	52
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	52
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	52
3.1.4. Visión propuesta.	53
3.2. Misión.....	54
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	54
3.2.2. Análisis de la misión actual.	54
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	54
3.2.4. Misión propuesta.....	56
3.3. Valores.....	56
3.4. Valores actuales de la empresa.....	56
3.4.1. Análisis de los valores actuales.....	58
3.4.2. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	58
3.4.3. Valores propuestos	59
3.5. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	60
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO	62
4.1. Tendencias de las variables del entorno	62

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	62
4.1.2. Análisis Económico.....	64
4.1.3. Análisis Legal.....	82
4.1.4. Análisis Cultural.....	88
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	92
4.1.6. Análisis Ecológico.....	94
4.2. Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.....	97
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	97
4.4. Oportunidades y amenazas.....	103
4.4.1. Oportunidades.....	103
4.4.2. Amenazas.....	103
4.5. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE.....	104
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	106
5.1. Descripción del mercado (demanda) e Industria (oferta).....	106
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	108
5.2.1. Amenaza de los productos sustitutos:.....	109
5.2.2. Poder de negociación con los proveedores:.....	109
5.2.3. Poder de negociación con los clientes:.....	111
5.2.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes:.....	114
5.2.5. Rivalidad entre los competidores:.....	115
5.3. Matriz de la atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	116
5.3.1. Competidores directos.....	116
5.3.2. Atractividad de clientes.....	117
5.3.3. Atractividad de proveedores.....	118
5.3.4. Atractividad de competidores indirectos.....	119

5.3.5. Atractividad de competidores potenciales	119
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria.....	120
5.5. Matriz del perfil competitivo MPC	121
CÁPITULO VI. ANÁLISIS INTERNO	122
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	122
6.1.1. Logística interna.....	122
6.1.2. Operaciones.....	123
6.1.3. Logística externa.....	124
6.1.4. Mercadotecnia.....	125
6.1.5. Recursos Humanos.....	126
6.1.6. Tecnología.....	126
6.1.7. Infraestructura	126
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	127
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	128
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	131
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	136
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI	136
CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS	
ESTRATEGIAS	138
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.	138
7.1.1. Objetivos estratégicos.	138
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	139
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	142
7.2.1. Modelo de océano azul.	142
7.2.1.1. <i>Lienzo de la estrategia actual de la empresa</i>	143

7.2.1.2.	<i>Lienzo actual de la industria</i>	144
7.2.1.3.	<i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)</i>	145
7.2.1.4.	<i>Lienzo de la nueva estrategia considerada</i>	147
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	149
7.2.2.1.	<i>Matriz FODA</i>	149
7.2.2.2.	<i>Matriz PEYEA</i>	154
7.2.2.3.	<i>Matriz Interna Externa (IE)</i>	157
7.2.2.4.	<i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	159
7.2.2.5.	<i>Matriz de la Gran Estrategia (GE)</i>	163
7.3.	Resumen de las estrategias diseñadas.....	165
CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		167
8.1.	Método Factores Estratégicos Claves.....	167
8.1.1.	Criterios de selección.....	167
8.1.2.	Matriz de selección.....	168
8.2.	Método de Escenarios.....	173
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	173
8.2.2.	Comparación de Estrategias con escenarios.....	174
8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	175
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	175
8.5.	Descripción de estrategia contingente	180
CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		181
9.1.	Mapa de la Estrategia	181
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	181
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	181

9.4. Metas de cada uno de los objetivos específicos	191
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias – Programas – Políticas - Reglas - Procedimiento.	195
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas	197
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas	199
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	207
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN	209
10.1. Evaluación Cualitativa.....	209
10.1.1. Criterios de Evaluación.....	209
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	210
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	214
10.2.1. Balance general (Situación actual).....	214
10.2.2. Estado de Resultados (Situación actual).	218
10.2.3. Balance general (Con la nueva estrategia).	222
10.2.4. Estados de resultados (Con la nueva estrategia).	228
10.2.5. Proyección de flujo de efectivo.....	234
10.2.6. Evaluacion financiera (VAN, TIR, Ratios financieros).....	236
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	238
Conclusiones	238
Recomendaciones	239
 ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 1. Tasa de Crecimiento del PBI promedio en los últimos 10 años.....	21
Figura 2. Trabajos realizados en Saga Falabella – Miraflores.....	29
Figura 3. Trabajos realizados en Asociación Cultural Peruano Británico.	30
Figura 4. Trabajos realizados en la Asociación De Exportadores..	30

Figura 5.. Trabajos realizados en Centro Comercial Primavera Surquillo..	31
Figura 6. Trabajos realizados en Metro Faucett San Miguel.	31
Figura 7. Trabajos realizados en Metro Metro-Huaylas Chorrillos.	32
Figura 8. Trabajos realizados en Plaza Vea San Juan De Lurigancho.	32
Figura 9. Trabajos realizados en Real Plaza-Huánuco.	33
Figura 10. Trabajos realizados en Terminal Terrestre Plaza Lima Norte.	33
Figura 11. Trabajos realizados en Tottus Pachacutec Villa María Del Triunfo.	34
Figura 12. Trabajos realizados en Universidad Tecnológica Del Perú UTP.	34
Figura 13. Trabajos realizados en Química Suiza Almacenes – Lurín.	35
Figura 14. Trabajos realizados en Ferreyros-Ampliación Fachada Principal.	36
Figura 15. Ciclo de vida del producto.	37
Figura 16. Estructura organizacional de la empresa ABR Lagos S.A.C.	38
Figura 17. Esquema del mercado inmobiliario nacional.	43
Figura 18. Expectativas de ventas de los principales centros comerciales.	45
Figura 19. Expectativas reajustadas de los principales centros comerciales.	46
Figura 20. Nuevas aperturas y próximas inversiones del sector centros comerciales.	49
Figura 21. Crecimiento del PBI peruano (Variación porcentual real).	68
Figura 22. Variación porcentual del crecimiento de la Inversión Privada.	72
Figura 23. Nivel de confianza empresarial para invertir (en puntos).	75
Figura 24. Perspectivas laborales y percepción sobre las fianzas personales.	80
Figura 25. Principales preocupaciones para los próximos 6 meses.	80
Figura 26. Procesos de producción en el sector Minería e Hidrocarburos.	107
Figura 27. Procesos de la Industria Metalmeccánica.	108
Figura 28. Cinco fuerzas de competencia al sector.	109
Figura 29. Lienzo empresa vs Lienzo industria.	145

Figura 30. Lienzo Propuesta Empresa ABR Lagos S.A.C.	149
Figura 31. Vector resultante de la matriz.....	156
Figura 32. Vector resultante de la matriz.....	158
Figura 33. Productos y servicios de la Industria Metalmeccánica. T	160
Figura 34. Posición de la participación de mercado relativa en la industria.....	162
Figura 35. Matriz de la gran estrategia	164
Figura 36. Mapa de la Estrategia	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Ventas y Utilidad por año de la empresa ABR Lagos S.A.C.....	36
Tabla 2. Matriz de la Visión propuesta.....	53
Tabla 3. Análisis de los valores propuestos	59
Tabla 4. Matriz de cumplimiento de Misión y Visión	61
Tabla 5. Cuadro comparativo de la antigua y nueva disposición de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	86
Tabla 6. Matriz de Impacto de las variables sobre los clientes y proveedores	98
Tabla 7. Matriz de Impacto de las variables del entorno sobre la empresa	101
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos	105
Tabla 9. Montos US \$ en compras de las principales proveedoras	110
Tabla 10. Volumen de Compras a principales proveedores (en moneda nacional).....	110
Tabla 11. Sensibilidad de los clientes	112
Tabla 12. Nivel de Sensibilidad de los Clientes a los factores de compra.....	113
Tabla 13. Matriz de atractividad Competidores directos	116
Tabla 14. Matriz de atractividad Clientes	117
Tabla 15. Matriz de atractividad de proveedores.....	118

Tabla 16. Matriz de competidores indirectos.....	119
Tabla 17. Competidores potenciales	119
Tabla 18. Análisis de grado de atractividad de la industria	120
Tabla 19. Matriz del perfil competitivo MPC.....	121
Tabla 20. Indicadores propuestos para la cadena de valor de la empresa.....	127
Tabla 21. Datos generales de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.....	128
Tabla 22. Evaluación comparativa -Benchmarking.....	130
Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	137
Tabla 24. Tabla de Evaluación de Factores Internos	140
Tabla 25. Lienzo actual de la empresa.....	143
Tabla 26. Lienzo actual de la industria	144
Tabla 27. Matriz de cuatro acciones	146
Tabla 28. Propuesta de mejora con el esquema de 4 acciones.....	148
Tabla 29. Matriz FODA.....	151
Tabla 30. Matriz PEYEA.....	154
Tabla 31. Tabla Resumen Ventas y Tasa de Crecimiento de ABR Lagos S.A.C.....	161
Tabla 32. Matriz de Selección	169
Tabla 33. Estrategias Resultantes para la empresa	170
Tabla 34. Matriz de Rumelt para evaluar las estrategias de la empresa	171
Tabla 35. Comparación de estrategias con escenarios.....	174
Tabla 36. Estrategias seleccionadas	176
Tabla 37. Matriz MCPE de la empresa.....	177
Tabla 38. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	183
Tabla 39. Indicadores Perspectiva Financiera / Valor	185
Tabla 40. Indicadores Perspectiva Cliente/Mercado	186

Tabla 41. Indicadores Perspectiva Recursos humanos	187
Tabla 42. Indicadores Perspectiva Procesos Internos	188
Tabla 43. Metas de los Objetivos Específicos	191
Tabla 44. Propuesta de políticas para el cumplimiento de las estrategias genéricas	195
Tabla 45. Responsable de cumplimiento de iniciativas (políticas).....	197
Tabla 46. Presupuesto para el cumplimiento de iniciativas.....	206
Tabla 47. Cronograma para el cumplimiento de iniciativas (políticas).....	207
Tabla 48. Comparación de estrategias con criterios	211
Tabla 49. Estado Financiero 2013 – ABR Lagos S.A.C.....	215
Tabla 50. Estado Financiero 2014 – ABR Lagos S.A.C.....	216
Tabla 51. Estado Financiero 2015 – ABR Lagos S.A.C.....	217
Tabla 52. Estado de Resultados 2013 – ABR Lagos S.A.C.	219
Tabla 53. Estado de Resultados 2014 – ABR Lagos S.A.C.	220
Tabla 54. Estado de Resultados 2015 – ABR Lagos S.A.C.	221
Tabla 55. Estado de Situación Financiera 2016 – ABR Lagos S.A.C.	223
Tabla 56. Estado de Situación Financiera 2017 – ABR Lagos S.A.C.	224
Tabla 57. Estado de Situación Financiera 2018 – ABR Lagos S.A.C.	225
Tabla 58. Estado de Situación Financiera 2019 – ABR Lagos S.A.C.	226
Tabla 59. Estado de Situación Financiera 2020 – ABR Lagos S.A.C.	227
Tabla 60. Estado de Resultados 2016 – ABR Lagos S.A.C.	229
Tabla 61. Estado de Resultados 2017 – ABR Lagos S.A.C.	230
Tabla 62. Estado de Resultados 2018 – ABR Lagos S.A.C.	231
Tabla 63. Estado de Resultados 2019 – ABR Lagos S.A.C.	232
Tabla 64. Estado de Resultados 2020 – ABR Lagos S.A.C.	233
Tabla 65. Flujo de Caja Proyectado 2016 – 2020.....	235

Tabla 66. Cálculo de la Tasa de Descuento. Costo de Oportunidad COK	237
ANEXOS.....	240
Anexo 1: Entrevista a Experto de Construcción	240
Anexo 2: Entrevista a experto sector minero	252
Anexo 3: Entrevista a experto sector metalmecánica	264
Anexo 4: Entrevista a gerente de la empresa ABR Lagos S.A.C.	289
Anexo 5: Entrevista a gerente administrativa	294
Anexo 6: Entrevista a cliente GYM.....	312
Anexo 7: Entrevista a no cliente PUCP	332
Anexo 8: Entrevista a no cliente Grupo Interbank.....	342
Anexo 9: Entrevista a experto sector retail	350
Anexo 10: Entrevista a cliente Activa Construcción.....	353
Anexo 11: Entrevista a cliente JE Construcciones Generales	357
Anexo 12: Focus Group	361
BIBLIOGRAFÍA.....	364
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	366

INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla un Plan Estratégico para la empresa ABR Lagos S.A.C., ubicada en Lima, con oficinas en el distrito de Los Olivos, para el periodo del 2016 al 2020, por medio de este plan se busca consolidar a la empresa a través de las estrategias de Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados. Este plan Estratégico está dividido en diez capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el Capítulo I se presentaran los antecedentes, la identificación de problemas y oportunidades, justificación y objetivos. En el Capítulo II se describe la empresa, el negocio, su producto, el ciclo de vida de su producto y la estructura organizacional. En el Capítulo III se buscará evaluar y declarar la misión, visión y valores de la empresa, ya que actualmente esta no cuenta con ninguna de ellas.

En el Capítulo IV se evaluarán las principales fuerzas externas que afectan a la organización e implementará una matriz EFE y una MPC. En el Capítulo V se analizará el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo y los principales proveedores de insumos. En el Capítulo VI se analizará los recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales, se desarrollará una matriz de evaluación de factores internos (EFI) y explicar el análisis de los costos y beneficios, finalmente se realizará una comparación con el líder de la industria y se determinará las competencias de la empresa. En el Capítulo VII se definirán los objetivos estratégicos, se formularan estrategias para los mismos para lo cual se utilizaran herramientas como las matrices FODA, PEYEA, INTERNA-EXTERNA, BCG, DE LA GRAN ESTRATEGIA.

En el Capítulo VIII en base a las matrices del capítulo anterior se procederá a escoger las mejores estrategias para lograr los objetivos trazados. En el Capítulo IX en base a los objetivos trazados plantearemos indicadores para medir la implementación de las estrategias..

Finalmente, en el Capítulo X se presenta el análisis financiero de la empresa en dos escenarios: Sin aplicar el plan estratégico y aplicando el plan estratégico con las estrategias seleccionadas previamente, además se sustentara su viabilidad mediante indicadores como VAN y TIR principalmente.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

El presente capítulo presenta las generalidades de la investigación; entre ellas, los antecedentes, determinación del problema u oportunidad, justificación y sus alcances y limitaciones para entender el panorama general del tema y objetivo.

1.1. Antecedentes

En los últimos 10 años, el Perú lidera la región en las tasas de crecimientos del PBI, con una tasa de crecimiento superiores al 6% en promedio, mientras que los otros países de América Latina y el Caribe mostraron un promedio anual de 4.4%, tal como se puede observar en el Ranking de la Figura 1.

La estabilidad económica peruana es un factor fundamental para promover las inversiones en el sector; 16 años continuos de crecimiento y en los últimos 10 años a una tasa promedio de 6.2%, ubican al Perú entre los líderes en América Latina. La solidez de nuestro manejo económico se refleja en expectativas de crecimiento altas para los próximos años.

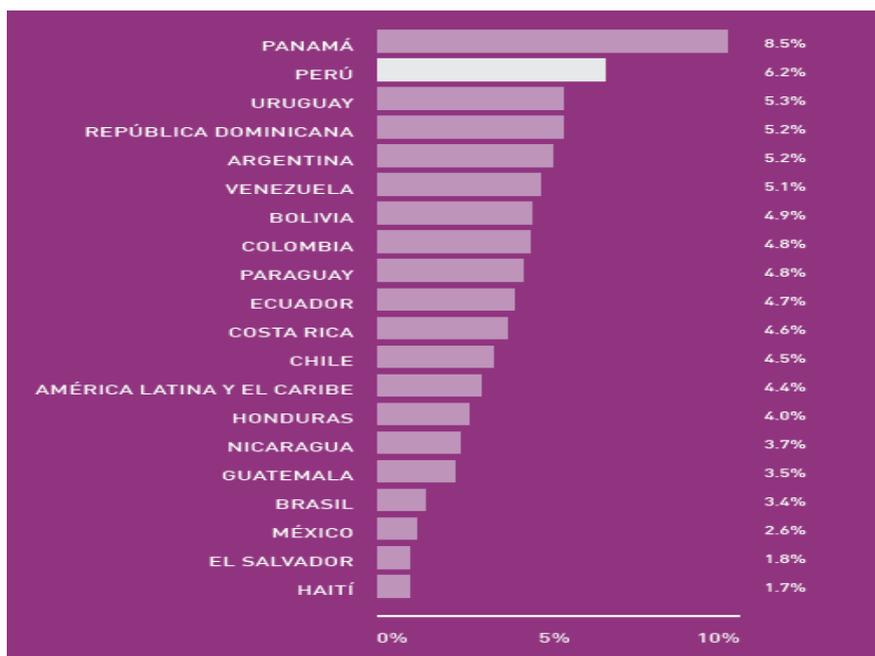


Figura 1. Tasa de Crecimiento del PBI promedio en los últimos 10 años. Tomado del portal institucional del Fondo Monetario Internacional

La economía peruana ha sido capaz de aprovechar las buenas condiciones internacionales de los últimos años para crecer sobre la base de políticas macroeconómicas sólidas, que son reconocidas a nivel internacional. Una de las más recientes muestras de este éxito es la distinción de Julio Velarde como mejor banquero central del mundo en el 2014, distinción a su desempeño y al diseño de políticas que han hecho que la economía peruana no sea afectada gravemente ante los shocks externos e internos.

El Perú ofrece a los inversionistas condiciones ideales para desarrollarse en el sector de centros comerciales. Tal es así que en el 2014, las inversiones superaron los 300 millones de dólares y los operadores aumentaron significativamente sus áreas arrendables. La brecha que existía entre las provincias y la capital sigue disminuyendo y este año no será la excepción. Esta situación se explica, entre otros factores, porque

los consumidores peruanos en plazas fuera de la capital han aumentado su capacidad adquisitiva y exigen productos más sofisticados que mejoren su calidad de vida.

Por ello, el Perú se consolida como un país de oportunidades. El desarrollo de la industria de centros comerciales no se detiene y sigue siendo muy atractivo para los negocios, con zonas que muestran gran potencial comercial. En los próximos años los centros comerciales tendrán presencia en todo el Perú, generando nuevas oportunidades de crecimiento para el retail moderno y mayor empleo, posicionando al país como una plataforma importante para el desembarco de nuevas marcas tanto globales como locales.¹

Según el Diario Gestión² (Abril, 2015), indica en su especial por sus 25 años, que el sector retail desde el 2007 presenta un crecimiento alto, mostrándose una madurez en los ya existentes y la apertura de nuevos malls. En la década de los noventa existían algunas cadenas de supermercados y departamentales como Monterrey, Todos Galax, Scala, Tía, Saga y Oechsle, entre otras, y centros comerciales como Camacho, Camino Real Plaza San Miguel, Riso y Caminos del Inca, consideradas como “malls” pero sin las facilidades necesarias. Todas estas tiendas y centros fueron afectadas por la hiperinflación, altos costos de ingreso, precio de alquiler de terreno bastante alto, e insipiente acceso al crédito, lo que ocasionó que éstas dejaran el mercado.

Sus formatos pioneros de hipermercados se hicieron sentir en el mercado, no sólo en Lima, sino también en provincias. Por ello, se reconoce la identificación de clientes dónde se iniciaron aquellas tiendas y supermercados, son terrenos que

¹ ACCEP. Oportunidades de inversión en un país en crecimiento. [en línea]. Lima: *Asociación de Centros Comerciales del Perú 2015* [citado 09 febrero 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.accep.org.pe/>

² *Diario Gestión*, tomado de <http://gestion.pe/empresas/como-ave-fenix-retail-industria-que-renace-2130459>

actualmente operan grandes tiendas como Metro y Plaza Vea. Con una economía más estable y la mirada de nuevos inversionistas, se consolida el establecimiento de grandes tiendas como supermercados, centros comerciales empezando con Jockey Plaza, Larcomar, iniciándose los shopping center e incorporando nuevos conceptos de compras. Se desarrolló de manera exitosa el alquiler de locales iniciándose el cobro de derecho de ingreso, garantía, pólizas, selección de producto y calidad, nuevo ingreso de establecimiento en el rubro de comidas y fast food. El éxito de estas tiendas hizo el mercado más competitivo entre las que destacan Saga Falabella, Ripley, Paris, Topy Top, Oechsle, entre otras, de la mano con el acceso al crédito hace que éstos crezcan más allá de zonas emergentes y provincias.

Sin embargo, según últimos informes del BCR, el año 2015 fue el de menor crecimiento mundial desde 2009, reflejando el menor dinamismo de economías como China, Rusia y Brasil. Para 2016 se prevé una recuperación gradual con un crecimiento de 3,3 % (frente a 3,1 % en 2015). A diferencia de Reportes previos, la revisión a la baja en el crecimiento mundial corresponde a países desarrollados, debido a la incertidumbre en los mercados financieros, a temores de deflación en Europa y a la fortaleza que venía registrando el dólar. Para 2017 se mantiene la proyección de crecimiento mundial de 3,6 %, pero se revisa a la baja el crecimiento en la región (1,8 % en 2017 frente a 2,3 % proyectado en el Reporte anterior)³.

Bajo el contexto mencionado anteriormente, la empresa ABR Lagos S.A.C., constituida bajo las leyes nacionales en el año 2008, contando como accionistas a los hermanos Raúl Lagos Gálvez y Javier Lagos Gálvez, perteneciente al sector construcción y a la actividad de fabricación de metal de uso estructural, ha

³ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÙ. *Estadísticas* [en línea]. Lima: 2015 [citado 18 febrero 2016]. PDF. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

aprovechado el crecimiento de las inversiones realizadas en centros comerciales, constituyéndose en proveedor durante la fase constructiva, demostrando eficiencia y calidad en sus trabajos motivo por el cual siempre es invitado a cotizar las diferentes obras realizadas en el país.

La empresa desde que inició sus operaciones ha sido testigo del crecimiento exponencial en las ventas, a excepción del año 2014 en el cual estas cayeron alrededor de un 40%, debido a la coyuntura política y económica actual.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

1.2.1. Problemas.

Se detectan los siguientes problemas:

- a. La situación económica del país es una coyuntura que se debe aprovechar ante las buenas expectativas de los inversionistas nacionales e internacionales en diferentes rubros, entre ellos el de construcción e infraestructura.
- b. Existe la oportunidad de incursionar en el mercado de metal mecánica, para realizar estructuras a otros rubros como a las empresas mineras entre otras.
- c. Hace cinco años, la empresa integró los servicios de arenado y pintura para disminuir sus costos, existe la oportunidad de brindar estos servicios a terceros.

- d. Oportunidad de realizar una integración vertical de los servicios de mecánica fina, corte y dobles para terceros y en especial para la misma empresa.
- e. Existe la posibilidad de incursionar en la fabricación de productos de medidas ya estandarizadas como puertas y ventanas para su posterior venta en tiendas retail.

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Justificación del tema.

El presente trabajo busca establecer las oportunidades de negocio generadas por la situación económica del país, las cuales se manifiestan con la inversión en infraestructura de locales y centros comerciales, el mismo que abre la posibilidad del desarrollo y transformación de distintos sectores de la economía.

Atendiendo la necesidad de la misma, esta investigación pretende diseñar el plan estratégico y la búsqueda de estrategias para la empresa ABR Lagos SAC, orientadas a desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que han de seguir.

La eficiencia en el uso de los recursos ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantea toda organización, este caso no es la excepción. Por ello, se deberá decidir cuáles son las estrategias que reportaran mayores

beneficios y hará que la empresa sea rentable y sostenible, ya que ellas permitirán lograr los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

1.3.2. Justificación académica.

El diseño de este plan estratégico permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante el MBA, en cursos tales como Investigación de Mercados, Análisis del Entorno Económico, Dirección del Talento Humano, Finanzas Corporativas, Marketing y Dirección Estratégica.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general.

El objetivo principal de la presente tesis es la elaboración de una propuesta estratégica para la empresa ABR Lagos S.A.C. para los próximos cinco años, sirviendo como un soporte para su rentabilidad y sostenibilidad, para de esta manera contribuir a que la empresa se consolide y desarrolle en el mercado.

1.4.2. Objetivos específicos.

Se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Formular la visión y misión de la empresa.
2. Desarrollar un análisis externo e interno mediante este análisis compararemos la situación actual de la empresa con la realidad y analizaremos la transmisión de información dentro de la empresa.

3. Realizar un análisis matricial para poder plantear iniciativas estratégicas.
4. Realizar una evaluación financiera del impacto de las estrategias propuestas.

1.5. Alcances y limitaciones:

Dado que el crecimiento económico no es constante y es afectado por los diferentes shocks internos y externos, éste tendrá influencia en los próximos años en todos los sectores, la presente tesis delimita su alcance al análisis y desarrollo de un planeamiento estratégico para la empresa ABR Lagos S.A.C. con un alcance de cinco años.

En esta tesis existe una limitada fuente de información secundaria, ya que se carece de información del mercado en general, motivo por el cual se va a tener que recurrir a fuentes primarias.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa ABR Lagos S.A.C. es una sociedad anónima cerrada, constituida en el año 2008 bajo las leyes nacionales, teniendo como accionistas a los hermanos Raúl Lagos Gálvez y Javier Lagos Gálvez, pertenece al sector construcción y a la actividad de fabricación de metal de uso estructural, nace con la intención de cubrir la demanda de montaje y desmontaje de estructuras metálicas de la región Lima.

El 15 de noviembre del 2008, ABR Lagos S.A.C. inicia sus operaciones en una planta propia de 600m² instalada en la ciudad de Lima, Jr. El Estañó N° 5569 distrito de Los Olivos, fabricando principalmente estructuras de poca envergadura. Al año 2014, cuenta con veintidós trabajadores. Se registra la empresa como Sociedad Anónima Cerrada el 13 de Noviembre del 2008, con R.U.C. 20477938664, con su representante legal el Sr. Javier Antonio Lagos Gálvez, identificado con D.N.I. 08579366.

En el año 2009 debido a la necesidad de espacio, ABR Lagos S.A.C. traslada su planta al distrito de Puente Piedra, en un local alquilado, desarrollando desde entonces sus actividades en una fábrica montada sobre un área de 6000m² con una inversión considerable en equipos. En el año de su constitución el proyecto contemplaba a ABR Lagos S.A.C. como la empresa llamada a especializarse en estructuras metálicas en la región Lima, con miras a abastecer el mercado peruano. Esta visión se fortaleció ante las variaciones en el desarrollo del mercado inmobiliario y la expansión de los centros comerciales.

2.2. Descripción del negocio

La empresa brinda servicios de fabricación e instalación de estructuras metálicas dirigidas en su gran mayoría al sector comercial, no obstante, también dirige esfuerzos al sector industrial los cuales se detallan a continuación:

2.2.1. Sector comercial.

Debido al constante crecimiento del sector retail ABR Lagos SAC ha sido convocada para ejecutar proyectos de los principales centros comerciales en el Perú, como Saga Falabella de Miraflores, Asociación Cultural Peruano Británico, Asociación de Exportadores, Centro Comercial Primavera – Surquillo, Metro Faucett – San Miguel, Metro Huaylas – Chorrillos, Plaza Vea – San Juan de Lurigancho, Real Plaza – Huánuco, Terminal Terrestre Plaza Lima Norte, Tottus Pachacutec – Villa María del Triunfo y la Universidad Tecnológica del Perú entre otros, como se puede apreciar a continuación en las Figuras 2 a la 12.



Figura 2. Trabajos realizados en Saga Falabella – Miraflores. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 3. Trabajos realizados en Asociación Cultural Peruano Británico. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 4. Trabajos realizados en la Asociación De Exportadores. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.

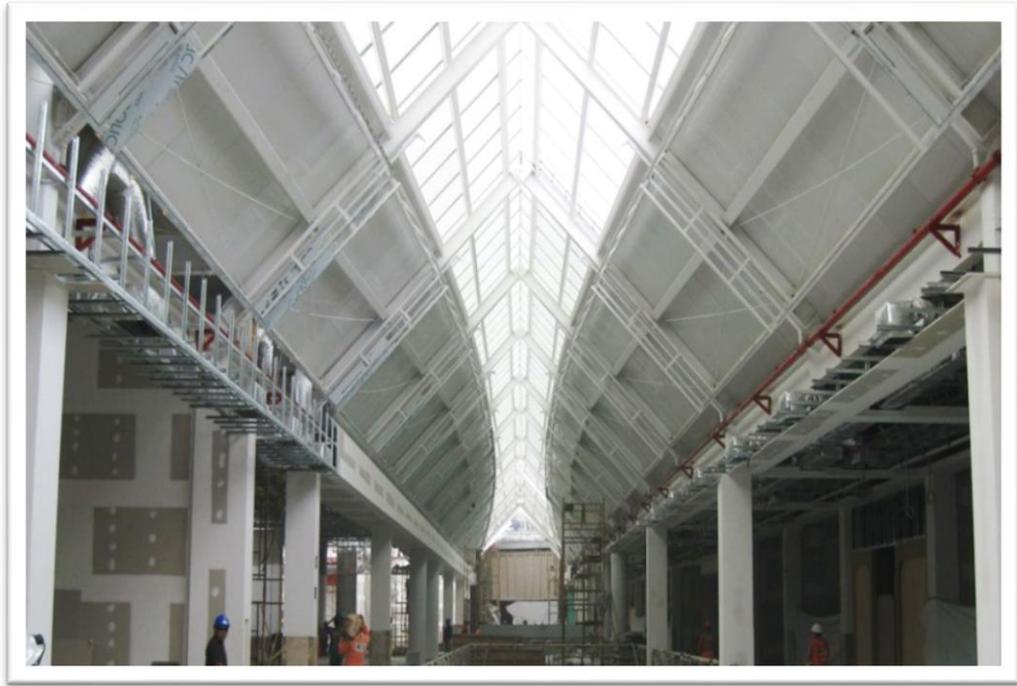


Figura 5. Trabajos realizados en Centro Comercial Primavera Surquillo. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 6. Trabajos realizados en Metro Faucett San Miguel. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 7. Trabajos realizados en Metro Metro-Huaylas Chorrillos. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 8. Trabajos realizados en Plaza Vea San Juan De Lurigancho. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 9. Trabajos realizados en Real Plaza-Huánuco. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 10. Trabajos realizados en Terminal Terrestre Plaza Lima Norte. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 11. Trabajos realizados en Tottus Pachacutec Villa María Del Triunfo. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 12. Trabajos realizados en Universidad Tecnológica Del Perú UTP. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.

2.2.2. Sector industrial.

ABR Lagos SAC ha realizado obras en el rubro de estructuras industriales y civiles tomando siempre en cuenta la factibilidad, seguridad de resistir cargas actuales y futuras, estética, funcionalidad, estética y economía, entre ellas podemos mencionar los trabajos realizados en Química Suiza Almacenes – Lurín y la ampliación de la fachada principal de Ferreyros como se aprecia en las Figuras 13 y 14.



Figura 13. Trabajos realizados en Química Suiza Almacenes – Lurín. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.



Figura 14. Trabajos realizados en Ferreyros-Ampliación Fachada Principal. Fotografía tomado por ABR Lagos S.A.C.

2.3. Ciclo de vida del producto

Los productos de una empresa nacen, crecen, maduran y luego decaen, al igual que los seres vivos. Para permanecer viva, la empresa debe desarrollar estrategias y tomar decisiones de manera continua, con la finalidad de desenvolverse con eficacia a lo largo de su ciclo de vida. A continuación se aprecia en la Tabla 1, las ventas netas y las utilidades para su posterior análisis.

Tabla 1

Nivel de Ventas y Utilidad por año de la empresa ABR Lagos S.A.C.

AÑOS	VENTAS NETAS
2010	S/. 3,786,789.00
2011	S/. 3,558,390.00
2012	S/. 5,296,598.00
2013	S/. 7,272,500.00
2014	S/. 4,776,132.36

Nota. Información tomada de ABR Lagos S.A.C. Elaboración propia.

La Figura 15, muestra el ciclo de vida del producto, basándose en el curso que siguen las ventas de un producto.

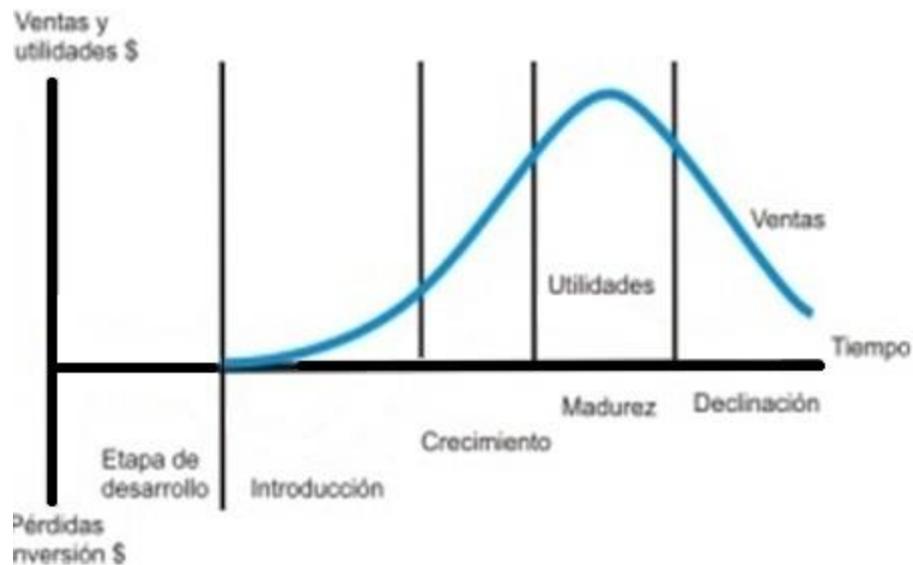


Figura 15. Ciclo de vida del producto. Tomado de Kotler y Armstrong (2003)

Finalmente después de analizar la Tabla 1 y la Figura 15, se puede concluir que la fabricación e instalación de estructuras metálicas se encuentra entre las etapas de crecimiento y madurez.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Para la realización de sus actividades, la empresa cuenta con la estructura organizacional que se indica en la Figura 16, el cual se ha elaborado en base a la entrevista a profundidad realizada al Sr Raúl Lagos, socio y a la vez gerente de operaciones.

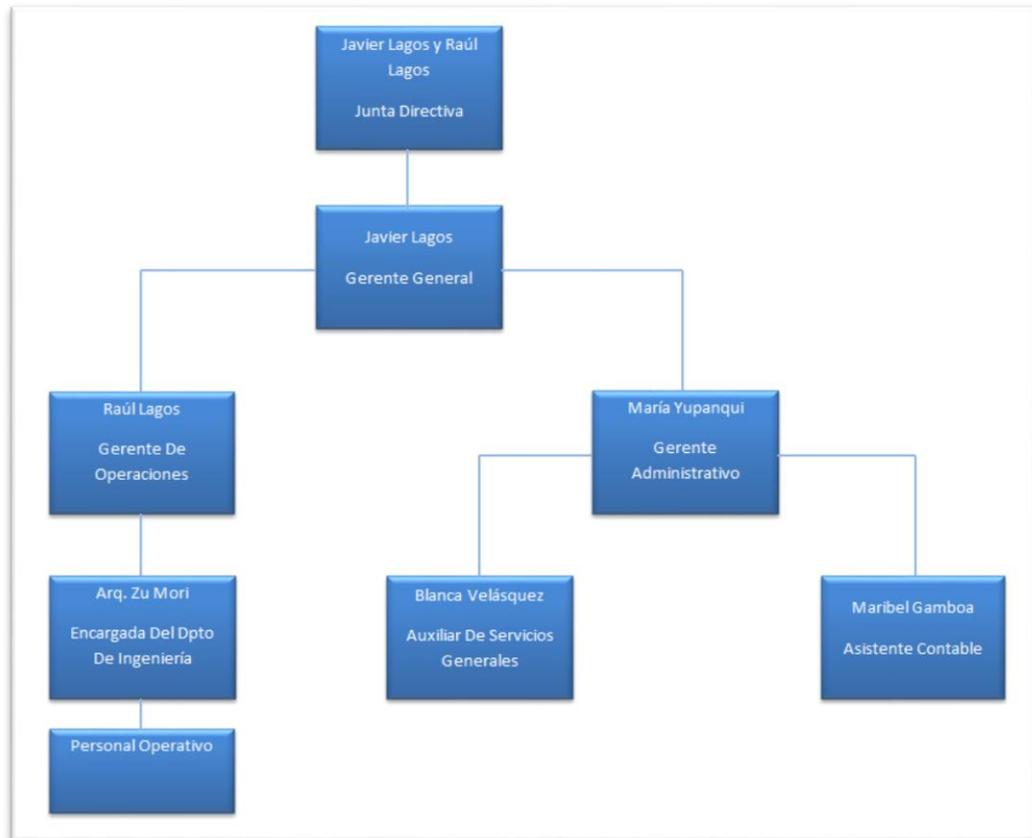


Figura 16. Estructura organizacional de la empresa ABR Lagos S.A.C. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

2.4.1. Gerente General.

El cargo de gerente general, consiste actualmente en supervisar las distintas actividades que realiza la empresa tanto en la parte operativa como en la administrativa. Tiene poder de decisión sobre los recursos de la empresa, asimismo es responsable de liderar y coordinar la ejecución de las obras asumiendo el cargo de ingeniero residente en las diferentes obras, las cuales se distribuye con el gerente de operaciones, principal encargado de planificar y

ejecutar maniobras de alto riesgo en coordinación con los supervisores externos de seguridad industrial. Además hace labores de residente de obra.

2.4.2. Gerente de operaciones.

Responsable de coordinar y supervisar la ejecución de las obras como ingeniero residente, coordina junto con los supervisores externos de seguridad industrial que los trabajos se desarrollen con las garantías necesarias para todos los involucrados. Supervisa la calidad de los trabajos y en muchas ocasiones realiza supervisión de labores administrativas.

2.4.3. Encargada del departamento de ingeniería.

A cargo de la Srta Arquitecta Zu Mori realiza presupuestos y cotizaciones analizando planos de arquitectura, asimismo realiza coordinaciones y supervisión en obras como ingeniero residente.

2.4.4. Gerente administrativo.

La gerencia administrativa está a cargo de la Srta María Yupanqui De La Vega, quien tiene las siguientes funciones:

1. Logística: Asegurar la disponibilidad de las materias primas a solicitud de los gerentes y derivarlas a las diferentes obras en Lima y provincia.
2. Finanzas: Elaboración de registros financieros y control de flujos de efectivo apoyándose en la asistente contable.
3. Contabilidad: Supervisa y da seguimiento a los trabajos de la asistente contable, además de proporcionarle la información necesaria para sus labores.

2.4.5. Asistente contable.

Realiza el registro de las facturas de compras y ventas en el programa Siscont, registra los movimientos bancarios, registra las cancelaciones de facturas y canje por letras, elabora la planilla contable del personal de la empresa, encargada de realizar la liquidación de impuestos IGV-Renta y planilla, prepara la planilla de AFP, encargada de enviar mensualmente libros electrónicos de compras y ventas, prepara las liquidaciones del personal que deja de laborar, análisis de las cuentas contables, asistir en la preparación del balance situacional cuando sea solicitado, encargada de la declaración anual PDT DAOT.

2.4.6. Auxiliar de servicios generales.

Persona encargada de realizar apoyo a servicios generales tales como mantenimiento, mensajería y depósitos bancarios.

Luego de ponernos en contacto con los empleados de la empresa para realizar un focus group el cual se llevó a cabo en las instalaciones de la misma. (Ver anexo 12) se mostrará a continuación el análisis del funcionamiento de la empresa a través de los siguientes factores:

- a. Clima laboral: Después de las entrevistas pudimos recabar herramientas de trabajo adecuadas, perciben que la empresa ha crecido y se sienten comprometidos con la empresa. Por otro lado, consideran que existe una relación vertical y distante con los jefes, falta de capacitación, sobrecarga laboral, no existe conocimiento de la competencia a la cual se están

- enfrentando. Por lo tanto, se podría concluir que el clima laboral en la empresa es medio-bajo. que, por un lado consideran que cuentan con las
- b. La motivación: Del focus group se recogió que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa ya que poseen una motivación intrínseca, esto quiere decir que se están orientados a cumplir las metas y a producir lo mayor posible en beneficio de la empresa.
 - c. La comunicación: En cuanto a la comunicación se evidencio que el personal percibe a los jefes distantes, por lo cual se estaría aplicando una comunicación vertical en donde se dificulta la posibilidad de proponer ideas y mejoras por parte de los trabajadores.
 - d. Capacitación: El personal considera que debería brindarse capacitación a los trabajadores desde el momento de la inducción para que puedan desarrollar sus funciones de mejor manera. Por ejemplo, la empresa adquirió un software llamado Siscont el cual no se está aprovechando en su totalidad ya que el personal no ha recibido la capacitación pertinente.
 - e. Análisis de estructura de cargos: Se encontró que algunos cargos no tienen bien definidas las funciones por lo cual se genera ineficiencia y sobrecarga en algunos puestos, además quedo en evidencia que dentro de las funciones diarias de los gerentes se encuentra la de supervisar las obras, esto le quita tiempo a las funciones gerenciales impactando en la eficiencia de la gerencia.
 - f. Reconocimiento: Se evidencia una falta de reconocimiento de la gerencia hacia las labores y metas alcanzadas por el personal, esto genera insatisfacción entre el personal. No obstante el personal lo atribuye a falta

de tiempo por parte de la gerencia para dedicarse a temas de gestión de personas.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

Según El Panorama Económico Nacional, a Junio 2015 muestra cifras estables de crecimiento, según el portal institucional del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento⁴. La producción nacional registró un crecimiento de 3.87%, acumulado en el primer semestre del año. El empleo en el Sector Construcción presentó un crecimiento del 1.00%. Asimismo el precio del barril de petróleo para julio de 2015 fue de \$ 51.200 y el tipo de cambio bancario para julio de 2015 fue de 3.182. El resultado mostrado de la actividad económica del país obedece al dinamismo mostrado por la demanda interna y la recuperación de la demanda externa de algunos productos primarios.

El sector construcción, tiene tasas de crecimiento desde el 2005 a cierres del 2014, durante esta última década ha mostrado picos como máximo de 17.84% y como mínimo de 1.66%, como se registra el Banco Central de Reserva del Perú.

El sector construcción está compuesto por:

- El mercado inmobiliario.
- El mercado del cemento.
- Obras de infraestructura pública y privada.

⁴Tomado de <http://www.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx> - Ministerio de Vivienda, Transportes y Comunicaciones.

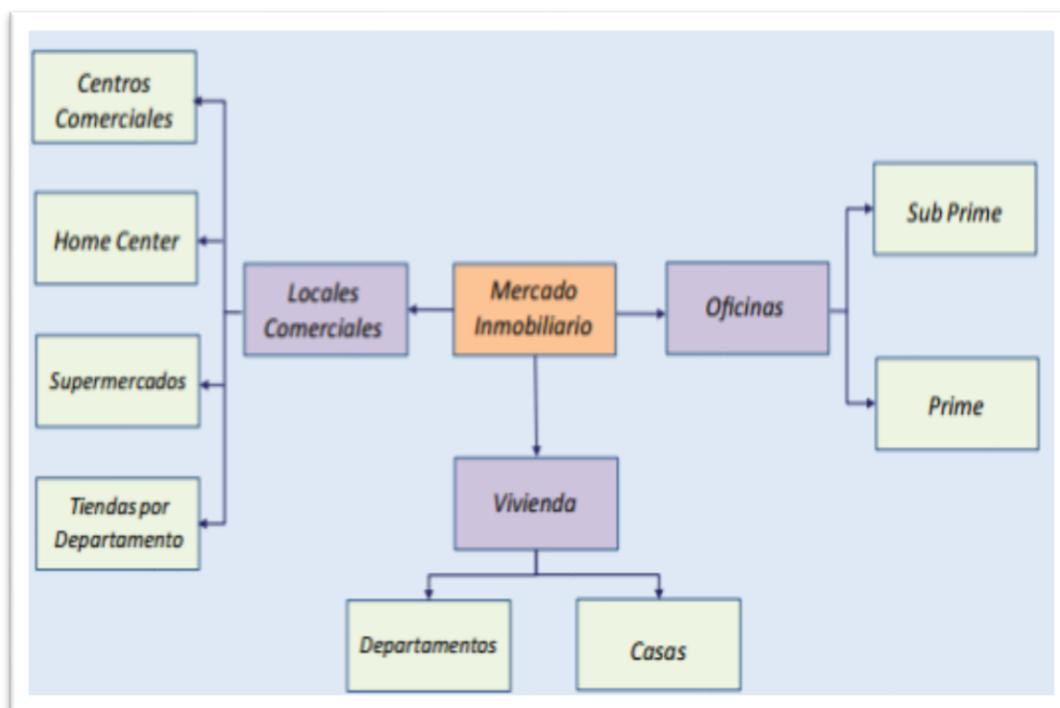


Figura 17. Esquema del mercado inmobiliario nacional. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

Como se aprecia en la Figura 17, los centros comerciales están ubicados dentro del componente de Mercado inmobiliario-Locales comerciales, según el estudio de la consultora Maximice (2011).

2.5.1. Termómetro Comercial 2014.

Según la Revista Semana Económica (SE) 1429, al cierre del 1S14, la industria de centros comerciales en el país estimaba una inversión de US\$500 millones para ese año, según se indica en la. La cifra sólo llegó a US\$383 millones, según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (Accep) y la proyectada para el período acumulado 2015-2016 es de US\$424 millones, similar a lo invertido en el 2013, lo que muestra el menor ritmo de crecimiento.

La Revista Semana Económica (SE 1429), señala el termómetro comercial para el 2014, en el cual analiza los principales indicadores de los centros comerciales más representativos del país y agrupados por la Accep. El análisis reveló este reajuste de expectativas, producto tanto de la desaceleración económica por la que atraviesa el país como de la creciente madurez de la industria de centros comerciales. Pero la respuesta del sector a la coyuntura no se ha hecho esperar: los principales operadores de centros comerciales están poniendo a prueba nuevas estrategias de inversión. El cambio en dirección que está tomando el sector evoca la pregunta ¿hacia dónde va el retail en el Perú?

Tras un año de crecimiento menor que el esperado, se podría correr el riesgo de recibir una respuesta igual de resignada a la que recibió el apóstol Pedro cuando le preguntó a Jesús, ¿quo vadis, Domine? Pero los jugadores del sector han utilizado este período de retos para aplicar su ingenio a lograr nuevas formas de crecimiento. "Una serie de proyectos se frenaron, pero existe la convicción de seguir adelante", señala Roberto Persivale, socio de la consultora comercial Asesorandes. "La industria pasó por un boom; ahora hay que dejar atrás esas euforias, y mirar bien las provincias y las zonas que aún no están atendidas". ¿Cómo lo harán?

2.5.2. Reajuste del sector.

Nueve de los once operadores de centros comerciales que en el 1S14 proporcionaron sus expectativas de ventas para el 2014, no cumplieron con éstas, según se puede apreciar en la Figura 18, "No hemos tenido los crecimientos sostenidos de otros años. No creceremos en dos dígitos como los

últimos años, pero sí creceremos", indicó a SE en diciembre Yarina Landa, gerente general del Jockey Plaza (Semanaeconómica.com El comercio en el Perú: ¿Cómo le fue en el 2014 y qué le espera para el 2015?).

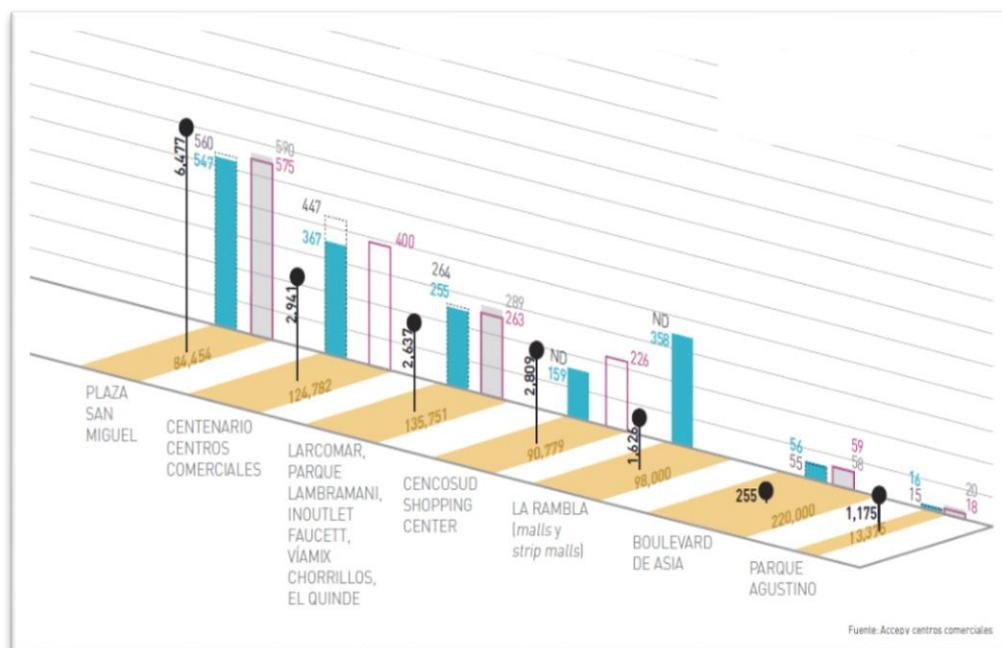


Figura 18. Expectativas de ventas de los principales centros comerciales. Tomado de Accep y Centros Comerciales

El reajuste no se limitó a los resultados del 2014. A inicios de año, los operadores redujeron sus estimados de ventas para el 2015 respecto a los estimados que mantenían en julio del 2014, tal como se aprecia en la Figura 19, las Expectativas reajustadas. El cambio en perspectivas se traduce en un mayor rigor en el destino de las inversiones del sector. "No hemos sentido la desaceleración tanto como otros sectores, pero sí hay mucho más cuidado", indica José Antonio Contreras, presidente de la Accep. "Nuestras inversiones son de largo plazo.

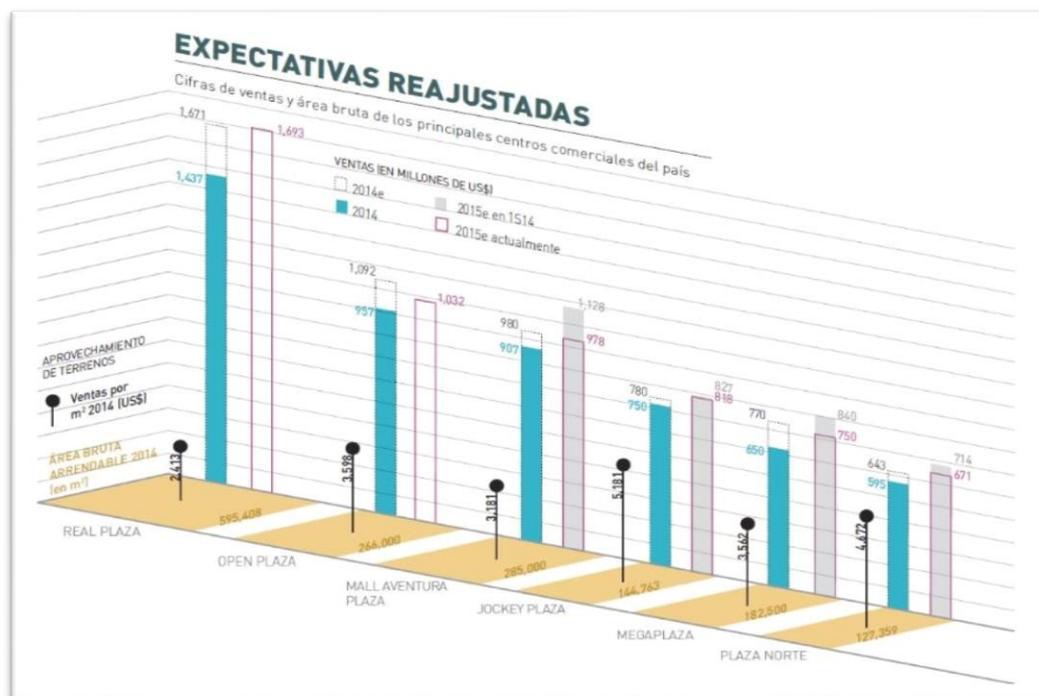


Figura 19. Expectativas reajustadas de los principales centros comerciales. Tomado de Acep y Centros Comerciales

Si te equivocas, ¿qué haces con la construcción?". Ante este contexto, los líderes del sector (en ventas totales) han mantenido sus posiciones de mercado. Esto se debe, en gran parte, al respaldo financiero, al expertise y a las sinergias con empresas hermanas de los grupos económicos a los que pertenecen. Real Plaza de Intercorp, Open Plaza del Grupo Falabella y Mall Aventura Plaza de la chilena Mall Plaza, Grupo Falabella y Grupo Ripley, se mantienen por segundo año consecutivo como los principales centros comerciales, en mayores ventas y de mayor tamaño de área arrendable.

En un contexto de desaceleración, las empresas se enfocan en volverse más eficientes para preservar sus márgenes (SE 1386). Los operadores que

lograron una mayor eficiencia no son los más grandes. El Jockey Plaza, con poco más de la mitad del área arrendable que tiene Mall Aventura Plaza, genera US\$2,000 más por cada m2 arrendable. Similar es el caso de MegaPlaza y Plaza Norte, pero es Plaza San Miguel la que verdaderamente le saca el jugo a cada m2 al registrar ventas de US\$6,603 por m2.

Una de las principales estrategias que los operadores utilizan para lograr incrementar su nivel de ventas por m2 es introducir nuevas tiendas con un mayor ticket promedio dentro de su mix comercial (SE 1413). El Jockey Plaza, Larcomar y MegaPlaza son algunos de los centros comerciales que han hecho justo eso. El Jockey Plaza abrió su boulevard de lujo (SE 1250), Larcomar dio un giro hacia un lifestyle center (SE 1357) y MegaPlaza inauguró su clúster para marcas up scale. "Hace 14 meses abrimos Plaza Conquistadores, donde incluimos tiendas como Tommy Hilfiger, Nike, Guess, entre otras", señala Percy Vigil, gerente general de MegaPlaza.

Las menores ventas esperadas no son lo único que reduce el ritmo de crecimiento de los operadores. La veloz expansión hacia provincias en los últimos seis años (SE 1171, 1341, 1429) dada la baja penetración del retail moderno ya se empieza a consolidar, y la maduración del mercado deja cada vez menos ciudades vírgenes del retail. "Las ciudades sin centros comerciales con una población mínima de 200,000 a 250,000 habitantes [cifra a partir de la cual se justifica construir un mall] son muy pocas. [Sólo] quedan ciudades de menos de 200,000 habitantes, como Huaraz, Ayacucho y Tarapoto", señala Contreras. Pero estas ciudades no quedan automáticamente descartadas por su reducida población, pues la capacidad de compra y, sobre todo, el formato con

que se ingrese son factores determinantes. "Lo importante es cuán flexible y rentable será el formato. Incluso las ciudades grandes y saturadas tienen espacios de oportunidad, lo importante es ver cómo se desarrollará el proyecto", indica Vigil.

En este contexto, los operadores se esfuerzan por abrirse camino en ciudades largamente descartadas por impedimentos legales, pese a su atractivo por tamaño de población o capacidad de compra. Tal es el caso de los territorios fronterizos, donde existe una barrera a la inversión extranjera, lo que impide que muchos de los operadores principales como el Grupo Falabella, Ripley, Parque Arauco, Cencosud y Mall Plaza, entre otros inviertan en esas zonas. "Hay dos proyectos, uno en Tumbes y el otro en Tacna, para los que hemos identificado soluciones legales y saldrán adelante este año", indica Persivale.

Piura, Chiclayo, Trujillo y Cusco sí podrían esperar el desarrollo de un centro comercial adicional por su tamaño, según el líder gremial. Asimismo, el ejecutivo espera que en Iquitos se desarrollen otros centros luego del esperado ingreso de Mall Aventura Plaza a la ciudad de la selva (SE 1430). A esa lista, Persivale añade Ilo y Chiclayo: "Ilo tiene muchísimo potencial señala porque el gasoducto del sur y el proyecto minero Quellaveco [aún no confirmado] traerán inversión a la zona; y la llegada de un [segundo] mall a Chiclayo se cae de madura".

Mall	Próximas aperturas en 2015	Próximas aperturas en 2016	Inversión esperada 2015 y 2016 (millones de US\$)
Real Plaza	1 ■	0	69 ■
Open Plaza	0	1 ■	77 ■
Mall Aventura Plaza	0	1 ■	45 ■
Jockey Plaza	0	0	993 ■
MegaPlaza	4 ■■■■	0	58 ■
Plaza Norte	2 ■■	0	0 ■
Plaza San Miguel	0	0	192 ■
La Rambla (malls y strip malls)	2 ■■	2 ■■	22 ■

Los mall Centenario Centros Comerciales, Larcomar, Parque Lambramani, Inoutlet Faucett, Viamix Chorrillos, El Quinde, Cencosud Shopping Center, Boulevard de Asia, Parque Agustino no tienen previstas inversiones para este periodo

Figura 20. Nuevas aperturas y próximas inversiones del sector centros comerciales. Tomado de Accep y Centros Comerciales

2.5.3. Capital sin espacio.

En Lima los operadores intentan evitar la canibalización al enfocarse en zonas no atendidas. "Hay distritos muy importantes en población, como San Juan de Miraflores y Villa El Salvador, donde no hay centros comerciales. San Juan de Lurigancho tiene 1.2 millones de habitantes y ni un solo mall", señala Contreras. El problema en Lima, incluso en los distritos desatendidos por esta industria, es la escasez de terrenos propicios para desarrollar centros comerciales.

El limitado espacio ha llevado a los operadores a redirigir sus esfuerzos de nuevas inversiones en formatos distintos de los proyectos puramente comerciales que han dominado el desarrollo retail de los últimos años. Por ejemplo, hacia los proyectos de uso mixto. Sobre todo aquellos que cuentan con áreas comerciales en la primera planta y un edificio de oficinas

encima. Esto permite aprovechar la altura en las esquinas anchas (que ofrecen múltiples frentes de acceso para los variados usos) y diluye el costo del terreno. "Con esta tendencia, las esquinas se van a volver importantes y los desarrolladores tenemos que ir comprando propiedades que puedan consolidarse en el tiempo", indica Contreras.

Los operadores también tienen en la mira los terrenos que abandonarán las fábricas de Lima con planes para mudar sus operaciones a las afueras de la ciudad. Precor, el fabricante de productos de acero para la construcción, confirmó el traslado de sus fábricas en el Cercado de Lima hacia el centro industrial La Chutana ubicado en el km 60 de la Panamericana Sur, en Chilca (SE 1458). El terreno en el centro de Lima que dejará la empresa está a tres cuadras de la Av. Argentina, una zona que ha pasado de ser puramente industrial para concentrarse en el desarrollo de viviendas multifamiliares (SE 1430). "Las fábricas se están mudando afuera de la ciudad y dejan terrenos idóneos para desarrollar centros comerciales", señala Persivale.

Dónde terminará el retail peruano tras seguir estas nuevas estrategias es algo que aún no se sabe. Por el momento, el camino elegido se muestra novedoso, perseverante y con capacidad de adaptación. Todas son buenas señales de que la respuesta del sector no será la misma que el apóstol Pedro recibió.⁵

Finalmente según la entrevista realizada al Sr. Víctor Humberto Lazo, presidente de la AEPME (Ver anexo 3). Indica que el sector metalmecánico está muy vinculado con el crecimiento económico del país, esto significa que a

⁵ SEMANA ECONÓMICA. *Remalldelación*. [Edición N°1464]. Lima: Andrea Stiglich, 2015. [citado 5 abril 2015]. PDF. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/servicios/157739-remalldelacion/>

mayores inversiones que se realicen en el país, el sector irá creciendo de forma estable. Para el caso del sector Retail, indica que estos dan trabajo al sector metalmecánico de cuatro a cinco meses mientras que las construcciones grandes en sectores como el minero, pesquero o hidrocarburos dan trabajo de uno a dos años.

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar tomando en cuenta que tiene que ser breve, de preferencia, de un solo enunciado y contar con las aportaciones de tantos directivos como sea posible.⁶

3.1.1. Visión actual de la empresa.

Según el focus realizado en la empresa, los empleados manifiestan que no cuentan con una declaración formal de visión.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La empresa actualmente no cuenta con una visión establecida, motivo por el cual el presente trabajo servirá como propuesta.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

⁶ Fred R. David (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

Para proponer una visión para la empresa presentamos la Tabla 2, la cual fue trabajada recopilando información tanto del Gerente de Operaciones y Miembro del Directorio Raúl Lagos y de la Gerente Administrativo.

Tabla 2
Matriz de la Visión propuesta

VISIÓN	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Ser una empresa sólida.
¿Qué resultados queremos alcanzar?	Cumplir con las más exigentes normas de calidad y maximizar la rentabilidad de los accionistas
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Como una empresa sólida y confiable
¿EN QUÉ QUEREMOS CONVERTIRNOS?	

En una empresa sólida especialista en la fabricación e instalación de estructuras metálicas que cumple con las más exigentes normas de calidad y garantía para la satisfacción del cliente.

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

3.1.4. Visión propuesta.

Según la matriz anteriormente trabajada podemos decir que la visión propuesta es la siguiente:

“Al 2020, ser reconocida como una empresa sólida especialista en la fabricación e instalación de estructuras metálicas que cumple con las más exigentes normas de calidad y garantía para la satisfacción del cliente”.

3.2. Misión

Para establecer la misión debemos formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la razón de ser de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.⁷

3.2.1. Misión actual de la empresa.

Según el focus realizado a los empleados de la empresa manifiestan que no se cuenta con una declaración formal de misión.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

La empresa actualmente no cuenta con una misión establecida, motivo por el cual el presente trabajo servirá como propuesta.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Después de recopilar información en el focus, en una entrevista con la Gerente Administrativa María Yupanqui De La Vega y en una entrevista con el Gerente y accionista Raúl Lagos se propone lo siguiente:

1. Clientes: Nuestros principales clientes son las empresas constructoras de centros comerciales e industrias que utilizan las estructuras metálicas.

⁷ Fred R. David (2013) *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

2. Productos o servicios: El negocio consiste en la fabricación e instalación de estructuras metálicas de pequeña y mediana envergadura a precios razonables con altos estándares de calidad para que sean altamente confiables.
3. Mercados: El énfasis de la empresa está en el sector construcción del mercado peruano.
4. Tecnología: La empresa aplica tecnologías de punta para los procedimientos de soldadura, así como para mediciones de espesor de pinturas anticorrosivas para la fabricación e instalación de las estructuras metálicas.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Para este fin es importante conducirse con prudencia en todas nuestras operaciones de manera que podamos lograr ganancias que nos permitan seguir creciendo.
6. Filosofía: Hacer un buen trabajo en el menor tiempo posible y con la mayor calidad, de modo que el cliente quede satisfecho.
7. Autoconcepto: Somos una empresa que cumple con los estándares de calidad de nuestros productos y puntualidad en los plazos de entrega.
8. Preocupación por la imagen pública: Desempeñarnos como una empresa preocupada por el bienestar de cada colaborador, así como también de las personas que nos rodean ya que consideramos que el trabajador es el principal valor de la empresa.
9. Preocupación por los empleados: Motivar a nuestros empleados con mejores condiciones laborales, otorgando además la oportunidad de

capacitaciones futuras que se reviertan en el desarrollo del mismo y la empresa.

3.2.4. Misión propuesta.

Brindar a nuestros clientes los más altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento, obteniendo la mayor rentabilidad para contribuir al desarrollo profesional de nuestros trabajadores.

3.3. Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.⁸

3.4. Valores actuales de la empresa

Si bien es cierto la empresa no cuenta con una lista de valores establecidos formalmente esto no implica que la empresa no los tenga, para saber cuáles son los valores que maneja la empresa se realizó una entrevista a la Srta María Yupanqui y el Sr Raúl Lagos, además del focus group (Ver anexo 5).

De esta manera logramos recopilar que la empresa maneja los siguientes valores:

⁸ COGRAF COMUNICACIONES. *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. [en línea]. Caracas: 2015 [citado 17 marzo 2015]. HTML. Disponible en: <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

- **Responsabilidad:** Valor moral que permite a una persona administrar, reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Ser responsable es siempre hacerse cargo de los actos realizados por nosotros mismos, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas, de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.
- **Honestidad:** Se define como una característica humana que establece al individuo conducirse en sinceridad y justicia, expresar respeto por uno mismo así como sus acciones y respetar a los demás
- **Confianza:** La confianza es una cualidad de los seres vivos que supone creer y tener seguridad de que una situación es de determinada manera, o que una persona actuará de determinada forma.
- **Disciplina:** Se conoce como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado.
- **Integridad:** Esta se reconoce como una cualidad humana que le da a quien posee la autoridad para decidir y resolver por sí misma cuestiones vinculadas a su propio accionar.
- **Aprendizaje:** El aprendizaje está considerado como una de las principales funciones mentales que presentan los seres humanos, los animales y los sistemas de tipo artificial. En términos súper generales, se dice que el aprendizaje es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe.

- Puntualidad: Se entiende por puntualidad la capacidad que tiene una persona para llegar en horario a sus tareas, a los lugares a los que debe concurrir, etc.⁹

3.4.1. Análisis de los valores actuales.

En reuniones con el personal se pudo recopilar una larga lista de valores, finalmente hicimos un match de los valores que salieron de cada entrevista no obstante pudimos recabar que los más importantes y arraigados es la puntualidad, la responsabilidad y la honestidad.

3.4.2. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Para poder cumplir con la misión plateada para la empresa los valores propuestos deben reunir las siguientes características:

- Aplicabilidad: Los valores propuestos se deben aplicar en las diversas situaciones de la vida.
- Durabilidad: Los valores deben permanecer en el tiempo.
- Satisfacción: Los valores propuestos deben generar satisfacción a las personas que los practiquen.
- Compromiso: Los valores propuestos deben comprometer al personal con la empresa en el día a día.

⁹ COGRAF COMUNICACIONES. *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. [en línea]. Caracas: 2015 [citado 17 marzo 2015]. HTML. Disponible en: <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

3.4.3. Valores propuestos

Finalmente después de haber establecido las características que deben tener los valores propuestos y analizando la misión, se resume el análisis de los valores propuestos en la Tabla 3, se considera que la empresa debe contar principalmente con los siguientes valores para lograr hacer realidad la misión y por ende la visión:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Confianza.
- Disciplina.
- Integridad.
- Aprendizaje.
- Puntualidad.
- Excelencia.

Tabla 3
Análisis de los valores propuestos

Análisis de los Valores Propuestos	
Brindar a nuestros clientes los más altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento, obteniendo la mayor rentabilidad para contribuir al desarrollo profesional de nuestros trabajadores.	
Altos niveles de calidad: Confianza, responsabilidad	Desarrollo profesional de nuestros trabajadores: Aprendizaje, excelencia y disciplina
Seguridad: Integridad	
Mayor rentabilidad: Honestidad	Cumplimiento: Puntualidad

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

3.5. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Los valores propuestos nos ayudaran a cumplir la misión de la siguiente manera:

- a) Responsabilidad: Es necesaria para poder cumplir con las metas de calidad establecidas en la misión.
- b) Honestidad: Valor importante al momento de utilizar los recursos de la empresa y de esta manera ayudarnos a obtener la mayor rentabilidad.
- c) Confianza: Este valor nos ayudara a transmitir al cliente la esperanza de que el producto brindado será de calidad.
- d) Disciplina: Se conoce como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado, este valor es importante para poder lograr formar líderes.
- e) Integridad: Esta se reconoce como una cualidad humana que le da a quien posee la autoridad para decidir y resolver por sí misma cuestiones vinculadas a su propio accionar, este valor es también importante ya que nos ayuda a alinearnos con la seguridad que se necesita para llevar a cabo los trabajos que es lo que indica nuestra misión.
- f) Aprendizaje: Es un valor valioso para poder lograr el desarrollo profesional de nuestros trabajadores, que es lo que requiere nuestra misión.
- g) Puntualidad: Este es un valor significativo que nos ayudara a cumplir con los plazos establecidos por los clientes y por ende se alinea con la misión.

- h) Excelencia: Valor sumamente importante para poder llevar a cabo todos los valores mencionados anteriormente que nos ayudara a formar líderes.¹⁰

Finalmente podemos manifestar que el cumplimiento de la misión nos ayudará a cumplir con la visión de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Matriz de cumplimiento de Misión y Visión

Misión		Visión
Siendo una empresa que brinda los más altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento obteniendo la mayor rentabilidad.	Ayudará a	Ser reconocida como una empresa sólida y especialista en la instalación y fabricación de estructuras metálicas.
El desarrollo profesional de nuestros trabajadores.	Ayudará a	Cumplir con las más exigentes normas de calidad y garantía.
Altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento	Ayudará a	La satisfacción del cliente.

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

¹⁰ COGRAF COMUNICACIONES. *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. [en línea]. Caracas: 2015 [citado 17 marzo 2015]. HTML. Disponible en: <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

El análisis de las tendencias de las variables del entorno toma en cuenta los aspectos político, económico, legal, cultural, tecnológico, ecológico para evaluar profundamente y al detalle el entorno de la empresa.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.

La situación política actual está muy marcada por movimientos hechos considerando sus efectos sobre las elecciones presidenciales de 2016, lo que explica en parte algunos contextos electorales. La dinámica de acusaciones, denuncias y descalificaciones mutuas termina desacreditando al conjunto de actores políticos. Esto por supuesto ahonda la sensación de incertidumbre y precariedad institucional; algunos llegan al extremo de hablar de la posibilidad de una interrupción del régimen democrático. Al respecto cabe mencionar que, en una investigación en curso, el politólogo estadounidense Michael Coppedge encontraba que Perú es uno de los países con mayor inestabilidad institucional del mundo a lo largo del siglo XX, marcado por constantes cambios de régimen (paso de democracia a dictadura y de dictadura a democracia), junto a Argentina y Tailandia.

Sin embargo, creo que lo que debería llamarnos la atención no es tanto la confirmación de nuestra inestabilidad, sino nuestra sorprendente y no siempre percibida, estabilidad y continuidad política de los últimos años. Si

miramos la política más allá de la volatilidad electoral y de la debilidad de los partidos, encontramos continuidad en las lógicas y preferencias de los electores (estabilidad por el lado de la demanda, no de la oferta política) se quiere renovación y se critica a la elite política, se demanda más reconocimiento y cercanía, pero no se está a la búsqueda de un modelo político alternativo propiamente dicho.

Pero sobre todo, hay una importante continuidad en la manera en la que se toman las decisiones gubernamentales más importantes. Ellas están marcadas por lógicas tecnocráticas, impulsadas por redes de expertos locales, ONG y organismos internacionales, con diferentes sesgos ideológicos, que expresan ciertos consensos globales sobre las “mejores prácticas” en diferentes campos y que han florecido en diferentes nichos o islas de eficiencia dentro del Estado. El peso de estas redes ayuda a entender nuestra dinámica de crecimiento económico dentro de los límites de nuestra precariedad institucional. La debilidad de nuestros partidos hace que estos no interfieran en las grandes decisiones, a menos que perciban altos costos en términos de imagen, con lo que la política partidaria queda reducida a transacciones e intercambios de poco valor. Por ello, la precariedad de nuestra representación no afecta el crecimiento económico, al menos hasta ahora.

Esto es bueno y es malo. Es bueno porque nos ha dado la estabilidad y el crecimiento, es malo porque la mejor tecnocracia nunca reemplazará la necesidad de hacer política, lo que explica que algunas reformas

imprescindibles en áreas del estado fundamentales nunca se acometan, o que terminen naufragando.¹¹

Impacto en la empresa: La variable político-gubernamental siempre es relevante pues podría repercutir en calificación crediticia del país y, por ende, en los flujos de inversión internacional. Es una variable importante pues al no ser un país estable políticamente nos convertiría en un territorio menos atractivo para la inversión extranjera afectando al rubro construcción.

El impacto final de la variable político-gubernamental sobre la empresa será negativo pues este nunca ha sido estable y no se proyecta a serlo.

4.1.2. Análisis Económico.

El desempeño de la actividad metalmecánica dependerá de la evolución de variables macroeconómicas como la inversión privada, el consumo privado y sectores clave para la industria como construcción, minería e hidrocarburos y manufactura. Para ello, es importante analizar las principales variables, según información reportada por Maximice:

a) Análisis del PBI

El optimismo parece haber ido a otro lado. Lejanos están ya los tiempos en que el Perú crecía a tasas cercanas al 9% y todo auguraba abundancia. Hoy nuestro país atraviesa por una situación que, si bien no se parece en nada a la vivida en la década de los ochenta, por tomar un ejemplo, debería motivarnos a una profunda reflexión.

¹¹ LA REPUBLICA. *Sobre la inestabilidad política*. [en línea]. Lima: Martín Tanaka, 2014. [citado 16 febrero 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: www.larepublica.pe/columnistas/virtu-e-fortuna/sobre-la-inestabilidad-politica-12-01-2014

Según los estimados del Ministerio de Economía y el Banco Central de Reserva, el Perú crecerá este año a una tasa de 4.8%, una disminución notoria si tomamos en cuenta que el año pasado estas mismas entidades pronosticaban un crecimiento cercano al 5.5% del PBI para este 2015.

Según el último informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), nuestra economía crecería a 4% este año, y consultoras como Focus Economics ubican el porcentaje cerca del 4.5%. Son cifras halagüeñas si tenemos en cuenta el promedio de la región, apenas 1.3% en total, según el FMI y el magro 2.4% que el Perú habría registrado el año pasado.

Las razones de esta disminución en nuestro PBI son conocidas por todos: principalmente, la caída del precio de los metales a nivel internacional, acompañado de una disminución de las inversiones en este terreno. A eso se suma la ralentización de actividades importantes como la construcción. Teniendo en cuenta esto, ¿podremos crecer a una tasa superior al 4%? De no hacerlo, la tasa de empleo podría verse afectada. Para economistas como Jorge Guillen, profesor de la Maestría en finanzas de ESAN, y César Fuentes, director de la Maestría en Gestión Pública de ESAN, llegar a la meta va a depender mucho de cómo ejecute el gobierno las medidas que ha anunciado.

“El plan de estímulo económico es lo único que nos queda”, dice Guillen.

“Pero tenemos el problema de ciertas presidencias regionales y la corrupción”, añade. Guillen recuerda el caso de Luis Carranza, que, siendo ministro de Economía del segundo gobierno aprista en el 2009, llevo a cabo un plan de estímulo parecido que solo llevo al 40% de ejecución.

Una medida para afrontar la grave crisis internacional de ese año. “Ahora

tenemos un margen de maniobrabilidad mayor, pero tenemos que ejecutar este plan de estímulo en su totalidad”, sostiene.

Para Fuentes, el asunto pasa por “infundir mayor confianza en el consumidor” con el objetivo de mantener y potenciar sectores como construcción, comercio y servicios. “Esa es la gran apuesta”, afirma.

Como se sabe, el plan de estímulo económico anunciado por el Gobierno en noviembre del año pasado prevé una serie de medidas para acelerar el crecimiento, algunas ya en ejecución. Entre las propuestas destacan las medidas tributarias y de agilización de proyectos de inversión pública.

“Este plan tiene varias facetas”, dice Guillen. “Por el lado del Banco Central de Reserva se está haciendo énfasis en el mercado doméstico, reduciendo la tasa de referencia y liberando encajes en soles, lo que está dando más liquidez. Por el lado del MEF, que ve todo lo concerniente a la política fiscal, se ha buscado la reducción del Impuesto a la Renta y se está enfatizando los temas de inversión pública, que son parte de un proceso más largo cuyo efecto no es inmediato”, añade.

Con el precio de los metales en caída, el gobierno piensa darle énfasis este año al gasto público en inversión para reactivar una economía que no solo podría levantar cabeza con soltar las amarras fiscales. En ese sentido, se vienen tomando medidas de corte administrativo que permitan atacar la llamada estacionalidad del gasto público. También se ha acordado aprobar la emisión extraordinaria de hasta S/. 3 mil millones para financiar proyectos de inversión pública de competencia de los tres niveles de gobierno (Central, Regional y Local), con énfasis en el tema de la

disminución de la pobreza. En teoría suena simpático. La cosa es ver como se efectiviza todo esto en la práctica.

Para los economistas consultados para esta nota, el punto flaco de esta parte del plan de estímulo pasa, precisamente, por la capacidad de gasto que han demostrado las autoridades regionales y locales en nuestro país. Ahí donde no ha habido ineficiencia, ha habido flagrante corrupción. En un año de transición como este, en el que muchas autoridades han dejado sus cargos, nada hace pensar que la ejecución del gasto sea mejor a la de años anteriores.

“Es un problema de reforma del Estado”, dice Guillén. “No hay funcionarios en las zonas más alejadas del país. Hemos tenido bonanza durante un tiempo y hemos viajado en piloto automático pero no se han hecho las reformas necesarias para optimizar el aparato estatal”, añade. Fuentes parece coincidir. “Creo que ahora estamos viendo los problemas en la calidad del gasto público”, dice. “Con la disminución de los ingresos, ahora vemos donde invertimos inteligentemente y es correcto decir que en tiempos de bonanza no hemos invertido bien en el sector público y en mejorar la calidad de los servicios”, añade.

Teniendo en cuenta esto, la consigna parece bastante clara. Podemos llegar a 4% del crecimiento, pero solo si este plan de estímulo económico se ejecuta en su totalidad y, claro, si el clima internacional no se enrarece aún más, teniendo en cuenta nuestro cariz de país primario exportador. Lo mejor que podría pasar es que no pase nada en el ámbito internacional del precio de los metales. Pero esa no es la única arista del problema. A la caída del precio de los metales en el exterior se suma otro detalle no

menos importante: La disminución de la producción de oro y de cobre en nuestro país.

“Tenemos un serio problema en ese sentido”, dice Fuentes. “La producción de oro ha disminuido considerablemente en los últimos años y no hay proyectos auríferos importantes a desarrollarse en el futuro. Están parados”, añade.

Guillén sostiene que, de haberse llevado a cabo el proyecto Conga en Cajamarca ahora se tendrían al menos dos puntos adicionales en el PBI peruano. “Pero los reclamos tenían cierto asidero”, señala no sin concluir con una reflexión que debería ser compartida por todos: “Llegamos a un punto de saturación de nuestra frontera productiva, y como no hicimos las reformas necesarias, ahora nos vemos con problemas para expandir nuestra oferta y nuestro crecimiento”.¹²

La economía peruana creció 2.35% en el 2014, tasa muy inferior a la registrada en el 2013 (5.8%), esto muestra una notable desaceleración económica según cifras mostradas por el Instituto Peruano De Economía, como se muestra en la Figura 21.

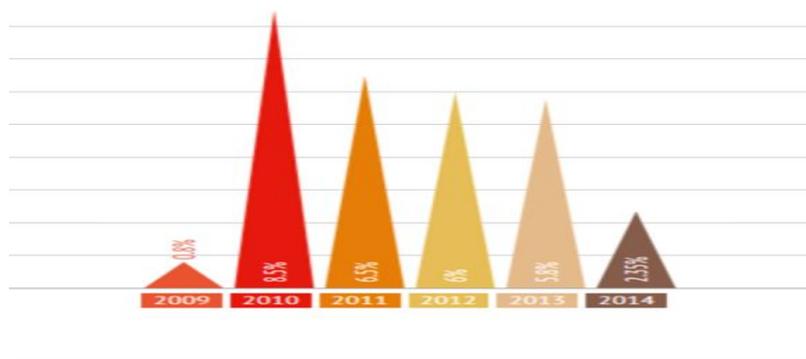


Figura 21. Crecimiento del PBI peruano (Variación porcentual real). Tomado de Instituto Peruano de Economía

¹² CONEXIÓN EMPRESARIAL. *Creecer de Verdad*. [Revista]. Lima: Jorge Talavera, Jaime Serida, Oswaldo Morales 2015. [citado 15 mayo 2015]. Artículo de revista. Disponible en: Revista de Negocios de ESAN>Conexión Empresarial – Año 4>#23>Marzo 2015

El resultado del 2014, el más flojo desde el 2009 cuando el PBI creció solo en 0.8%, se dio pese a que el gobierno dictó una serie de medidas que buscaban reactivar la economía. En 2013 el PBI avanzó 5% mientras que en el 2012 lo hizo en 6%.

Conforme a las cifras del INEI, el sector pesca se desplomó un -27.94% en 2014 debido a factores climáticos, en tanto que los rubros manufactura y minería e hidrocarburos cayeron en -3.29% y 0.78%, respectivamente. Sin embargo los sectores comercio y construcción avanzaron en 4.42% y 1.68%, respectivamente, entre enero y diciembre del 2014. La desaceleración del PBI ha sido liderada por los sectores primarios que, en conjunto crecieron solamente 0.2% básicamente por un menor volumen exportado, principalmente, del sector tradicional y una menor inversión privada (liderada por caídas en el sector minero e hidrocarburos).¹³ Finalmente según informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, un sorprendente crecimiento de 6.39% en diciembre impulsó la economía peruana que terminó el 2015 con un incremento de su PBI de 3.26%. Esto debido a que en diciembre, se registró un mayor dinamismo en casi toda la actividad productiva local, en particular en los sectores minería, pesca y manufactura, actividad esta última que tuvo su primera recuperación importante del año.¹⁴

Impacto en la empresa:

El Producto Interno Bruto (PIB) es el indicador comúnmente utilizado para medir el crecimiento económico de una región durante un

¹³ INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA. *El PBI fue de 2.35% en el 2014*. [en línea]. Lima: 2015. [citado 25 febrero 2015]. HTML. Disponible en: <http://www.ipe.org.pe/graficos/el-pbi-fue-de-235-en-el-2014>

¹⁴ EL COMERCIO. *Increíble diciembre hace crecer el PBI 3.26% en 2015*. [en línea]. Lima: 2016. [citado 15 febrero 2016]. HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/increible-diciembre-hace-crecer-pbi-326-2015-noticia-1879017>

determinado periodo, este, se compone por el total de los bienes y servicios producidos por la economía de dicha región. Es el principal indicador de medición de la economía, que resulta de sumar el consumo efectuado por las familias, el efectuado por el gobierno, las inversiones y las exportaciones deducidas de las importaciones.

Por ende, un menor crecimiento del PBI producto de la desaceleración que se muestra en la actualidad afecta negativamente a la empresa ya que se manifestara a través de una menor inversión en centros comerciales en el país.

b) *PBI Construcción:*

Una señal del enfriamiento del sector ha sido el precio de las viviendas para el sector C y D de la población, el cual se ha incrementado entre 5% y 6% este año.

En el 2015 convergerían una serie de proyectos de infraestructura vial, de centros comerciales y de oficinas en Lima y en el interior del Perú, lo que contribuirá a una recuperación del dinamismo del sector Construcción, señaló el analista de Intéligo SAB, Ricardo Barrera.

“Vemos una recuperación de la construcción a partir del año 2015, con la entrada de nuevos proyectos privados de infraestructura y el impulso de la inversión pública”, comentó.

Recordó que el sector ha pasado en lo que va del año 2014 por una etapa de enfriamiento, que ha llevado a un crecimiento de apenas 1% en el primer semestre (2014), mientras que en julio (2014), la actividad

constructora cayó 6% debido, en buena parte, a un efecto estadístico, ya que el resultado de julio del año anterior fue muy bueno (11.41%).¹⁵

Por otro lado de acuerdo a la entrevista realizada al Sr Piero Bengoa Gerente General de la empresa Wescon indica que el año 2015 será un buen año para el sector construcción porque hay obras y proyectos en marcha como la Línea 2 del Metro, proyectos mineros, carreteras y obras de infraestructura.

Impacto en la empresa:

Cualquier efecto en el PBI construcción significa una variación de sus componentes, se espera que el 2015 sea un buen año para el sector construcción, lo cual afecta positivamente a la empresa ya que dinamiza al sector implicando una mayor demanda de servicios de fabricación e instalación de estructuras metálicas.

c) Inversión privada:

La inversión del sector privado en el Perú tuvo una variación negativa de 1.6% durante el 2014, una tasa que contrasta con un crecimiento de 6.5% en el año 2013, reportó el Banco Central de Reserva (BCR), como se aprecia en la Figura 22.

¹⁵ DIARIO GESTIÓN. *Sector construcción iniciará su recuperación en 2015, según Intéligo SAB*. [en línea]. Lima: 2014. [citado 25 marzo 2015]. HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sector-construccion-iniciara-su-recuperacion-2015-segun-inteligo-sab-2109712>

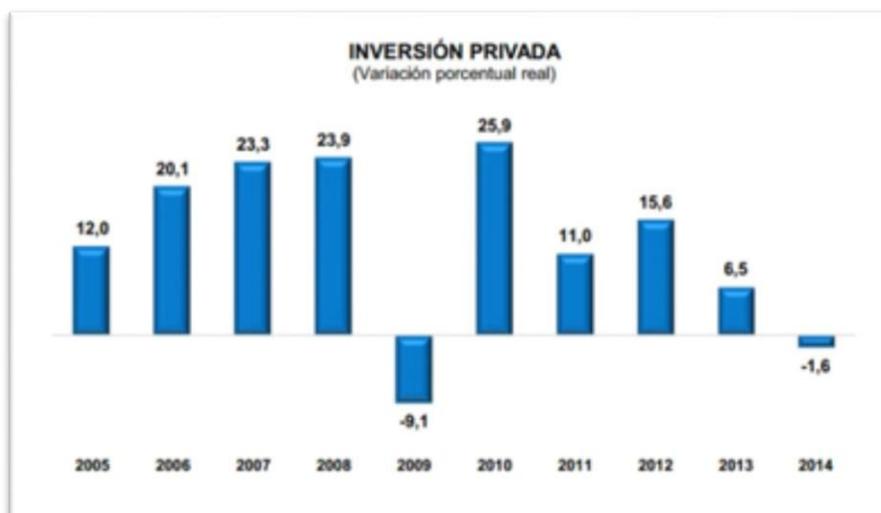


Figura 22. Variación porcentual del crecimiento de la Inversión Privada. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú

El comportamiento de la inversión privada durante el año 2014 mostró el magro desempeño que han tenido la mayoría de sectores de la economía y que se reflejó en la caída del volumen de las importaciones de bienes de capital (5.4%) y en la desaceleración del sector construcción (de 8.9% en 2013 a 1.7% en 2014).

“La caída de la inversión en el 2014 muestra principalmente la menor inversión registrada en el sector de minería, que mostró una caída de 11.1%, tasa que contrasta con la observada en los dos años previos”, dijo el ente emisor. Solo en el cuarto trimestre del 2014, la inversión privada registró una caída de 1.4%, reflejando en gran medida una evolución lenta en el desarrollo de proyectos de inversión, particularmente en el sector minero, como producto tanto de los menores términos de intercambio como del deterioro que se ha observado en los indicadores de confianza del inversionista.

Con ello, la inversión privada promedio de los últimos cuatro trimestres, como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) disminuyó a 20.3%, es decir 0.5 puntos porcentuales menos al ratio observado en el cuarto trimestre de 2013.¹⁶

Impacto en la empresa:

Se entiende inversión privada como aquella que proviene de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, distintas del Estado Peruano, de los organismos que integran el sector público nacional y de las Empresas del Estado. La tendencia a la baja de la inversión privada afecta negativamente a la empresa al haber menos dinamismo en la economía y por ende requiriendo menos servicios que la empresa brinda.

d) Índice de confianza del inversionista:

El empresario no teme que este gobierno deje de lado las mejores políticas para el desarrollo del sector. Lo que le quita el sueño es la desaceleración y lo que hay detrás de ésta. Eso refleja hoy la confianza empresarial, asegura Gianfranco Castagnola, presidente ejecutivo de APOYO Consultoría.

APOYO Consultoría mide la confianza empresarial desde el 2003. Este indicador anticipa, con bastante precisión, los cambios en la inversión privada, y depende de las expectativas que los empresarios tengan sobre la performance de la economía internacional y la demanda interna, y su

¹⁶ DIARIO GESTIÓN. *BCR: Inversión privada cayó 1.6% el 2014 por magro desempeño de la economía*. [en línea]. Lima: Gestión, 2014. [citado 09 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bcr-inversion-privada-peru-cayo-16-magro-desempeno-economia-2124136>

capacidad de obtener una rentabilidad adecuada en relación con el riesgo que asumen, tales variaciones se pueden apreciar en el gráfico 4.2. Una crisis externa, como la del 2009, o una elevada incertidumbre sobre la estabilidad en las reglas de juego, como la del verano del 2011, la afectan. Hoy la confianza empresarial está en su segundo punto más bajo en lo que va del gobierno de Ollanta Humala. El primero se registró en el tercer trimestre del 2013, en línea con el desplome de los precios de los minerales, la depreciación del sol después de mucho tiempo y el debate sobre la compra de los activos de Repsol. Pero desde inicios de este gobierno su tendencia ha sido siempre a la baja, y, en promedio, ha estado por debajo que en los años anteriores.

Hay varios factores que explican este comportamiento. Al comienzo del gobierno de Humala, el mayor temor era un giro hacia políticas económicas basadas en “La gran transformación”. Si bien los nombramientos de Julio Velarde y Luis Miguel Castilla transmitían confianza en el manejo económico, la conformación original del gabinete, con varios ministros con una visión anti empresarial, no generaba la suficiente tranquilidad. El manejo inicial de Conga, contradictorio y poco prolijo, fue una prueba de ello.

Con el transcurso de los meses se realizaron ajustes en los equipos ministeriales, y los temores se fueron disipando. Pero surgieron nuevos. El principal fue la sensación de una falta de convencimiento del presidente respecto de la importancia de la inversión privada, que se transmitía al equipo ministerial, donde algunos miembros temían ser vistos como muy ‘pro empresariales’. Reflejo de ello era el poco avance de los procesos de

concesión hasta el último trimestre del 2013 no se hizo nada; la indolencia de algunos ministros ante los obstáculos que enfrentaba la ejecución de proyectos de infraestructura y de minería cuando, sobre todo en un Estado disfuncional, es tarea de ellos facilitarla; políticas sectoriales inapropiadas, como la pesquera; y una creciente sobrerregulación de la actividad productiva, que no pasaría ningún análisis de costo beneficio y que hacía cada vez más difícil hacer negocios en el Perú. Iba quedando claro que la competitividad no era una prioridad en la agenda del alto nivel del gobierno.¹⁷



Figura 23. Nivel de confianza empresarial para invertir (en puntos). Tomado de Apoyo Consultoría

Si bien en el último año ha habido una toma de conciencia de estos problemas, la reacción ha sido tardía. En minería, por ejemplo, el pipeline

¹⁷ SEMANA ECONOMÍA. *Confianza empresarial en los tiempos de Humala: ¿existe (des)confianza estructural?* [en línea]. Lima: Gianfranco Castagnola, 2015. [citado 20 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/158790-confianza-empresarial-existe-desconfianza-estructural/>

de megaproyectos se está vaciando. Entre el 2016 y el 2017 se culminará la ampliación de Cerro Verde y Las Bambas. ¿Qué viene después? Salvo un par de proyectos de menos de US\$250 millones, nada. La inacción de estos años nos pasará la factura en el 2018. Y si Tía María se cancela, la sensación de que en el Perú no se puede hacer minería se extenderá. Ésa es la señal que se dará.

En medio de un contexto internacional menos favorable, con un Estado sin capacidad de ejecución de inversiones, y un gobierno débil y sin iniciativa, el resultado era previsible: tasas de crecimiento cada vez menores. A veces los políticos no entienden que para sacar adelante un proyecto de inversión se requiere de un esfuerzo que toma años, pero para detenerlo basta que un directorio nervioso, en una sesión, lo decida.

Nadie teme que el presidente Humala vaya a cometer una locura.

Tampoco las elecciones del 2016 generan mucho nerviosismo, al menos por ahora. El problema es que no hay nada que haga pensar a los empresarios que “algo va a suceder” para que la economía recupere tasas de crecimiento algo superiores al 4%. Con menos de 2% en el primer trimestre, el crecimiento de la inversión privada sería nulo y, por tanto, la generación de empleo y el aumento del ingreso de la población se estancarían. Aquellos que orientan su producción de bienes y servicios al mercado interno, naturalmente se vuelven más selectivos en sus planes de expansión e, incluso, enfocan sus estrategias a la reducción de costos. Hace dos años menos de la mitad lo hacía. Hoy el 69% sostiene que lo está haciendo, según un sondeo de APOYO Consultoría.

Para revertir la falta de confianza empresarial en el corto plazo, hay que olvidarse de propuestas manoseadas y vacías como repetir que se necesita un ‘shock de confianza’. El gobierno tiene que hacer su tarea: ejecutar el gasto público ya presupuestado, asegurarse de que los proyectos emblemáticos y relevantes se ejecuten lo cual requiere de un compromiso del más alto nivel político, impulsar las asociaciones público-privadas en marcha y las obras por impuestos y dictar algunas medidas puntuales de desregulación de efecto inmediato. Con eso la economía podría dinamizarse, la caída en las tasas de crecimiento se revertiría y, muy posiblemente, los ‘espíritus animales’ se reanimarían.

Algunas interrogantes claves son: ¿Reformas institucionales, flexibilización laboral, desregulación de la economía, promoción de tratados de libre comercio, plan ambicioso de APP? Dejemos que piensen en eso los candidatos para el 2016.¹⁸

Impacto en la empresa:

El índice de confianza del inversionista o índice de confianza empresarial mide la percepción que tienen los responsables de los establecimientos sobre la marcha de su negocio. Un número creciente en la confianza empresarial suele acompañar aumentos en inversiones de las empresas, lo que lleva a mayores niveles de producción.

El impacto que este tiene sobre la empresa actualmente es negativo a causa de bajos indicadores que se manejan y con una tendencia nada optimista reflejaría una baja en las inversiones.

¹⁸ SEMANA ECONOMÍA. *Confianza empresarial en los tiempos de Humala: ¿existe (des)confianza estructural?* [en línea]. Lima: Gianfranco Castagnola, 2015. [citado 20 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/158790-confianza-empresarial-existe-desconfianza-estructural/>

e) *Índice de confianza del consumidor:*

El índice peruano llegó a los 101 puntos en el cuarto trimestre del 2014, cuatro puntos por encima de la anterior medición, informó la compañía. El Perú fue el único de la región que registró una tendencia positiva.

Nielsen, compañía global de información y medición con presencia en aproximadamente 100 países, dijo que la confianza del consumidor en América Latina muestra una tendencia a la baja, tras disminuir tres puntos en el período de análisis, ubicándose en 88 puntos.

La Encuesta Global de Nielsen detalló que, en general, el índice de confianza del consumidor en la región se mostró a la baja en cinco de los siete países medidos. “Venezuela se mantuvo estable en 70 puntos, mientras que el Perú fue el único país de la región con tendencia positiva, al registrar una mejora de cuatro puntos con un índice de 101, el más alto de la región, superando incluso por primera vez desde el 2011 a Brasil (95)”. Refirió también que, la confianza de los brasileños bajó seis puntos en el cuarto trimestre del 2014, el mayor descenso y la puntuación más baja mostrada desde el 2011. En tanto, la confianza del consumidor en México (85) disminuyó tres puntos, en Colombia (94) y Chile (81) bajó cuatro puntos, y en Argentina (67) un punto.

Asimismo, la confianza del consumidor global cerró el 2014 con un índice de 96 puntos, una disminución de dos puntos respecto al trimestre anterior, después de haber mostrado un impulso positivo. Los resultados de esta edición de Confianza del Consumidor e Intenciones de Compra de Nielsen provienen de una encuesta aplicada a más de 30,000

consumidores online en 60 países de Asia Pacífico, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Medio Oriente y África.

Los resultados de América Latina incluyen Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, el Perú y Venezuela.¹⁹

Mientras que en Latinoamérica la confianza de los consumidores retrocede, en Perú el índice ascendió 4 puntos al cierre del 2014 convirtiéndose en el país con mayor nivel de confianza dentro de la región, superando por primera vez a Brasil que lideraba el ranking desde el 2011.

En líneas generales se observa que la percepción de los peruanos en relación al futuro se tornó más positiva, en este sentido, los resultados de la última encuesta muestran que un 49% de los consumidores en Perú considera que las perspectivas laborales para los próximos 12 meses serán buenas o excelentes, mientras que en el trimestre previo esta cifra era del 46%.

De la misma manera, también ascendió significativamente el sentimiento positivo en relación a las finanzas personales, en comparación con el trimestre previo, se incrementó de un 59% a un 65% el porcentaje de peruanos que piensa que estas serán buenas o excelentes.

Finalmente, el indicador que interroga sobre el contexto económico nacional, también arrojó resultados positivos, disminuyendo de un 45% a un 43% el porcentaje de peruanos que considera que el país se encuentra en recesión. Cabe destacar que este porcentaje es el más bajo de la región.

¹⁹ SEMANA ECONOMÍA. *El Perú registra el índice de confianza del consumidor más alto de América Latina, según Encuesta Global de Nielsen*. [en línea]. Lima: 2015. [citado 16 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/154429-el-peru-tiene-el-indice-de-confianza-del-consumidor-mas-alto-de-america-latina-segun-encuesta-global-de-nielsen/>

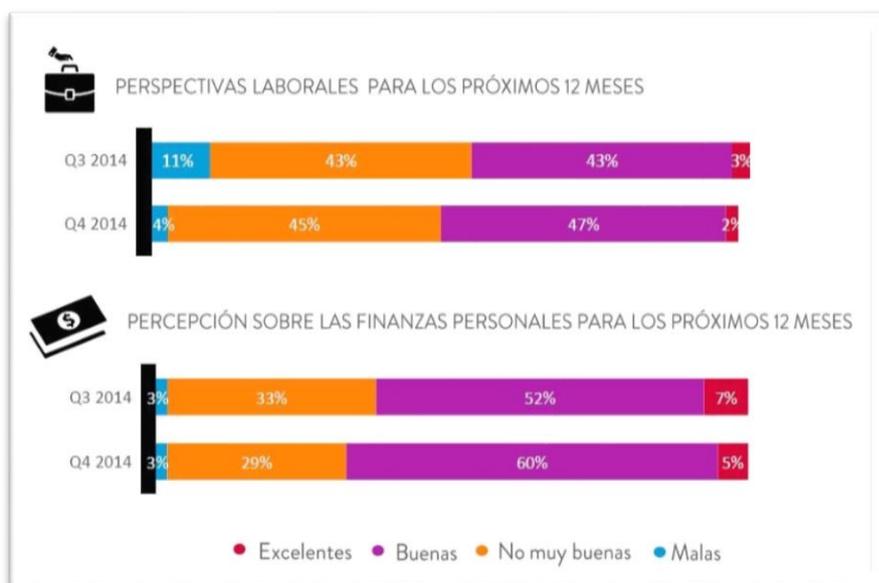


Figura 24. Perspectivas laborales y percepción sobre las finanzas personales. Tomado de Nielsen – Encuesta Global de Confianza del consumidor

Si bien los consumidores peruanos muestran una actitud positiva, continúan siendo cautelosos y racionales en sus hábitos de consumo.²⁰



Figura 25. Principales preocupaciones para los próximos 6 meses. Tomado de Nielsen – Encuesta Global de Confianza del consumidor

²⁰ THE NIELSEN COMPANY. *Aumenta la confianza de los consumidores peruanos*. [en línea]. Lima: 2015. [citado 16 mayo 2015]. PDF. Disponible en: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/pe/docs/2015/CCI_Peru_Q4%202014.pdf

Impacto en la empresa:

El índice de confianza del consumidor es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores tienen sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera actual.

Este con una tendencia al alza, impacta indirecta y positivamente en la empresa ya que al haber consumo hay incentivos para invertir en la construcción de nuevos centros comerciales.

f) Tipo de cambio:

El principal asunto desde mediados de 2014 y durante los primeros compases del 1T de este año ha sido la perspectiva de normalización monetaria de la Fed en un entorno de bancos centrales partidarios de las rebajas de los tipos de cambio en la mayoría de las economías desarrolladas. Asimismo, los mercados emergentes se han visto marcados por una combinación delicada de bajada de los precios de las materias primas, junto con un fortalecimiento del dólar. A medida que se han ido debilitando, sus divisas han hecho lo propio, lo que significa que los tipos de interés han tenido que mantenerse elevados. A su vez, esta situación está manteniendo la presión sobre el crecimiento económico y contribuyendo muy poco a evitar que se siga debilitando la divisa. Esta situación ha sido un problema por partida doble, por todos esos créditos en dólares que se sacaron durante las diferentes fases de expansión cuantitativa de la Fed y que ahora requieren una devolución en un dólar mucho más valorado.

En adelante, la presión sobre los mercados emergentes probablemente solo se aliviará si la recuperación de EE.UU. da muestras de desvanecimiento y la Fed cambia su tono, un tono que lleva siendo partidario de las subidas de tipos desde finales del año pasado.²¹

Impacto en la empresa:

El tipo de cambio con tendencia al alza afecta negativamente a la empresa debido al incremento en los precios de los materiales utilizados que en su gran mayoría provienen del extranjero.

4.1.3. Análisis Legal

Una muestra de estabilidad, es que el Perú ya no hace cambios de constitución cada que entra un presidente como en décadas pasadas, es por ello que seguimos con la constitución política vigente desde el año 1993 para establecer las normas en el país. A continuación se desarrollan las principales variables:

a) Normativa del régimen económico

La constitución establece en los artículos 58 y 59 que se ejerce en una economía social de mercado que estimula la creación de la riqueza y garantiza la libertad del trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria.

Esto quiere decir que la meta es crear una economía que basada en la competencia pueda lograr combinar la iniciativa con un progreso social.

²¹ SAXO CAPITAL MARKETS. *Un dólar desatado*. [en línea]. Montevideo: John J. Hardy, 2015. [citado 02 abril 2015]. PDF. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/storage.saxobank.com/latin/perspectivas/Perspectivas-Trimestrales-2T-2015-SCM.pdf>

Asimismo toda persona tiene derecho al trabajo, a ser libre de elegir el mismo con condiciones equitativas y satisfactorias gozando de protección contra el desempleo y sin discriminación, igualdad salarial, una remuneración digna, protección social y derecho a la sindicación.

Por libertad de empresa se entiende que los poderes públicos garantizan y protegen el ejercicio de la misma y la defensa de la productividad según la economía general.

Finalmente en cuanto a la libertad de comercio e industria la constitución nos brinda derecho de desarrollar actividades comerciales sin obstáculos ni privilegios por parte del estado.

Impacto en la empresa:

Impacta positivamente en la empresa ya que promueve la libre competencia incentivando a la mejora continua de cada uno de los actores del mercado.

b) Normativa Laboral

Destaca la reciente modificación de la ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo, hecha por el gobierno establece un plazo de tres años contados desde su entrada en vigencia, para privilegiar las acciones orientadas a la prevención y corrección de conductas infractoras.

En tal sentido, cuando durante una inspección se constate la existencia de una infracción, el inspector de trabajo emite un acta de requerimiento orientado a que el empleador subsane la infracción.

En caso de subsanación en la etapa correspondiente, se dará por concluido el procedimiento sancionador.

Asimismo, durante el señalado periodo de tres años, las multas a imponerse no serán mayores al 35% de la que resulte de aplicar de acuerdo a criterios de razonabilidad, proporcionalidad, así como los atenuantes y/o agravantes aplicables en cada caso.

La reducción antes mencionada no aplicará en los siguientes casos:

- Infracciones muy graves, que afecten muy gravemente el derecho de libertad sindical o el principio de discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Infracciones que contravengan la normativa que protege el trabajo del niño o el trabajo forzoso u obligatorio.
- Infracciones que afecten normas de SST, siempre que hayan ocasionado la muerte o invalidez permanente del trabajador.
- Actos de obstrucción a la labor inspectora.
- Actos de reincidencia (comisión de la misma infracción en un periodo de seis meses desde que quedo firme la primera resolución de sanción).²²

En la Tabla 5, se detallan los principales cambios a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Podemos destacar que la tendencia es a una normativa laboral con mayor exigencia en el cumplimiento de las normas laborales y de seguridad para los trabajadores.

Cada vez la fiscalización por parte de las instituciones estatales como de las mismas instituciones privadas son más estrictas, lo cual representa una

²² DIARIO GESTIÓN. *Conoce los cambios a Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que están vigentes*. [en línea]. Lima: Gestión, 2014. [citado 16 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/conoce-principales-cambios-ley-seguridad-y-salud-trabajo-que-estan-vigentes-2102786#comentarios>

amenaza para la empresa pues la hace propensa a sanciones en caso las incumpla.

Impacto en la empresa:

La tendencia a funcionar bajo leyes estrictas que permitan trabajar bajo condiciones adecuadas que no ponen en riesgo la salud del trabajador repercute positivamente en la empresa porque permite exigir mayores estándares de calidad de los productos con los cuales opera y de esta manera brindar también productos con elevados estándares de calidad.

c) Normativa ambiental

La constitución establece en los artículos 66, 67, 68, 69 que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la Nación. El estado es soberano en su aprovechamiento. Se fijan las condiciones de su utilización y de su otorgamiento a particulares. La concesión otorga a su titular un derecho real, sujeto a dicha norma legal.

El estado determina la política nacional del medio ambiente, promueve el uso sostenible de los recursos naturales, está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas, promueve el desarrollo sostenible de la Amazonia con una legislación adecuada.²³

Impacto en la empresa:

La tendencia de las empresas constructoras a trabajar con empresas ecológicamente responsables impactara positivamente en la empresa y en el mercado para el bien común.

²³ BIODAMAZ. *Manual para la zonificación Ecología y Económica a nivel macro y meso*. [en línea]. Lima: Biodamaz, 2007. [citado 16 febrero 2015]. PDF. Disponible en: http://www.iiap.org.pe/biodamaz/faseii/download/literatura_gris/Manuales/1-Manual%20macro%20ZEE%20-%2028-11-07.pdf

Tabla 5

Cuadro comparativo de la antigua y nueva disposición de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Artículo	Antigua Disposición	Modificación
13°, inciso d)	El Consejo Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo está conformado por (...) y tres representantes de los gremios de empleadores de la región, a propuesta de la CONFIEP.	<p>El Consejo Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo está conformado por (...) representantes de los empleadores de la región propuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno (1) por la CONFIEP. • Dos (2) por la Cámara de Comercio de cada jurisdicción o la Cámara Nacional de Comercio. • Uno (1) por la Confederación Nacional de Organizaciones de las MYPE, según reglamento
26°	El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es responsabilidad del empleador, quien asume el liderazgo y compromiso de estas actividades en la organización. Éste delegada las funciones y autoridad necesaria al personal encargado del desarrollo, aplicación y resultados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, quien le rinde cuenta de sus acciones.	La modificación permite la posibilidad de que los empleadores puedan suscribir contratos de locación de servicios con terceros, regulados por el Código Civil, para la gestión implementación, monitoreo y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias sobre seguridad y salud en el trabajo.
28°	En el reglamento se establecen los registros obligatorios a cargo del empleador. Los registros relativos a enfermedades ocupacionales se conservan por un periodo de 20 años.	En el reglamento se establecen los registros obligatorios del empleador, los que pueden llevarse por separado o en un solo libro o registro electrónico, las MIPYME y las entidades o empresas que no realicen actividades de alto riesgo, llevarán registros simplificados. Los registros relativos a enfermedades ocupacionales se conservan por un periodo de 20 años.
32°	Los miembros del Comité paritario y Supervisores de SST gozan de licencia con goce de haber para la realización de sus funciones, protección contra el despido incausado y facilidades para el desempeño de sus funciones en sus respectivas áreas de trabajo, 6 meses antes y hasta 6 meses después del término de su función.	<p>La modificación exige la autorización del Comité de SST para el uso de las licencias con goce de haber para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Las funciones antes señaladas son consideradas como actos de concurrencia obligatoria que se rigen por el artículo 32° de la ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.</p> <p>La ampliación de la licencia sin goce de haber requiere la opinión favorable del Comité de SST.</p>

Continúa...

Tabla 5. Cuadro comparativo de la antigua y nueva disposición de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Artículo	Antigua Disposición	Modificación
49°, Inciso d)	El empleador tiene la obligación de practicar exámenes médicos antes, durante y al término de la relación laboral a los trabajadores, acordes con los riesgos a los que están expuestos en sus labores, a cargo del empleador.	<p>El empleador tiene la obligación de practicar exámenes médicos cada dos años de manera obligatoria, a cargo del empleador. El examen médico de salida es facultativo tanto para el empleador como para el trabajador. El que asume los costos del examen médico de salida es el empleador.</p> <p>Solo en el caso de los trabajadores que realizan actividades de alto riesgo, el empleador se encuentra obligado a realizar los exámenes médicos antes, durante y después del término de la relación laboral.</p> <p>Reglamentariamente por las entidades competentes se desarrollará los instrumentos necesarios para acotar el costo de los exámenes médicos.</p>
76°	Los trabajadores tienen derecho a ser transferidos en caso de accidentes de trabajo o enfermedad ocupacional a otro puesto de menor riesgo para su seguridad y salud, sin menoscabo de sus derechos remunerativos y de categoría.	Los trabajadores tienen derecho a ser transferidos en caso de accidentes de trabajo o enfermedad ocupacional a otro puesto de trabajo de menor riesgo para su seguridad y salud, sin menoscabo de sus derechos remunerativos y de categoría, salvo en caso de invalidez absoluta permanente.
Cuarta disposición complementaria	<p>El que, infringiendo las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y estando legalmente obligado no adopte las medidas preventivas necesarias para que los trabajadores desempeñen su actividad poniendo en riesgo su vida como salud o integridad física, será reprimido con pena privativa de la libertad no menor de dos años ni mayor de cinco.</p> <p>Si, como consecuencia de una inobservancia de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo ocurre un accidente de trabajo con consecuencias de muerte o lesiones graves para trabajadores o terceros, la pena privativa de libertad será no menor de 5 ni mayor de 10 años.</p>	<p>El que, deliberadamente, infringiendo las normas de seguridad y salud en el trabajo estando legalmente obligado, y habiendo sido notificado previamente por la autoridad competente por no adoptar las medidas previstas en esta y como consecuencia directa de dicha inobservancia, ponga en peligro inminente la vida, salud o integridad física de sus trabajadores, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de 1 ni mayor de 4 años.</p> <p>Si como consecuencia de la inobservancia deliberada de las normas de seguridad y salud en el trabajo, se causa la muerte del trabajador o terceros o le producen lesión grave, y el agente pudo prever este resultado, la pena privativa de libertad será no menor de cuatro, ni mayor de ocho años en caso de muerte, y no menor de 3 ni mayor de 6 años en caso de lesión grave.</p> <p>Se excluye de responsabilidad penal cuando la muerte o lesiones graves son producto de la inobservancia de las normas de seguridad y salud en el trabajo por parte del trabajador.</p>

Nota. Tomado de Diario Gestión, <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2102786/55238>. Elaboración propia

4.1.4. Análisis Cultural

Se analizará el impacto cultural y social en el sector de donde se ubica el mercado potencial de la empresa ABR Lagos S.A.C.

a) Cultura del sector:

Respecto al análisis cultural, según la información recabada en las entrevistas a clientes y no clientes (Ver anexo 1 al 11), podemos decir que las empresas constructoras renombradas buscan trabajar con empresas muy sólidas y de prestigio, con gran respaldo económico para lo que son partidas fuertes como movimiento de tierra o excavaciones, sin embargo para todos los demás temas se realizan licitaciones donde participan empresas de todo envergadura, dándole prioridad a las empresas experimentadas y sólidas para lo que respecta a trabajos de alta envergadura e ingeniería, no obstante, lo que se busca también es repartir el proyecto de acuerdo al grado de dificultad entre empresas de diferentes envergadura con la finalidad de optimizar los precios.

Podemos resaltar también que, los factores considerados al momento de contratar servicios de fabricación e instalación de estructuras metálicas son precio, experiencia, calidad y tiempos de entrega.

Por otro lado, encontramos que en el medio no es importante la procedencia del insumo siempre y cuando este cuente con los respectivos certificados de calidad.

Podemos resaltar también que, la competencia se ha vuelto intensa debido al ingreso de empresas españolas, no obstante, existen barreras para la contratación de estas como por ejemplo que tengan más de un año en el

mercado, que acrediten experiencia, no tener deudas con la Sunat, cumplir con las políticas de seguridad y salud en el trabajo además de políticas de calidad.

Impacto en la empresa:

La tendencia de las constructoras a trabajar con compañías sólidas y de prestigio así como las barreras de entrada a nuevos competidores impacta positivamente en la empresa ya que promueve la capacitación, la demanda de personal calificado y fortalece la participación de mercado al descartar a las nuevas empresas que no cumplen con los requisitos iniciales solicitados.

b) Seguridad Ciudadana:

El 2014, salvo algunas capturas importantes, ha sido malo para la seguridad ciudadana. La última publicación del Barómetro de las Américas establece que el Perú tiene la más alta tasa de victimización en toda la región (30,6%). Es, a su vez, uno de los países donde la inseguridad es la principal preocupación de la población, muy por encima de otros problemas, como la pobreza o el desempleo.

Según las Naciones Unidas, la percepción de inseguridad en el barrio es del 50%, la más alta en América Latina. Por otra parte, los mapas del delito publicados por nuestra fiscalía muestran un alza vertiginosa del sicariato, la extorsión, la trata de personas, la violación sexual, el robo

callejero y otros crímenes que terminan siendo el sustento real de la percepción de inseguridad en el país.²⁴

El gobierno invertirá S/. 677 millones (US\$212M) en infraestructura y equipamiento este año y el 2016 para reforzar el patrullaje y la seguridad ciudadana en el país, priorizando la adquisición de vehículos y sistemas de comunicación, señaló hoy el presidente del Consejo de Ministros, Pedro Cateriano.

En su presentación ante el pleno del Congreso de la República para pedir el voto de confianza para el gabinete ministerial que él encabeza, el titular de la PCM refirió que la actuación policial se ha centrado en los ámbitos geográficos que vienen presentando mayor incidencia delictiva, como es el caso de las principales ciudades del norte del país, así como Lima y Callao.

"Con esa finalidad recientemente se han asignado 500 nuevos efectivos policiales a la región Piura; 600 a La Libertad; y 500 a Ancash. En el caso de Lima se incorporaron 2,000 efectivos al Grupo Terna, y 600 efectivos a la región Callao", detalló.

Indicó que este nuevo personal tiene la tarea de fortalecer las acciones policiales en los ámbitos de la inteligencia operativa, la investigación criminal y la criminalística, como herramientas fundamentales para enfrentar las modalidades delictivas denominadas "raqueteo", extorsión y sicariato, que hoy son preponderantes.

El Premier subrayó que en materia de equipamiento se adquirirán 2.000 patrulleros, 700 camionetas y 2.050 motocicletas, con los cuales se

²⁴ EL COMERCIO. *Seguridad Ciudadana al 2015*. [en línea]. Lima: Ricardo Valdés, 2015. [citado 2 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/seguridad-ciudadana-al-2015-ricardo-valdes-noticia-1780505>

mejorará el patrullaje en las principales ciudades y en todas las carreteras del país.

Agregó que se está adquiriendo también 5,000 equipos de radiocomunicación para Lima y se instalarán nueve sistemas de radio troncalizado en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Arequipa, Moquegua, Tacna, Cusco y Puno.

"De esta manera, al concluir nuestro periodo gubernamental nuestra Policía contará con un sistema de comunicación que interconectará las principales ciudades del país", remarcó.

En materia de infraestructura, Cateriano Bellido detalló que el Ejecutivo invertirá S/. 380 millones en la construcción de 16 nuevas comisarías,¹⁸ puestos de vigilancia de frontera, las bases policiales de Pichari en el Vraem, Cotabambas (Apurímac).

Del mismo modo, la ampliación y equipamiento de seis escuelas policiales, entre las que destacan la de varones ubicados en Puente Piedra, cuyas obras concluyen este año, así como la escuela de mujeres de San Bartolo y la Escuela de Oficiales ubicada en Chorrillos. En estas obras se invertirá S/. 168 millones, precisó.

"Solo con una Policía adecuadamente formada, bien equipada, con tecnología de punta, con infraestructura, bien remunerada y suficientemente respaldada lograremos mayor eficacia en la lucha contra la delincuencia común y el crimen organizado", enfatizó el Premier.²⁵

Impacto en la empresa:

²⁵ AMÉRICA ECONOMÍA. *Gobierno peruano invertirá más US\$ 212M para reforzar el patrullaje y la seguridad ciudadana*. [en línea]. Lima: 2015. [citado 02 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/gobierno-peruano-invertira-mas-us212m-para-reforzar-el-patrullaje-y-la-se>

La seguridad ciudadana afecta a todos y al contener la más alta tasa de victimización en toda la región, tiende a afectar negativamente a la empresa debido al riesgo que implica operar en el país tanto para el personal como para la alta gerencia. Las mafias arraigadas en los sindicatos solicitando cupos, ahuyentan las inversiones.

4.1.5. Análisis Tecnológico

Uno de los aspectos que está afectando el crecimiento del sector metalmecánico es la falta de mano de obra especializada. Hay una necesidad cada vez mayor de gente especializada para realizar este tipo de trabajos. Por ejemplo, hay cada vez menos soldadores preparados libres en el Perú porque se requiere de una gran tecnología.

No es lo mismo un soldador que suelda un tubo de escape que uno que tiene que soldar dos tubos para un oleoducto, se trata de una preparación especial. Por lo mismo, una de las cosas de las que estará pendiente la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú (AEPME) es tratar de impulsar obras donde se use acero cuyo consumo es muy bajo en el Perú frente a otros países. Nosotros buscamos intensificar el uso del acero para que las grandes obras y los grandes edificios sean mayormente de este material, lo que no significa que no tengan concreto y ladrillos, pero sabemos que el acero permite hacerlo más rápidamente y tiene una mayor flexibilidad frente a los movimientos sísmicos. Para lograr construir con acero necesitamos tener más gente especializada.

Básicamente la tendencia es tener una escuela que ayude a tecnificar a la gente a través de cursos cortos de uno o dos años y de esta manera puedan convertirse en técnicos de labores relacionadas a la metalmecánica.²⁶

En cuanto a maquinarias podemos mencionar que la empresa utiliza para sus procesos soldaduras por arco eléctrico, soldadura semiautomática con gas de protección MIG/MAG, procesos de corte autógeno u oxicorte, procesos de corte por plasma además de equipos para dobles. Para llevar a cabo dichos procesos se utilizan equipos de protección personal como caretas con visores especiales, guantes de cuero, delantales de cuero, entre otros. En todos estos equipos y maquinarias no ha habido grandes cambios ya que conservan el mismo principio de funcionamiento, variando solo en tamaños para el caso de las maquinarias.

Finalmente podemos mencionar la evolución y diversificación de los sistemas ERP que van ganando terreno cumpliendo un rol importante en las industrias, cada vez son más las empresas que cuentan con ellos para realizar trabajos de manera eficiente.

Impacto en la empresa:

El impacto en la empresa es negativo al no haber suficiente mano de obra calificada. También podemos mencionar que a la empresa se le hace cada vez más necesario el uso de un complejo sistema ERP.

²⁶ AEPME. *Especial Metalmecánica*. [en línea]. Lima: 2013. [citado 17 febrero 2015]. PDF. Disponible en: <http://www.cormei.com/wp-content/uploads/2013/08/Especial-Metalmecanicas.pdf>

Los principales equipos y máquinas de soldadura, corte, dobles tecnológicamente mejoran disminuyendo el tamaño y haciéndolos más portátiles, esto tiene un impacto positivo en la empresa.

4.1.6. Análisis Ecológico.

El Perú no es ajeno a la preocupación mundial por el medio ambiente, muestra de ello creo el Ministerio del Ambiente en el año 2008 con la finalidad de fortalecer la gestión ambiental en el país. Según el Ministerio del Ambiente una de las problemáticas ambientales es la contaminación del aire en las zonas urbanas e industriales, los pasivos ambientales dejados por diversas industrias dejan una huella ecológica considerable.

La industria metalmecánica no es la excepción generando los siguientes desechos:

- a. Residuos industriales inertes: Restos de metales como chapas de acero suave, aluminio y latón. Restos de tubos metálicos de acero suave, cobre y bronce. Restos de varillas de acero suave, latón. Restos de electrodos. Virutas metálicas. Herramientas viejas. Cristales de gafas y pantallas protectoras.
- b. Residuos peligrosos: Partículas y polvos metálicos, filtros de campanas de extracción, aerosoles, fluorescentes, pilas.
- c. Emisiones a la atmósfera: Humos metálicos, NO_x,
- d. CO y CO₂, O₃. Gases (acroleína, fosgeno, fluoruros). Escapes de gases (acetileno, argón, CO₂). Ruido.

En el desarrollo de la industria metalmecánica se contribuye a distintos problemas ambientales en diferentes formas:

a. Agotamiento de los recursos:

- Usando energía eléctrica procedente de centrales de combustión de carbón o gas natural.
- No aprovechando al máximo los materiales metálicos y no metálicos.
- No reutilizando los restos metálicos.

b. Contaminación de la atmosfera:

- Con los humos y gases desprendidos en la soldadura.
- Con los escapes de gases empleados en los procesos (acetileno, argón, CO₂)

c. Reducción de la capa de ozono:

- Utilizando aerosoles con clorofluorocarburos (CFC).
- Uso de desengrasantes con clorofluorocarburos (CFC).
- Empleando extintores con halones.

d. Contaminación del agua:

- Con las partículas metálicas de los humos que llegan al agua.
- Con las aguas sucias de la limpieza de las instalaciones.

e. Residuos

- No cambiando los filtros de los sistemas de extracción con la frecuencia necesaria para que cumplan su función.
- No separando los distintos residuos según sus requisitos de gestión.
- Adquiriendo productos con un embalaje excesivo.

Una manera de contrarrestar lo anteriormente mencionado es mediante buenas prácticas ambientales como:

- a. Emplear materiales y productos con certificaciones que garanticen una gestión ambiental adecuada (materiales extraídos con el mínimo impacto negativo, entre otros).
- b. Evitar, en lo posible, soldar materiales impregnados con sustancias que produzcan emisiones tóxicas o peligrosas.
- c. Desarrollar prácticas respetuosas con el medio de ahorro de materiales y energía.
- d. Cumplir con la normativa ambiental vigente para la actividad (emisiones atmosféricas, niveles sonoros o de vibraciones).
- e. Reducir la producción de emisiones y residuos.
- f. Gestionar los residuos de manera que se evite el daño ambiental.
- g. Realizando los mantenimientos correspondientes a los equipos.
- h. Aplicar técnicas adecuadas para evitar emisiones innecesariamente contaminantes, empleando adecuadamente los equipos y los filtros instalados para retenerlas.
- i. Reducir estas emisiones empleando maquinaria y utensilios menos ruidosos y manteniendo desconectados los equipos cuando no se estén utilizando.²⁷

Impacto en la empresa:

²⁷ GOBIERNO DE NAVARRA *Manuales De Buenas Prácticas Ambientales*. [en línea]. Navarra: Departamento De Medio Ambiente, Ordenación Del Territorio y Vivienda, 2001 [Citado 09 marzo 2015]. PDF Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/gestionAmbiental/documentos/manuales/Buenas%20Practicas%20Ambientales%20-%20Soldadura.pdf>

El impacto generado para la empresa debido a las variables ecológicas es negativo al estar sometido a supervisión por parte del Ministerio Del Ambiente, además del incremento en los costos por la necesidad de implementar políticas para el manejo de residuos y políticas ambientales.

4.2. Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

El impacto de las variables tanto en los clientes como en los proveedores los mencionamos a continuación en la Tabla 6.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

El impacto de las variables del entorno sobre la empresa los mencionamos a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6
Matriz de Impacto de las variables sobre los clientes y proveedores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN CLIENTES	IMPACTO EN PROVEEDORES
VARIABLES POLITICAS	Próximas elecciones presidenciales acompañadas de acusaciones y denuncias.	Sensación de incertidumbre, disminución en las ventas. (A)	Sensación de incertidumbre, disminución en las ventas. (A)
	Continuidad en la toma de las decisiones gubernamentales.	Confianza en los empresarios para mayores inversiones, incremento en las ventas. (O)	Confianza en los empresarios para mayores inversiones, incremento en las ventas. (O)
	Estabilidad política.	Estabilidad política casi nula, sensación de incertidumbre. Disminución en las ventas. (A)	Estabilidad política casi nula, sensación de incertidumbre. Disminución en las ventas. (A)
VARIABLES ECONOMICAS	Desaceleración económica.	Disminución en las ventas por una menor demanda. (A)	Disminución en las ventas por una menor demanda. (A)
	El Perú lidera el crecimiento de la región en los últimos 10 años.	Incremento en las ventas por mayor inversión en nuestro país. (O)	Incremento en las ventas por mayor demanda de materiales. (O)
	Inversión con tendencia negativa.	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)
	Se espera que el año 2015 sea un buen año para el sector construcción.	Incremento en las ventas por mayor inversión en nuestro país. (O)	Incremento en las ventas por mayor demanda de materiales. (O)
	Índice de confianza del inversionista en el punto más bajo del gobierno de O. Humala	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)
	Índice de confianza del consumidor se incrementó al final del 2014	Incentivo para la inversión en centros comerciales, incremento en las ventas. (O)	Incentivo para la inversión en centros comerciales, incremento en las ventas por mayor demanda de materiales. (O)

Tabla 6. Matriz de Impacto de las variables sobre los clientes y proveedores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN CLIENTES	IMPACTO EN PROVEEDORES
	Se espera que el tipo de cambio incremente para fin de año.	Incremento en los precios por los servicios contratados.(A)	Necesidad de mayor financiamiento para poder adquirir productos importados. (A)
VARIABLES LEGALES	El Perú no hace cambios de constitución desde el año 1993	Estabilidad para realizar negocios con empresas del sector, confianza en los inversionistas e incremento en las ventas. (O)	Estabilidad para realizar negocios con empresas del sector, confianza en los inversionistas e incremento en las ventas. (O)
	Economía que basada en la competencia	Necesidad de ser una empresa competitiva. (O)	Necesidad de ser una empresa competitiva. (O)
	Legislación laboral más regulada Ley 29783 de Seguridad y Salud en el trabajo.	Incremento en la calidad de los productos contratados. (O)	Incremento en las ventas de productos de seguridad industrial (O)
	La normativa ambiental tiene cada vez mayor importancia.	Incremento en los precios por los servicios contratados. (A)	Incremento en los costos por la necesidad de vender productos certificados. (A)
VARIABLES CULTURALES	Tendencia de empresas constructoras renombradas a trabajar con empresas sólidas y de prestigio.	Mejora en la calidad de los acabados y garantía (O)	Necesidad de incrementar la calidad de sus productos (O)
	Principales factores considerados: Precio, experiencia, calidad y tiempos de entrega.	Poder de negociación para la elección de proveedores. (O)	Necesidad de aminorar sus precios y elevar la calidad. (A)
	Barreras en la contratación (Tiempo en el mercado, experiencia, no tener deudas con Sunat, Cumplir con las políticas de seguridad y salud en el trabajo además de políticas de calidad.	Poder de negociación para la elección de proveedores. (O)	No tiene efecto

Continúa...

Tabla 6. Matriz de Impacto de las variables sobre los clientes y proveedores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN CLIENTES	IMPACTO EN PROVEEDORES
	Competencia intensa debido al ingreso de empresas españolas.	Aumento de alternativas para la contratación y poder de negociación. (O)	Incremento en la demanda de productos. (O)
	Perú tiene la más alta tasa de victimización de la toda la región.	Riesgo de operar en el país ahuyentando las inversiones, disminuyendo las ventas. (A)	Riesgo de operar en el país ahuyentando las inversiones, disminuyendo las ventas. (A)
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Falta de mano de obra especializada para realizar trabajos de soldadura.	Incremento en los precios por los servicios contratados. (A)	No tiene efecto
	Sistema ERP.	Disminución en la calidad de los trabajos realizados (A)	No tiene efecto.
	Los principales equipos y máquinas de soldadura, corte, dobles mejoran tecnológicamente aminorando el tamaño con el paso del tiempo.	Mejora en la calidad de los acabados y garantía (O)	Necesidad de invertir capital para vender equipos a la vanguardia de lo requerido. (A)
VARIABLES ECOLÓGICAS	Creación del Ministerio del Ambiente en el 2008	Riesgo de supervisión por parte del Ministerio del Ambiente. (A)	Riesgo de supervisión por parte del Ministerio del Ambiente. (A)
	Contaminación por residuos inertes, peligrosos y emisiones atmosféricas.	Incremento en los precios por los servicios contratados. (A)	Necesidad de vender productos certificados. (A)

Elaboración propia

Tabla 7

Matriz de Impacto de las variables del entorno sobre la empresa

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN LA EMPRESA
VARIABLES POLITICAS	Próximas elecciones presidenciales acompañadas de acusaciones y denuncias.	Sensación de incertidumbre, disminución en las ventas. (A)
	Continuidad en la toma de las decisiones gubernamentales.	Confianza en los empresarios para mayores inversiones, incremento en las ventas. (O)
	Estabilidad política.	Estabilidad política casi nula, sensación de incertidumbre. Disminución en las ventas. (A)
VARIABLES ECONOMICAS	Desaceleración económica.	Disminución en las ventas por una menor demanda. (A)
	El Perú lidera el crecimiento de la región en los últimos 10 años.	Incremento en las ventas por mayor inversión en nuestro país. (O)
	Inversión con tendencia negativa.	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)
	Se espera que el año 2015 sea un buen año para el sector construcción.	Incremento en las ventas por mayor inversión en nuestro país. (O)
	Índice de confianza del inversionista en el punto más bajo del gobierno de O. Humala	Disminución en las ventas por menor inversión en nuestro país. (A)
	Índice de confianza del consumidor se incrementó al final del 2014.	Incentivo para la inversión en centros comerciales, incremento en las ventas. (O)
	Se espera que el tipo de cambio incremente para fin de año.	Mayores costos de producción ya que los insumos y equipos son cotizados en dólares. (A)
VARIABLES LEGALES	El Perú no hace cambios de constitución desde el año 1993.	Estabilidad para realizar negocios con empresas del sector.(O)
	Economía que basada en la competencia.	Necesidad de ser una empresa competitiva. (O)
	Legislación laboral más regulada, Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Eleva los estándares de calidad de los productos con los cuales opera elevando la calidad del producto final. (O)

Tabla 7. Matriz de Impacto de las variables del entorno sobre la empresa

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN LA EMPRESA
	La normativa ambiental tiene cada vez mayor importancia.	Incremento en los costos por la necesidad implementar políticas ambientales. (A)
VARIABLES CULTURALES	Tendencia de empresas constructoras renombradas a trabajar con empresas sólidas y de prestigio.	Demanda de personal calificado y mejoras en los procesos (O)
	Principales factores considerados: Precio, experiencia, calidad y tiempos de entrega.	Demanda de capacitación de personal y mejora de procesos. (O)
	Barreras en la contratación (Tiempo en el mercado, experiencia, no tener deudas con Sunat, Cumplir con las políticas de seguridad y salud en el trabajo además de políticas de calidad.	Mayor oportunidad en el mercado puesto que la empresa cumple con los requisitos. (O)
	Competencia intensa debido al ingreso de empresas españolas.	Reducción de participación de mercado por aumento de empresas competidoras. (A)
	Perú tiene la más alta tasa de victimización de la toda la región.	Riesgo de operar en el país ahuyentando las inversiones, disminuyendo las ventas. (A)
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Falta de mano de obra especializada para realizar trabajos de soldadura.	Aumento en los costos de mano de obra al haber poca oferta de soldadores calificados. (A)
	Sistema ERP.	No contar con un sistema ERP. (A)
	Los principales equipos y máquinas de soldadura, corte, dobles mejoran tecnológicamente aminorando el tamaño con el paso del tiempo.	Disminución del tamaño de los equipos para mayor portabilidad (O)
VARIABLES ECOLÓGICAS	Creación del Ministerio del Ambiente en el 2008	Riesgo de supervisión por parte del Ministerio del Ambiente. (A)

Elaboración propia

4.4. Oportunidades y amenazas

4.4.1. Oportunidades.

Entre las oportunidades tenemos:

- a. Crecimiento de inversiones (minera, infraestructura, agroindustrial, Estado)
- b. Condiciones macroeconómicas favorables para la inversión externa.
- c. Creciente demanda interna.
- d. Tendencia decreciente en precios de commodities
- e. Creciente importancia que da el mercado a temas medioambientales de seguridad y de responsabilidad social.
- f. Gran cantidad de empresas de estructuras metalmecánicas livianas.
- g. Firma de tratados de libre comercio y/o acuerdos de complementación económica con EE.UU, China, Canadá, Chile, Tailandia, Singapur, entre otros.

4.4.2. Amenazas.

Entre las amenazas tenemos:

- a. Accesibilidad a materia prima (acero)
- b. Reducción de inversión extranjera.
- c. Poca oferta de mano de obra calificada.
- d. Mayor competencia (no existe protección arancelaria)
- e. Reducción de crédito y alza en tasas de interés.

- f. Fortalecimiento del dólar.
- g. Incertidumbre del precio de los metales.

4.5. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE

Sobre el análisis efectuado en las secciones precedentes en relación con todos los factores que influyen en el entorno del subsector y las empresas que a él pertenecen, se ha elaborado la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, que se detalla en la Tabla 8.

La Matriz EFE de la empresa cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 7 amenazas, número que se encuentra dentro del rango recomendado por D'Alessio (2008), de entre 10 y 20 factores. El valor ponderado de 2.81 indica que el subsector ofrece una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Aun así, existen debilidades que deben ser superadas por medio de estrategias internas. El aumento de las inversiones las condiciones macroeconómicas favorables para estas, la creciente demanda interna, y el acceso a las materias primas de acero, juegan un rol preponderante en el cálculo del factor real. De esta manera la matriz de evaluación EFE nos muestra los factores determinantes con su ponderación correspondiente, con esta identificación y escalas, se puede aprovechar las oportunidades y trabajar sobre las amenazas para el diseño estratégico de la empresa en estudio, y lograr los objetivos planteados.

Tabla 8
Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.Incremento de inversiones	0.10	3	0.30
2.Condiciones macroeconómicas favorables para la inversión externa	0.10	4	0.40
3.Creciente demanda interna	0.10	3	0.30
4.Reducción precio del commodities	0.06	3	0.18
5.Gran cantidad de empresas de estructuras metalmecánicas livianas (atomatización)	0.05	3	0.15
6. Creciente importancia que da el mercado a temas medioambientales de seguridad, y de responsabilidad social.	0.04	4	0.16
7. Reducción de los precios de maquinaria.	0.04	3	0.12
	0.49		1.61
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Amenazas			
1.Acceso a materia prima (acero)	0.10	3	0.30
2.Poca oferta de mano de obra calificada	0.10	2	0.20
3.Reducción de demanda nacional e extranjera	0.06	3	0.18
4.Mayor competencia (no existe protección arancelaria)	0.04	1	0.04
5.Reducción de crédito y alza de tasas	0.09	2	0.18
6.Fortalecimiento del dólar	0.06	2	0.12
7.Incertidumbre del precio de los metales	0.06	3	0.18
	0.51		1.20
Total	1.00		2.81

Elaboración propia

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción del mercado (demanda) e Industria (oferta)

El desempeño de la actividad metalmeccánica dependerá de la evolución de variables macroeconómicas como la inversión privada, el consumo privado y sectores clave para la industria como construcción, minería e hidrocarburos y manufactura, se puede apreciar algunos procesos en la Figura 26. La producción metalmeccánica está vinculada hacia atrás principalmente con la industria siderúrgica, que lo provee de productos básicos hechos a base de hierro y acero (la siderurgia a su vez se articula hacia atrás con la minería), tales como planchas, barras, alambrones, perfiles, tubos y bobinas; muchos de ellos importados. Además del hierro y el acero, la industria metalmeccánica también se abastece de insumos elaborados con otros metales como aluminio y cobre.

Hacia adelante, la metalmeccánica está eslabonada con la mayoría de sectores económicos, dotándoles de maquinarias, piezas y repuestos, así como también de las estructuras de acero necesarias para la instalación de, por ejemplo, plantas concentradoras de minerales, edificaciones de gran envergadura (como centros comerciales y unidades habitacionales), fábricas, tanques de almacenamiento de combustibles, ductos para el traslado del agua en centrales hidroeléctricas, torres de alta tensión, puentes, entre otros.²⁸ Ver Figura 26.

²⁸ MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de Mercados*. Lima: Jorge Chávez Álvarez, 2011. Páginas 64-67

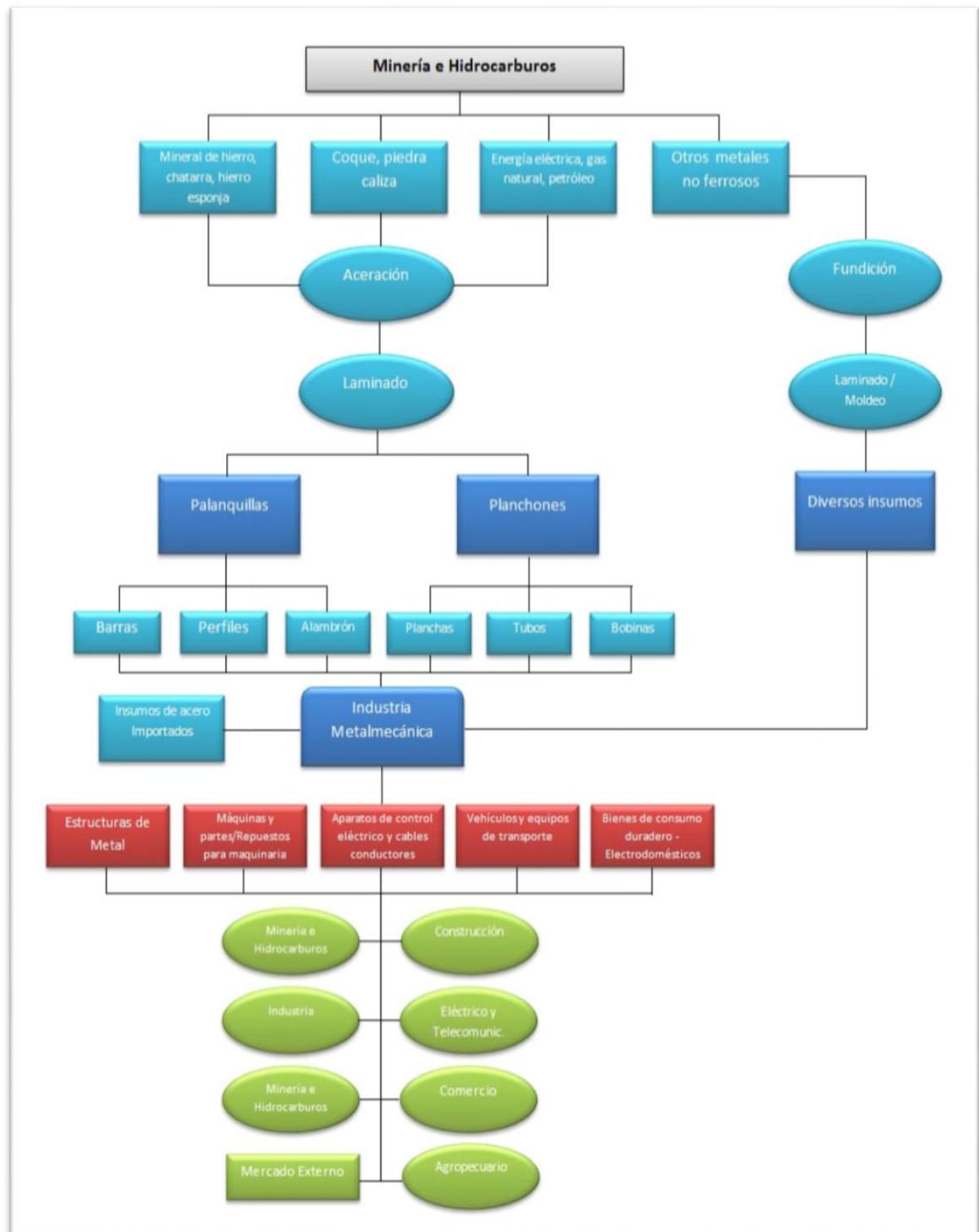


Figura 26. Procesos de producción en el sector Minería e Hidrocarburos. Tomado de Maximice



Figura 27. Procesos de la Industria Metalmeccánica. Tomado de Maximice

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques²⁹. En la Figura 28 se puede apreciar la interacción de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia al sector según Michael E. Porter.

²⁹ HARVARD BUSINESS REVIEW. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Michael E Porter, 2008. Página 1

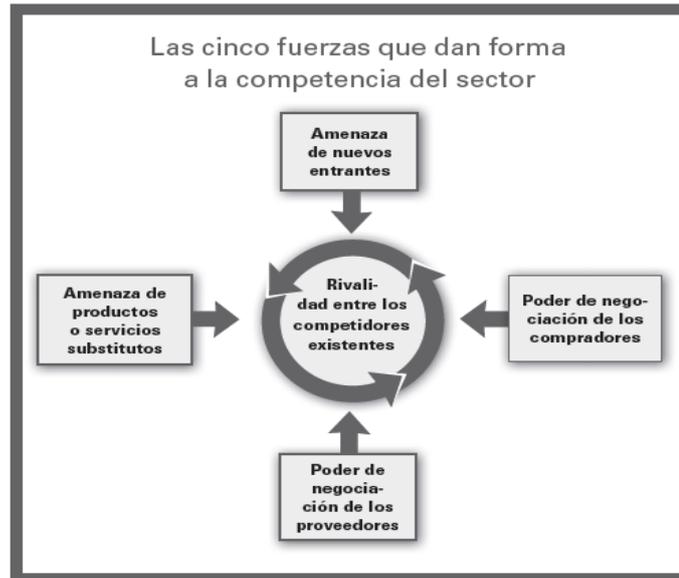


Figura 28. Cinco fuerzas de competencia al sector. Tomado de Michael E. Porter

5.2.1. Amenaza de los productos sustitutos:

No existe amenaza de productos sustitutos para las estructuras metálicas ya cumple con características principales que son la rápida instalación, diseño y en la mayoría de casos menores costos.

5.2.2. Poder de negociación con los proveedores:

Para poder reflexionar sobre los aprovisionamientos de la empresa y el poder de nuestros proveedores analizamos lo siguiente:

- a. Entre los principales proveedores de acero tenemos las siguientes empresas:
 1. TUBISA S.A.C.
 2. COMERCIAL DEL ACERO S.A.
 3. TRADI S.A.

A continuación la Tabla 9, muestra el volumen de compras del año 2014 expresados en dólares americanos, como se puede apreciar los montos son iguales o mayores a US \$ 100,000.00

Tabla 9
Montos US \$ en compras de las principales proveedoras

PROVEEDOR	MONTO (USD)
TUBISA S.A.C.	\$ 200,000.00
COMERCIAL DEL ACERO S.A.	\$ 150,000.00
TRADI S.A.	\$ 100,000.00

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

- b. Entre los principales proveedores de insumos como soldadura, discos de corte, equipos de protección personal, pintura, pernos y tuercas tenemos las siguientes empresas:
1. INTER EMPRESAS S.A.C.
 2. CODELPA PERU S.A.C.
 3. HEXAGONO IMPORT S.A.C.
 4. FERRETERIA CODIZA S.A.

Tabla 10
Volumen de Compras a principales proveedores (en moneda nacional)

PROVEEDOR	MONTO (S/.)
INTER EMPRESAS S.A.C.	S/. 50,000.00
CODELPA PERÚ S.A.C.	S/. 30,000.00
HEXAGONO IMPORT S.A.C.	S/. 25,000.00
MAVED FERRETERA INDUSTRIAL S.A.C.	S/. 24,000.00

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

La Tabla 10 muestra el volumen de compras del año 2014 expresado en nuevos soles, los montos son mayores a S/ 20,000.00. Los proveedores han demostrado capacidad para cubrir las necesidades de nuestra empresa tanto en calidad como en cantidad.

5.2.3. Poder de negociación con los clientes:

El poder de negociación de los clientes está conformado por los siguientes tipos de compradores: Empresas constructoras dirigidas al sector comercial y empresas del rubro industrial.

a. Empresas constructoras dirigidas al sector comercial:

En el caso de las empresas constructoras como Grupo Graña y Montero, JE Construcciones Generales S.A. o Cosapi S.A., entre otras, de acuerdo a las entrevistas brindadas por clientes y no clientes podemos revelar lo siguiente:

- **Importancia para los clientes de los productos o servicios brindados:** Podemos decir que los servicios de instalación y fabricación de estructuras metálicas es altamente importante para la elaboración de sus proyectos.
- **Dificultad de los clientes para el cambio de proveedor:** Existen muchos competidores por lo que podemos decir que el cambio de proveedor es factible.
- **Sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra:** La sensibilidad de los clientes puede ser revisada en la siguiente Tabla 11, en el cual se puede apreciar que los clientes son altamente sensibles a los factores de compra.

Tabla 11
Sensibilidad de los clientes

Plazo de entrega	Altamente sensible
Calidad	Altamente sensible
Precio	Altamente sensible
Servicio postventa	Medianamente sensible
Experiencia	Altamente sensible
Seguridad	Altamente sensible

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

- **Análisis del proceso de compra:** El siguiente cuadro muestra el proceso de contratación.



Existe una sustancial importancia al momento de la evaluación, ya que, si bien es cierto que el precio es el factor principal que toman en cuenta las empresas constructoras, también lo es el tiempo de entrega y la calidad. Finalmente después de haber hecho el análisis podemos decir que el poder de negociación con las empresas constructoras dirigidas al sector comercial es de mediano a bajo dependiendo principalmente de la evaluación que haga la empresa y los competidores respectivamente.

b. Empresas del sector industrial:

En el caso de las empresas del rubro industrial tenemos empresas como Ferreycorp S.A., Corporación Lindley S.A., entre otras, podemos describir lo siguiente:

- **Importancia para los clientes de los productos o servicios**

brindados: Los servicios de instalación y fabricación de estructuras metálicas es altamente importante para la elaboración de proyectos industriales.

- **Dificultad de los clientes para el cambio de proveedor:** Existen muchos competidores, sin embargo, en el sector industrial prefieren contratar empresas con experiencia y respaldo económico que a la vez puedan trabajar con altos estándares de seguridad, por lo que podemos decir que el cambio de proveedor es difícil.

- **Sensibilidad de los clientes a los diferentes factores de compra:** La sensibilidad de los clientes puede ser revisada en el siguiente Tabla. En este sector los clientes se muestran en promedio medianamente sensibles a los factores de compra.

Tabla 12
Nivel de Sensibilidad de los Clientes a los factores de compra

Plazo de entrega	Altamente sensible
Calidad	Medianamente sensible
Precio	Medianamente sensible
Servicio postventa	Poco sensible
Experiencia	Altamente sensible
Seguridad	Altamente sensible

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

- **Análisis del proceso de compra:** El siguiente cuadro muestra el proceso de contratación.



Para el caso de las empresas del sector industrial prestan una singular importancia al momento de evaluar el factor seguridad.

Finalmente después de haber hecho el análisis podemos decir que el poder de negociación con las empresas del sector industrial es mediano ya que pocas pasan el filtro de respaldo económico y seguridad.

5.2.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Siempre existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, sin embargo se pudo recabar de las entrevistas (Ver anexo 1 al 10) que existen barreras para la entrada las cuales se mencionan a continuación:

- a) Experiencia en el mercado.
- b) Trayectoria.
- c) Solidez económica.
- d) Políticas de calidad.
- e) Políticas de seguridad.

Sin embargo, habiendo barreras de entrada, algunas veces se permite el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de calidad y precios más bajos. Por otro lado, en entrevista con la Srta Denisse

Porras quien trabaja en el Grupo Graña y Montero S.A. (Ver anexo 6) informó que están ingresando al sector metalmecánico empresas de capital español.

5.2.5. Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.³⁰

Identificación de los competidores: Dentro de la industria metalmecánica existen gran cantidad de empresas, sin embargo, de las dedicadas a la fabricación e instalación de productos metálicos para uso estructural dirigidos al sector industrial y comercial según las entrevistas brindadas (Ver anexo 1 al 10) podemos nombrar los siguientes:

- a) Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.
- b) Haug S.A.
- c) EYC Metalikas S.A.
- d) Corminco S.A.C.
- e) Tecmo V. Maury EIRL
- f) Izquierdo & Casafranca Construcciones Metálicas S.A.

³⁰ HARVARD BUSINESS REVIEW. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Michael E Porter, 2008. Página 3

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

Del análisis de las fuerzas competitivas de la industria, se reúnen los elementos revisados de cada una de ellas en una matriz de atractividad. A continuación se muestra cada una de ellas.

5.3.1. Competidores directos

Tabla 13
Matriz de atractividad Competidores directos

COMPETIDORES DIRECTOS		1	2	3	4	5	
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores iguales	Grande						Pequeño 2
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido 2
Costos Fijos	Alto						Bajo 1
Características del servicio	Comodity						Especializado 5
Nivel de calidad	Bajo						Alto 2
Compromisos estratégicos	Alto						Bajo 4
Resultado	2.7						

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

5.3.2. Atractividad de clientes

Tabla 14
Matriz de atractividad Clientes

CLIENTES		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Cantidad de clientes	Poco						Mucho	3
Nivel de oferta en el mercado	Mucho						Poco	2
Costos de cambio (VA)	Bajo						Alto	2
Nivel de exigencia de calidad de los clientes	Alto						Bajo	3
Volumen de compra de clientes	Bajo						Alto	4
Contribuir a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeño						Grande	4
Contribuir a los costos totales de los clientes	Alta porción						Pequeña Porción	4
Rentabilidad de los clientes	Bajo						Alto	3
Resultado	3.1							

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

5.3.3. Atractividad de proveedores

Tabla 15
Matriz de atractividad de proveedores

PROVEEDORES		1					2					3					4					5				
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral				
Número de proveedores importantes	Pocos																						Muchos	4		
Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor	Bajo																							Alto	3	
Costos de cambio	Alto																							Bajo		
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto																							Bajo	5	
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo																							Alto	1	
Contribución de proveedores a la calidad o servicio	Alto																							Bajo	1	
Contribución a los costos por parte de proveedores	Alta																							Baja	2	
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño																							Grande	3	
Resultado	2.8																									

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

5.3.4. Atractividad de competidores indirectos

Tabla 16
Matriz de competidores indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Cantidad de productos alternativos	Grande						Pequeño	5
Cantidad de productos complementarios	Grande						Pequeño	3
Cantidad de productos sustitutos o cercanos	Grande						Pequeño	3
Resultado	3.7							

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

5.3.5. Atractividad de competidores potenciales

Tabla 17
Competidores potenciales

COMPETIDORES POTENCIALES		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Especialización de activos	Alto						Bajo	2
Costos únicos de salida (cuánto cuesta salir del mercado)	Alto						Bajo	1
Compromisos estratégicos	Alto						Bajo	3
Barreras emocionales (empresas familiares)	Alto						Bajo	3
Nivel de inversión	Alto						Bajo	2
Resultado	2.2							

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria

En la Tabla 18 se muestra los resultados del análisis del grado de atraktividad de la industria, como se puede apreciar el grado de atraktividad en general se muestra neutral a atraktivita.

Tabla 18
Análisis de grado de atraktividad de la industria

INDUSTRIA		1 Muy Poco Atraktivita	2 Poco Atraktivita	3 Neutral	4 Atraktivita	5 Muy Atraktivita
ATRATIVIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS	2.7					
ATRATIVIDAD DE CLIENTES	3.1					
ATRATIVIDAD DE PROVEEDORES	2.8					
ATRATIVIDAD DE COMPETIDORES INDIRECTOS	3.7					
ATRATIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES	2.2					
TOTAL	2.9					

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la matriz de atraktividad de la industria indica un resultado por encima del promedio (2.9), esto es un resultado favorable para lo que busca la empresa a futuro.

5.5. Matriz del perfil competitivo MPC

De acuerdo al Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico de D'Alessio, la Matriz del Perfil Competitivo de la empresa en estudio; comparada con otros competidores del subsector como Tecmo V. Maury E.I.R.L y Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C., arroja un valor de 3.50, ubicándola por encima de los otros fabricantes de estructuras metálicas, que obtuvieron una ponderación de 2.14(A) y 3.18 (B). Por lo tanto, este valor nos indica que la empresa de estudio es bastante competitiva comparándolas con las otras.

Tabla 19
Matriz del perfil competitivo MPC

Factores determinantes de éxito	Peso	ABR LAGOS S.A.C		Tecmo V. Maury E.I.R.L.		Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		1. Capacidad para desarrollar ingeniería	0.12	4	0.48	2	0.24
2. Productos de buena calidad y con garantía	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
3. Demanda diversificada en varios sectores económicos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4. Inversión en investigación y desarrollo	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5. Existencia de agremiaciones representativas	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
6. Liquidez	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
7. Capacidad de creatividad e innovación	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
8. Gestión comercial	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
9. Mano de obra capacitada	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
10. Bajos costos operativos	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
11. Infraestructura	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	1.00		3.50		2.14		3.18

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

CÁPITULO VI. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Entre las principales actividades de la cadena de valor de la empresa tenemos: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

6.1.1. Logística interna.

Todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los materiales o insumos necesarios para la fabricación de estructuras metálicas se describen a continuación:

- a) **Requerimiento:** Los ingenieros residentes realizan sus pedidos vía telefónica o por correo electrónico en base a sus necesidades diarias, semanales o mensuales.
- b) **Compra:** Se solicita cotizaciones de los productos a los proveedores y se escoge la de menor costo teniendo en cuenta la calidad.
- c) **Envío de insumos:** Los proveedores realizan el envío del pedido solicitado, a la sede principal o a la misma obra. En caso el pedido sea muy urgente y el proveedor fuese a demorar, se envían a recoger los productos.
- d) **Recepción:** La empresa realiza la recepción del pedido, firmando una guía de remisión previa verificación de lo recibido. El pedido puede ser recibido en las oficinas, el taller o la misma obra.

- e) Almacenamiento: Los insumos recepcionados son separados y almacenados de acuerdo al tipo de material o insumo.
- f) Inventario de insumos recibidos: La persona encargada de recibir el producto realiza el inventario respectivo en una hoja Excel y de esta manera llevar un control.
- g) Control de inventarios de salidas: Se lleva el control del material retirado o recibido en la hoja Excel.
- h) Reposición de faltantes: De acuerdo al Excel y a la demanda aproximada previamente estipulada por el ingeniero residente se realizan requerimientos bajo pedidos y de esta manera reducir el costo de la gestión.

6.1.2. Operaciones.

Aquí tenemos las actividades relacionadas con la transformación de los materiales o existencias, estas actividades se detallan a continuación:

- a) Recepción de materiales e insumos en el taller: Se reciben los materiales y los insumos para la fabricación e instalación de las estructuras en el taller. Cabe resaltar que el material más importante del proceso es el acero en sus diversas formas.
- b) Corte del acero: Proceso que se lleva a cabo en el taller donde mediante procedimientos con equipos de oxicorte o corte por plasma se les da las medidas necesarias requeridas de acuerdo a los planos respectivos, al acero que llega en forma de planchas o perfiles.

- c) Arenado del acero: Este proceso es el más importante ya que de él dependerá la calidad de la estructura final. Después del corte, las piezas de acero son sometidas a un baño de arena a presión para quitar el óxido.
- d) Ensamblado de las partes metálicas: Las partes son unidas formando finalmente la estructura, con diferentes tipos de soldadura y pernos, los cuales son elegidos dependiendo del estudio técnico de fuerzas que deberán soportar.
- e) Análisis de calidad de las uniones: La estructura formada es sometida a diferentes estudios con insumos y/o equipos que detectan defectos en la soldadura antes de pasar al siguiente proceso, en caso de haber algún problema de calidad la unión tendrá que ser reprocesada.
- f) Pintado de las estructuras: Las estructuras son rociadas con pistolas de pintar para darle el respectivo baño de pintura anticorrosiva.
- g) Análisis de la calidad de la pintura: En este proceso se analizará con un equipo medidor de espesor para que la pintura anticorrosiva cumpla con los parámetros de calidad.
- h) Los pasos anteriormente descritos corresponden a la transformación del acero adquiridas en sus diferentes formas junto con los insumos como pinturas y soldaduras en lo que vendría a ser las estructuras que estarían listas para poder ser instaladas.

6.1.3. Logística externa.

La logística externa o distribución se refiere a las actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.

- a) Transporte de estructuras en obras: Las estructuras son transportadas con camiones especialmente diseñados para la estiba y desestiba mediante una grúa incorporada.
- b) Recepción de estructuras e insumos en obra: Se reciben las estructuras e insumos, la descarga de la estructura deberá ser lo más cerca posible al lugar de la instalación.
- c) Instalación de estructuras: El ingeniero residente distribuye a los operarios en cuadrillas para que puedan instalar las estructuras de acuerdo a los planos.
- d) Supervisión de calidad de las uniones: Una vez culminada la instalación se realiza el análisis de la calidad de las uniones soldadas y empernadas con insumos y equipos especiales para este tipo de trabajo con la finalidad de asegurar la unión de la estructura al concreto.
- e) Pintura y acabados: Nuevamente el ingeniero residente arma cuadrillas de operarios para que la estructura ya instalada sea rociada nuevamente con pintura anticorrosiva para enmendar daños ocasionados por la manipulación al momento de la instalación y el transporte, finalmente se procede con la pintura que le dará el acabado final a la estructura.
- f) Supervisión final de calidad de la pintura: En este proceso se volverá a analizar con un equipo medidor de espesor que la pintura anticorrosiva y la pintura para acabados cumplan con los parámetros de calidad.

6.1.4. Mercadotecnia.

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con una fuerza de ventas establecida, las ventas se llevan a cabo por los gerentes.

6.1.5. Recursos Humanos

La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos establecida, siendo la Gerente Administrativa la encargada de estas labores.

6.1.6. Tecnología

Con el paso de los años la empresa ha ido modernizando sus procesos con la compra de modernos equipos y camiones para el transporte de las estructuras.

6.1.7. Infraestructura

La empresa dispone de oficinas en el distrito de Los Olivos donde se llevan a cabo las actividades de administrativas y un taller de $6000m^2$ en los cuales se lleva a cabo los procesos de arenado, soldadura, almacén, ensamblado y pintura.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En la Tabla 20 se muestra los indicadores propuestos para cada una de las actividades de la cadena de valor.

Tabla 20

Indicadores propuestos para la cadena de valor de la empresa.

Actividad		Nombre del indicador	Fórmula	U.M.
Infraestructura	Infraestructura de la planta	Aprovechamiento de capacidad instalada	Capacidad instalada utilizada/Total Capacidad instalada	%
	Capacitación de personal	Personal capacitado	N° Trabajadores capacitados/N° Total de trabajadores	%
Recursos Humanos	Remuneración de personal	Satisfacción del personal	N° Trabajadores satisfechos/N° Total de trabajadores	%
		Ausentismo	N° de días ausentados por trabajador en el mes	días
Aprovisionamiento	Compra de productos	Productos recepcionados	N° Pedidos recibidos en fecha solicitada/N° Total de pedidos solicitados	%
Logística Interna	Recepción de materiales	Cumplimiento de proveedores	N° Pedidos recibidos en fecha solicitada/N° Total de pedidos solicitados	%
	Control de inventario	Productos inventariados	N° Productos registrados/N° Total de productos recepcionados	%
	Almacenamiento	Rotación de inventario	Días promedio de inventario	días
Operaciones	Instalación de estructuras	Productividad	Número de estructuras montadas/Total de Estructuras Proyec.	%
	Procesamiento	Capacidad de producción	Capacidad de producción (S./)/ Venta anual (S./)	%
	Inspección del producto	Rendimiento	Total kilos comprados/Total kilos instalados	%
Logística Externa	Almacenamiento	Tiempo de productos	Total de días promedio del producto en inventario	días
	Procesamiento de pedidos	Pedidos registrados formalmente	N° Pedidos registrados formalmente/N° Total de pedidos generados	%
	Distribución de productos	Tiempo de entrega	Tiempo que tarde en llegar el producto al cliente	días
	Preparación de informes de salida de materiales	Despachos registrados formalmente	N° Despachos registrados formalmente/N° Total de despachos realizados	%
Ventas	Fuerza de ventas	Ventas logradas	N° Obras realizadas/N° Total de cotizaciones	%

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

Para realizar el benchmarking de la empresa ABR Lagos S.A.C., y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor se realizó un cuadro comparativo con la empresa líder Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C. que se encuentra ubicada en Av. Juan De Arona N° 151 San Isidro.

Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C. fue creada en el año 1993 y desde entonces su actividad se ha centrado fundamentalmente en la fabricación y producción de metal para uso estructural.

Los representantes de la empresa son:

- Cruz Castañeda Mario Rubén
- Galarza Gotuzzo Rosario Mercedes
- Cáceres Monroe Wilfredo Ángel
- Grimaldo Tremolada Héctor Humberto
- Montalván Bustamante Tula Esther
- Isarra Puente De La Vega Luis
- Roque Gonzales Pedro Telly

Tabla 21

Datos generales de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.

Razón Social	Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.
R.U.C.	20101145868
Fecha de inscripción	27/01/1993
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada
Dirección Principal	AV. Juan De Arona N° 151 (10) Lima San Isidro.

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

Dentro del análisis de las empresas del sector, se especifica a Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C. debido a que se desarrolla como líder en el sector, y es la empresa que se encuentra más cerca al tipo de servicios y productos que brinda ABR Lagos S.A.C. Es por ello, que se realiza el benchmarking entre las mencionadas, destacando los productos que más adelante se pueden incorporar en la cartera de productos y servicios de ABR Lagos S.A.C. como antenas, tanques, y otros tipos de estructuras metálicas superando los montos y cantidades de la empresa líder.

La empresa ofrece fabricación e instalación de estructuras metálicas, puentes, torres de energía y telecomunicaciones, construcciones modulares, montaje electromecánico, entre otros. En la Tabla 22 se detalla la evaluación comparativa entre las empresas ABR Lagos S.A.C y Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C. en la cual se le asignó un peso a cada criterio de la cadena de valor de acuerdo al nivel de importancia indicado por el Gerente Raúl Lagos.

Luego de asignar el puntaje a cada proceso se calificó con puntajes del 1 al 5 y así se determinó que empresa tenía el mayor puntaje acumulado. Del comparativo la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C. obtuvo mayor puntaje, lo cual significa que ABR Lagos SAC debe mejorar algunos criterios para ser más competitivo en el mercado como los que se aprecia en la siguiente Tabla como invertir en infraestructura de planta, capacitación de personal para una mayor producción de acuerdo a los objetivos planteados en los próximos 5 años, un mayor nivel control de inventario, intensificar los procesos de producción, y mejorar la fuerza de ventas.

Tabla 22.
Evaluación comparativa -Benchmarking

Criterios	ABR Lagos S.A.C			Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.		
	Concepto	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA						
Infraestructura de la planta	0.07	3	0.21	5	0.35	
RECURSOS HUMANOS						
Capacitación de personal	0.01	2	0.02	4	0.04	
Remuneración de personal	0.09	3	0.27	3	0.27	
LOGÍSTICA INTERNA						
Compra de productos	0.09	3	0.27	4	0.36	
Recepción de materiales	0.25	3	0.75	4	1.00	
Control de inventario	0.03	2	0.06	5	0.15	
Almacenamiento	0.02	3	0.06	4	0.08	
OPERACIONES						
Productividad	0.20	4	0.80	5	1.00	
Capacidad de producción	0.03	4	0.12	5	0.15	
Inspección del producto	0.02	5	0.10	5	0.10	
LOGÍSTICA EXTERNA						
Almacenamiento	0.03	2	0.06	4	0.12	
Procesamiento de pedidos	0.01	3	0.03	4	0.04	
Distribución de productos	0.01	3	0.03	4	0.04	
Preparación de informes de salida de materiales	0.01	3	0.03	4	0.04	
VENTAS						
Fuerza de ventas	0.10	2	0.2	5	0.5	
TOTAL			3.01		4.24	

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

De acuerdo a información que se obtuvo de las entrevistas con el personal de la empresa en estudio, las competencias de la empresa son:

a) Calidad

Existen muchas definiciones de calidad que refieren excelencia en servicios y bienes que cumplen con las expectativas de los “clientes”. Entre las principales definiciones de calidad encontramos:

“Una buena calidad no significa necesariamente una “alta calidad”, más que eso, calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, y adecuado al mercado. Calidad es lo que el cliente desea y necesita”. (W. Edwards Deming, 1989).

“La calidad es en esencia una manera de administrar la organización, y al igual que el marketing y las finanzas, la calidad se ha convertido en un elemento imprescindible de la gerencia moderna” (Armand V. Feigenbaum, 1994).

“Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo”. (Joseph M. Juran, 1990).

“Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.”. (Philip B. Crosby, 1988).

“Calidad Total es cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor”. (Kaoro Ishikawa, 1986).

“La calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000:2008, 3.1.1.)

Los grandes pensadores de la calidad la han enfocado a la satisfacción del cliente y optimización para luego convertirse en un sistema de gestión donde la trilogía de Juran: planeamiento, control y mejoramiento de la calidad; los catorce (14) puntos de Deming; las siete (7) herramientas de Kaoru Ishikawa entre otros aportes, se encuentran inmersos en todo programa de mejora.

El concepto de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que las organizaciones desarrollan para un mejoramiento continuo.

“El control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio”. (Dale H. Besterfield, 2009).

Básicamente para el tipo de servicio y producto que se desean brindar el control de calidad es de vital importancia que es la garantía del servicio y/o producto que será entregado.

Siendo el control de la calidad la aplicación de técnicas y esfuerzos para mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio, éste implica la integración de las siguientes actividades y técnicas³¹:

1. Especificación de qué se necesita.

³¹ Dale H. Besterfield, *Control de Calidad*, Cuarta edición, página 2

2. Diseño del producto o servicio de manera que cumpla con las especificaciones.
3. Producción o instalación que cumpla cabalmente con las especificaciones.
4. Inspección para cerciorarse del cumplimiento de las especificaciones.
5. Revisión durante el uso a fin de allegarse de información que, en caso de ser necesario, sirva como base para modificar las especificaciones.

b) Tiempo de entrega

El tiempo de entrega se define como el retraso aplicable para el control de inventario. Este retraso es generalmente la suma del retraso del suministro, es decir, el tiempo que le lleva a un proveedor entregar las mercancías una vez que se realiza una orden, y el retraso de la reordenación, que es el tiempo que pasa hasta que se vuelve a presentar una oportunidad de realizar una orden. Este tiempo de entrega generalmente se calcula en días.

Para este servicio, se suman los tiempos de todo el proceso de producción hasta el último paso, listo para el despacho y facturación. Dependiendo del tamaño y magnitud del trabajo a realizar se estima el tiempo de entrega.³²

c) Precio

Según Marquina (2010), el establecimiento del precio es un factor relevante, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final

³²LOKAD. *LEAD TIME (TIEMPO DE ENTREGA): DEFINICIÓN Y FÓRMULA*. [en línea]. Lima: 2015. [citado 05 mayo 2015]. HTML. Disponible en: <https://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>

sobre el producto o servicio, considerando el tipo de mercado a donde se dirige la empresa.

Según Tello (2010) el análisis de precios tiene como objetivo la maximización de las ganancias totales al proveer al mercado un producto que éste requiere a un precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Existen seis etapas que se deben considerar para una adecuada fijación de precios:

1. Selección de los objetivos del precio. En este caso la estrategia de precio irá de la mano con la estrategia de la empresa, dependiendo de si quiere estabilizar el mercado, penetrarle o fijarse como un producto de calidad o de valor diferenciado.
2. Identificación del mercado-. Se analiza a quien va dirigido el producto, cual es la característica del consumidor, su perfil, ingresos, entre otros. En base a esta identificación se define cuál es el precio al cual el consumidor accedería a adquirir gustosamente el producto o servicio.
3. Determinación de la demanda-. La empresa necesita saber el tamaño del mercado al cual pretender entrar, y para ello se aplicará estudios de share y determinación del tamaño del mercado.
4. Estimación y Compresión de los Costos-. En esta etapa la empresa requiere preguntarse ¿Son nuestros costos actuales los mínimos que podríamos tener para producir el producto con la calidad y características que lo definen? Es a partir de allí cuando se racionalizan los recursos y se puede ver si podemos mejorar los márgenes de ganancia sin afectar el consumidor.

5. Selección de las políticas de precio-. En este punto va de la mano con la selección de objetivos.
6. Selección del precio definitivo-. Esta etapa cierra el ciclo de establecimiento del precio.

Los factores que van a influir directamente sobre el precio final son:

1. Costos de materia prima, aquellos afectados por todos los costos de materias importadas, derechos, desaduanajes, entre otros.
2. Costos de flete y transporte.
3. Costos indirectos de producción. Son los formados por aquellos gastos que no son rápidamente asociados con nuestro servicio.³³

d) Servicio post venta

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida para otro proyecto. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Esto último proceso permitirá:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si este servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.³⁴

³³ Mario Tello 2010- PUCP en *Economía de la Empresa "Análisis de precios"*

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

De acuerdo a información que se obtuvo de las entrevistas con el personal de la empresa en estudio, las ventajas competitivas de las empresas son:

- a) Al contar con una determinada tecnología, éstas nos permitirán competir con los más altos estándares de calidad como en las estructuras abovedadas, entramadas, trianguladas, colgantes, laminadas y geodésicas entre otras.
- b) Al contar con un adecuado sistema de suministros, lo que le permite entregar los pedidos en tiempo óptimo.
- c) Al contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- d) Al contar con una adecuada infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.

A partir de estas ventajas competitivas, la empresa deberá buscar siempre contar con éstas, reforzar y aprovechar las que ya posee, inclusive buscar otras alternativas.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Sobre la base del análisis, se han determinado las fortalezas y debilidades de la empresa, que se han enumerado, ponderado, y valorado, tal como se muestra en la Tabla 23.

³⁴ RIVASSANTI <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>

La Matriz cuenta con 17 factores determinantes de éxito: 10 fortalezas y 7 debilidades. El valor de 2.27 sobre un promedio de 2.5 indica que la empresa no es fuerte ni débil, se encuentra ligeramente cerca del promedio. Los empresarios tendrán que tomar acciones al interior de la empresa y hacia afuera para mejorar significativamente su solidez industrial y, por ende, su competitividad, con ello se podrá diseñar un plan estratégico para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 23
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Capacidad para desarrollar ingeniería	0.08	4	0.32
2. Productos de buena calidad y con garantía	0.08	4	0.32
3. Liquidez suficiente para atender la demanda de los clientes	0.05	3	0.15
4. Alto ROE	0.08	3	0.24
5. Buena posición competitiva frente a competidores (cercanía al cliente, costos logísticos óptimos para atender demanda local)	0.05	4	0.20
6. Buena gestión comercial con el cliente	0.05	3	0.15
7. Infraestructura y equipamiento adecuado	0.05	3	0.15
8. Capacidad de tercerizar servicios	0.05	3	0.15
9. Capacidad de creatividad e innovación	0.05	2	0.10
	0.54		1.78
Debilidades			
1. Insuficiente capacitación a mano de obra.	0.05	2	0.10
2. Bajo uso de capacidad.	0.02	3	0.06
3. Ubicación limita el acceso a demanda local y externa por altos costos de transporte.	0.04	2	0.08
4. Baja inversión en investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
5. Alta concentración de las ventas hacia el sector retail (90% de clientes)	0.06	2	0.12
6. Desconocimiento del uso de instrumentos financieros de inversión	0.01	1	0.06
	0.36		0.49
Total	1.00		2.27

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

En los capítulos anteriores se desarrolló el análisis interno y externo de la empresa con la finalidad de obtener la información necesaria para plantear las estrategias. En el presente capítulo se desarrolla las estrategias alternativas utilizando técnicas como: Océano Azul, Matriz PEYEA, Matriz Interna y Externa, Matriz Boston Consulting Group y la Matriz de la Gran Estrategia.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos serán definidos según la visión que se planteó previamente para el sector. El contexto actual beneficia al sector, el cual a pesar de la crisis internacional no se ha visto tan perjudicado como en otros países, teniendo un nivel de inversión muy favorable para el desarrollo y crecimiento de la oferta en el sector.

A continuación se propone los objetivos estratégicos y su análisis para la empresa ABR Lagos S.A.C. al año 2020.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

- a) Diseñar un plan estratégico con una buena planificación en áreas de soporte, control y fuerza de ventas.
- b) Crecimiento mínimo sostenido en las ventas de 10% anual para el periodo del 2016-2020

- c) Incremento de la participación del mercado en 2% del valor total de las ventas del subsector a fines del año 2020.³⁵
- d) Incremento del valor económico agregado (EVA) en 3% hacia fines del año 2020.
- e) Lograr reducir costos en 5% a fines del año 2020.
- f) Aumentar la tasa de utilización de capacidad instalada por encima del 80% (el promedio actual de la industria es de 65%)³⁶
- g) Desarrollar y/o mejorar los productos existentes cuyo volumen de venta representa como mínimo el 10% de las ventas totales, cada año hasta el 2020.
- h) Lograr certificarse en ISO 9001 (Calidad) ,18001 (Seguridad y salud ocupacional) y 14001 (Medioambiental) a fines del año 2016.
- i) Incrementar la fuerza de ventas en 70% (actual= 2 vendedores) a fines del año 2016.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deberán ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, estos los analizaremos en la siguiente Tabla 24.

³⁵ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. *PESEM 2011-2015*. [en línea]. Lima: 2010. [citado 01 mayo 2015]. PDF. Disponible en: <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015%281%29.pdf>

³⁶ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. *PESEM 2011-2015*. [en línea]. Lima: 2010. [citado 01 mayo 2015]. PDF. Disponible en: <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015%281%29.pdf>

Tabla 24
Tabla de Evaluación de Factores Internos

Criterio	Análisis
Específico	Incrementar la participación del mercado a través del incremento de ventas.
Medible	% participación
Alcanzable	Es alcanzable teniendo en cuenta el crecimiento económico del PBI
Relevante	El cumplimiento de los objetivos permitirá mantener el liderazgo en la ciudad de Lima.
Temporal	Plazo límite: 2020

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

- a) Diseñar un plan estratégico con una buena planificación en áreas de soporte, control y fuerza de ventas.

El plan estratégico ayudara a decidir cómo actuar, comprender las ideas y además unificarlas. Con esto esperamos obtener un rumbo y mirar no solamente a corto plazo. Crecimiento mínimo sostenido en las ventas de 10% anual para el periodo del 2016-2020 (2016-2018). Las ventas son importantes para toda empresa, por eso con la implementación del plan estratégico esperamos incrementarlas y generar una mayor rentabilidad.

- b) Incremento de la participación del mercado en 2% del valor total de las ventas del subsector a fines del año 2020.³⁷ . Siempre es importante incrementar la participación de mercado ya que estas van de la mano con

³⁷ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. *PESEM 2011-2015*. [en línea]. Lima: 2010. [citado 01 mayo 2015]. PDF. Disponible en: <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015%281%29.pdf>

la incrementación de las ventas, por tal motivo esperamos alcanzar licitaciones del rubro minero.

- c) Incremento del valor económico agregado (EVA) en 3% hacia fines del año 2020. Esperamos que la utilidad de la empresa sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los activos invertidos en ella.
- d) Lograr reducir costos en 5% a fines del año 2020. Es importante la reducción de costos para la empresa para poder ser más eficientes y alcanzar una mayor competitividad.
- e) Aumentar la tasa de utilización de capacidad instalada por encima del 80%. La empresa cuenta con máquinas y equipos que no están siendo utilizados a plenitud, para ello esperamos reducir la capacidad ociosa ya que esta siempre representa un costo para la empresa.
- f) Desarrollar y/o mejorar los productos existentes cuyo volumen de venta representa como mínimo el 10% de las ventas totales, cada año hasta el 2020. Cada vez el mercado exige que las empresas metalmecánicas se especialicen y desarrollen para brindar servicios complementarios.
- g) Lograr certificarse en ISO 9001 (Calidad) ,18001 (Seguridad y salud ocupacional) y 14001 (Medioambiental) a fines del año 2016. Cada vez el mercado es más competitivo y las empresas contratantes son más exigentes al momento de contratar, siendo los ISOs factores determinantes al momento de una contratación.
- h) Incrementar la fuerza de ventas en 70% (actual= 2 vendedores) a fines del año 2016. Toda empresa necesita una fuerza de ventas que brinde una

interacción directa con el cliente detectando necesidades y promoviendo los negocios.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias analizaremos las matrices de Océano Azul, PEYEA, Matriz Interna y Externa, Boston Consulting Group BCG y la Gran Estrategia.

7.2.1. Modelo de océano azul.

La estrategia de océano azul es un desafío para que las empresas abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente, y a veces cada vez más reducida, y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia. Este libro no solo plantea un reto para las compañías, sino que ofrece también una guía sobre la manera de responder a este reto. Primero presentamos una serie de herramientas analíticas y esquemas para poder actuar sistemáticamente frente a este desafío, y después explicamos los principios que definen la estrategia del océano azul y la diferencian de la estrategia basada en la competencia.³⁸ (Kim y Mauborgne, 2005, p. 12).

De esta forma es como plantea la estrategia una nueva forma de competir ya no en los océanos rojos donde existe una incesante lucha por

³⁸ Kim y Mauborgne, 2005, p. 12

dominar el mercado pero los clientes empiezan a ver en la totalidad un producto posiblemente genérico sin ningún valor adicional y prefieren precios más bajos y todos los involucrados ingresan en guerras de precios que disminuyen totalmente las ganancias y podrían llevar al colapso total.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El servicio que brinda la empresa está asociado a una serie de características, calificadas en un puntaje del 0 al 20, el cual se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25
Lienzo actual de la empresa

CARACTERISTICA DEL SERVICIO		LIENZO EMPRESA
1	Tiempo de Entrega	15
2	Producto de gran calidad	15
3	Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto	15
4	Maquinaria de última tecnología	15
5	Personal altamente calificado	13
6	Especialidad del producto	12
7	Coordinación oportuna con proveedores	13
8	Pago oportuno a proveedores	12
9	Resolución de problemas oportunamente	9
10	Identificar las necesidades de los clientes	9
11	Optimizar procesos	10
12	Creatividad en la búsqueda de nuevos productos	10
13	Inspecciones de productos instalados	10
14	Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos (Post Venta)	12

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

7.2.1.2. Lienzo actual de la industria

El servicio que brinda la mayoría de las empresas del subsector está asociado a una serie de características, calificadas en un puntaje del 0 al 20, el cual se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26
Lienzo actual de la industria

CARACTERISTICA DEL SERVICIO		LIENZO INDUSTRIA
1	Tiempo de Entrega	10
2	Producto de gran calidad	12
3	Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto	12
4	Maquinaria de última tecnología	12
5	Personal altamente calificado	10
6	Especialidad del producto	9
7	Coordinación oportuna con proveedores	10
8	Pago oportuno a proveedores	10
9	Resolución de problemas oportunamente	8
10	Identificar las necesidades de los clientes	8
11	Optimizar procesos	9
12	Creatividad en la búsqueda de nuevos productos	9
13	Inspecciones de productos instalados	10
14	Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos (Post Venta)	9

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

En la Figura 29 se observa los resultados del lienzo actual de la empresa ABR LAGOS S.A.C. comparado con el lienzo de la industria.

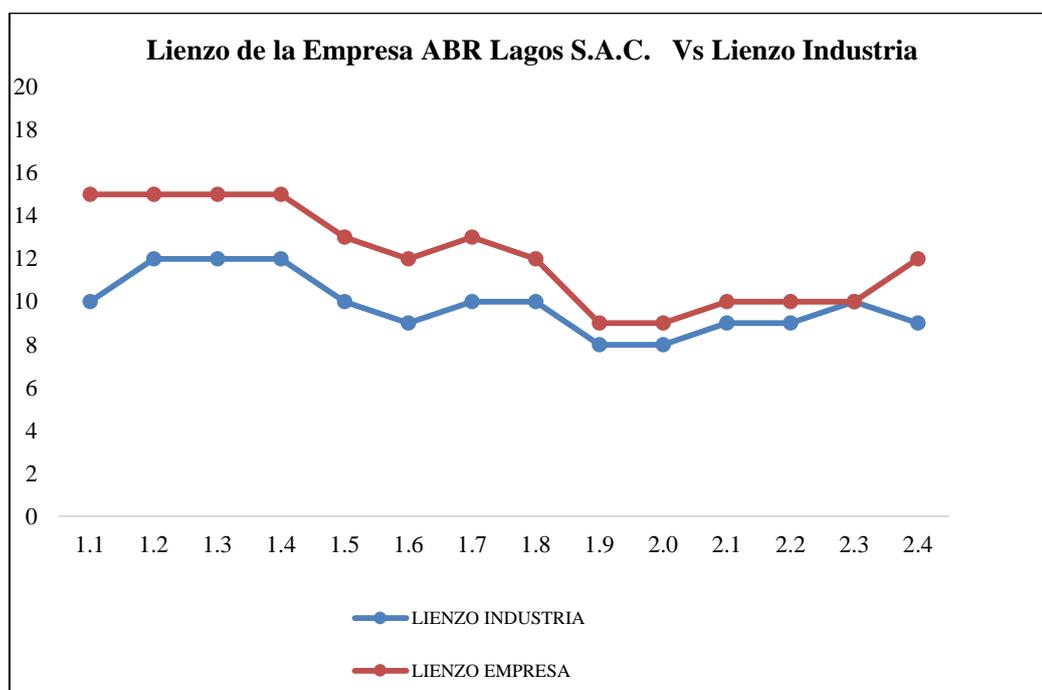


Figura 29. Lienzo empresa vs Lienzo industria. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

En la matriz que se muestra en la Tabla 27, se busca determinar si hay características que debemos eliminar o reducir, incrementar o crear nuevas características que el mercado no recibe aún en el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

Tabla 27
Matriz de cuatro acciones

CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO		ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
1	Tiempo de Entrega		X		
2	Producto de gran calidad			X	
3	Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto			X	
4	Maquinaria de última tecnología			X	
5	Personal altamente calificado			X	
6	Especialidad del producto				X
7	Coordinación oportuna con proveedores			X	
8	Pago oportuno a proveedores			X	
9	Resolución de problemas oportunamente			X	
10	Identificar las necesidades de los clientes				X
11	Optimizar procesos			X	
12	Creatividad en la búsqueda de nuevos productos				X
13	Inspecciones de productos instalados			X	
14	Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos (Post Venta)			X	

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Utilizando el esquema de 4 acciones se crean tres nuevas características, se mejoran o incrementan 10 de las existentes y; se reduce una. De esta forma se obtiene un nuevo lienzo que se muestra en la Tabla 28 y la Figura 30.

Tabla 28

Propuesta de mejora con el esquema de 4 acciones

CARÁCTERÍSTICA DEL SERVICIO		LIENZO INDUSTRIA	LIENZO EMPRESA	LIENZO PROPUESTA	ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
1	Tiempo de Entrega	10	15	18		X		
2	Producto de gran calidad	12	15	18			X	
3	Cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto	12	15	18			X	
4	Maquinaria de última tecnología	12	15	16			X	
5	Personal altamente calificado	10	13	18			X	
6	Especialidad del producto	9	12	17				X
7	Coordinación oportuna con proveedores	10	13	14			X	
8	Pago oportuno a proveedores	10	12	15			X	
9	Resolución de problemas oportunamente	8	9	17			X	
10	Identificar las necesidades de los clientes	8	9	17				X
11	Optimizar procesos	9	10	12			X	
12	Creatividad en la búsqueda de nuevos productos	9	10	8				X
13	Inspecciones de productos instalados	10	10	18			X	
14	Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad percibida de los productos (Post Venta)	9	12	20			X	

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C. Elaboración propia.

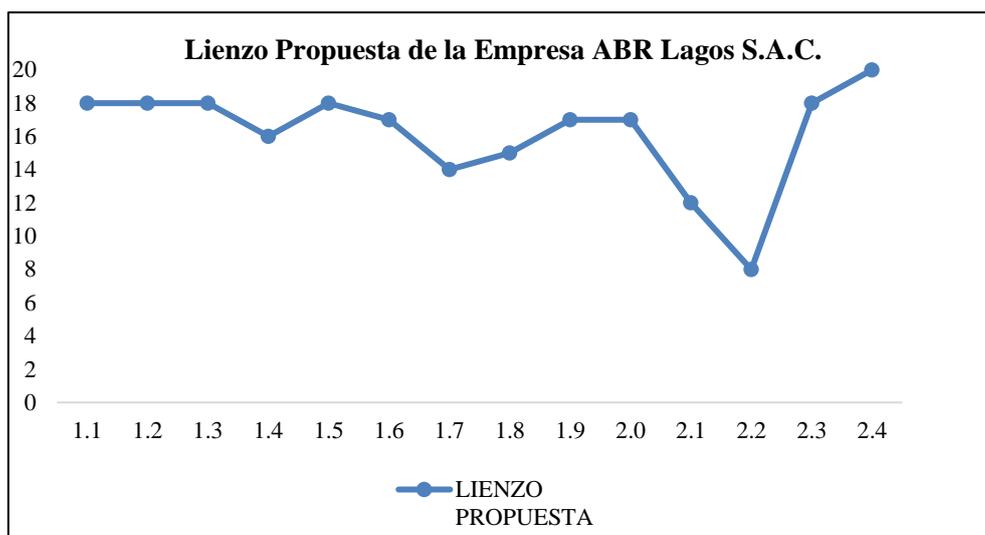


Figura 30. Lienzo Propuesta Empresa ABR Lagos S.A.C.

Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

7.2.2.1. Matriz FODA.

Para la elaboración de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, usando como insumos la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la de Factores Internos, se confeccionó la Matriz FODA para la empresa como se muestra en la Tabla 29, en la que se han planteado estrategias según las combinaciones entre fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Su objetivo es aprovechar las oportunidades haciendo uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades.

El emparejamiento de los factores críticos, tanto internos como externos, y la confección de la Matriz FODA dieron lugar a las estrategias específicas como primer paso en la generación de propuestas de largo plazo para la empresa, agrupadas en cuatro clasificaciones: (a) Estrategias FO-Explotar, (b)Estrategias DO-Buscar, (c)Estrategias FA-Confrontar, y (d)Estrategias DA-Evitar.

Así, por ejemplo, la primera estrategia específica FO plantea la formación de joint ventures con fabricantes extranjeros y contratistas para la producción en el Perú de equipos y maquinaria. Entre paréntesis se indica la clase de estrategia alternativa genérica (aventura conjunta) y los factores incidentes en ella (O1, O2, O3, F1, F2, F3, F8).

Tabla 29
Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para desarrollar ingeniería. 2. Productos de buena calidad y con garantía. 3. Liquidez suficiente para atender la demanda de los clientes. 4. Alto ROE. 5. Buena posición competitiva frente a competidores (cercanía al cliente, costos logísticos óptimos para atender demanda local) 6. Buena gestión comercial con el cliente. 7. Infraestructura y equipamiento adecuado. 8. Amplio mix de productos. 9. Capacidad de tercerizar servicios. 10. Capacidad de creatividad e innovación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente capacitación a mano de obra. 2. Bajo uso de capacitación instalada. 3. Ubicación limita el acceso a demanda local y externa por altos costos de transporte. 4. Baja inversión en investigación y desarrollo. 5. Alta concentración de las ventas hacia el sector retail (40% de clientes) 6. Desconocimiento del uso de instrumentos financieros de inversión (forward, swaps, entre otros)
OPORTUNIDADES	FO. Explote
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de inversiones (minera, infraestructura, agroindustrial, Estado) 2. Condiciones macroeconómicas favorables para la inversión externa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer <i>joint ventures</i> con fabricantes extranjeros y contratistas para producción en el Perú de equipos y maquinaria (O1,O2,03,F1,F2,F3,F8) 2. Promover el ingreso de nuevos participantes al subsector apuntando al diseño y fabricación de productos para nuevos nichos de mercado (desarrollo de productos o diversificación concéntrica) (O1,02,03,04,06,F4,F5)
DO. Busque	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociarse estratégicamente con otros sectores económicos (agroindustria, minería, pesca) para el desarrollo conjunto de ingeniería y patentes (desarrollo de productos y aventura conjunta) (D4,D5,O1) 2. Elaborar productos de mayor complejidad y valor agregado orientados a sectores en los cuales la calidad, trazabilidad, diseño y seguridad sean las premisas básicas (desarrollo de productos) (D2,O7)

Continúa...

Tabla 29. Matriz FODA

3. Creciente demanda interna.	3.Certificarse en sistemas de gestión de calidad, gestión del medio ambiente, y gestión de salud y seguridad (TQM) (O5,F6)	3.Fortalecer la gestión de RR.HH. para incrementar las capacidades del personal y mejorar la eficiencia operativa de la empresa (mejora de procesos de capacitación) (D1,O5)
4. Tendencia decreciente en precios de commodities (acero y petróleo)	4.Diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental (desarrollo de productos) (O5,F1,F6,F12)	4.Realizar estudios de factibilidad para establecer talleres de fabricación en ubicaciones estratégicas que permitan reducir costos de transporte a los principales clientes (mejora de procesos logísticos)(O1,O2,O3,O4,O6,D3,D6)
5. Creciente importancia que da el mercado a temas medioambientales, de seguridad y de responsabilidad social.	5.Subcontratar trabajos de bajo valor agregado a empresas metalmecánicas de estructuras livianas (outsourcing) (O7,F11,F13,F1)	5.Incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores (O1,O2,O3,D6)
6. Reducción de los precios de maquinaria.		6.Impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas (desarrollo de mercados y penetración de mercados) (D8,O8)
7. Gran cantidad de empresas de estructuras metalmecánicas livianas.		
8. Firma de tratados de libre comercio y/o acuerdos de complementación económica con EE.UU, China, Canadá, Chile, Tailandia, Singapur, entre otros.		

Continúa...

Tabla 29. Matriz FODA

AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
1. Accesibilidad a materia prima (acero)	1.Incentivar a los jóvenes, como agremiación, para estudiar carreras de formación técnica de mayor demanda en el subsector (promoción del empleo) (F3,F4,A3)	1. Potenciar la labor de los gremios apuntando a incrementar el poder de negociación frente a proveedores locales y extranjeros (abastecimiento), y a mejorar la representatividad comercial frente a potenciales clientes extranjeros (mejora de procesos logísticos) (D6, A1, A2, A7).
2. Reducción de inversión extranjera.	2.Negociar conjuntamente tasas de interés y otras condiciones financieras con entidades bancarias o de financiamiento (mejora de procesos financieros) (F3,F4,A5)	2.Implementar talleres para capacitación técnica, en asociación con entidades educativas y otras instituciones (mejora de procesos de capacitación) (D1,A3)
3. Poca oferta de mano de obra calificada.	3.Orientarse a trabajos con mayor valor agregado (desarrollo de productos) (F5,D4,F10)	3.Capacitarse en uso de instrumentos financieros especializados forwards, swaps, y otros; que permitan obtener protección ante la volatilidad de variables económicas como tipo de cambio y tasas de interés (mejora de procesos financieros) (D4, A5, A6, A8)
4. Mayor competencia (no existe protección arancelaria)		4.Velar por los interés de los participantes (de la empresa) agremiados frente a las medidas arancelarias que pueda plantear el Gobierno (aventura conjunta) (D6,A4)
5. Reducción de crédito y alza en tasas de interés.		
6. Fortalecimiento del dólar.		
7. Incertidumbre del precio de los metales.		
8. Carencia de imagen de país exportador de bienes metalmecánicos		

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

7.2.2.2. *Matriz PEYEA.*

Mediante la matriz PEYEA - Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción se obtiene la posición estratégica de la empresa, esto gracias al análisis realizado para cada factor dentro de las cuatro dimensiones, dos internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria). En la Tabla 30 se presenta los factores utilizados por cada dimensión con la calificación respectiva, para luego construir el polígono correspondiente y el vector direccional determinante de la posición estratégica.

Tabla 30
Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno en la inversión	5	1. Cambios tecnológicos	2
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	2
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido versus capital disponible productos competitivos	4	4. Rango de precios de productos competitivos	5
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	4
6. Facilidad de salida del mercado	2	6. Rivalidad/Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio demanda	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	1
8. Economías de escala y de experiencia	3	8. Presión de los productos sustitutos	1
9. Rotación de inventarios	4		

Continúa...

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Promedio		3.63	Promedio
			2.50
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del producto	-1	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida del producto	-5	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	-1	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Lealtad del consumidor	-6	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Integración vertical	-6	8. Productividad/Utilización de la capacidad	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-6	9. Poder de negociación de los productores	4
Promedio		-3.67	Promedio
			4.67
Factor	Total	Promedio	Vector Direccional
FF	33	3.63	Eje X
VC	-33	-3.67	Eje Y
EE	-20	-2.50	
FI	42	4.67	

Nota. Adaptado de ABR Lagos S.A.C.

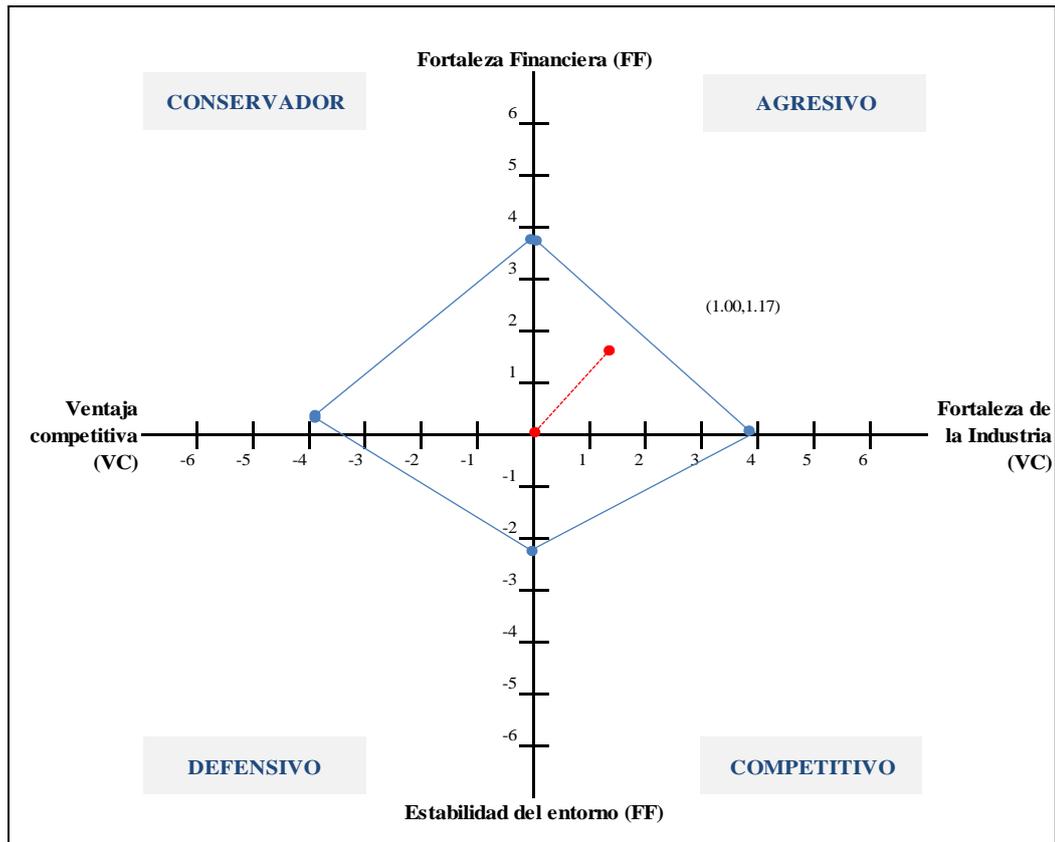


Figura 31. Vector resultante de la matriz

Elaboración propia

El vector resultante en esta matriz apunta al cuadrante de postura agresiva como se observa en la Figura 31 que Miles y Snow (citados por D'Alessio, 2008b) asocian con la estrategia de los exploradores/buscadores, que buscan nuevos segmentos de producto o mercado empleando métodos amplios de planeamiento y controles descentralizados, y realizando un amplio análisis del entorno para explotar sus recursos subutilizados.

A continuación se presentan las estrategias derivadas de este análisis:

1. *Estrategias de desarrollo de productos:* (a) promover el ingreso de nuevos participantes al subsector; Certificar en sistemas de gestión de calidad, gestión del medio ambiente, y gestión de salud y seguridad (TQM) ;(b) elaborar de productos de mayor complejidad y valor agregado orientados a sectores en los cuales la calidad, trazabilidad, diseño y seguridad sean las premisas básicas; e(c) incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores.
2. *Estrategias de desarrollo de mercados:*(a) impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas, y (b) exportar a nuevos destinos.
3. *Estrategias de penetración de mercados:* (a) impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas; y (b) incrementar la participación de la empresa en el mercado extranjero.
4. *Estrategias de diversificación concéntrica:*(a) desarrollar nuevos bienes o servicios relacionados (diseño e ingeniería).

7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE).

La Figura 32 muestra la ubicación en el cuadrante V de la Matriz Interna-Externa de la empresa, dado que los índices EFE y EFI resultantes fueron 2.81 y 2.27 respectivamente.

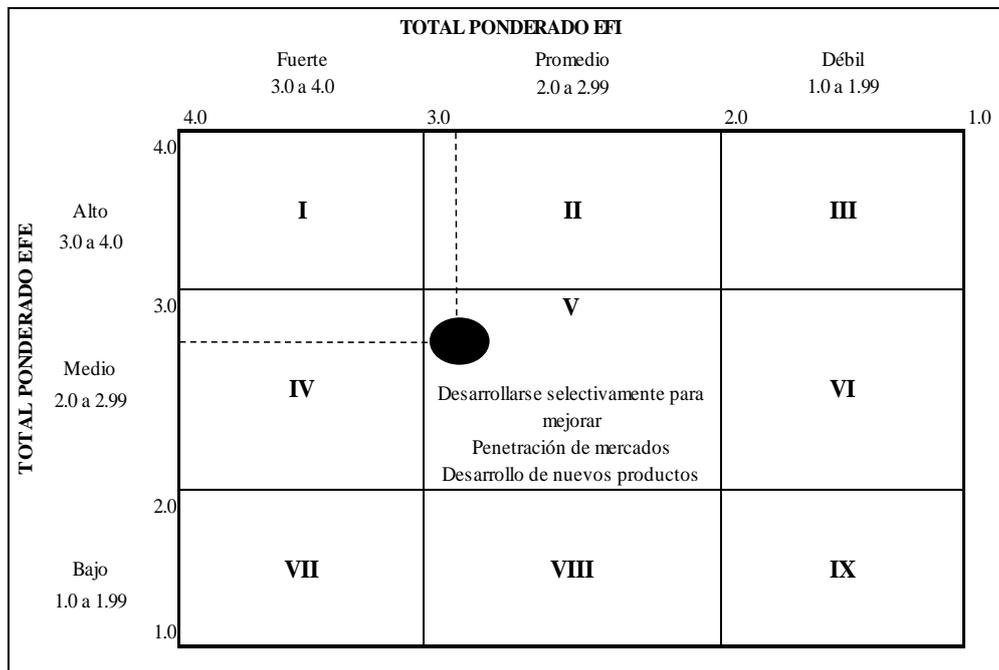


Figura 32. Vector resultante de la matriz

Elaboración propia

El resultado indica que la empresa se encuentra en la franja II, IV y V de retener y mantener. Por tanto, la estrategia recomendada producto de este análisis es la de desarrollarse selectivamente para mejorar (D'Alessio, 2008):

1. *Estrategias de penetración de mercados:* (a) impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.
2. *Estrategias de desarrollo de productos:* (a) diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección

medioambiental;(b) orientarse con mayor valor agregado; y(c) incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores.

3. *Estrategias de aventura conjunta*:(a) establecer joint ventures con diseñadores, fabricantes, y contratistas extranjeros para producción de equipos y maquinaria en el Perú; y (b) velar por los intereses de los participantes agremiados frente a las medidas arancelarias que pueda plantear el Gobierno.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz facilita el manejo del negocio por medio de la posición relativa de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la empresa. Según la siguiente figura, la empresa ABR Lagos SAC se encuentra ubicada en el bloque de Fabricación de productos metálicos para uso estructural:

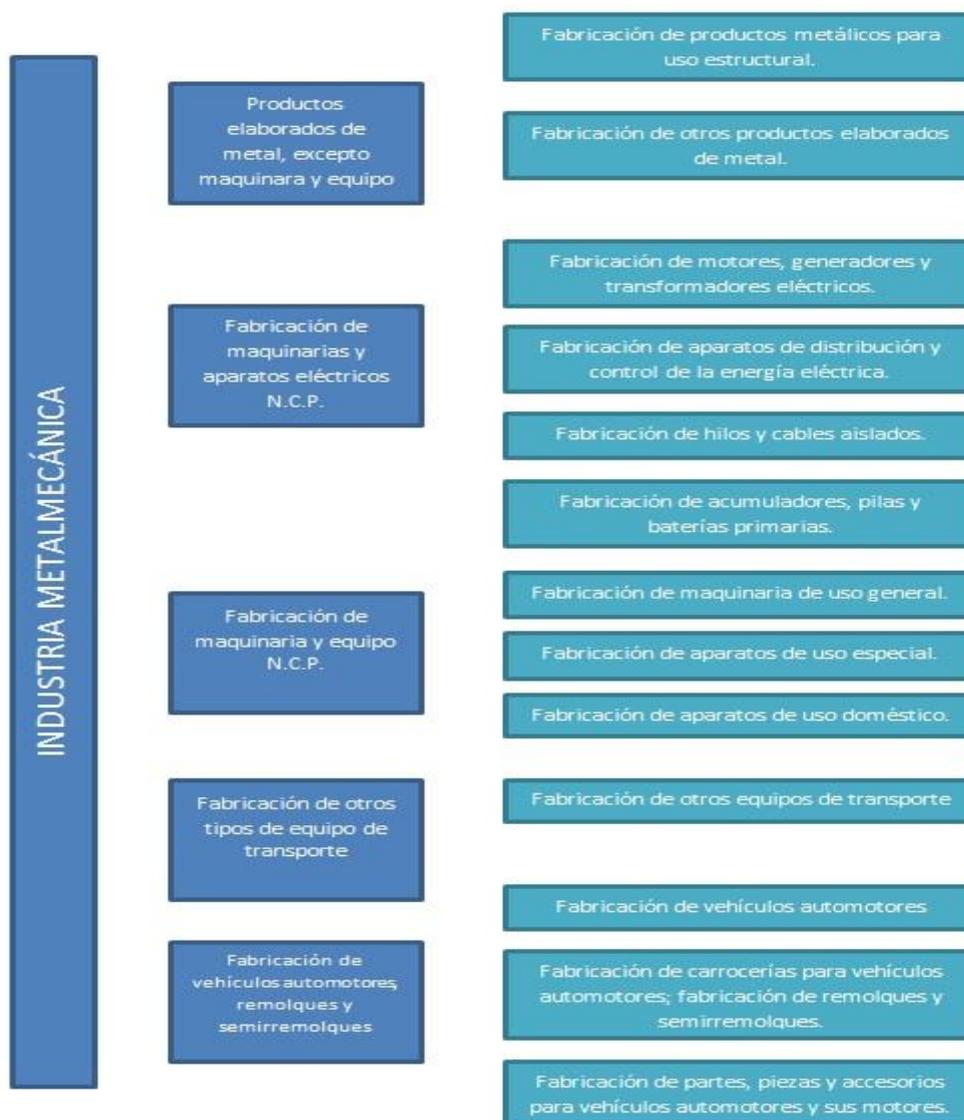


Figura 33. Productos y servicios de la Industria Metalmeccánica. Tomado de Revista Maximixe

Para la elaboración de la matriz BCG se recurrió a la base de datos de la página web “Top Online” donde descargamos la facturación de las empresas metalmeccánicas del Perú dedicadas a la fabricación de Productos Metálicos para uso Estructural, el cual para el año 2014 y 2015 tuvo valores de S/. 1,605, 300,000.00 y S/.

1,654, 450,000.00 respectivamente, además, la facturación del año 2015 del líder del sector asciende a S/. 198, 000,000.00³⁹

Con estos datos procedimos a calcular la tasa de crecimiento del mercado, el cual nos dio la cifra de 3.06%. Teniendo en cuenta que la facturación de ABR Lagos en el año 2015 fue de S/. 4, 938,081.87 y comparándola con la facturación de la empresa líder S/. 198, 000,000.00 pudimos ubicarla dentro del eje “cuota relativa de mercado” con la cifra de 0.02. A continuación se presenta la tabla resumen.

Tabla 31

Tabla Resumen Ventas y Tasa de Crecimiento de ABR Lagos S.A.C.

PRODUCTO	Estructuras Metálicas para uso Estructural
VENTAS	S/.4,938,081.87
PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	100%
VENTAS LIDER	S/.198,000,000.00
VENTAS SECTOR AÑO 2015	S/.1,654,450,000.00
VENTAS SECTOR AÑO 2014	S/.1,605,300,000.00
TASA CRECIMIENTO MERCADO	3.06%
CUOTA MERCADO RELATIVA	0.02
CASILLA MATRIZ BCG	Incógnita

Nota. Adaptado de Maximixe

³⁹ Fuente: PLATAFORMA TOP ONLINE 2016. *Base de datos, Top 10 000 Empresas del Perú.* [En Línea]. Lima: Setiembre 2016 [Citado 05 de setiembre 2016]. Top Online 2016. Disponible en: <http://www.toponlineapp.com/toponline/index.php?r=site/login>

Los cálculos indican que la empresa se encuentra dentro del cuadrante Incógnita debido a que tiene una baja participación relativa del mercado pero compite en una industria de gran crecimiento

En este caso son aplicables estrategias de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados.



Figura 34. Posición de la participación de mercado relativa en la industria
Elaboración propia

Estrategias de penetración de mercados: (a) Incrementar la participación de mercado de los productos de la empresa intensificando los esfuerzos de marketing. (b) Invertir en un área de Marketing que se encargue de la publicidad redirigiendo los esfuerzos de publicidad eficientemente.

Estrategias de desarrollo de productos: (a) Diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental. (b) Orientarse con mayor valor agregado. (c) Incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores.

Estrategias de desarrollo de mercados: (a) Impulsar la promoción de la empresa y productos metalmecánicos a través de entidades como a Asociación de Empresas Metalmecánicas del Perú (b) Promocionar nuestro producto a través de ferias para poder llegar a clientes en diferentes zonas geográficas.

7.2.2.5. *Matriz de la Gran Estrategia (GE)*

La matriz de la gran estrategia permite evaluar y definir las estrategias alternativas para la empresa, determinando la posición en la cual se encuentra a base del crecimiento de mercado, si este es rápido o lento, y de la posición competitiva del sector en el mercado, si es fuerte o débil.

Los resultados que se observan en la Figura 35, indican que la empresa se encuentra en el cuadrante I, donde tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento.

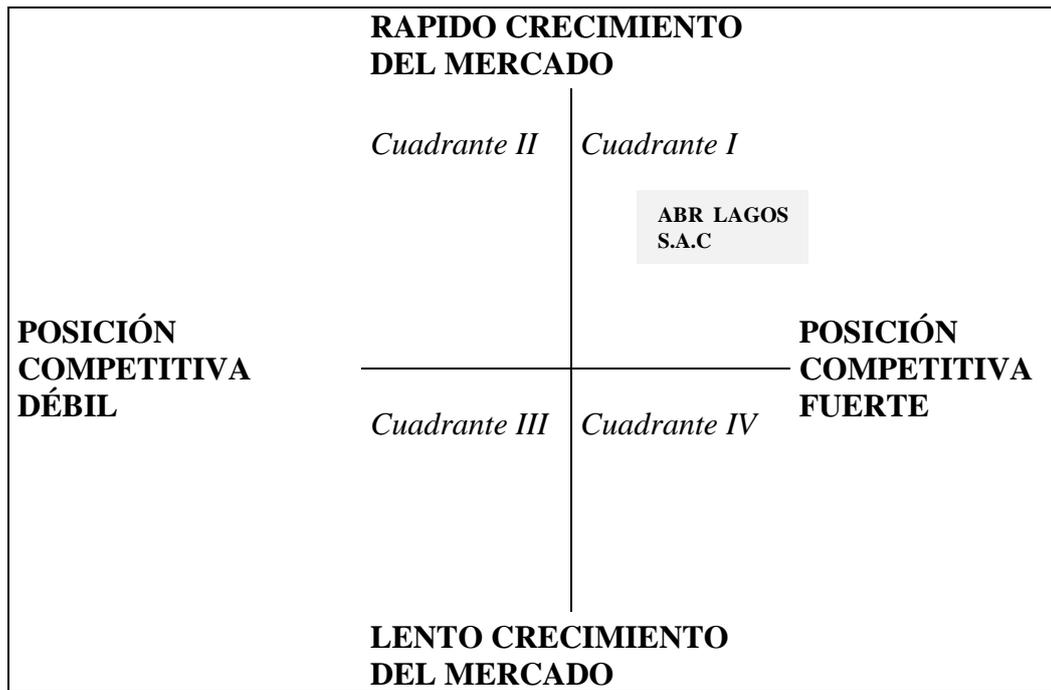


Figura 35. Matriz de la gran estrategia

Elaboración propia

D'Alessio (2008) recomienda, para este cuadrante, estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

1. *Estrategias de desarrollo de mercados:*(a) fomentar la exportación a nuevos destinos
2. *Estrategias de penetración de mercados:*(a) incrementar el volumen de ventas a nivel nacional y en el extranjero.
3. *Estrategias de desarrollo de productos:* (a) diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental; (b) orientarse con mayor valor agregado; (c) incrementar la oferta de productos y servicios para otros

sectores; y (d) promover el ingreso de nuevos participantes apuntando al diseño y fabricación de productos para nuevos nichos de mercado.

4. *Estrategias de integración vertical:* Que pueden ser hacia adelante o hacia atrás; no obstante, en ninguno de estos casos es una opción viable. La integración vertical hacia atrás implica lograr el control de los proveedores de la empresa, lo cual es un factor que demandaría mucha inversión. La integración hacia adelante tampoco resulta viable, dado que la empresa en estudio no cuenta con canales de distribución, porque el cliente es, a su vez, el usuario final en la cadena de suministros.
5. *Estrategias de integración horizontal:* Ganar propiedad o incrementar el control sobre las empresas que comercializan estructuras metálicas.
6. *Estrategias de diversificación concéntrica:* Desarrollar nuevos bienes o servicios relacionados (diseño e ingeniería).

7.3. Resumen de las estrategias diseñadas

La empresa en estudio (considera argumentos de la industria al cual pertenece) presenta relativas fortalezas, pero con diferentes debilidades que se tienen que revertir con el transcurrir del tiempo, con amenazas importantes que se tienen que minimizar, y oportunidades grandes que se presentan a ser aprovechadas. El análisis realizado en las matrices anteriores ha permitido identificar un total de 15 estrategias, de las cuales seis pertenecen a la formulación de la “Gran Estrategia”. Estas

estrategias se centran en el área de diseño sostenible (productos y servicios) como ventaja competitiva y punto de diferenciación versus los competidores. Son estrategias sólidas y si se implementan correctamente y se hace un adecuado seguimiento por la empresa, estas permitirán alcanzar la visión que pretende en el 2020.

CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

Hasta este punto se han generado estrategias a partir de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Por ello, resulta necesario identificar aquellas que se repiten con mayor frecuencia, proceso que se detalla en la Matriz de Decisión en la Tabla 31. Tras este análisis se retuvieron 17 estrategias específicas que se repitieron cuatro o más veces en la etapa de emparejamiento por medio de uso de las 5 matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE). Todas ellas fueron reunidas en 6 grupos de acuerdo con su naturaleza de estrategia alternativa genérica que se observa en la Tabla 32.

8.1.1. Criterios de selección.

En la Matriz de Rumelt que se observa en la Tabla 33 se evalúan cuatro criterios para decidir si se procede la aplicación de las estrategias seleccionadas o no:

- a) **Consistencia:** Criterio que exige que la estrategia no presente objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- b) **Consonancia:** Demanda que la estrategia represente una respuesta adaptada al entorno externo y sus cambios críticos.
- c) **Factibilidad:** Que informa que la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles.

- d) Ventaja: Demanda que la estrategia provea la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas específicas de una actividad.

El resultado de la evaluación indicó que todas las estrategias son capaces de ser aplicadas, al haber cumplido con los criterios de Rumelt, dado que las estrategias no son inconsistentes con los objetivos y políticas planteados, se encuentran acorde al entorno interno como externo en este mundo globalizado, y presenta un diseño para el uso eficiente de todos los recursos disponibles.

8.1.2. Matriz de selección.

El resultado de la evaluación indicó que todas las estrategias son capaces de ser aplicadas, al haber cumplido con los criterios de Rumelt indicados en el acápite anterior.

Tabla 32
Matriz de Selección

	Estrategia genérica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
2	Penetración de Mercados	X	X	X	X	X	5
3	Desarrollo de Mercados	X	X	X		X	4
4	Diversificación Concéntrica	X	X			X	3
5	Aventura Conjunta	X			X		3
6	Mejora de Procesos Internos	X					1

Elaboración propia

Tabla 33
Estrategias Resultantes para la empresa

Estrategia alternativa genérica	Estrategias específicas	
E1. Desarrollo de productos	1	Diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental.
	2	Elaborar productos de mayor complejidad y valor agregado orientados a sectores en los cuales la calidad, trazabilidad, diseño, y seguridad sean las premisas básicas.
	3	Incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores además de la minería.
	4	Promover el ingreso de nuevos participantes al subsector apuntando al diseño y fabricación de productos para nuevos nichos de mercado.
E2. Penetración de mercados	5	Incrementar la participación en el mercado extranjero.
	6	Participar para la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.
E3. Desarrollo de mercados	7	Exportar a nuevos destinos.
	8	Impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.
E4. Diversificación concéntrica	9	Desarrollar nuevos bienes y servicios relacionados con la industria metalmecánica pesada (diseño e ingeniería, construcción y montaje, entre otros).
E5. Aventura conjunta	10	Establecer <i>joint ventures</i> con diseñadores, fabricantes, y contratistas extranjeros para la producción en el Perú de equipos y maquinaria.
E6. Mejora de procesos internos	Procesos logísticos	
	11	Subcontratar trabajos de bajo valor agregado a empresas metalmecánicas de estructuras.
	12	Realizar estudios de factibilidad para establecer talleres de fabricación en ubicaciones estratégicas que permitan reducir costes de transporte a los principales clientes.
	13	Potenciar la labor de los gremios apuntando a incrementar el poder de negociación frente a proveedores locales y extranjeros, y a mejorar la representatividad comercial frente a potenciales clientes extranjeros.
	Procesos financieros	
	14	Negociar conjuntamente tasas de interés u otras condiciones financieras con entidades bancarias o de financiamiento.
	15	Capacitarse en el uso de derivados financieros especializados y otros que permitan obtener protección ante la volatilidad de variables económicas como el tipo de cambio y las tasas de interés.
	Procesos de gestión de recursos humanos	
	16	Fortalecer la gestión de recursos humanos para incrementar las capacidades del personal que mejoren la eficiencia operativa de las empresas.
17	Implementar talleres para capacitación técnica en asociación con entidades educativas y otras instituciones.	

Elaboración propia

Tabla 34
Matriz de Rumelt para evaluar las estrategias de la empresa

Estrategia alternativa genérica		Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
1	Desarrollo de productos	1 Diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		2 Elaborar productos de mayor complejidad y valor agregado orientados a sectores en los cuales la calidad, trazabilidad, diseño, y seguridad sean las premisas básicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		3 Incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores además de la minería.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		4 Promover el ingreso de nuevos participantes al subsector apuntando al diseño y fabricación de productos para nuevos nichos de mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Penetración de mercados	5 Incrementar la participación en el mercado extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		6 Impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Desarrollo de mercados	7 Exportar a nuevos destinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		8 Impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Diversificación concéntrica	9 Desarrollar nuevos bienes y servicios relacionados con la industria metalmecánica (diseño e ingeniería, construcción y montaje, entre otros).	Sí	Sí	Sí	Si	Sí

Continúa...

5	Aventura conjunta	10	Establecer <i>joint ventures</i> con diseñadores, fabricantes, y contratistas extranjeros para producción en el Perú de equipos y maquinaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		Procesos logísticos							
		11	Subcontratar trabajos de bajo valor agregado a empresas metalmecánicas de estructuras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		12	Realizar estudios de factibilidad para establecer talleres de fabricación en ubicaciones estratégicas que permitan reducir costes de transporte a los principales clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
6	Mejora de procesos internos	13	Potenciar la labor de los gremios apuntando a incrementar el poder de negociación frente a proveedores locales extranjeros, y a mejorar la representatividad comercial frente a potenciales clientes extranjeros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		Procesos financieros							
		14	Negociar conjuntamente tasas de interés y otras condiciones financieras con entidades bancarias o de financiamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		15	Capacitarse en el uso de derivados financieros y otros que permitan obtener protección ante la volatilidad de variables económicas como el tipo de cambio y las tasas de interés.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		Procesos de gestión de recursos humanos							
		16	Fortalecer la gestión de recursos humanos para incrementar las capacidades del personal que mejoren la eficiencia operativa de las empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		17	Implementar talleres para capacitación técnica en asociación con entidades educativas y otras instituciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

Elaboración propia

8.2. Método de Escenarios

De acuerdo al análisis presentado en la Matriz FODA, PEYEA y BCG, nos conduce a plantear una estrategia alternativa genérica para PBR LAGOS que permita explotar el segmento de clientes públicos y privados, que corresponde a un mercado de alto nivel de crecimiento y que permita obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes y; que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. Por lo tanto, tenemos seis estrategias alternativas genéricas que se describe a continuación:

E1: Desarrollo de productos

E2: Penetración de mercados

E3: Desarrollo de mercados

E4: Diversificación concéntrica

E5: Aventura conjunta

E6: Mejora de procesos internos

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

ESCENARIO 1: Al 2020

El Perú continúa con un desarrollo macroeconómico beneficioso, se conserva el nivel de inversión nacional y extranjera; el ingreso per cápita se incrementa gradualmente, el dólar se mantiene estable, a nivel político el Perú continúa con problemas y en ese entorno se continúa creando inseguridad a los empresarios.

Los entes reguladores del subsector no modifican las reglas de juego en la vigencia de las licencias de funcionamiento y de las propias empresas de fabricación de estructuras metalmecánicas. Las inversiones locales y extranjeras no se detienen y los proyectos se ejecutan sin problemas.

ESCENARIO 2: AI 2020

El Perú sigue creciendo económicamente, pero a un menor ritmo debido a la paralización de proyectos de grandes dimensiones. Determinadas inversiones abandonan el país y el índice de empleo disminuye ligeramente.

Las entidades reguladores del subsector modifican las reglas de juego en la vigencia de las licencias de funcionamiento y de las propias empresas de fabricación de estructuras metalmecánicas. El ingreso per cápita sigue creciendo pero a un menor ritmo y el dólar sube.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.

En la Tabla 35, se muestra la comparación de las estrategias alternativas genéricas en relación a los escenarios descritos.

Tabla 35
Comparación de estrategias con escenarios

Estrategia alternativa genérica	Escenario 1	Escenario 2
E1 Desarrollo de productos	Favorable	Poco Favorable
E2 Penetración de mercados	Favorable	Poco Favorable
E3 Desarrollo de mercados	Favorable	Poco Favorable
E4 Diversificación concéntrica	Favorable	Desfavorable
E5 Aventura conjunta	Favorable	Desfavorable
E6 Mejora de procesos internos	Altamente Favorable	Poco Favorable

Elaboración propia

Como puede verse, la Estrategia 6 ofrece resultados altamente favorables en el Escenario 1, aunque poco favorable e en el escenario 2 lo cual hace difícil la decisión. En este caso, no tenemos una respuesta muy clara y debemos basarnos en las recomendaciones obtenidas en la Matriz MCPE que se muestra en la Tabla 37.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Esta matriz ofrece una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas factibles, y su desarrollo puede observarse en la Tabla 36. Basada en la identificación de factores internos y externos de crucial importancia para la empresa, su ponderación y su calificación tienen puntajes de atraktividad que se ubican en la escala 1, no atractiva (no aceptable), hasta 4, altamente atractiva (muy aceptable). Los resultados obtenidos en dicha tabla muestran que todas las estrategias retenidas son aceptables, pues la calificación de todas ellas tiene un valor superior a cinco puntos.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

De acuerdo a los resultados en la Matriz de MCPE, la Estrategia 1 (7.01) y la Estrategia 3(6.90) son la que la empresa deberá hacer énfasis en su ejecución. En la Tabla 36 se muestra la descripción de las alternativas.

Tabla 36
Estrategias seleccionadas

Estrategia alternativa genérica		Descripción
E1	Desarrollo de productos	1. Diseñar productos que consideren aspectos de seguridad, ergonomía y protección medioambiental.
		2. Elaborar productos de mayor complejidad y valor agregado orientados a sectores en los cuales la calidad, trazabilidad, diseño, y seguridad sean las premisas básicas.
		3. Incrementar la oferta de productos y servicios para otros sectores además de la minería.
		4. Promover el ingreso de nuevos participantes al subsector apuntando al diseño y fabricación de productos para nuevos nichos de mercados.
E3	Desarrollo de mercados	1. Exportar a nuevos destinos.
		2. Impulsar la promoción del Perú como país exportador de productos metalmecánicos a través de entidades gubernamentales y agremiaciones privadas.

Elaboración propia

Tabla 37
Matriz MCPE de la empresa

	Factores determinantes del éxito	Peso	Estrategia E1		Estrategia E2		Estrategia E3		Estrategia E4		Estrategia E5		Estrategia E6	
			PA ^a	TPA ^b	PA	TPA								
Oportunidades														
1.	Aumento de inversiones (minera, infraestructura, agroindustrial, Estado.)	0.1	3	0.30	3	0.3	3	0.3	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2.	Condiciones macroeconómicas favorables para la inversión externa.	0.1	4	0.40	4	0.4	4	0.4	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3.	Creciente demanda interna.	0.1	3	0.30	3	0.3	4	0.4	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4.	Reducción del precio commodities (acero y petróleo).	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5.	Creciente importancia que da el mercado a temas medioambientales, de seguridad, y de responsabilidad social.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
6.	Reducción de los precios de maquinaria.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12
7.	Gran cantidad de empresas de estructuras metalmecánicas livianas.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.10	3	0.15	2	0.10
		0.49												
Amenazas														
1.	Accesibilidad a materia prima (acero).	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2.	Reducción de demanda nacional y extranjera.	0.60	3	1.80	3	1.80	3	1.80	3	1.80	2	1.20	3	1.80
3.	Poca oferta de mano de obra calificada.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
4.	Mayor competencia (no existe protección arancelaria).	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5.	Reducción de crédito y alza en tasas.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6.	Fortalecimiento del dólar.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7.	Incertidumbre del precio de los metales.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
		0.51												

Continúa...

Tabla 37. Matriz MCPE de la empresa

Factores determinantes del éxito	Peso	Estrategia E1		Estrategia E2		Estrategia E3		Estrategia E4		Estrategia E5		Estrategia E6	
		PA ^a	TPA ^b	PA	TPA								
Fortalezas													
1. Capacidad de desarrollar ingeniería.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
2. Productos de buena calidad y con garantía.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3. Liquidez suficiente para atender la demanda de sus clientes.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
4. Alto ROE.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5. Buena posición competitiva frente a competencia externa (cercanía al cliente, costos logísticos de extranjeros para atender demanda local).	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Desarrollado sistema de gestión y medio ambiente y seguridad.	0.05	4	0.20	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7. Buena gestión comercial con el cliente.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1
8. Infraestructura y equipamiento adecuado.	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
9. Demanda diversificada en varios sectores económicos.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
10. Amplio <i>mix</i> de productos.	0.05 0.57	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Debilidades													
1. Insuficiente capacitación a mano de obra.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2. Bajo uso de capacidad instalada.	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04
3. Ubicación limita el acceso de demanda local y externa por altos costos de transporte.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
4. Baja inversión en investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12

Continúa...

Tabla 37. Matriz MCPE de la empresa

Factores determinantes del éxito	Peso	Estrategia E1		Estrategia E2		Estrategia E3		Estrategia E4		Estrategia E5		Estrategia E6	
		PA ^a	TPA ^b	PA	TPA								
5. Alta dependencia del sector minería (30% de clientes).	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
6. La agremiación existentes de fabricantes del subsector está limitada a labores de comunicación y difusión.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
7. Desconocimiento del uso de instrumentos financieros (forward, swaps, entre otros).	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	3	0.03	2	0.02
8. Carencia de imagen de país productor de bienes metálicos.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06
	0.33												
Total	2		7.01		6.77		6.90		6.84		6.38		6.80

^a PA: Puntaje; ^b TPA: Ponderación; Escala TPA: 4 Muy atractiva, 3 Atractiva, 2 Algo atractiva, 1 Sin atractivo.

Elaboración propia

8.5. Descripción de estrategia contingente

De acuerdo a los resultados en la Matriz de MCPE, la Estrategia 4 (6.84) es la estrategia contingente para la empresa.

E4. Diversificación concéntrica. Desarrollar nuevos bienes y servicios relacionados con la industria metalmecánica (diseño e ingeniería, construcción y montaje, entre otros).

CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.1. Mapa de la Estrategia

En la Figura 36, se detalla el mapa general de la estrategia, para el logro de los objetivos de largo y corto plazo.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En la Tabla 38, se muestra los objetivos específicos relacionados a los objetivos estratégicos (largo plazo) y las estrategias genéricas alternativas.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En las Tablas 39 a la 42, se muestra los indicadores por cada objetivo específico como Indicadores Perspectiva Financiera/Valor, Indicadores Perspectiva Cliente/Mercado, Indicadores Perspectiva Recursos humanos e Indicadores Perspectiva Procesos Internos.

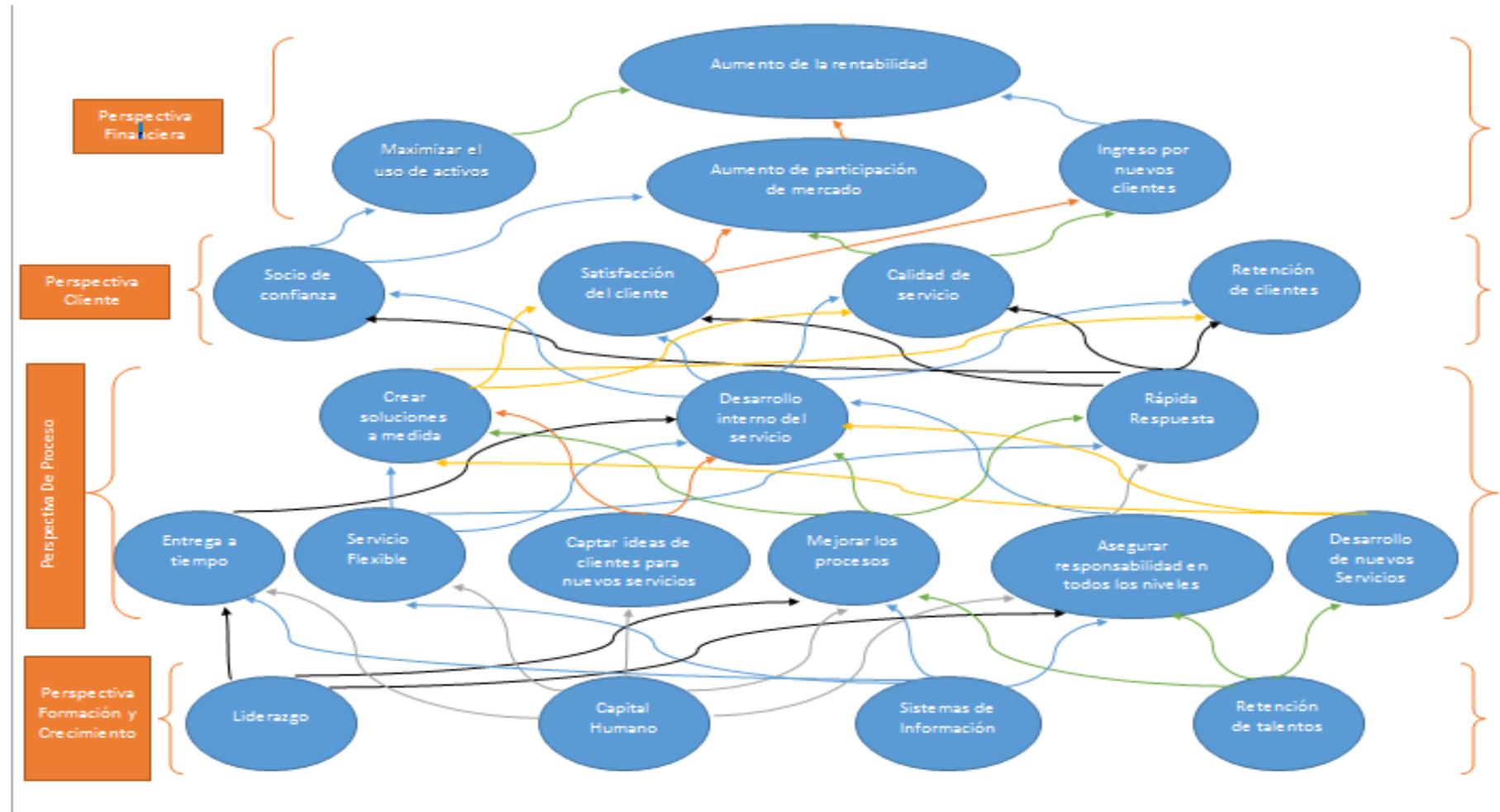


Figura 36. Mapa de la Estrategia
Elaboración propia

Tabla 38

Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Objetivos Estratégicos (largo plazo)	Estrategias genéricas alternativas relacionadas	Objetivos a corto plazo relacionados (específicos)
OE1 Crecimiento mínimo sostenido en las ventas de 10% anual de los tres primeros años (2016-2018).	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados E4 Diversificación concéntrica	OCP1.1 Desarrollar un promedio de tres nuevos diseños durante el primer año por cada empresa participante del sector.
		OCP1.2 Incrementar en 20% las ventas por cliente en 2016 respecto de 2015.
		OCP1.3 Incrementar en 5% el gasto en promoción de ventas (GPV) para implementación de oficinas en provincias, aumentar viajes para visitas a clientes, entre otros.
		OCP1.4 Culminar el estudio de evaluación de clientes para determinar su real potencial de crecimiento durante el primer año de implementación.
OE2 Incremento de la participación del mercado en 2% del valor total de las ventas del subsector a fines del año 2020 (participación actual: 0.5%).	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados	OCP2.1 Asegurar la participación en al menos cinco ferias especializadas dentro de os sectores demandantes a escala internacional (sea como visitantes o como expositores).
		OCP2.2 Realizar por lo menos ocho visitas a potenciales clientes nacionales y/o extranjeros al cierre del primer año.
OE3 Incremento del valor económico agregado (EVA) en 3% hacia fines del año 2020.	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados E4 Diversificación concéntrica E5 Aventura conjunta	OCP3.1 Culminar el análisis de rentabilidad, en relación con el EVA, por cada cliente de la cartera actual, para enfocar los esfuerzos de venta en el desarrollo de los clientes que aporten mayor valor a las organizaciones, y reducir la brecha entre los clientes que generan valor y aquellos que no lo hacen.
		OCP3.2 Reducir en 1.5% los precios de compra de materia prima e insumos por medio de negociación agremiada con proveedores.
		OCP3.3 Reducir gastos administrativos en 5% en las empresas del subsector.
		OCP3.4 Reducción del ciclo operativo de las empresas del subsector cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) en 10 días (promedio actual de las empresas representativas del subsector: 55 días).

Continúa

Tabla 38. *Objetivos específicos según el mapa de la estrategia*

Objetivos Estratégicos (largo plazo)	Estrategias genéricas alternativas relacionadas	Objetivos a corto plazo relacionados (específicos)
OE4 Lograr reducir costos en 5% a fines del año 2020.	E6 Mejora de procesos	<p>OCP4.1 Incrementar la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas en 5%.</p> <p>OCP4.2 Incrementar la productividad de la mano de obra en 5% respecto del año anterior (en cuanto a horas-hombre por tonelada de acero producido)</p> <p>OCP4.3 Optimizar el planeamiento de las operaciones para evitar se realicen trabajos en días feriados (hasta en un 80% de los casos), y reducir las horas extras (en un 50% de las horas extras respecto del año anterior).</p> <p>OCP4.4 Al primer trimestre de implementado el plan estratégico se debe culminar un estudio de evaluación de procesos que identifique aquellos que pueden tercerizarse a un costo menor que el de las compañías del subsector.</p> <p>OCP4.5 Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una auditoria anual a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y las condiciones de crédito favorables.</p>
OE5 Incrementar la tasa de utilización de capacidad instalada por encima del 80% (el promedio actual de la industria es de 60%).	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados E6 Mejora de procesos	OCP5.1 Cumplir al 100% con los planes de mantenimiento de equipos, herramientas, e infraestructura, con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.
OE6 Desarrollar y/o mejorar los productos existentes cuyo volumen de venta represente como mínimo el 10% de las ventas totales, cada año, hasta 2020.	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados E4 Diversificación concéntrica E5 Aventura conjunta	OCP6.1 Firmar por lo menos dos joint ventures con fabricantes extranjeros y contratistas para producir en el Perú equipos y maquinaria relacionados con distintos sectores industriales.

Elaboración propia

Tabla 39
Indicadores Perspectiva Financiera / Valor

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
OE3 Incrementar el valor económico agregado (EVA) de las empresas del subsector en 4% hacia fines del año 2020.	Culminar el análisis de rentabilidad, en relación con el EVA, por cada cliente de la cartera actual, para enfocar los esfuerzos de venta en el desarrollo de los clientes que aporten mayor valor a las organizaciones, y reducir la brecha entre los clientes que generan valor y aquellos que no lo hacen.	$\left[\left(EVA_{\text{año } n} \right) / \left(EVA_{\text{año } n-1} \right) \right]^{-1}$	%	Gerente de Administración y Finanzas
		$\left[\left(Ventas \text{ a clientes de mayor valor}_{\text{año } n} \right) / \left(Ventas \text{ a clientes de mayor valor}_{\text{año } n-1} \right) \right]$	%	Gerente de Administración y Finanzas
		$\left[\left(EVA \text{ clientes que no generan valor}_{\text{año } n} \right) / \left(EVA \text{ clientes que no generan valor}_{\text{año } n-1} \right) \right]^{-1}$	%	Gerente de Administración y Finanzas
		$\left[\left(EVA \text{ clientes que generan valor}_{\text{año } n} \right) / \left(EVA \text{ clientes que generan valor}_{\text{año } n-1} \right) \right]^{-1}$	%	Gerente de Administración y Finanzas

Elaboración propia

Tabla 40
Indicadores Perspectiva Cliente/Mercado

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
OE1 Crecimiento mínimo sostenido en las ventas de 10% anual de los tres primeros años (2016-2018), y de 20% los dos años siguientes hasta el 2020.	Incrementar en 20% las ventas por cliente en 2016 respecto de 2015.	$\left[\frac{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n} \right)}{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n-1} \right)} \right]$	%	Gerente de Marketing y Ventas
	Implementar el estudio de evaluación de clientes para determinar su real potencial de crecimiento durante los seis primeros meses.	Porcentaje de avance del estudio	%	Gerente de Marketing y Ventas
OE2 Incremento de la participación del mercado en 2% del valor total de las ventas del subsector a fines del año 2020.	Asegurar la participación en al menos cinco ferias especializadas dentro de los sectores demandantes a escala internacional (sea como visitantes o como expositores).	Número de ferias a las que asistió durante el año	Nº	Gerente de Marketing y Ventas
	Realizar por lo menos ocho visitas a potenciales clientes extranjeros al cierre del primer año.	Número de clientes visitados en el exterior en el año	Nº	Gerente de Marketing y Ventas
OE5 Incrementar la tasa de utilización de capacidad instalada por encima del 80% (el promedio actual de la industria es de 60%).	Incrementar en 20% las ventas por cliente en 2016 respecto de 2015.	$\left[\frac{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n} \right)}{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n-1} \right)} \right]^{-1}$	%	Gerente de Operaciones
OE6 Desarrollar y/o mejorar los productos existentes cuyo volumen de venta represente como mínimo el 10% de las ventas totales, cada año, hasta 2020.	Incrementar en 20% las ventas por cliente en 2016 respecto de 2015.	$\left[\frac{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n} \right)}{\left(Ventas\ a\ clientes\ existentes_{año\ n-1} \right)} \right]^{-1}$	%	Gerente de Marketing y Ventas

Elaboración propia

Tabla 41
Indicadores Perspectiva Recursos humanos

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
	Elaborar plan de capacitación.	Porcentaje de avance del estudio	%	Gerente de Recursos Humanos
	Implementar plan de capacitación.	Horas de capacitación realizadas / horas de capacitación programadas	%	Gerente de Recursos Humanos
Todos	Medición del clima laboral.	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores	%	Gerente de Recursos Humanos
	Incentivar y premiar la generación e implementación de ideas innovadoras.	N° de propuestas recibidas e implementadas	N°	Gerente de Recursos Humanos
	Captación y retención del talento humano en puestos claves de la organización.	Ratio de rotación de personal	%	Gerente de Recursos Humanos

Elaboración propia

Tabla 42
Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
OE1 Crecimiento mínimo sostenido en las ventas de 10% anual de los tres primeros años (2016-2018), y de 20% los dos años siguientes hasta el 2020.	Desarrollar un promedio de tres nuevos diseños durante el primer año por cada empresa participante del sector.	N° de diseños registrados	N°	Gerente de Marketing y Ventas
	Incrementar en 5% el gasto en promoción de ventas (GPV) para implementación de oficinas en provincias, aumentar viajes para visitas a clientes, entre otros.	$[(GPV_{año\ n}) / (GPV_{año\ n-1})]^{-1}$	%	Gerente de Marketing y Ventas
OE3 Incrementar el valor económico agregado (EVA) de las empresas del subsector en 3% hacia fines del año 2020.	Culminar el análisis de rentabilidad, en relación con el EVA, por cada cliente de la cartera actual, para enfocar los esfuerzos de venta en el desarrollo de los clientes que aporten mayor valor a las organizaciones, y reducir la brecha entre los clientes que generan valor y aquellos que no lo hacen.	Porcentaje de avance de estudio	%	Gerente de Administración y Finanzas
	Reducir en 1.5% los precios de compra de materia prima e insumos por medio de negociación agremiada con proveedores.	$\left[\frac{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{año\ n})}{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{año\ n-1})} \right]^{-1}$	%	Gerente de Administración y Finanzas
	Reducir gastos administrativos en 5% en las empresas del subsector.	$\left[\frac{(\text{Gastos administrativos}_{año\ n})}{(\text{Gastos administrativos}_{año\ n-1})} \right]^{-1}$	%	Gerente de Administración y Finanzas

Continúa...

Tabla 42. *Indicadores Perspectiva Procesos Internos*

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
	Incorporarnos a la AEPME para beneficiarnos con la reducción del ciclo operativo de las empresas del subsector.	Ciclo Op. = Period. Prom Inven – Period. Prom. Cobro	N°	Gerente de Administración y Finanzas
OE4 Lograr una reducción de costos del 5% a fines del año 2020.	Incrementar la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas en 5%.	$\left[\frac{(\text{Porcentaje de mermas}_{\text{año } n})}{(\text{Porcentaje de mermas}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	%	Gerente de Operaciones
	Incrementar la productividad de la mano de obra en 5% respecto del año anterior (en cuanto a horas-hombre por tonelada de acero producido)	$\left[\frac{(\text{Productividad}_{\text{año } n})}{(\text{Productividad}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	%	Gerente de Operaciones
	Optimizar el planeamiento de las operaciones para evitar se realicen trabajos en días feriados (hasta en un 80% de los casos), y reducir las horas extras (en un 50% de las horas extras respecto del año anterior).	$\left[\frac{(\text{Costo de horas extras}_{\text{año } n})}{(\text{Costo de horas extras}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	%	Gerente de Operaciones
	Al primer trimestre de implementado el plan estratégico se debe culminar un estudio de evaluación de procesos que identifique aquellos que pueden tercerizarse a un costo menor que el de las compañías del subsector.	Grado de avance del estudio	%	Gerente de Operaciones
	Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y las condiciones de crédito favorables.	N° de proveedores auditados/ N° total de proveedores	%	Gerente de Operaciones

Continúa...

Tabla 42. *Indicadores Perspectiva Procesos Internos*

Objetivos Estratégicos (Largo plazo)	Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Unidades	Responsables
OE5 Incrementar la tasa de utilización de capacidad instalada por encima del 80% (el promedio actual de la industria es de 60%).	Cumplir al 100% con los planes de mantenimiento de equipos, herramientas, e infraestructura, con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.	Porcentaje de cumplimiento de los planes de mantenimiento	%	Gerente de Operaciones
OE6 Desarrollar y/o mejorar los productos existentes cuyo volumen de venta represente como mínimo el 10% de las ventas totales, cada año, hasta 2020.	Firmar por lo menos dos joint ventures con fabricantes extranjeros y contratistas para producir en el Perú equipos y maquinaria relacionados con distintos sectores industriales.	N° de joint ventures firmados en los dos primeros años	N°	Gerente de Marketing y Ventas

Elaboración propia

9.4. Metas de cada uno de los objetivos específicos

Tabla 43

Metas de los Objetivos Específicos

Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Meta Propuesta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Realizar el análisis de rentabilidad, en relación con el EVA, por cada cliente de la cartera actual, para enfocar los esfuerzos de venta en el desarrollo de los clientes que aporten mayor valor a las organizaciones, y reducir la brecha entre los clientes que generan valor y aquellos que no lo hacen.	$\left[\left(\frac{EVA_{\text{año } n}}{EVA_{\text{año } n-1}} \right) \right]^{-1}$	0.06%	0.06%	0.07%	0.08%	0.08%
	$\left[\frac{\left(\text{Ventas a clientes de mayor valor}_{\text{año } n} \right)}{\left(\text{Ventas a clientes de mayor valor}_{\text{año } n-1} \right)} \right]$	0.12%	0.15%	0.17%	0.18%	0.19%
	$\left[\frac{\left(EVA_{\text{clientes que no generan valor}_{\text{año } n}} \right)}{\left(EVA_{\text{clientes que no generan valor}_{\text{año } n-1}} \right)} \right]^{-1}$	0.05%	0.06%	0.07%	0.08%	0.08%
	$\left[\frac{\left(EVA_{\text{clientes que generan valor}_{\text{año } n}} \right)}{\left(EVA_{\text{clientes que generan valor}_{\text{año } n-1}} \right)} \right]^{-1}$	0.05%	0.06%	0.07%	0.08%	0.08%
Incrementar en 10% las ventas por cliente en 2016 respecto de 2015 y de manera escalonada hasta el 2020	$[(\text{Ventas año } n) / (\text{Ventas año } n-1)] - 1$	10%	12%	14%	16%	20%
Implementar el estudio de evaluación de clientes para determinar su real potencial de crecimiento durante el primer año.	Porcentaje de avance del estudio	20%	40%	60%	80%	100 %
Asegurar la participación en al menos cinco ferias especializadas dentro de los sectores demandantes a escala	Número de ferias a las que asistió durante el año	1 feria	2 ferias	3 ferias	4 ferias	5 ferias

Tabla 43. Metas de los Objetivos Específicos

Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Meta Propuesta				
		2016	2017	2018	2019	2020
internacional (sea como visitantes o como expositores).						
Realizar por lo menos ocho visitas a potenciales clientes al cierre del primer año.	Número de clientes visitados al año	1 visita	3 visitas	4 visitas	6 visitas	8 visitas
Elaborar el plan de capacitación.	Porcentaje de avance del estudio	30%	50%	60%	80%	100 %
Implementar plan de capacitación.	Horas de capacitación realizadas / horas de capacitación programadas	5%	15%	30%	50%	70 %
Medición del clima laboral.	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores	10%	20%	40%	60%	85 %
Incentivar y premiar la generación e implementación de ideas innovadoras.	N° de propuestas recibidas e implementadas	1 propuesta	2 propuestas	3 propuestas	4 propuestas	5 propuestas
Captación y retención del talento humano en puestos claves de la organización.	Ratio de rotación de personal	40%	35%	25%	15%	10 %
Desarrollar un promedio de tres nuevos diseños durante el primer año por cada empresa participante del sector.	N° de diseños registrados	1	2	4	5	6
Incrementar en 5% el gasto en promoción de ventas para aumentar viajes para visitar a clientes, entre otros.	$\left[\frac{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{\text{año } n})}{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	1%	2%	3%	4%	5%

Tabla 43. *Metas de los Objetivos Específicos*

Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Meta Propuesta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Realizar el análisis de rentabilidad, en relación con el EVA, por cada cliente de la cartera actual, para enfocar los esfuerzos de venta en el desarrollo de los clientes que aporten mayor valor a la organización, y reducir la brecha entre los clientes que generan valor y aquellos que no lo hacen.	Porcentaje de avance	30%	45%	60%	70%	80 %
Incorporarnos a la AEPME y reducir en 1.5% los precios de compra de materia prima e insumos por medio de negociación conjunta con empresas de la asociación.	$\left[\frac{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{\text{año } n})}{(\text{Costo de ventas de materia prima}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	2%	3%	4%	5%	7 %
Asociarnos con empresas que complementen nuestro producto e intercambiar ideas para reducir gastos administrativos.	$\frac{(\text{Gastos administrativos}_{\text{año } n})}{(\text{Gastos administrativos}_{\text{año } n-1})}$	2%	3%	4%	5%	6%
Incorporarnos a la AEPME para beneficiarnos con la reducción del ciclo operativo de las empresas del subsector.	$\left[\frac{(N^{\circ} \text{ de días ciclo operativo}_{\text{año } n})}{(N^{\circ} \text{ de días ciclo operativo}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	10%	20%	30%	40%	50%
Incrementar la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas en 5%.	$\left[\frac{(\text{Porcentaje de mermas}_{\text{año } n})}{(\text{Porcentaje de mermas}_{\text{año } n-1})} \right]$	2%	3%	4%	6%	8 %
Incrementar la productividad de la mano de obra en 5% respecto del año anterior (en cuanto a horas-hombre por tonelada de acero producido)	$\left[\frac{(\text{Productividad}_{\text{año } n})}{(\text{Productividad}_{\text{año } n-1})} \right]$	2%	3%	4%	6%	7%

Tabla 43. Metas de los Objetivos Específicos

Objetivos Específicos (Corto plazo)	Indicador	Meta Propuesta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Optimizar el planeamiento de las operaciones para evitar se realicen trabajos en días feriados (hasta en un 80% de los casos), y reducir las horas extras (en un 50% de las horas extras respecto del año anterior).	$\left[\frac{(\text{Costo de horas extras}_{\text{año } n})}{(\text{Costo de horas extras}_{\text{año } n-1})} \right]^{-1}$	10%	20%	30%	40%	50%
Al primer trimestre de implementado el plan estratégico se debe culminar un estudio de evaluación de procesos que identifique aquellos que pueden tercerizarse a un costo menor que el de las compañías del subsector.	Grado de avance del estudio	20%	40%	60%	80%	100%
Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y las condiciones de crédito favorables.	N° de proveedores evaluados/ N° total de proveedores	30%	50%	70%	90%	100%
Cumplir al 100% con los planes de mantenimiento de equipos, herramientas, e infraestructura, con el fin de garantizar un correcto funcionamiento.	Porcentaje de cumplimiento de los planes de mantenimiento	40%	60%	80%	90%	100%
Firmar por lo menos dos joint ventures con empresas fabricantes de equipos y maquinaria al sector.	N° de joint ventures firmados en los dos primeros años	1 firma	1 firmas	2 firmas	2 firmas	3 firmas

Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Estrategias – Programas – Políticas - Reglas - Procedimiento.

En la Tabla 44 se plantean políticas para cada una de las estrategias genéricas alternativas propuestas para la empresa.

Tabla 44

Propuesta de políticas para el cumplimiento de las estrategias genéricas

	Política	Estrategias genéricas alternativas relacionadas
1	Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas.	E1 Desarrollo de productos E2 Penetración de mercados
2	Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.	E1 Desarrollo de productos
3	Fomentar que la información fluya libremente entre todos los miembros de la organización.	E1 Desarrollo de productos
4	Capacitarse en aspectos de creatividad, comunicaciones efectivas, ergonomía y protección medioambiental.	E1 Desarrollo de productos
5	Reclutar por medio de oficinas de empleos y universidades e institutos de formación superior a aquellas personas con gran potencial de innovación.	E1 Desarrollo de productos
6	Participar en concursos en los cuales el Estado o los gremios premien a las empresas que expongan los diseños más innovadores de sus productos. Ejemplo: FINCyT.	E1 Desarrollo de productos
7	Establecer alianzas con empresas de carpintería, vidrio, entre otros para dar valor agregado.	E1 Desarrollo de productos
8	Orientarse a trabajos con mayor valor agregado.	E1 Desarrollo de productos
9	Propiciar la innovación tecnológica aplicando buenas prácticas en los procesos de diseño y desarrollo de productos.	E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados
10	Incorporarnos a la AEPME para incrementar la participación de mercado.	E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados
11	Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas a la industria.	E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados
12	Promocionar y difundir las ventajas del uso de la estructura metálica como elemento alternativo al concreto armado y difundir sus ventajas (corto plazo, limpieza y menor peso sobre el terreno, etc.)	E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados
13	Capacitar con cursos sobre comercio exterior y ventas al personal correspondiente.	E2 Penetración de mercados E3 Desarrollo de mercados

Continúa....

Política	Estrategias genéricas alternativas relacionadas
14 Propiciar y premiar las ventas y más aún si son al extranjero.	E3 Desarrollo de mercados
15 Propiciar y premiar el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el negocio del subsector.	E4 Diversificación concéntrica (Integración Vertical hacia atrás)
16 Promocionar la venta de servicios conexos como soldadura, pintura y arenado.	E4 Diversificación concéntrica (Integración Vertical hacia atrás)
17 Facilitar el establecimiento del joint ventures con fabricantes nacionales para adquirir equipos y maquinaria.	E5 Aventura conjunta
18 Importar materias para mantener o incrementar los niveles de competitividad mediante la reducción de impuestos por Drawback conociendo la partida arancelaria.	E6 Mejora de procesos
19 Promover la negociación conjunta entre las empresas de la AEPME y sus proveedores para la reducción de los precios de compra de materia prima por medio de descuentos por volumen.	E6 Mejora de procesos
20 Promover la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas.	E6 Mejora de procesos
21 Propiciar el incremento de la productividad de la mano de obra.	E6 Mejora de procesos
22 Evaluar constantemente los procesos productivos para optimizar las operaciones.	E6 Mejora de procesos
23 Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y condiciones de crédito favorables.	E6 Mejora de procesos
24 Capacitar en el uso de instrumentos financieros a los empresarios asociados a nosotros en el subsector.	E6 Mejora de procesos
25 Promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambiental, y salud ocupacional dentro de la empresa.	E6 Mejora de procesos
26 Buscar y establecer alianzas con universidades e institutos de formación técnica para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, investigaciones, entre otros, alineados con los intereses de la empresa.	E6 Mejora de procesos

Elaboración propia

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En la Tabla 45 se plantean los responsables para cada una de las políticas como parte de las iniciativas propuestas.

Tabla 45

Responsable de cumplimiento de iniciativas (políticas)

	Política	Responsable
1	Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas.	Gerente de área
2	Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.	Gerente de área
3	Fomentar que la información fluya libremente entre todos los miembros de la organización.	Gerente de área
4	Capacitarse en aspectos de creatividad, comunicaciones efectivas, ergonomía y protección medioambiental.	Gerente Recursos Humanos
5	Reclutar por medio de oficinas de empleos y universidades e institutos de formación superior a aquellas personas con gran potencial de innovación.	Gerente de Recursos Humanos
6	Participar en concursos en los cuales el estado premie a las empresas que expongan los diseños más innovadores de sus productos. Ejemplo: FINCYT.	Gerente de Marketing y Ventas
7	Establecer alianzas con empresas de carpintería, vidrio, entre otros para dar valor agregado a nuestros trabajos.	Gerente de Marketing y Ventas
8	Orientarse a trabajos con mayor valor agregado.	Gerente de Operaciones
9	Propiciar la innovación tecnológica aplicando buenas prácticas en los procesos de diseño y desarrollo de productos.	Gerente Operaciones
10	Incorporarnos a la AEPME para incrementar la participación de mercado.	Gerente de Marketing y Ventas
11	Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas a la industria.	Gerente de Marketing y Ventas
12	Promocionar y difundir las ventajas del uso de la estructura metálica como elemento alternativo al concreto armado y difundir sus ventajas (corto plazo, limpieza y menor peso sobre el terreno, etc.)	Gerente de Marketing y Ventas
13	Capacitar con cursos sobre comercio exterior y ventas al personal correspondiente.	Gerente de Marketing y Ventas

Continúa...

	Política	Responsable
14	Propiciar y premiar las ventas y más aún si son al extranjero.	Gerente de Marketing y Ventas y Recursos Humanos
15	Propiciar y premiar el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el negocio del subsector.	Gerente de Marketing y Ventas
16	Promocionar la venta de servicios conexos como soldadura, pintura y arenado.	Gerente de Marketing y Ventas
17	Facilitar el establecimiento del joint ventures con fabricantes nacionales para adquirir equipos y maquinaria.	Gerente de Marketing y Ventas
18	Importar materias para mantener o incrementar los niveles de competitividad mediante la reducción de impuestos por Drawback conociendo la partida arancelaria.	Gerente de Administración y Finanzas
19	Promover la negociación conjunta entre las empresas de la AEPME y sus proveedores para la reducción de los precios de compra de materia prima por medio de descuentos por volumen.	Gerente de Administración y Finanzas
20	Promover la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas.	Gerente de Operaciones
21	Propiciar el incremento de la productividad de la mano de obra.	Gerente de Operaciones
22	Evaluar constantemente los procesos productivos para optimizar las operaciones.	Gerente de Operaciones
23	Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y condiciones de crédito favorables.	Gerente de Operaciones
24	Capacitar en el uso de instrumentos financieros a los empresarios asociados a nosotros en el subsector.	Gerente de Recursos Humanos y Finanzas
25	Promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambiental, y salud ocupacional dentro de la empresa.	Gerente de Operaciones
26	Buscar y establecer alianzas con universidades e institutos de formación técnica para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, investigaciones, entre otros, alineados con los intereses de la empresa.	Gerente de Recursos Humanos

Elaboración propia

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En la Tabla 46, se plantea el presupuesto anual asignado para cada una de las políticas como parte de las iniciativas propuestas, según se clasificaron en agrupación de las políticas descritas.

Iniciativa 1: Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas (con premios e incentivos). El personal que brinde a la empresa ideas innovadoras y rentables será recompensado económicamente.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Operaciones	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Iniciativa 2: Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación. El personal que propuso alguna mejora deberá ser el encargado de la implementación.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Operaciones	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Iniciativa 3: Fomentar que la información fluya libremente entre todos los miembros de la organización. Realizando talleres, invirtiendo en pequeñas tecnologías de información como por ejemplo el software Bitrix.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Gerente de Operaciones	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 50.00	S/. 50.00

Iniciativa 4: Capacitarse en aspectos de creatividad, comunicaciones efectivas, ergonomía y protección medioambiental. Se deberá contratar empresas dedicadas a la capacitación de personal en los temas mencionados anteriormente.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 3000.00	S/. 2400.00	S/. 2000.00	S/. 1000.00	S/. 1000.00

Iniciativa 5: Reclutar por medio de oficinas de empleos, universidades e institutos de formación superior a aquellas personas con gran potencial de innovación. El área de recursos humanos deberá contratar a empresas reclutadoras de personal para seleccionar al personal adecuado para los puestos estratégicos, asimismo deberá invertir en bolsas de trabajo con la finalidad de reclutar a los mejores talentos.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 2500.00	S/. 2000.00	S/. 1500.00	S/. 750.00	S/. 750.00

Iniciativa 6: Participar en concursos en los cuales el estado premie a las empresas que expongan los diseños más innovadores de sus productos. Ejemplo: FINCyT es una de las entidades que financian proyectos, diseños innovadores con el objetivo de promover la competitividad tecnológica de la empresa.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Iniciativa 7: Establecer alianzas con empresas de carpintería, vidrio, entre otros para dar valor agregado a nuestros trabajos. Tener socios estratégicos que puedan realizar trabajos complementarios y de esta manera captar la mayor cantidad de trabajos posible, esto repercutirá incrementando las ventas de la empresa dentro del sector.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 750.00	S/. 650.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Iniciativa 8: Orientarse a trabajos con mayor valor agregado. No solo hacer estructuras, sino también hacer complementarlas con algunos otros productos y/o servicios que permitan a la empresa incrementar las ventas.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 4000.00	S/. 3000.00	S/. 2700.00	S/. 1350.00	S/. 1350.00

Iniciativa 9: Propiciar la innovación tecnológica aplicando buenas prácticas en los procesos de diseño y desarrollo de productos. El área de operaciones deberá trabajar bajo la perspectiva de mejora continua, esto con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 3000.00	S/. 1800.00	S/. 1800.00	S/. 900.00	S/. 900.00

Iniciativa 10: Incorporarnos a la AEPME para incrementar la participación de mercado. Como socios de la AEPME se tiene el beneficio de poder participar en trabajos muy grandes fusionando esfuerzos con las empresas de la asociación.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 400.00	S/. 400.00

Iniciativa 11: Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas a la industria. Esto con la finalidad de poder hacer publicidad, hacernos conocidos y poder captar mayor participación de mercado.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 4000.00	S/. 4000.00	S/. 4000.00	S/. 2000.00	S/. 2000.00

Iniciativa 12: Promocionar y difundir las ventajas del uso de la estructura metálica como elemento alternativo al concreto armado y difundir sus ventajas (corto plazo, limpieza y menor peso sobre el terreno, etc.). En cada feria, visita a clientes, etc. Se deberá promocionar los beneficios que tiene el construir con acero en vez de cemento.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 2000.00	S/. 1200.00	S/. 1100.00	S/. 550.00	S/. 550.00

Iniciativa 13: Capacitar con cursos sobre comercio exterior y ventas al personal correspondiente. Esto con la finalidad de que el personal pueda realizar importaciones y aprovechar los beneficios fiscales correspondientes.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 2000.00	S/. 1200.00	S/. 1000.00	S/. 500.00	S/. 500

Iniciativa 14: Propiciar y premiar las ventas y más aún si son al extranjero. El personal que consiga ventas deberá ser premiado económicamente.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 1250.00	S/. 1250.00	S/. 1250.00	S/. 625.00	S/. 625.00
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 1250.00	S/. 1250.00	S/. 1250.00	S/. 625.00	S/. 625.00

Iniciativa 15: Propiciar y premiar el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el negocio del subsector. El área de marketing y ventas deberá trabajar en la incorporación de nuevos productos y servicios relacionados al sector.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 2000.00	S/. 2000.00	S/. 2000.00	S/. 1000.00	S/. 1000.00

Iniciativa 16: Promocionar la venta de servicios conexos como soldadura, pintura y arenado. El área de marketing y ventas deberá promover las ventas de los servicios conexos utilizando los medios de publicidad que crean conveniente.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 3000.00	S/. 2000.00	S/. 2000.00	S/. 1000.00	S/. 1000.00

Iniciativa 17: Facilitar el establecimiento del joint ventures con fabricantes nacionales para adquirir equipos y maquinaria. Realizar alianzas con fabricantes de equipos de soldadura, entre otros con la finalidad de poder adquirir equipos nacionales de calidad a un buen precio.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Marketing y Ventas	S/. 1000.00	S/. 600.00	S/. 400.00	S/. 200.00	S/. 200.00

Iniciativa 18: Importar material para mantener o incrementar los niveles de competitividad mediante la reducción de impuestos por Drawback conociendo la partida arancelaria.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 10 000.00	S/. 9000.00	S/. 8000.00	S/. 4000.00	S/. 4000.00

Iniciativa 19: Promover la negociación conjunta entre las empresas de la AEPME y sus proveedores para la reducción de los precios de compra de materia prima por medio de descuentos por volumen.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 500.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 150.00	S/. 150.00

Iniciativa 20: Promover la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas. Invertir en tecnología para la mejora de los procesos.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 2000.00	S/. 1200.00	S/. 1000.00	S/. 500.00	S/. 500.00

Iniciativa 21: Propiciar el incremento de la productividad de la mano de obra.

Brindar bonos de alimentos para el personal operario para el logro de objetivos

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 2000.00	S/. 1200.00	S/. 1000.00	S/. 500.00	S/. 500.00

Iniciativa 22: Evaluar constantemente los procesos productivos para optimizar las operaciones. Contratar empresas auditoras con la finalidad de obtener una retroalimentación de lo mejorado.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 1000.00	S/. 600.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Iniciativa 23: Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y condiciones de crédito favorables. Mediante la adquisición de software administrador de cartera de proveedores.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 250.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 75.00	S/. 75.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 250.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 75.00	S/. 75.00

Iniciativa 24: Capacitar en el uso de instrumentos financieros a los empresarios asociados a nosotros en el subsector. Capacitar a nuestros mejores socios estratégicos que nos brinden los servicios de valor agregado con la finalidad de hacerlos perdurar en el tiempo.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 500.00	S/. 300.00	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00
Gerente de Administración y Finanzas	S/. 500.00	S/. 300.00	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00

Iniciativa 25: Promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambiental y salud ocupacional dentro de la empresa. Implementar ISOs 9000 solo para el proceso de ensamblado y soldado de estructuras, certificar solo el proceso es más económico que certificar a toda la empresa.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Operaciones	S/. 24 000.00	S/. 14400.00	S/. 7000.00	S/. 3500.00	S/. 3500.00

Iniciativa 26: Buscar y establecer alianzas con universidades e institutos de formación técnica para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, investigaciones, entre otros, alineados con los intereses de la empresa. Se invertirá en empresas y sus respectivas bases de datos con la finalidad de poder reclutar personal calificado.

ALCANCE	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente de Recursos Humanos	S/. 2000.00	S/. 1100.00	S/. 500.00	S/. 250.00	S/. 250.00

Tabla 46
Presupuesto para el cumplimiento de iniciativas

N°	Clasificación	Presupuesto Total Asignado (S/.)
1	Recursos Humanos	S/. 37,400.00
2	Marketing y Ventas	S/. 58,400.00
3	Operaciones	S/. 91,900.00
4	Administración y Finanzas	S/. 43,300.00
Total		S/. 231,000.00

Elaboración propia

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

En la Tabla 47, se plantea el cronograma de cumplimiento (anual) para cada una de las políticas como parte de las iniciativas propuestas, en las cuales se deberá marcar en cada recuadro los logros obtenidos al final del año, las políticas se llevaran a cabo todos los años que dure el plan estratégico.

Tabla 47

Cronograma para el cumplimiento de iniciativas (políticas)

Política		Cronograma de Cumplimiento				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas.					
2	Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.					
3	Fomentar que la información fluya libremente entre todos los miembros de la organización.					
4	Capacitarse en aspectos de creatividad, comunicaciones efectivas, ergonomía y protección medioambiental.					
5	Reclutar por medio de oficinas de empleos y universidades e institutos de formación superior a aquellas personas con gran potencial de innovación.					
6	Participar en concursos en los cuales el estado premie a las empresas que expongan los diseños más innovadores de sus productos. Ejemplo: FINCyT.					
7	Establecer alianzas con empresas de carpintería, vidrio, entre otros para dar valor agregado a nuestros trabajos.					
8	Orientarse a trabajos con mayor valor agregado.					
9	Propiciar la innovación tecnológica aplicando buenas prácticas en los procesos de diseño y desarrollo de productos.					
10	Incorporarnos a la AEPME para incrementar la participación de mercado.					
11	Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas a la industria.					
12	Promocionar y difundir las ventajas del uso de la estructura metálica como elemento alternativo al concreto armado y difundir sus ventajas (corto plazo, limpieza y menor peso sobre el terreno, etc.)					
13	Capacitar con cursos sobre comercio exterior y ventas al personal correspondiente.					

Continúa...

Política		Cronograma de Cumplimiento				
14	Propiciar y premiar las ventas y más aún si son al extranjero.					
15	Propiciar y premiar el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el negocio del subsector.					
16	Promocionar la venta de servicios conexos como soldadura, pintura y arenado.					
17	Facilitar el establecimiento del joint ventures con fabricantes nacionales para adquirir equipos y maquinaria.					
18	Importar materias para mantener o incrementar los niveles de competitividad mediante la reducción de impuestos por Drawback conociendo la partida arancelaria.					
19	Promover la negociación conjunta entre las empresas de la AEPME y sus proveedores para la reducción de los precios de compra de materia prima por medio de descuentos por volumen.					
20	Promover la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas.					
21	Propiciar el incremento de la productividad de la mano de obra.					
22	Evaluar constantemente los procesos productivos para optimizar las operaciones.					
23	Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el producto, y condiciones de crédito favorables.					
24	Capacitar en el uso de instrumentos financieros a los empresarios asociados a nosotros en el subsector.					
25	Promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambiental, y salud ocupacional dentro de la empresa.					
26	Buscar y establecer alianzas con universidades e institutos de formación técnica para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, investigaciones, entre otros, alineados con los intereses de la empresa.					

Elaboración propia

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN

10.1. Evaluación Cualitativa

De acuerdo a Richard Rumelt, "la evaluación cualitativa de la estrategia se puede realizar en base a 4 criterios: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja se basan principalmente en la evaluación externa de una empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad están basadas, en gran parte, en la evaluación interna"⁴⁰.

10.1.1. Criterios de Evaluación

De acuerdo a las estrategias seleccionadas: (a) desarrollo de productos y; (b) desarrollo de mercados, Después de haber analizado anteriormente las estrategias podemos decir que estas tienen que cumplir con los siguientes criterios:

- **Consistencia:** Las estrategias no presentan metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** Las estrategias no representan una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en el ocurren.
- **Ventaja:** Las estrategias nos ayudaran en la creación o de ser el caso, la preservación de la superioridad competitiva.

⁴⁰ SCRIBD. *Evaluación cualitativa* [en línea] (PE): Lima, 2014. [citado 11 de octubre del 2014]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/204442081/resumencap9>

- Factibilidad: La estrategia no deberá gastar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

A continuación se presenta en la Tabla 48 la comparación de las políticas o iniciativas derivadas de las estrategias con los criterios previamente establecidos.

Tabla 48

Comparación de estrategias con criterios

N°	Políticas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
1	Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Fomentar que la información fluya libremente entre todos los miembros de la organización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Capacitarse en aspectos de creatividad, comunicaciones efectivas, ergonomía y protección medioambiental.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Reclutar por medio de oficinas de empleos y universidades e institutos de formación superior a aquellas personas con gran potencial de innovación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Participar en concursos en los cuales el estado premie a las empresas que expongan los diseños más innovadores de sus productos. Ejemplo: FINCyT.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Establecer alianzas con empresas de carpintería, vidrio, entre otros para dar valor agregado a nuestros trabajos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Orientarse a trabajos con mayor valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Propiciar la innovación tecnológica aplicando buenas prácticas en los procesos de diseño y desarrollo de productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Incorporarnos a la AEPME para incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Participar en ferias nacionales e internacionales relacionadas a la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Promocionar y difundir las ventajas del uso de la estructura metálica como elemento alternativo al concreto armado y difundir sus ventajas (corto plazo,	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nº	Políticas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
	limpieza y menor peso sobre el terreno, etc.)					
13	Capacitar con cursos sobre comercio exterior y ventas al personal correspondiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Propiciar y premiar las ventas y más aún si son al extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	Propiciar y premiar el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el negocio del subsector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	Promocionar la venta de servicios conexos como soldadura, pintura y arenado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
17	Facilitar el establecimiento del joint ventures con fabricantes nacionales para adquirir equipos y maquinaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
18	Importar materias para mantener o incrementar los niveles de competitividad mediante la reducción de impuestos por Drawback conociendo la partida arancelaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
19	Promover la negociación conjunta entre las empresas de la AEPME y sus proveedores para la reducción de los precios de compra de materia prima por medio de descuentos por volumen.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
20	Promover la eficiencia en el uso de materiales por medio de la reducción de mermas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
21	Propiciar el incremento de la productividad de la mano de obra.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
22	Evaluar constantemente los procesos productivos para optimizar las operaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
23	Definir una cartera de proveedores estratégicos del subsector y realizar una evaluación semestral a estos para asegurar las entregas a tiempo, la calidad en el	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

N°	Políticas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
	producto, y condiciones de crédito favorables.					
24	Capacitar en el uso de instrumentos financieros a los empresarios asociados a nosotros en el subsector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25	Promover el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, medioambiental, y salud ocupacional dentro de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
26	Buscar y establecer alianzas con universidades e institutos de formación técnica para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, investigaciones, entre otros, alineados con los intereses de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Elaboración propia

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Para formular la evaluación financiera de la estrategia se plantea los siguientes pasos:

1. Revisar el Balance General y el Estado de Resultados de 2013, 2014 y 2015.
2. Proyectar los Estados Financieros para el año 2016 al 2020.
3. Revisar el Flujo de Efectivo del 2013, 2014 y 2015; a partir de estos resultados elaborar el flujo proyectado a cinco años, considerando la incorporación del plan estratégico propuesto.
4. Para determinar la pertinencia del plan se calculará el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Para esto será necesario realizar un paso previo para determinar la tasa de descuento a aplicar.

10.2.1. Balance general (Situación actual).

A continuación, en la Tabla 49, 50 y 51 se muestran los estados financieros de la empresa para los años 2013, 2014 y 2015, respectivamente.

De aquí podemos desprender los siguientes ratios para el año 2015:

Razón Circulante-Activo Corriente/Pasivo Corriente = 3.84 (Liquidez)

Deuda a Patrimonio = Total Deuda/Patrimonio = 0.12 (Solvencia)

De estos ratios podemos deducir que la empresa presenta holgura financiera suficiente para poder hacer frente a sus deudas, sin embargo el exceso de capitales inaplicados puede influir negativamente en la rentabilidad.

Tabla 49
Estado Financiero 2013 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 345.000,00	Obligaciones Financieras	S/. 10.000,00
Cuentas por Cobrar	S/. 595.000,00	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 25.000,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 11.000,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 10.000,00
Existencias	S/. 152.038,26	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 62.426,23
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 28.000,00	Total Pasivo Corriente	S/. 107.426,23
Total Activo Corriente	S/. 1.131.038,26		
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Inversiones Financieras	S/. 1.000,00	Deuda a Largo Plazo	S/. 175.573,77
Edificios	S/. 814.000,00	Total Pasivo No Corriente	S/. 175.573,77
Maquinarias	S/. 380.000,00		
Equipos	S/. 160.000,00	Total Pasivo	S/. 283.000,00
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 1.354.000,00		
Depreciación Acumulada	S/. 135.400,00	PATRIMONIO	
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 1.218.600,00	Capital Social	S/. 500.000,00
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Acciones de Inversión	S/. 59.380,00
Total Activos	S/. 2.355.638,26	Reserva Legal	S/. 153.142,00
		Resultados Acumulados	S/. 1.360.116,26
		Total Patrimonio	S/. 2.072.638,26
		Total Pasivo y Patrimonio	S/. 2.355.638,26

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 50
Estado Financiero 2014 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
(Expresado en Nuevos Soles)			
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 320.000,00	Obligaciones Financieras	S/. 3.568,00
Cuentas por Cobrar	S/. 393.859,20	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 31.980,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 17.874,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 12.345,00
Existencias	S/. 75.278,50	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 78.032,79
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 13.987,00	Total Pasivo Corriente	S/. 125.925,79
Total Activo Corriente	S/. 820.998,70		
Inversiones Financieras	S/. 800,00	Deuda a Largo Plazo	S/. 97.540,98
Edificios	S/. 732.600,00	Total Pasivo	S/. 223.466,77
Maquinarias	S/. 342.000,00		
Equipos	S/. 144.000,00	<u>PATRIMONIO</u>	
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 1.218.600,00	Capital Social	S/. 559.380,00
Depreciacion Acumulada	S/. 135.400,00	Acciones de Inversión	S/. 0,00
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 1.083.200,00	Reserva Legal	S/. 289.153,63
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Resultados Acumulados	S/. 837.998,31
Total Activos	S/. 1.909.998,70	Total Patrimonio	S/. 1.686.531,93
		Total Pasivo y Patrimonio	S/. 1.909.998,70

Tabla 51
Estado Financiero 2015 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 296.987,00	Obligaciones Financieras	S/. 1.678,00
Cuentas por Cobrar	S/. 328.431,80	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 31.875,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 17.874,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 48.567,00
Existencias	S/. 33.195,52	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 97.540,98
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 13.987,00	Total Pasivo Corriente	S/. 179.660,98
Total Activo Corriente	S/. 690.475,32		
 		Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Inversiones Financieras	S/. 645,00	Total Pasivo	S/. 179.660,98
Edificios	S/. 652.014,00		
Maquinarias	S/. 303.026,00	PATRIMONIO	
Equipos	S/. 128.160,00	Capital Social	S/. 559.380,00
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 1.083.200,00	Acciones de Inversión	S/. 0,00
Depreciación Acumulada	S/. 135.400,00	Reserva Legal	S/. 83.799,83
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 947.800,00	Resultados Acumulados	S/. 821.079,50
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Total Patrimonio	S/. 1.464.259,34
Total Activos	S/. 1.643.920,32	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 1.643.920,32

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

10.2.2. Estado de Resultados (Situación actual).

A continuación se muestra los estados de resultados de la empresa, correspondiente a los años 2013, 2014 y 2015 en las Tablas 52, 53 y 54 respectivamente. De aquí podemos desprender los siguientes ratios para el año 2015:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{U. Operativa} / \text{Gastos Financieros} = 111.27$$

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \text{U. Bruta} / \text{Ventas Totales} = 0.48$$

De estos ratios podemos observar que la empresa tiene capacidad para cubrir sus intereses, además el ratio de margen de utilidad nos dice que tenemos gran probabilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la financiación de la empresa.

Tabla 52
Estado de Resultados 2013 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
 (Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2013
Ventas Netas	S/. 7.272.500,00
Costo de Ventas	(S/. 3.825.481,00)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	S/. 3.447.019,00
Gastos de Ventas	(S/. 871.027,43)
Gastos Administrativos	(S/. 479.080,00)
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 2.096.911,57
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 1.961.511,57
Ingresos Financieros	S/. 28.931,78
Gastos Financieros	(S/. 47.420,13)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 1.943.023,22
Impuesto a la Renta	(S/. 582.906,97)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/. 1.360.116,26

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 53
Estado de Resultados 2014 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
 (Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2014
Ventas Netas	S/. 4.776.132,00
Costo de Ventas	(S/. 2.451.068,00)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 2.325.064,00
Gastos de Ventas	(S/. 525.374,52)
Gastos Administrativos	(S/. 454.440,00)
UTILIDAD OPERATIVA	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 1.345.249,48
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 1.209.849,48
Ingresos Financieros	S/. 19.104,53
Gastos Financieros	(S/. 31.813,57)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 1.197.140,44
Impuesto a la Renta	(S/. 359.142,13)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> <hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 837.998,31

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 54
Estado de Resultados 2015 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015
 (Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2015
Ventas Netas	S/. 4.938.081,87
Costo de Ventas	(S/. 2.534.179,22)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	S/. 2.403.902,65
Gastos de Ventas	(S/. 592.569,82)
Gastos Administrativos	(S/. 442.120,00)
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 1.369.212,83
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 1.233.812,83
Ingresos Financieros	S/. 14.814,25
Gastos Financieros	(S/. 12.305,37)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 1.236.321,70
Impuesto a la Renta	(S/. 370.896,51)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/. 865.425,19

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

10.2.3. Balance general (Con la nueva estrategia).

Para la proyección del balance general hemos asumido que nuestras estrategias planteadas, Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados junto con el cumplimiento de las metas a través de las iniciativas, llevara a la empresa a un incremento gradual de las ventas en los siguientes años, reducir las existencias consecuencia de las buenas relaciones con los proveedores al realizar los pagos correspondientes en las fechas adecuadas, además de reducir costos negociando en conjunto con las empresas de la AEPME los precios de compra de materia prima e insumos.

También, se puede apreciar que el patrimonio de la empresa superaría grandemente el total de pasivo, lo cual quiere decir que la empresa se haría más robusta financieramente, denotando solvencia y respaldo dando opción a futuro de poder invertir en instrumentos financieros.

La reducción de mermas e incremento de la productividad de la mano de obra es un factor importante que tiene un impacto positivo en la empresa. Finalmente se puede apreciar que la rentabilidad incrementa.

Tabla 55
Estado de Situación Financiera 2016 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 1.498.972,60	Obligaciones Financieras	S/. 942,00
Cuentas por Cobrar	S/. 503.934,85	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 32.187,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 9.732,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 8.732,00
Existencias	S/. 28.734,00	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 49.940,98
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 36.421,00	Total Pasivo Corriente	S/. 91.801,98
Total Activo Corriente	S/. 2.077.794,45		
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo No Corriente</u>	
Inversiones Financieras	S/. 1.783,00	Deuda a Largo Plazo	S/. 140.459,02
Edificios	S/. 562.290,72	Total Pasivo No Corriente	S/. 140.459,02
Maquinarias	S/. 284.262,88		
Equipos	S/. 101.246,40	Total Pasivo	S/. 232.261,00
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 947.800,00		
Depreciación Acumulada	S/. 135.400,00	<u>PATRIMONIO</u>	
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 812.400,00	Capital Social	S/. 500.000,00
 		Acciones de Inversión	S/. 738.971,55
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Reserva Legal	S/. 165.907,78
Total Activos	S/. 2.896.977,45	Resultados Acumulados	S/. 1.259.837,12
		Total Patrimonio	S/. 2.664.716,45
		Total Pasivo y Patrimonio	S/. 2.896.977,45

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 56
Estado de Situación Financiera 2017 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 2.928.707,38	Obligaciones Financieras	S/. 0,00
Cuentas por Cobrar	S/. 573.753,94	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 33.267,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 12.478,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 7.654,00
Existencias	S/. 26.290,00	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 62.426,23
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 53.976,00	Total Pasivo Corriente	S/. 103.347,23
Total Activo Corriente	S/. 3.595.205,32		
		Deuda a Largo Plazo	S/. 78.032,79
Inversiones Financieras	S/. 3.276,00	Total Pasivo	S/. 181.380,02
Edificios	S/. 485.441,65		
Maquinarias	S/. 235.836,59	PATRIMONIO	
Equipos	S/. 91.121,76	Capital Social	S/. 1.238.971,55
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 812.400,00	Acciones de Inversión	S/. 1.133.853,41
Depreciación Acumulada	S/. 135.400,00	Reserva Legal	S/. 291.891,49
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 677.000,00	Resultados Acumulados	S/. 1.434.384,85
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Total Patrimonio	S/. 4.099.101,31
Total Activos	S/. 4.280.481,32	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 4.280.481,32

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 57
Estado de Situación Financiera 2018 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
(Expresado en Nuevos Soles)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 4.536.043,12	Obligaciones Financieras	S/. 0,00
Cuentas por Cobrar	S/. 665.355,35	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 45.890,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 20.754,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 6.209,00
Existencias	S/. 35.862,00	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 78.032,79
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 78.275,00	Total Pasivo Corriente	<u>S/. 130.131,79</u>
Total Activo Corriente	S/. 5.336.289,47		
 		Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Inversiones Financieras	S/. 9.732,00	Total Pasivo	<u>S/. 130.131,79</u>
Edificios	S/. 412.007,07		
Maquinarias	S/. 188.894,57	 	
Equipos	S/. 76.098,37	PATRIMONIO	
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 677.000,00	Capital Social	S/. 2.372.824,96
Depreciacion Acumulada	S/. 135.400,00	Acciones de Inversión	S/. 1.290.946,37
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 541.600,00	Reserva Legal	S/. 435.329,98
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Resultados Acumulados	S/. 1.663.388,37
Total Activos	S/. 5.892.621,47	Total Patrimonio	<u>S/. 5.762.489,68</u>
		Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>S/. 5.892.621,47</u></u>

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 58

Estado de Situación Financiera 2019 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		(Expresado en Nuevos Soles)	
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 6.399.421,78	Obligaciones Financieras	S/. 0,00
Cuentas por Cobrar	S/. 781.083,40	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 53.217,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 25.328,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 3.287,00
Existencias	S/. 49.021,00	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 90.327,00	Total Pasivo Corriente	S/. 56.504,00
Total Activo Corriente	S/. 7.345.181,19		
		Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Inversiones Financieras	S/. 15.321,00	Total Pasivo	S/. 56.504,00
Edificios	S/. 338.686,29		
Maquinarias	S/. 148.116,16	<u>PATRIMONIO</u>	
Equipos	S/. 54.797,55	Capital Social	S/. 3.663.771,33
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 541.600,00	Acciones de Inversión	S/. 1.497.049,54
Depreciacion Acumulada	S/. 135.400,00	Reserva Legal	S/. 601.668,81
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 406.200,00	Resultados Acumulados	S/. 1.952.708,51
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Total Patrimonio	S/. 7.715.198,19
Total Activos	S/. 7.771.702,19	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 7.771.702,19

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

Tabla 59

Estado de Situación Financiera 2020 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
		AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	
		(Expresado en Nuevos Soles)	
<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/. 6.932.446,28	Obligaciones Financieras	S/. 0,00
Cuentas por Cobrar	S/. 945.017,16	Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 43.854,00
Otras Cuentas por Cobrar	S/. 34.176,00	Otras Cuentas por Pagar	S/. 48.567,00
Existencias	S/. 61.334,00	Parte Corriente de Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 139.732,00	Total Pasivo Corriente	S/. 92.421,00
Total Activo Corriente	S/. 8.112.705,44		
		Deuda a Largo Plazo	S/. 0,00
Inversiones Financieras	S/. 24.219,00	Total Pasivo	S/. 92.421,00
Edificios	S/. 266.430,80		
Maquinarias	S/. 102.823,39	<u>PATRIMONIO</u>	
Equipos	S/. 36.945,82	Capital Social	S/. 5.160.820,86
Propiedad, Planta y Equipos	S/. 406.200,00	Acciones de Inversión	S/. 0,00
Depreciacion Acumulada	S/. 135.400,00	Reserva Legal	S/. 796.939,67
Propiedad, Planta y Equipos, Neto	S/. 270.800,00	Resultados Acumulados	S/. 2.362.542,91
Activos Intangibles	S/. 5.000,00	Total Patrimonio	S/. 8.320.303,44
Total Activos	S/. 8.412.724,44	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 8.412.724,44

Nota. Tomado de ABR Lagos S.A.C.

10.2.4. Estados de resultados (Con la nueva estrategia).

A continuación se muestra los estados de resultados de la empresa proyectada, correspondiente a los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 en las Tablas 60, 61 y 62. Aquí podemos ver que los ratios para el último año proyectado 2020 muestran una mejora en la empresa:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{U. Operativa} / \text{Gastos Financieros} = 86.05$$

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \text{U. Bruta} / \text{Ventas Totales} = 0.60$$

Si bien es cierto el ratio de cobertura de intereses disminuye ligeramente, podemos ver que el ratio de margen de utilidad se incrementa debido al impacto que generaría la implantación de las políticas o iniciativas para la mejora de las operaciones.

Finalmente podemos ver que las utilidades netas incrementan debido a las mejoras planteadas e implementadas.

Tabla 60
Estado de Resultados 2016 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.	
ESTADO DE RESULTADOS	
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL	
2016	
(Expresado en Nuevos Soles)	
INGRESOS NETOS	2016
Ventas Netas	S/. 5.431.890,06
Costo de Ventas	(S/. 2.172.756,02)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	<hr/> S/. 3.259.134,03
Gastos de Ventas	(S/. 597.507,91)
Gastos Administrativos	(S/. 706.145,71)
UTILIDAD OPERATIVA	<hr/> S/. 1.955.480,42
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 1.820.080,42
Ingresos Financieros	S/. 17.623,00
Gastos Financieros	(S/. 37.936,10)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 1.799.767,32
Impuesto a la Renta	(S/. 539.930,20)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<hr/> <hr/> S/. 1.259.837,12

Tabla 61
Estado de Resultados 2017 – ABR Lagos S.A.C

ABR LAGOS S.A.C.	
ESTADO DE RESULTADOS	
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL	
2017	
(Expresado en Nuevos Soles)	
INGRESOS NETOS	2017
Ventas Netas	S/. 6.083.716,86
Costo de Ventas	(S/. 2.433.486,75)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	<hr/> S/. 3.650.230,12
Gastos de Ventas	(S/. 669.208,86)
Gastos Administrativos	(S/. 790.883,19)
UTILIDAD OPERATIVA	<hr/> S/. 2.190.138,07
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 2.054.738,07
Ingresos Financieros	S/. 19.834,00
Gastos Financieros	(S/. 25.450,85)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 2.049.121,22
Impuesto a la Renta	(S/. 614.736,36)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<hr/> <hr/> S/. 1.434.384,85

Tabla 62
Estado de Resultados 2018 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2018
(Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2018
Ventas Netas	S/. 7.767.689,69
Costo de Ventas	(S/. 3.107.075,88)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 4.660.613,82
Gastos de Ventas	(S/. 854.445,87)
Gastos Administrativos	(S/. 1.009.799,66)
UTILIDAD OPERATIVA	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 2.796.368,29
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 2.660.968,29
Ingresos Financieros	S/. 24.756,00
Gastos Financieros	(S/. 9.844,30)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 2.675.879,99
Impuesto a la Renta	(S/. 802.764,00)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> <hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> S/. 1.873.115,99

Tabla 63
Estado de Resultados 2019 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019
 (Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2019
Ventas Netas	S/. 11.504.631,99
Costo de Ventas	(S/. 4.601.852,80)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	S/. 6.902.779,19
Gastos de Ventas	(S/. 1.265.509,52)
Gastos Administrativos	(S/. 1.495.602,16)
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 4.141.667,52
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 4.006.267,52
Ingresos Financieros	S/. 28.745,00
Gastos Financieros	(S/. 0,00)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 4.035.012,52
Impuesto a la Renta	(S/. 1.210.503,75)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/. 2.824.508,76

Tabla 64
Estado de Resultados 2020 – ABR Lagos S.A.C.

ABR LAGOS S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERIODO TRANSCURRIDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
 (Expresado en Nuevos Soles)

INGRESOS NETOS	2020
Ventas Netas	S/. 20.447.246,86
Costo de Ventas	(S/. 8.178.898,74)
UTILIDAD BRUTA OPERATIVA	<hr style="width: 25%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> S/. 12.268.348,12
Gastos de Ventas	(S/. 2.249.197,15)
Gastos Administrativos	(S/. 2.658.142,09)
UTILIDAD OPERATIVA	<hr style="width: 25%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> S/. 7.361.008,87
Amortización	S/. 135.400,00
UTILIDAD DE EXPLOTACION	S/. 7.225.608,87
Ingresos Financieros	S/. 34.975,00
Gastos Financieros	(S/. 0,00)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/. 7.260.583,87
Impuesto a la Renta	(S/. 2.178.175,16)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<hr style="width: 25%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <hr style="width: 25%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> S/. 5.082.408,71

10.2.5. Proyección de flujo de efectivo.

Después de proyectado el balance general y el estado de resultados aplicando el plan estratégico, se realizó el flujo de efectivo que se muestra a continuación. Esta proyección nos permitirá saber los ingresos y egresos del negocio, permitiéndonos conocer de forma rápida la liquidez de la empresa además de poder evaluar si es viable o no llevar a cabo el plan estratégico.

Tabla 65
Flujo de Caja Proyectado 2016 – 2020

FLUJO DE CAJA CON PLAN							
FLUJO DE CAJA LIBRE		Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
	Ventas (+)	S/.0.00	S/.5,431,890.06	S/.6,083,716.86	S/.6,935,437.22	S/.8,045,107.18	S/.9,654,128.62
	Gastos operativos no financieros (-)	S/.0.00	S/.3,476,409.64	S/.3,893,578.79	S/.4,438,679.82	S/.5,148,868.60	S/.6,178,642.31
	Amortizaciones (-)	S/.0.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00
	Otros gastos no financieros (-)	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
	Impuestos (-)	S/.0.00	S/.539,930.20	S/.614,736.36	S/.712,880.73	S/.836,875.08	S/.1,012,518.39
BDI		S/.0.00	S/.1,280,150.22	S/.1,440,001.71	S/.1,648,476.67	S/.1,923,963.51	S/.2,327,567.91
	Amortizaciones (+)	S/.0.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00	S/.135,400.00
Flujo de caja bruto		S/.0.00	S/.1,415,550.22	S/.1,575,401.71	S/.1,783,876.67	S/.2,059,363.51	S/.2,462,967.91
	Variación de NOF (-/+)	S/.0.00	S/.1,201,985.60	S/.1,429,734.78	S/.1,607,335.73	S/.1,863,378.67	S/.533,024.49
Flujo de caja operativo		S/.0.00	S/.213,564.62	S/.145,666.93	S/.176,540.93	S/.195,984.84	S/.1,929,943.42
	Inversión / Desinversión en activo fijo (-/+)	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
FCL		-S/.231,000.00	S/.213,564.62	S/.145,666.93	S/.176,540.93	S/.195,984.84	S/.1,929,943.42

COK	26.44%
------------	---------------

VAN (5 AÑOS)	S/.790,240.72
-----------------------	----------------------

TIR (5 AÑOS)	102%
-----------------------	-------------

Elaboración propia.

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR, Ratios financieros).

A continuación se mostrarán los indicadores más significativos y útiles para la evaluación económica del proyecto en base al COK puesto que el plan estratégico se llevara a cabo con capital propio, hallaremos el COK para realizar la evaluación financiera para ello se utilizaron los datos como R_f (tasa libre de riesgo), R_m (Riesgo de mercado) y un Beta referencial para el sector del proyecto.

El R_f (tasa de libre riesgo) del bono de USA se tomó como 2.28% ⁴¹ el R_m de la bolsa de Nueva York del último decenio según el portal Bloomberg Business se tomó 19.97% ⁴² con un Beta 1.24 ⁴³.

Asimismo para el cuadro se tomaron otras cifras como la de riesgo país es de 1.80% ⁴⁴ y la inflación del Perú 4.17% ⁴⁵

La fórmula aplicada para el cálculo fue la siguiente:

$$K_e \text{ EEUU} = R_f + B(R_m - R_f)$$

$$K_e \text{ Peru real \$} = K_e \text{ EEUU} + \text{Riesgo Pais}$$

$$K_e \text{ Peru real S/.} = K_e \text{ Peru \$} + \text{Inflación EEUU}$$

En resumen, el COK se calcula y nos da un valor de 26.44%

⁴¹ EL ECONOMISTA.ES. *Bono Americano 5 años*. [en línea]. España: 2015 [citado 10 diciembre 2015]. HTML. Disponible en: <http://www.economista.es/bono/bono-americano-5-years>

⁴² SCOTT, Jeremy. "Current Data" En: Bloomberg Markets PE. EEUU (59): 50-53 dic., 2015.

⁴³ DAMODARAN ONLINE "Betas by Sector". [en línea]. EEUU: 2015 [citado 10 diciembre 2015]. HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁴⁴ DAMODARAN ONLINE "Country Default Spreads and Risk Premiums". [en línea]. EEUU: 2015 [citado 10 diciembre 2015]. HTML. Disponible en:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁴⁵ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Inflación* [en línea]. Lima: 2015 [citado 10 enero 2016]. PDF. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Tabla 66
Cálculo de la Tasa de Descuento. Costo de Oportunidad COK

COK	
Rf	2.28%
Rm	19.97%
Beta	1.24

Ke EEUU nominal EN US\$	24.22%
Ke EEUU NOM	24.22%
Riesgo país	1.80%

Ke Perú real EN US\$	26.02%
----------------------	--------

Tasa de inflación esperada Perú	4.17%
Tasa de inflación esperada EEUU	2.5%

Ke Perú real EN S/.	26.44%
----------------------------	---------------

Elaboración propia.

Finalmente para analizar la rentabilidad del proyecto y determinar si es viable o no, utilizando un COK de 26.44% se proyectó y se obtuvo un VAN de los flujos de caja nos damos cuenta que al obtener un VAN de 70,240.72 con una TIR de 102% lo cual indica que es totalmente viable aplicar el Plan Estratégico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se detallan las conclusiones a las que se ha llegado a partir de la presente investigación:

- a. El proceso estratégico llevado a cabo en este estudio ha derivado en seis estrategias genéricas: (E1) desarrollo de productos, (E2) penetración de mercados, (E3) desarrollo de mercados, (E4) diversificación concéntrica, (E5) alianzas estratégicas (joint ventures), y (E6) mejora de procesos internos.
- b. La empresa debe aprovechar las oportunidades que emergen de la cartera de proyectos de gran envergadura que existe actualmente en el Perú y prepararse para enfrentar a posibles competidores del sector.
- c. La empresa con la implementación del proyecto deberá estar en la capacidad de proveer bienes y servicios a diversos sectores económicos además del sector retail, en la que se encuentra concentrada actualmente con una importante facturación de sus clientes (estimada en 90%).
- d. La concentración en nichos de mercado y la diversificación hacia servicios relacionados (diseño, ingeniería, ensamble, puesta en marcha, y mantenimiento) es una oportunidad de crecimiento para la empresa y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- e. La empresa debe considerar que existen grandes consumidores de acero cuya variación en la demanda ocasiona volatilidad en las cotizaciones internacionales de estos materiales.

Recomendaciones

A continuación se detallan las conclusiones a las que se ha llegado a partir de la presente investigación:

- a. La empresa deberá permanecer alerta ante los cambios en las condiciones de la industria que ofrece el entorno externo al momento de poner en marcha las estrategias resultantes, ya que se ven influenciadas por el dinamismo del panorama económico internacional. Las propuestas de este plan estratégico son vulnerables ante cualquier situación externa no prevista durante el período 2016-2020.
- b. Capacitar a técnicos y profesionales a fin de contrarrestar la escasez de mano de obra especializada.
- c. Realizar mejores prácticas para el incremento de la productividad, la innovación y los avances tecnológicos que permitan desarrollar la competitividad de la empresa.
- d. Realizar acciones para incrementar las capacidades y habilidades de los trabajadores con el fin de acrecentar su productividad.
- e. Realizar procesos que permitan reducir costos, como la negociación conjunta de precios para el abastecimiento de materias primas, costos de movilización de materiales, uso eficiente de la energía, productividad de la mano de obra, reducción de mermas, entre otros.
- f. Nuevos mercados y oportunidades de exportación, y desarrollo de productos para nuevos sectores industriales.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Experto de Construcción

ENTREVISTA 1:

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: **ING. PIERO BENGOA**

CARGO: GERENTE GENERAL DE WESCON S.A.

FECHA: 05/02/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. ¿Nos podría contar acerca de su experiencia? ¿Cuánto tiempo tiene en el rubro?

Bueno yo en el rubro tengo 20 años, en el rubro construcción; pero en el sub sector inmobiliario tengo 12 años desde el 2003 en estos 12 años se ha ido construyendo la experiencia no sólo mía y de la compañía sino también del sector inmobiliario en el Perú, ahora yo creo que no hay que hablar de un sector inmobiliario sino de un sub sector inmobiliario que es parte del sector construcción, ¿cuánto aporta el subsector inmobiliario en el sector construcción? Yo creo que aproximadamente un tercio es el porte del sub sector inmobiliario en el sector construcción y los 2/3 aproximadamente aporta infraestructura; entonces el sector construcción está compuesto de un sub sector infraestructura que aporta 2/3 de la contribución al PBI y de un tercio del sub sector inmobiliario que aporta a ese PBI construcción.

2. Básicamente, ¿cuál es su apreciación acerca del sector construcción en general y qué opina acerca de su demanda interna, su desarrollo en el tiempo y las limitantes que tiene?

Yo creo que el 2015 va ser un buen año para el sector construcción,

¿A pesar de que la economía se ha desacelerado?

A pesar de que la economía se ha desacelerado, ¿por qué? porque hay obras en marcha de infraestructura que van a demandar muchísima inversión, está la Línea 2 del metro, hay varios proyectos mineros que van a entrar en construcción, carreteras, puentes, obras menores que son obras de infraestructura; entonces ese sub sector de infraestructura va estar pujante y va tener números muy buenos, para el sub sector inmobiliario yo creo que va ser un año con números aproximados iguales a los del 2014, no veo un cambio drástico en el sub sector inmobiliario porque las mayores limitaciones que hemos tenido o restricciones que hemos tenido en el 2014 ha sido básicamente impuestas por los bancos y los bancos no están cambiando sus políticas ni flexibilizando sus políticas o sea están manteniéndose con las políticas o en algunos casos las están endureciendo; entonces eso hace que el universo de clientes que manejamos se vean reducidos drásticamente entonces nosotros vendemos a través de las instituciones financieras si es que estos no cambian para bien o no flexibilizan sus políticas crediticias nosotros vamos a seguir con el mismo castigo digamos.

¿Con la misma demanda podría ser?

La demanda es creciente porque en el 2013 la demanda total era de alrededor de 1.9 millones de hogares en el Perú y en el 2014 ha sido de 2.2 millones ¿cómo sube de 1.9 millones a 2.3 si solamente se han incorporado 0.1 millones de hogares; es básicamente por la migración de los segmentos socioeconómicos más bajos que van trepando hacia segmentos socioeconómicos más altos que ya tienen capacidad de adquirir una vivienda, estos número que le he dado son demanda total, la demanda efectiva anda más o menos en 1/5 de esa demanda total, es decir que estamos hablando de 450 mil hogares que demandan efectivamente una vivienda, ¿qué quiere decir una demanda efectiva? quiere decir que quieren una vivienda, que pueden pagarla y que están dispuestos a comprarla. Tienen que tener esos 3 componentes, si

es que estamos hablando de 450 mil hogares o casas o inmuebles que se están demandado, el año pasado nosotros como viviendas nuevas solamente hemos producido 22 mil o sea la 20ava parte, entonces estamos abasteciendo o entregando solamente el 5% de esa demanda efectiva.

3. Respecto a las limitantes ¿qué me podría decir de las limitantes para el sector? ¿Cómo ve el panorama del 2015? ¿Cuáles serían las limitantes para que el sector no siga creciendo o por el contrario?

Bueno, estos ajustes que se están dando dentro del sector son parte de los procesos económicos que vive toda industria, si nosotros nos imaginamos los ciclos inmobiliarios en todos los países son más o menos una senoide, en la parte baja de la senoide es cuando el inicio del ciclo el desarrollador genera mucho margen y el poseedor de la tierra, el dueño de la tierra poco margen pero conforme ese ciclo va creciendo y llega a la parte alta de la curva, el que hace más negocio es el dueño de la tierra y menos negocio el desarrollador; con lo cual entra nuevamente a un ciclo de declive para que hayan algunos ajustes, esos ajustes significan de que inevitablemente van a tener que salir muchas empresas del mercado, es parte del proceso.

Las empresa chicas tendrán que... muchas de ellas tendrán que quebrar, las mediana también algunas tendrán que quebrar, menos que las chicas, algunas se consolidarán otras crecerán y las grandes también algunas saldrán del mercado y otros darán pasos más grandes o consolidarse también.

4. ¿Cree usted que el sector construcción en general ha estado sometido a cambios en los últimos años? ¿Cuáles cree que son los más importantes?

Me gustaría hablar un poco de los procesos de habilitación urbana y son cambios que no se han dado y debían darse y ahora pagamos las consecuencias, por ejemplo un cambio que debía darse era en el tema de las empresas prestadoras de

servicios, hablando del agua, no solamente en lima sino también en provincias, la mayor restricción que enfrentamos los desarrolladores para ejecutar esos proyectos, el primero o la primera restricción es la restricción de encontrar terrenos con suficiente cantidad de servicios dígase agua, luz y accesos, entonces cuando uno quiere habilitar ese terreno poniendo agua, poniéndoles desagüe, poniéndole luz, poniéndole los accesos suficientes hace que la tierra cueste demasiado y ese realmente debería ser un trabajo del Estado porque todo lo que está en el interior del paño corre por parte del desarrollador pero los alrededores, el entorno el agua, el desagüe, la luz tienen que venir o por parte del Estado o por parte de un privado.

¿Eso quiere decir que muchas veces las inmobiliarias o las constructoras asumen el costo de la habilitación urbana?

Sí, pero si es que es el costo de la habilitación urbana dentro de nuestro proyecto eso está contemplado, el gran problema que afrontamos es que tenemos que hacer habilitación fuera del proyecto, fuera del paño de tierra entonces finalmente ¿qué tenemos que hacer? trasladarlo al cliente porque no hay otro mecanismo y eso hace que se encarezcan las viviendas.

¿Podría decir que es uno de los cambios importantes que ha tenido el sector?

Yo creo que una manera de solucionar esto, es que el agua se trate de la misma manera que se trata la energía eléctrica, de manera privada. Hace 15 años llevar luz a nuestros proyectos, llevar energía eléctrica a nuestros proyectos era súper complicado y era carísimo; ahora nosotros podemos tener un proyecto en la punta del cerro y la empresa prestadora del servicio eléctrico nos lleva la luz a la punta del cerro, sin embargo estamos con la restricción de la empresa prestadora de servicio de agua y alcantarillado que ahí si nos dice: oye no, yo ahí donde está tu proyecto no puedo

llevarte ni agua ni desagüe entonces tú tienes que costear todas esas redes complementarias y ese es un gran problema.

Entonces ustedes tienen que costear toda la parte de agua y desagüe desde el punto más cercano hasta el proyecto y más o menos ¿qué porcentaje representa eso?

Eso depende, pero yo creo que eso está encareciendo de 10 a 15% tranquilamente el costo de la vivienda.

Como me comentaba usted, me dice la tendencia del sector parece ser una continuidad del 2014, no va ni al alza ni a la baja...

No vemos medidas lo suficientemente disruptivas como para poder avizorar un cambio dramático que mejore el sub sector ni tampoco que lo empeore, ahí nos mantenemos, ahora sin embargo el PBI construcción va a crecer pero va a crecer fundamentalmente por infraestructura.

Cuando dice infraestructura se refiere a...

Obras que no son vivienda pero que son construcción: puentes, la línea 2 del metro, el desarrollo de una mina.

¿Desarrollo de centros comerciales también entraría allí?

No, eso está en inmobiliario.

5. ¿Cuál cree usted que es el plan de inversión y qué monto se tiene previsto para el corto, mediano y largo plazo en el caso de ustedes?

Nosotros tenemos en curso una inversión que está sobre los 240 millones de soles, y tenemos planificado que este año entren proyectos por alrededor de 80 millones y el próximo año proyectos por alrededor de 120 millones de soles.

Es un monto bastante elevado si lo podemos a contar por... básicamente todas las inmobiliarias que hay, se podría decir que es considerable, ¿el sector

construcción está moviendo mucho dinero en el país? ¿Considera usted? ¿Qué es uno de los sectores más importante?

Yo creo que es uno de los sectores importantes porque jala mucha mano de obra, es un sector que dinamiza mucho la economía, pero necesitamos medidas más claras de parte del Estado. Hace 15 años el bono del buen pagador representaba 20% del préstamo para los compradores en el producto Mi Vivienda.

¿Me parece que lo han elevado?

Lo han elevado hasta 17 mil soles de una casa que cuesta hasta 180 mil soles, o sea estamos hablando de menos del 10% y lo han elevado; ahora la casa máxima de mi vivienda cuesta alrededor de 270 mil soles, para ese 270 mil el subsidio es solamente de 12,500 vale decir 4%, entonces ese bono está desfasado respecto del alza que hemos tenido en los precios.

Antes una vivienda promedio podía estar hace 10 o 12 años en el orden de 40 mil dólares y recibías 20% de ese total como bono del buen pagador ahora recibes 4%; entonces hay un desfase ese subsidio tiene que ser más agresivo porque finalmente el Estado va a recoger de nuevo ese subsidio a través de que se produce más IGV, se produce más impuesto a la renta y se dinamiza el mercado, se dinamiza la economía por tanto.

6. ¿Ustedes piensan invertir en la región Lima solamente o tienen pensado invertir en otras regiones?

En este momento estamos en Lima y estamos en Chiclayo. Chiclayo ha sido la primera provincia que hemos salido. Estamos mirando Trujillo, Piura y en el sur estamos mirando Arequipa, Tacna.

Básicamente, ¿cómo es que ustedes apuestan por estas provincias?

Miramos qué nivel de crecimiento ha tenido en los últimos 5 años la región, cómo anda el consumo interno y cuál es la demanda de vivienda que tiene la región y por ahí es que nos inclinamos por esas ciudades.

7. ¿Cuáles cree usted que son las variables económicas que se relacionan con el sector construcción?

Tenemos, para que tú puedas cuantificar el PBI construcción, tienes la venta del cemento, el consumo del cemento, tienes el... ¿cómo se llama el índice de desempleados? ¿el porcentaje de ocupación? De la mano de obra ¿no? El consumo de cemento es básico; ahora, nosotros en el sub sector inmobiliario no tenemos una cuantificación de la contribución del sub sector a la bolsa del PBI construcción, no existe eso, entonces se está haciendo algunos esfuerzos a través de la Universidad Católica para generar un índice en función de los créditos desembolsados, en función de las unidades vendidas, en función del consumo de cemento; esas 3 variables fundamentales, para de alguna manera lograr una cuantificación de esa contribución, otro esfuerzo que se está haciendo es evaluar cuál es la contribución social del sub sector inmobiliario a la economía, cuál es la contribución social porque como decía antes este sub sector tiene un consumo masivo de mano de obra, mano de obra calificada y mano de obra no calificada.

Ahora que me está hablando básicamente del cemento, en un proyecto inmobiliario no solamente entra el cemento sino otras cosas como de repente acabados, como lo que es vidrio, metal para barandas

Claro, lo que pasa es que solamente el consumo de cemento se toma como una de las variables para evaluar el PBI, los otros insumos no.

Los otros insumos ¿qué tanto representan sobre todo lo que podemos llamar metalmecánica (barandas) ¿qué tanto en porcentaje en un proyecto inmobiliario podría entrar allí?

No es mucho, digamos del presupuesto total de la obra son números muy bajos, en una obra más o menos el 45% representa la estructura, 40% arquitectura, 15% eléctricas y sanitarias. De la arquitectura los elementos metalmecánicos deben representar 1% - 2% del presupuesto total,

Digamos que no tiene mucha relevancia ¿no?

No es incidente. Metalmecánico, no es fierro; el fierro más o menos tiene una contribución entre el 5% y 7% del presupuesto total, el fierro que sirve para el concreto.

8. Usted conoce algunas empresas que brinden servicios de fabricación de metalmecánica? ¿Se le viene a la mente alguna?

Sí, Técnicas Metálicas, Haug y algunos pequeños que trabajan con nosotros que hacen trabajos más chicos.

9. Ustedes como empresa inmobiliaria, qué factores toman en cuenta para contratar servicios de todo lo que tercerizan, de repente metalmecánica, acabados.

Ojo que nosotros... el grupo es inmobiliario pero esa ya es una pregunta de construcción, tenemos un brazo constructor pero es una actividad de construcción no es un actividad inmobiliaria, ¿cuáles son los atributos? Normalmente son proveedores que vienen trabajando con nosotros o sub contratistas que vienen trabajando con nosotros mucho tiempo o recibimos alguna recomendación para hacer concursos nuevos.

Al momento de hacer su proyecto, imagino que evalúan a sus proveedores para dar una calidad alta, mediana, baja, dentro de los parámetros que normalmente evalúan podría ser el precio, calidad, tiempo de entrega ¿cuál cree usted que son los principales?

Los criterios que se toman en cuenta son precio, calidad y que no entorpezcan la construcción, porque nosotros ponemos el training del trabajo y nosotros ponemos los tiempos, no ellos. O sea nosotros marcamos el paso, nosotros decimos: necesitamos que todo este trabajo de defensa delantera esté en 30 días y ellos tienen que someterse a lo que nosotros decimos porque no lo decimos de locos sino que hay un planeamiento detrás.

En lo que es Wescon, veo que manejan más que todo Lima Norte, básicamente ¿por qué Lima Norte y no Lima Sur, Lima Este, Lima Oeste?

Porque inicialmente las tierras con mayor habilitación urbana estaban en el norte, el sur no tiene agua, el este no tiene agua, y lo único que tenía agua era el norte entonces por eso nos fuimos bastante al norte; sin embargo en el norte ya tenemos problemas de agua y estamos saliendo, nos hemos ido a provincia y hemos ido a Lima Cercado.

¿No piensan entrar a Lima Sur, Lima Este, Lima Oeste?

No por el momento porque no hay tierras suficientes con la suficiente habilitación urbana.

Alguna acotación para terminar, respecto al sector en general.

Yo quisiera que el Estado se pusiera más proactivo con el sector, tuviera una política más clara de vivienda en el sentido de auspiciar más la vivienda social, fundamentalmente a los sectores medios, elevando sustancialmente el tope del bono del buen pagador, que los bancos sin pedir que se pongan lapsos, sin pedir eso, porque

nosotros estamos seguros y estamos convencidos que con esas políticas conservadoras el sector tiene para un largo plazo; que fuesen más estrictos en la calificación de los sectores más emergentes que no acreditan sus ingresos con una boletas porque a los empleados con boletas ya se les dio los 10 ó 12 años anteriores ya se les dio crédito; ahora lo que queda es tener un nuevo expertise o desarrollar un nuevo expertise para aquellas personas que no tienen una boleta de ingreso, que no son capaces de sustentar un ingreso pero que definitivamente tienen ingresos, por eso están haciendo crecer el país y por otro lado es que se tome una decisión sería con respecto del tema del agua y pase a un proceso de privatización o se abra el mercado para que empresas de fuera puedan venir a competir de igual a igual con alguna empresa del estado.

Entonces, según lo que usted me dice hay 3 limitantes: el servicio del agua, la restricción de los bancos con los créditos para personas que no pueden acreditar ingresos y el bono de vivienda que es muy bajo. ¿Qué porcentaje propondría usted para el monto de vivienda, para el monto que debería retribuir el estado al usuario final y que considera que movería más el sector?

Yo creo que regresar al orden del 20% es enteramente razonable, 20% que si uno hace el cálculo financiero prestándole al 9% con el bono del buen pagador del 20% lo que termina pagando el cliente es una tasa de alrededor de 7.8% que es una súper tasa todavía, o sea si se le da el crédito al 9.5 que se está dando actualmente y financieramente hacemos esa reducción del 20% que es la tajada o es la parte que no pagaría el cliente vamos a ver que con estos nuevos números, la tasa resultante es 7.8 y 7.8 es una tasa bastante razonable; entonces no es que el estado esté perdiendo plata, no.

En EE.UU uno puede conseguir el dinero por 1.5, 2, 3% como máximo, el estado puede conseguir ese dinero, ha hecho una colocación a 2.5% de bonos,

podríamos hacer esa colocación y venir a poner ese dinero acá para la vivienda con lo cual el estado mantendría un margen y los bancos mantendría un margen mayor, entonces no hay motivo para que no pueda subirse el bono del buen pagador de manera sustancial.

Eso sería en cuanto al bono del buen pagador, y en el tema del servicio de agua potable, usted propone que lo privaticen...

Yo lo que propongo es o una privatización o una apertura de mercado, en este momento Sedapal está colapsado, no puede atender bien ni siquiera a los clientes actuales, cuando uno pide ampliaciones de redes para hacer nuevos desarrollos ellos dicen: no podemos.

En Lima norte tenemos alrededor de 8 mil viviendas en el sector donde estamos nosotros, lo que queremos es decirle a alguien de afuera oye tenemos 8 mil usuarios, con los cables puedes venir, darles agua, evacúas el desagüe y tú les cobras a ellos y compites con Sedapal, entonces si es que Sedapal no lo puede hacer no puede ser el perro del hortelano; tiene que dejar que alguien de manera privada lo haga, cualquier otro operador de fuera diciéndole que tiene 8 mil clientes asegurados para venir a poner el pie, viene.

Usted cree que si se da ese caso, tendríamos empresas dispuestas a invertir acá, en lo que es agua potable y alcantarillado pero de repente ¿es posible decir que no tenemos el recurso hídrico más allá de la infraestructura? ¿Puede ser esa una de las limitantes? O cree que básicamente la limitante es Sedapal como entidad?

Recurso hídrico en la zona donde estamos no falta, no falta, solamente con una capacidad de inversión es importante, el recurso hídrico es sacar del sub suelo, está

aprobado, Sedapal lo hace actualmente o sea no hay limitante de recurso. El recurso hídrico está ahí, está para explotarlo.

Y para la última limitante que me dijo, me comentó 3 limitantes, la del bono, la de Sedapal y la última, la de los bancos, ¿no cree que las tasas son muy altas? Se hizo un estudio y se ve que hay una persona que adquiere un crédito amortizando el 10% termina pagando 3 veces en 20 años lo que vale la vivienda. ¿Cree usted que la tasa es alta, que es baja, es competitiva?

Yo creo que el crédito más caro es aquel que no existe y en este momento hay muchísima gente que no tiene acceso a ese crédito, más importante que bajar la tasa es que esas personas tengan accesos al crédito y tengan acceso a un bono del buen pagador.

Si existe el bono del buen pagador de manera indirecta podría bajar la tasa pero se crea un aliciente de que el comprador sea puntual porque es un bono del buen pagador, al mal pagador no le entregan bono. Entonces de manera indirecta esa tasa que está en 9.5% en este momento bajaría radicalmente a 7.8 pero bajaría para los cumplidos, para los incumplidos se queda en 9.5

Que son tasas que se manejan actualmente en promedio.

Sí.

Bueno ingeniero, muchas gracias por su tiempo, muchas gracias por la entrevista.

Anexo 2: Entrevista a experto sector minero**ENTREVISTA 2:****CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: CARLOS VIDAL NUÑEZ**CARGO: SUPERINTENDENTE DE SOUTHERN PERU COPPER
CORPORATION

FECHA: 18/02/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. ¿Cuál es su apreciación acerca del sector y su demanda interna? Desarrollo, limitantes.

Actualmente el sector minero en el Perú, tiene una participación importante dentro del PBI de la economía peruana, la demanda interna digamos está condicionada a la industrialización que tiene el Perú y como sabemos el Perú todavía es incipiente en su desarrollo industrial por tanto no existe una demanda interna importante en cuanto a minerales se refiere.

Básicamente, lo que hace Southernm es atender la demanda externa de minerales para las industrias y las exportaciones están dirigidas a China, Europa en mayor porcentaje y EEUU.

Y en cuanto al desarrollo, bueno, la demanda se mantiene, la economía responde muchas veces a la economía que es cíclica, que depende también del desarrollo de grandes proyectos o de la infraestructura de la industria en los países desarrollados; pero sí, mantenemos un desarrollo importante en el sector minero en el Perú que básicamente ha crecido y va a seguir creciendo, hay un objetivo dentro del sector minero que es alcanzar y mejorar la propuesta de producción que tiene Chile

actualmente, entonces la idea es que nosotros como visión queremos ser, digamos, los primeros productores de minerales, en nuestro caso particular del cobre.

Y en cuanto a los limitantes, básicamente están dirigidos al tema de que nosotros como vendemos un commodity, producimos un commodity, el commodity está supeditado a los precios internacionales, entonces todo nuestro margen está dirigido a la eficiencia en costos; entonces tenemos que ser muy, muy eficientes y eso de alguna manera nos genera algunas limitaciones. Por otro lado otra limitación importante que tenemos, por ejemplo en la minería en el Perú, es que tenemos muchos conflictos sociales entonces tenemos que atender muchas demandas de sectores que son anti mineros y que en muchos casos obedecen a intereses que no necesariamente son los intereses de la mayoría de las comunidades que son impactadas por la utilidad minera, generalmente la actividad minera a nivel de gran minería como es el caso de nosotros impacta positivamente porque tenemos políticas de responsabilidad social, política de responsabilidad empresarial, entonces mantenemos estándares de calidad, de eficiencia y tenemos muchas normas que cumplir en el ámbito ambiental y el impacto es positivo porque se genera desarrollo, se generan puestos de trabajo, pero sin embargo estos grupos anti mineros que actualmente están generando serios problemas, en el caso que nos compete a nosotros Tía María por la ampliación de Toquepala que nos impiden atender esos proyectos con la celeridad con que quisiéramos. Hoy nosotros podríamos tener Tía María operando.

Tía maría está... ¿en dónde?

En Arequipa, en Cocachacra, entonces por ejemplo hoy por hoy Tía María debería estar en etapa de pre producción pero sin embargo todavía no hemos avanzado nada con el proyecto.

Eso básicamente por conflictos sociales...

Porque no tenemos la licencia social, tenemos licencias de todo aspecto, en todo sentido, estudios, hemos invertido millones de millones de dólares pero sin embargo no podemos salir porque seguimos con un problema social.

2. ¿Cree usted que el sector ha estado sometido a algunos cambios en los últimos años? De ser así ¿cuáles cree que son los más importantes?

El sector minero en el Perú, en particular no en el mundo, básicamente ha habido una política de ampliación de proyectos, tenemos más proyectos, ha habido un cambio importante en la regulación, el estado de alguna manera también ha estado flexibilizando sus políticas hacia la empresa privada; en particular hacia el sector minero; la idea es darle las facilidades para que el sector siga creciendo y para que los proyectos se viabilicen. Entonces ha crecido de una manera importante en los últimos años el sector.

3. ¿Cómo ve el panorama y cuál cree que es la tendencia en el sector?

El panorama es positivo, está creciendo, las empresas mineras se están formalizando, el sector en general si bien es cierto es impactado por el tema de los precios internacionales seguimos manteniendo un margen importante, tenemos ya una experiencia importante ganada y eso nos permite seguir avanzando en la intención de crecimiento del sector, la tendencia es positiva y prueba de ello es que las inversiones se siguen dando, se siguen dirigiendo a pesar de los problemas que ocurren, entonces tenemos muchísimas empresas capitales chinos, capitales canadienses, capitales australianos y capitales también nacionales que siguen apostando invirtiendo, eso es un indicativo que no hemos parado, si bien es cierto se ha producido una pequeña desaceleración pero que está más enmarcada dentro de un entorno mundial digamos de desaceleración económica y no tanto por un tema meramente local pero seguimos avanzando con una tendencia positiva.

4. En cuanto a las variables económicas, ¿cree que hay algunas variables que se relacionan con el sector y que tengan alguna influencia significativa?

Por ejemplo de qué variables me estarías hablando.

Por ejemplo la demanda interna, el PBI, las variables económicas que se puedan relacionar al sector

Claro, por ejemplo, qué pasa, la demanda siempre se impacta en la medida que sigan creciendo las economías, por ejemplo hemos tenido nosotros en el Perú una mejora de manera sustancial en los ingresos de la población eso hace que la gente consuma más productos con valor agregado y eso alimenta la necesidad de producción de más productos entonces definitivamente la variable económica PBI, ingreso ha sido importante para seguir incrementando el negocio minero, porque nosotros proveemos a las industrias, ahora lógicamente hay que hacer una salvedad que nuestra demanda interna es muy poco comparando con la demanda interna que se puede producir en EE.UU que son los grandes consumidores o China.

Claro, básicamente todo lo que ustedes producen lo exportan...

Claro, lo exportamos y está dirigido a las grandes industrias que atienden a las demandas de los mercados americanos y asiáticos que son los grandes demandantes.

La demanda interna peruana es pequeña pero sin embargo sí hay un impacto en el crecimiento porque hay mayor consumo lógicamente, el PBI es una variable económica que siempre impacta en la tendencia.

¿La ven como una tendencia?

Claro, lógico.

¿Alguna otra variable que considere?

Básicamente el tema del ingreso.

¿El ingreso per cápita?

El ingreso per cápita, porque eso motiva el consumo, genera consumo.

¿Cómo cree que las políticas afectan al sector?

En el Perú particularmente, por ejemplo una de las políticas que ha afectado mucho al sector es la política que aplicó el último gobierno y que está vigente actualmente que es la consulta previa, por ejemplo, hay algunas políticas ambientales que han sido en mi opinión demasiado rigurosas y que son estándares que ni si quiera se cumplen en Europa en el Perú eso no es bueno para la industria. Todo apunta a conseguir los mejores estándares del mundo para producir pero eso es paulatino, no puede ser de repente, a veces las políticas impactan negativamente porque chocan contra un concepto práctico de negocio.

Cuando me dice “la política de consulta previa” ¿cómo es?

Nosotros dependemos prácticamente de tener una licencia social para poder llegar a un proyecto, o sea no podemos desarrollar un proyecto sin antes haber tenido digamos el permiso de la población.

¿Es la población quien se encarga de dar la licencia social?

Claro. Porque si no, no te dejan producir.

¿Hay alguna entidad que se encargue de eso?

No, no, son las mismas comunidades, las mesas de diálogo, que se organizan y las que te permiten, porque si tú no tienes la licencia... o sea las licencias sociales son un concepto, no es formulario, no es un trámite, porque qué pasa, si por ejemplo la población que es aledaña a una futura actividad minera se puede negar como pasa con el caso Conga, se niega a que se haga la producción a pesar de que se han hecho estudios, se ha invertido millones de dólares, se ha prometido y se han hecho planes de apoyo a la población a pesar de todo ello la población sigue empeñada en no dejar

desarrollar el proyecto y eso está pasando ¿por qué? porque hay una ley que permite que ellos, lógicamente, puedan actuar de esa manera.

O sea hay una ley que los avala

Claro, entonces hay políticas de estado que de repente no están bien direccionadas, nadie dice que la actividad minera se vaya a vulnerar los derechos de las poblaciones sino que la regulación tiene que ser equitativa, lo que tiene que hacer la regulación es proteger los intereses de la población con lo cual no implica de que un grupo de gente tenga la capacidad de bloquear una inversión que puede traer desarrollo para el país. Tiene que haber un equilibrio.

Entonces, eso es básicamente uno de las principales políticas que afectan, es la política de la consulta previa

En mi opinión, la política de consulta previa y algunas políticas ambientales también por ejemplo el marco regulatorio que se produjo para las cotizaciones de OEFA y Osinergmin también significaron un problema para las empresa, porque antes Osinergmin se financiaba con una tasa que utilizaban para financiar digamos los costos de las auditorías o de las revisiones que hacían, actualmente es 1% de los ingresos, es como si fuera un impuesto.

Entonces si las políticas no cambian por ejemplo tributariamente, es decir no te suben el impuesto a la renta, no te suben el IGV ven otra manera de buscar otro ingreso y ven la manera de poner otras multas o perdón otros impuestos que en esencia son muy parecidos al impuesto a la renta porque están grabando el ingreso y la renta finalmente.

5. ¿Cómo cree que la economía afecta al sector?

En el Perú digamos, nosotros seguimos siendo un país primario, somos básicamente exportadores de materia prima, entonces el impacto que genera la

empresa minera en la economía, o sea la relación digamos de impacto entre economía y sector minero es, el sector minero cómo impacta en la economía general, nosotros somos un porcentaje de ese PBI entonces si nosotros crecemos la economía crece; pero si la economía deja de crecer en el Perú a nosotros no nos impacta porque nosotros somos exportadores, somos exportadores no nos impacta porque nuestra demanda interna es muy pequeña; ahora, si la economía mundial crece nosotros lógicamente crecemos porque los países industrializados nos compran más y crecemos lógicamente, o sea la relación sería con la economía mundial no sólo con la economía peruana, con la economía peruana digamos a nivel de la demanda interna no hay mucho efecto, pero nosotros sí tenemos un fuerte impacto porque si la economía mundial crece nosotros crecemos y crece nuestra economía porque los recursos del estado son parte de lo que nosotros aportamos como impuesto.

6. ¿Me podría usted decir si sabe de algunas de las normas que regulan el sector?

Que creo que me las comentaba.

Las normas que regulan, la ley general de minería, las leyes ambientales, las leyes tributarias.

¿Cree que afecta de alguna manera o indirectamente las nuevas tecnologías al sector?

Si claro, nos hace más eficientes, mejoran nuestros márgenes de ganancia, las nuevas tecnologías, por ejemplo nosotros ahora estamos lixiviando, entonces de ese proceso de lixiviación, qué pasa, nosotros obtenemos concentrados y los fundimos para sacar cobre, pero en ese proceso quedan residuos de baja ley, todos esos residuos de baja ley, todos esos residuos de baja ley antes no había tecnología para recuperar el cobre de esos residuales de baja ley pero actualmente tenemos la tecnología y se riegan y esos químicos que riegan ese material de baja ley, extraen el cobre o sea la

tecnología nos permite extraer más minerales, también nos permite por ejemplo que los procesos productivos sean ecológicos, que impacten de menor manera, de manera menos lesiva para el ambiente; por ejemplo ahora nosotros trabajamos con un horno Isasmelt que es una tecnología que permite recuperar todo el ácido sulfúrico que antes se iba al ambiente, actualmente todo ese ácido se recupera y se vende, es un producto más, antes se perdía en el espacio y ese ácido quemaba plantaciones porque en realidad eso era, antes la minería (no sólo en el Perú sino en el mundo) dada las condiciones tecnológicas y porque no había muchas regulaciones ni mucha conciencia ambiental se producía mucha contaminación, la minería hace 30 ó 40 años tenía un impacto negativo en el medio ambiente y prueba de ello es que por ejemplo los grandes países industrializados tienen mucha contaminación, muchos pasivos ambientales producto de la actividad industrial.

Pero ahora podría decir que la tecnología ha mejorado y reduce el impacto ambiental de la minería

Nos hace más eficientes en todo sentido y lógicamente impactamos menos, el impacto negativo que puede tener la explotación minera en el medio ambiente es menor.

En términos de ecología, ¿existen políticas ecológicas en este caso de Southern para el sector? ¿Manejan algunas políticas ambientales?

Sí claro, nosotros tenemos un marco de gobierno que está regulado por políticas internas, y tenemos políticas que regulan nuestra gestión como empresa, como negocio, dirigidas a las responsabilidades social y ambiental.

O sea manejan dos, las que les exigen el gobierno y las propias

Claro, las políticas propias, nosotros somos una empresa sostenible, y la sostenibilidad se basa justamente en nuestra responsabilidad social y empresarial.

Somos sostenibles en el tiempo ¿por qué? porque cumplimos todos los estándares de calidad, tenemos las mejores tecnologías, invertimos mucho en el medio ambiente, invertimos mucho en el desarrollo de las comunidades que están dentro del ámbito de nuestra zona de producción, entonces nosotros estamos creciendo con las comunidades y ¿por qué? porque tenemos políticas que están dirigidas al tema de la responsabilidad.

7. En cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector, como fortalezas por ejemplo ¿qué me podría decir?

¿Del sector minero en particular?

Bueno la fortaleza es que tenemos empresas grandes, capitales importantes y son empresas sólidas, y que tienen planes de expansión y de crecimiento.

En cuanto a oportunidades...

Tenemos muchísimas oportunidades, en el sentido de que el Perú por ejemplo, hablando sólo del Perú, el Perú es un país minero, tú sabes, en donde sacas un poco de tierra y encuentras cualquier mineral (cobre, oro) casi todo el Perú está concesionado, hay miles de concesiones mineras porque tenemos oportunidades de crecimiento en cualquier parte.

O sea, hay diferentes lugares donde se puede explotar el mineral...

Así es, tenemos la posibilidad para crecer, para seguir creciendo, esas son las oportunidades que nos da el Perú como país rico en minerales.

Debilidades....

Bueno, una debilidad que presenta el sector es el tema digamos que está asociado a los conflictos sociales, los conflictos sociales impiden el desarrollo de los proyectos y lamentablemente muchos de los conflictos están dirigidos por gente que

son anti mineros y que no tienen mayor sustento de lucha sino simplemente que obedecen a intereses personales o de grupo y no a los intereses de la comunidad.

Y se podría decir que manejan a la población en contra

Claro, tienen manejo, hay algunos líderes, caudillos que utilizan los medios económicos que tienen para influenciar a la gente y tú sabes que en las poblaciones, en las comunidades hay mucha ignorancia y pues son fácilmente manipulables.

¿Alguna otra debilidad?

Básicamente lo que está obstaculizando la inversión privada es ese tema.

Amenazas para el sector

Bueno la amenaza básicamente, o sea, definitivamente siempre existe la posibilidad de tener un gobierno que no dirija políticas de apoyo a la empresa privada. Siempre existe esa posibilidad.

O sea tener un gobierno que no apoye

Claro, siempre existe el riesgo latente de un gobierno populista, los gobiernos populistas no dirigen con sentido empresarial al estado, entonces ese es un peligro potencial, otro peligro potencial es que sigan los conflictos sociales aumentando y que se vuelvan acciones recurrentes en contra de la actividad minera.

8. Dentro de las empresas que brindan el servicio de instalación y fabricación de estructura metalmecánica, ¿conoce algunas empresas?

Sí, en particular conozco una, MetaliKas, es una empresa que también es proveedora de Southern que construye estructuras metálicas para la compañía.

¿Es básicamente la única que conoce, no conoce alguna otra?

Sí, por ejemplo ByG Ingenieros que es una empresa que construye torres de comunicaciones para Southern, las estructuras de las torres.

¿Alguna que considere líder?

Líder para mí es MetaliKas, porque es una empresa que trabaja en muchas industrias mineras, y es una empresa grande. ByG es una empresa chica, no es líder en el sector.

9. ¿Y cuáles cree que son los factores que se toman en cuenta para contratar una empresa del rubro de estructuras metálicas?

Bueno acá en la compañía los criterios de evaluación de proveedores están dirigidos, en principio, al tema de solidez económica, luego experiencia en el mercado y también un tema de calidad de servicio, o sea certificaciones de calidad, se evalúan esos aspectos.

O sea las certificaciones son un factor indispensable o no necesariamente, puede o no puede tener...

¿El de las certificaciones? Bueno, dependiendo de la dimensión de la obra, o sea si son obras importantes, obras de proyectos grandes sí se es muy exhaustivo en buscar a la mejor, y se llaman a tres empresas y todas las empresas deben cumplir digamos, con los estándares que requiere la compañía y es la que resulta ganadora en los términos económicos es la que se queda con el contrato pero o sea, todas deben cumplir con los estándares de calidad, de eficiencia, de solidez económica, de historial, en fin, una serie...

De experiencia

Claro, de experiencia en el sector, quiénes han sido sus clientes, puede ser también la experiencia en el sector, por ejemplo si han atendido a otra minas, si han hecho estructuras, ¿qué estructuras han hecho? ¿En dónde las han hecho? Si tienen la solidez económica que le da el poder para manejar el tema logístico, que puedan tener la capacidad de poner una carta fianza por importes importantes, o manejar fondos,

que no tengas problemas de liquidez, y que tenga buenas conductas de responsabilidad social-empresarial, que no tengan problemas laborales.

Cuando dice cartas fianzas de un monto considerable, ¿cuánto es un monto considerable?

Por ejemplo si estamos hablando de una obra de 8 millones de dólares te podrían pedir una carta fianza por el 10% para garantizar de que vas hacer una buena obra.

10. En cuanto a los pagos, ustedes manejan alguna política de pagos (30, 60, 180 días)

Sí, si tenemos políticas de pagos, a 15 y a 30 días.

A 15 y a 30 días

Sí, pero eso varía dependiendo de cómo esté la situación económica, de la liquidez de la empresa.

Pero básicamente ¿se extiende más de 30 días?

No, actualmente no manejamos plazos mayores, estamos manejando 15 y 30 días para proveedores.

Bueno Sr. Carlos, muchas gracias, eso es todo.

Anexo 3: Entrevista a experto sector metalmecánica

ENTREVISTA 3:

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: VICTOR HUMBERTO LAZO

CARGO: GERENTE GENERAL DE LAS ASOCIACIÓN PRIVADA DE
EMPRESAS METALMECÁNICAS DEL PERÚ (AEPME)

FECHA: 30/03/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. Nos gustaría un poco que nos diga qué es la AEPME

Mira, la AEPME es como su nombre lo indica, es la Asociación de Empresas Privadas de Metalmecánica. Tú me podrías ahí decir sector metalmecánico comprende una diversidad de aspectos por ejemplo, la persona que tiene una pequeña empresa donde hace ventanas, barandas, hace parrillas es una pequeña empresa de metalmecánica.

Aquellos que hacen, también, transformación para hacer productos como refrigeradoras, lavadoras, conservadores, también es parte del sector metalmecánico. Nosotros no estamos orientados a juntar a todo el sector metalmecánico que está en estos momentos en la Sociedad Nacional de Industrias donde hay un comité de metalmecánica, donde están productores, están también fabricantes de acero y también empresas públicas porque, encima, forman parte de la Sociedad Nacional de Industrias (cosa muy curiosa, por cierto).

Pero nosotros... ¿qué cosa forma la Asociación de Empresas Privadas de Metalmecánica? La AEPME agrupa aquellas empresas que realizan actividad de metalmecánica de alta ingeniería; es decir todos aquellos que trabajan con los sectores

más calificados que hay en el país, llámese minería, llámese energía, llámese hidrocarburos, llámese pesquería, llámese construcción también.

En construcción ¿podríamos incluir también centros comerciales, retail?

Sí los centros comerciales, no solamente los centros comerciales de construcción, también tienes edificios, aquí en Javier Prado se está construyendo un edificio de 10 pisos todo en acero, también está en caminos, la construcción de puentes; entonces, pero para realizar todo ese tipo de actividades se requiere a su vez que todas estas empresas realicen actividades de ingeniería por eso tiene departamentos de ingeniería porque hacen ingeniería de detalle de cada una de estas cosas muy grandes que se tienen que ejecutar; entonces estas 28 empresas algunas que son grandes, otras medianas y otras pequeñas están orientadas hacia esos sectores. Por ejemplo si vas a lo que es hidrocarburos todas las que son las plataformas de explotación off shore en el Perú son hechas en acero y todos los reemplazantes se hacen con empresas que califican como parte del sector metalmecánica en el Perú. Empresas que están o basadas en Piura o que están el Lima, igual sucede para lo que es minería, todo la minería es la que formó el crecimiento de todo este sector y que ha permitido que además crezca y que sea reconocido internacionalmente porque cumple con todos los estándares internacionales.

2. Entrando a la página web de la Asociación de Empresas Privadas de Metalmecánica del Perú pudimos notar que hay empresas se están afiliando, ¿cuáles son los requisitos para que las empresas se afilien y qué beneficios obtienen?

Para afiliarse a la Asociación de Empresas Privadas de Metalmecánica lo puede hacer cualquier empresa que esté cumpliendo con estos requisitos es decir que realicen actividades que tengan que ver con ingeniería y con creación de productos, ya

sea porque hace estructuras, ya sea porque hace tanques, ya sea porque hacen puentes, ya sea porque hacen cualquiera de estas actividades que requiere una transformación más empírica que la simple realización que hace cualquier persona. Cualquiera puede afiliarse, presenta su solicitud a la asociación, y ésta pasa por un comité calificador de la propia asociación, que examina si ésta empresa cumple o no con esos requisitos, ve si sus antecedentes (porque en el sector se sabe quién es quién) es una compañía seria, y que debe formar parte y tenemos cuotas diferencias, ya sea si se trata de una compañía muy grande o de una compañía muy chica, pagan las compañías más chicas menos que las compañías más grandes.

Ahora bien, ¿qué ventajas recibe? la Asociación lo que está interesada es en la promoción del uso del acero, un país progresa en la medida que consume más acero. Es más industrializado, el Perú es un país que se ha ido quedando en el consumo del acero. Chile es un país que consume más acero que el Perú. Normalmente las tasas se hacen en base a la división entre la cantidad de acero que se produce y se importa versus la población que te da una cantidad no necesariamente sea eso, pero te da una base, el Perú está más o menos en 98 kg por persona lo cual es muy poco comparando con otros países que tienen 140, 160, 200; por ejemplo tienes el caso de México, el caso de Chile, el caso de Argentina, Colombia, entonces en verdad, nosotros queremos que vaya creciendo el consumo de acero en el Perú para que el Perú vaya prosperando. Por ejemplo en el sector construcción (que es donde vemos nosotros una posibilidad mayor) La ausencia de edificios significativos en el Perú es porque toda la construcción se ha orientado hacia el uso de varillas corrugadas y lo que es cemento, concreto y eso tiene un límite porque a mayor altura que tienes va aumentando el peso por eso es que tú tienes edificios que pueden llegar solamente a 35 pisos o 40 pisos, no llegan a más; no podrás tener edificios de 50, 60 ó 70 pisos porque para eso

necesitas hacerlo en acero; el acero además tiene una ventaja sobre el concreto que es en el comportamiento frente a los movimientos sísmicos que es mucho más maleable y moldeable.

Usted cuando me dice acero, es hacer de repente ¿un edificio todo en acero?

Como en todo el mundo, en EE.UU se viene construyendo edificios desde 1920, en Japón igualmente, en todas las zonas sísmicas, en México se hacen edificios todos en acero, entonces la construcción en acero tiene 2 ventajas, la primera ventaja es que el comportamiento sísmico es muy moldeable, maleable porque el acero tiende a moverse mientras que el concreto no tiene esa misma facilidad. Si bien es cierto que se le colocan pequeñas divisiones para permitir que se puedan mover las placas de concreto, el acero se puede mover íntegramente todo sin que se afecte la estructura central; en segundo lugar es que lo puedes construir muchísimo más rápido mientras que un edificio de 35 pisos te demoras 2 años y medio en hacerlo; el mismo edificio de 35 pisos lo haces en 1 año entonces el retorno de la inversión es muchísimo más rápido.

¿Por qué cree que no se está haciendo todavía, o se está aplicando ese tipo de construcciones en el Perú?

Porque simple y llanamente el Perú ha estado mirando simplemente a las construcciones que son de tipo con concreto, no se ha orientado hacia las construcciones en acero, ¿por qué? porque en el Perú, Lima y las principales ciudades han estado creciendo siempre horizontalmente ahora ya las posibilidades de crecer horizontalmente han parado porque la cantidad de tierra ha ido disminuyendo y ahora todo el mundo está mirando a crecer verticalmente, para crecer verticalmente necesita tener edificios muy altos y estos edificios altos que recién se están haciendo en los

últimos años en Lima requieren crecer mucho más para que puedan existir tanto en viviendas como en oficinas la suficiente capacidad.

3. Bueno, eso es todo lo que me ha comentado acerca de la Asociación de Empresas de Metalmecánica pero me gustaría saber ¿Cuál es su apreciación acerca del sector?

El sector ha estado muy vinculado con el crecimiento económico del país, entonces a mayores inversiones que se realicen el país el sector ha ido creciendo en forma estable; esto significa inversiones en minerías, inversiones en hidrocarburos, inversiones en pesquería que eran los sectores donde funcionan más lo que es la asociación.

El sector retail....

En el caso de retail solamente cuando es la construcción de los que son malls o los strip center pero digamos un mall o strip center se construyen en 4 meses, 5 meses mientras que estas construcciones grandes dan trabajo para 1 año, año y medio o 2 años, entonces la paralización de las inversiones del sector minero ha traído una fuerte paralización también de la cantidad de trabajo disponible que tienen las empresas de la asociación. Se confiaba que este año 2015 empezaran ya las inversiones en el sector minero, se hablaba que ya estaría listo lo de Tía María, ahora ha quedado nuevamente en stand by o suspensión mientras se resuelven los problemas que hay, hay en otros sectores de minería que no se definen porque hay conflictos sociales que todavía no han sido resueltos por el gobierno, en el caso de hidrocarburos, lamentablemente el precio de los hidrocarburos ha caído sensiblemente lo cual es bueno para un país como el Perú que importa muchos hidrocarburos pero que hace que las inversiones en el sector de hidrocarburos o se detengan o simplemente se demoren y eso significa que no haces mayor cantidad de trabajos.

En el caso de pesquería igualmente, ha habido inversiones que se han venido realizando pero lamentablemente los movimientos cíclicos de clima que se producen en el país han afectado la producción en pesquería, aparte de otros problemas que ha habido de regulaciones que han hecho que el sector no esté tan dinámico como normalmente lo era.

El sector construcción sí ha seguido funcionando pero digamos la cantidad de inversión que hay entre esos tres sectores que te he mencionado antes, el sector de construcción es relativamente poco.

O sea considera que ha habido una desaceleración, de todas maneras

De todas manera, es más nosotros teníamos aproximadamente alrededor de 200 mil personas en trabajo directo y unas 300 a 350 mil en trabajo indirecto éstas 200 mil ahora han disminuido, ha habido que cesar personal porque no hay suficiente capacidad de trabajo en todas las empresas, no digo que algunas, que toda la vida lo han hecho, no; hay algunas empresas que si están con capacidad de bastante importante tomada pero la gran mayoría no es así.

4. En cuanto al sector ¿Usted cree que el sector ha estado sometido a cambios en los últimos años? cambios importantes que usted cabe mencionar.

El sector no ha estado regulado (gracias a Dios) entonces al no estar regulado el sector ha habido un fuerte crecimiento según las necesidades del mercado, y las necesidades del mercado han sido impuestas por las compañías que no son nacionales porque las grandes inversiones no se hacen con capital peruano sino con capital extranjero consecuentemente eso ha permitido que nosotros podamos seguir avanzando; eso no significa que no nos hayamos colocado con todas las regulaciones y con todos los requisitos que se exigen en los países del primer mundo todas las compañías que forman parte de la AEPME todas tienen calificaciones del más alto

nivel y pueden concursar para tomar trabajos en cualquier parte del mundo y de hecho así ha sido, hay compañías nuestras que han estado operando en Argelia, hay compañías que pertenecen a la Asociación y han estado operando en Santo Domingo, hay compañías nuestras que han estado operando en el norte de Argentina, hay compañías nuestras que han estado operando en Colombia, entonces podemos competir sin ningún problema cumpliendo con todos los requisitos y requerimientos internacionales.

Me mencionaba que hay un sindicato de trabajadores, que a veces implica problemas para todo lo que es construcción, no solamente para metalmecánica sino para construcción en general

Lo que ocurre es lo siguiente, que los trabajadores de construcción civil consideran que deben formar parte también de sus sindicatos y de sus regulaciones los trabajadores que operan en lo que es el sector metalmecánico; sin embargo hay una gran diferencia, el trabajador de construcción civil es un trabajador de temporada es decir el trabajador de construcción civil labora durante 3, 4, 5, 6 meses, mientras se hace la obra, luego termina y luego cambia a otra obra. En metalmecánica no es así, en metalmecánica el trabajador es un trabajador de planta, es un trabajador que está los 12 meses del año trabajando en la compañía, recibe utilidades, forma parte de la empresa misma, tiene todos los beneficios que tiene cualquier oficinista o trabajador de la compañía y por lo tanto hay una distinción realmente diferente con el trabajador de construcción civil; adicionalmente a eso, el trabajador de metalmecánica tiene la posibilidad de ir escalando por tecnificación, el trabajador de construcción civil es cierto que también puede ir, tienes el operario, el oficial, el maestro pero en metalmecánica tú puedes ir tecnificando a la gente en institutos para lo cual pueden ir generándose mejoras para ellos mismos que pueden permitir ser personas que trabajen

no solamente acá en el país sino en cualquier parte del mundo entonces hay una gran diferencia y eso es algo que en el congreso se estuvo debatiendo la posibilidad de una norma que unifique a todos pero nosotros le hemos conocido que están equivocados, que están tratando con 2 sectores totalmente diferentes.

**5. En cuanto a lo que es tendencias de inversión del sector ¿Cómo ve el panorama?
¿Cuál es la tendencia en el sector?**

Bueno, en este momento todas las empresas han ido creciendo e invirtiendo a través de los años. Todas las empresas de la asociación.

No te puedo dar cifras por una razón muy simple, las empresas no reportan a la asociación las inversiones que realizan y no reportan por una razón muy simple porque a pesar que todas están dispuestas a trabajar juntas para obtener objetivos comunes, existen celos entre ellas (naturales) entonces si saben que la compañía “A” está comprando maquinarias tales, dicen bueno yo también lo van hacer...o piensan que de esta manera van a... que los demás al darse cuenta de su estrategia hacia dónde va ir, entonces las inversiones no son conocidas por la asociación sin embargo sí sabemos que todos los miembros de la asociación han estado comprando maquinarias hasta el año pasado. Y compró maquinarias porque, además para poder ofrecer sus servicios a las grandes compañías que requieren este tipo de trabajos, no lo puedes tercerizar sino que debes tener maquinaria propia; entonces esta gente ha estado comprando, asisten a las grandes ferias pero solamente hasta el año pasado, este año la situación es un poco difícil.

Más o menos ¿cuál cree usted que es la tendencia? ¿Es a la baja, va subir, se va a mantener?

La tendencia es por ahora a no incurrir en mayores inversiones por ahora mientras no se despeje el sector, la economía nacional y esto va a depender

muchísimo de cómo el gobierno actúe en forma proactiva para que las inversiones puedan darse porque sobre todo en los sectores de minería y de hidrocarburos las inversiones son de largo plazo entonces la gente tiene que proyectarse y ¿cómo lo va hacer?, una inversión de 2 mil o 3 mil millones de dólares no lo saca del bolsillo las empresa mineras sino que los tiene que financiar y por lo tanto tienen que presentarse estos proyectos a organismos financiadores y estos proyectos toman tiempo en ser analizados.

Podríamos entonces hablar de que hay 2 tipos: hidrocarburos, minería que son largo plazo y bueno puede ser retail que es corto plazo y otros tipos de construcciones

Retail, digamos que hay algo que se está actuando no en el país, no en Lima sino fuera de Lima y que son los strip center que son más chicos el trabajo ahí hay veces que se pueden hacer por las empresas que están localizadas en las regiones o también por empresas que están en Lima, por eso te digo, hay algunos trabajos que se vienen haciendo no muchos en el sector de retail y construcción lamentablemente en el sector de carreteras hay una muy importante obra que se está haciendo en la región de Loreto, lamentablemente ésta muy importante obra la región de Loreto la entregó a dedo al SIMA que es la construcción de un puente que va desde Iquitos sobre Lanay hasta la base de la marina que ese va ser el puente más grande que se ha hecho en el Perú simplemente no pudimos nosotros participar porque la región usó de una norma que tiene las leyes del presupuesto que establecen que cuando se hacen entre empresas del estado con entidades que están afiliadas al estado, no se requiere hacer concurso, entonces SIMA ha tomado directamente esa obra y la está haciendo. Hubiera sido interesante que se hubiera permitido un concurso, una competencia.

6. ¿Sabe usted de algunas próximas inversiones que requieran que las empresas metalmeccánicas “se pongan las pilas”?

Las únicas que existen a la vista, son en primer lugar la refinería de Talara en la cual están participando algunas empresas de la Asociación en todo lo que sean estructuras, falta todavía determinar todo lo que van a ser tanques, spulls, tuberías que todavía no se han entregado las buenas pro para que se fabriquen, también estamos mirando con expectativa el gaseoducto número 2 que va correr paralelo al actual y que es una obra que tiene que realizar la compañía Odebrecht y también miramos con posibilidades de trabajo la construcción de la línea del metro 2, porque la línea del metro 2 si bien es cierto requiere mucho trabajo de ingeniería y de construcción civil propiamente en la construcción del túnel por el cual correrán el subterráneo, lo que son las estaciones de este subterráneo son todas hechas en metal, en acero, entonces esperamos ahí también contribuir en esta importante obra.

7. ¿Cuáles cree usted que son las variables económicas que se relacionan al sector y que tienen una influencia significativa? ¿El PBI, el consumo del metal?

Mira, las variables que se relacionan más con nuestro sector, evidentemente es el tema del aprovisionamiento de metales, o sea el aprovisionamiento de acero, hoy día por ejemplo se está discutiendo en el INDECOPI el que se coloquen una sobre tasa a las importaciones de tuberías hechas en caliente que vienen de China; nosotros hemos pedido que esto no se establezca, primero porque la industria peruana no se ha visto afectada, ha crecido y ha tenido buenos rendimientos y en segundo lugar porque para poder competir necesitamos tener aprovisionamiento a precios muy competitivos, los precios competitivos hoy día del acero en el mundo se dan por los precios que impone China porque es el mayor productor del mundo, entonces si no conseguimos

obtener acero de buena calidad y también a buen precio entonces dejaremos de ser competitivos.

Claro, entonces consideraría que esta sería una amenaza esta posibilidad

Exactamente, esta posibilidad sería una amenaza y esperamos que el INDECOPI rechace esta situación pedida por una empresa peruana que ha crecido, que no ha tenido pérdidas, entonces no justifica que se produzca una situación de esta naturaleza.

Y luego también, otra de las variables que evidentemente nos afecta a nosotros es que en la medida en que los conflictos sociales no sean resueltos por el gobierno las inversiones se paralizan y esas inversiones a su vez determinan que no podamos nosotros acceder a trabajos que debieron haberse hecho en el país.

Siempre hay que tener en cuenta que el país crece por las cosas que se hacen en el pasado y luego los vemos hoy día y si no seguimos avanzando, lo que hemos hecho en el pasado no va alcanzar para todos.

Por ejemplo, hay mucha gente que pide... leí la vez pasada una tontería en mayúscula que había una región que pedía que le igualaran el canon que no venían recibiendo; es decir que antes recibían como 100 y ahora 70 y que el gobierno debería completarle el 30 que le faltaba lo cual es un absurdo total, porque significa que si el canon está bajando es porque el rendimiento en esa zona ya no está siendo bueno, entonces al no ser bueno el canon no se puede dar entonces la gente tiene que darse cuenta de que hay una relación de causa y efecto; no es que el gobierno saca de su bolsillo y regala dinero, si no es que se obliga a que la gente que está obteniendo ingresos a contribuir con el país, en ese sentido por ejemplo las empresas de la Asociación Peruana Privada de Metalmecánica tenemos mucha responsabilidad social

estamos siempre atentos a ir mejorando con el sector y también con nuestros propios trabajadores.

8. Justo a eso era lo que iba, ¿Cómo las políticas en general pueden afectar al sector? ¿Qué tanto pueden afectar las políticas? ¿Cree que están afectando para bien, para mal?

Bueno las políticas actuales sí, hay políticas del estado y hay políticas de las empresa, por ejemplo te cuento un caso (y que recién se está resolviendo) hay ciertos costos escondidos que sin querer las empresas privadas les imponen a las otras empresas privadas, por decir si yo tengo un trabajo para hacer a una empresa minera que está en la región de Ancash la empresa minera me impone que yo le dé un certificado médico y un estado de salud de mis trabajadores que van a ir allá.

Si yo tengo un trabajo para hacerlo en Apurímac la empresa minera que está allá me pide otro y si tengo que hacer otro trabajo que está en Moquegua la empresas que están allá me va pedir otro entonces el mismo trabajador que lo he podido poner 4 meses en una , 4 meses en otra y 4 en la otra debe pasar 3 exámenes médicos en un solo año. Sin sentido porque debería valer el mismo certificado médico cuando menos dentro de un año para todas las empresas.

Esto es una cosa que verdaderamente hemos estado trabajado con el Ministerio del Trabajo y las empresas se han dado cuenta de que tiene sentido que ellos cuiden que los trabajadores cumplan con los requisitos de salud pero no tampoco en exceso.

Entonces, debe salir una directiva dentro de poco estableciendo que son válidos durante un año los certificados que se tomen en determinados sectores.

O sea, no nos importa si nos dicen oiga sáquele los certificados en 4 hospitales, bueno iremos a esos 4 hospitales y los sacaremos porque eso nos sirve para todo el año.

Luego también el estado muchas veces en el interés de proteger a los trabajadores, insiste siempre sobre las mismas empresas ya establecidas y no sobre las empresas que no son las regulares, entonces hay, yo diría una sobre calificación de las cosas que realizan las empresas regulares por parte del estado; que entiendo que estas normas son dictadas con la finalidad de poder detectar las empresas que no son regulares, pero las empresas que no son regulares hay que detectarlas de otra manera, no estar haciendo regulaciones que después se aplican solamente sobre las que son las normales, las empresa que están formalizadas, las empresas que tributan, las empresas que tiene a su personal en planilla, lamentablemente.

Y en las políticas de gobierno me dice, también son...

Las políticas de gobierno son muy importantes, o sea en este momento en el sector que nos afecta directamente a nosotros es el tema medio ambiental, el tema medioambiental ha paralizado muchas inversiones en el Perú, no ha habido un adecuado manejo y eso ha determinado que lamentablemente haya demasiada efervescencia social que pide muchas cosas que no siempre son las que se suponen que deberían estar.

Las empresas mineras de acuerdo con la información que nosotros tenemos, normalmente siempre, antes de realizar inversiones, realiza actividades con todo el sector cercano a lo que van explotar que quedaría afectado pero lo que ocurre es que ya no son los cercanos sino los lejanos que sienten que de alguna manera se les va afectar también y esa es una labor en la cual tiene intervenir el estado normalmente, no sólo para explicar sino para que el estado con los impuestos que reciben darles a esas comunidades que están más alejadas aquellas cosas que necesitan.

¿Cómo el crecimiento de la economía afecta el sector? creo que me lo mencionaba

Es muy importante, porque el sector económico tú lo vez por el crecimiento, el crecimiento del país, si avanza avanzamos nosotros, si el crecimiento del país decrece nosotros nos paralizamos y si el sector, la economía del Perú ha venido creciendo a ritmo de 6 -7, después bajó a 4 y este año se prevé que va ser 3.5 - 4 y otros dicen 2 puntos. Entonces todo eso nos preocupa hondamente porque eso significa menor inversión.

O sea hay una relación directa

Directísima.

¿Sabe de algunas normas que regularicen el sector?

Digamos que el sector está perfectamente bien definidos, no hay ninguna norma que requiera es más, el Ministerio de la Producción está muy interesado en que el sector metalmecánico siga creciendo, lamentablemente el crecimiento del sector metalmecánico va asociado con el crecimiento del país.

Las Naciones Unidas, a través del Ministerio de Economía, ya nos han contactado también para obtener información sobre este sector porque es uno de los sectores que ha crecido más en el país, se ha modernizado y puede ser comparado con cualquier empresa de metalmecánica del primer mundo sin ningún tipo de apoyo ni ayuda, simplemente y llanamente siendo competitivos.

9. ¿Usted cree que cuando uno entra a un trabajo, en un sector, digamos se hace un centro comercial en el Callao, afecta de alguna forma la cultura de la población, cuando dicen que no, eso no va?

No, mira ve, la forma que nosotros trabajamos es una forma bien peculiar; nosotros no trabajamos en el lugar a diferencia de lo que sucede por ejemplo, en construcción civil, en construcción civil tiene que trabajar en el mismo sitio entonces el impacto que genera esto sobre el elemento circundante es bastante notorio.

Nosotros cuando realizamos obras, las obras se realizan fundamentalmente en talleres y luego se realiza el montaje, se lleva a montar, entonces el impacto de montar puede durar 2 meses en vez de haber tenido 6 meses a la gente metida en un lugar generando los problemas que pueden determinar frente a la población; entonces en ese sentido esa es una de las razones por la cual nosotros consideramos que este sector es un sector que se diferencia de lo que es el sector de construcción civil, notablemente, porque el sector de construcción civil no puede llevar estos trabajos a un taller y montarlos, nosotros sí realizamos todos estos trabajos, hay la labor de ingeniería y se ensambla con un mecánico, llevarlo hasta allá, con grandes grúas, luego se ensamblan, se sueldan y ya terminamos.

La tecnología ¿considera que afecta de manera directa o indirecta?

La tecnología definitivamente, afecta de manera directa, en el mundo van apareciendo nuevas tecnologías y esas tecnologías hay que ir tomándose; y además nosotros también desarrollamos tecnologías propias porque hay varias empresas en nuestro sector que han generado obras o productos propios.

En el caso de FIMA por ejemplo, es una empresa que pertenece a nuestro sector y que trabaja mucho con pesquería; ellos han desarrollado productos propios que después los han exportado inclusive a otras compañías pesqueras del mundo, hay las formas de realizar estructuras para zonas muy altas que nos han permitido generar cierto know how.

En República Dominicana estuvieron trabajando varias compañías para desarrollar los trabajos para una minera en República Dominicana y no avanzaban, lo que quería la compañía que gerenciaba el proyecto se hiciera, hasta que llegó una empresa peruana, estuvieron trabajando 800 peruanos ahí, avanzaron en 6 meses lo

que no se había avanzado y terminaron de hacer todo el trabajo que se buscaba porque tenían el conocimiento y la tecnología.

Han estado también trabajando en Argentina, una empresa peruana estuvo trabajando en el sur en los que es el proyecto Melchorita la planta de fraccionamiento, allí hicieron un muelle y luego ese muelle lo replicaron en Argelia, entonces hicieron un trabajo muy interesante y la tecnología definitivamente ayuda y eso significa inversión en maquinaria.

Juega un rol importante

Así es.

10. En lo que es términos de ecología, ¿existen políticas ecológicas?

Estamos en eso, inclusive el PENUMA (Proyecto de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) ha formado un grupo de trabajo en el Perú para incentivar la eco eficiencia y uno de los sectores que ha tomado es justamente el sector metalmecánico y para desarrollar desde el inicio desde el aprovisionamiento hasta la entrega final del producto que seamos eco eficientes y que además tengamos respeto por el medio ambiente, entonces estamos muy interesado en colaborar con este proyecto de las Naciones Unidas para que de esa manera podamos ser mejores, proactivos en lo que es el medio ambiente.

11. ¿Me podría mencionar algunas fortalezas que tiene el sector metalmecánico?

Mira el sector metalmecánico, fortalezas... yo te diría la principal fortaleza es que somos capaces de generar una importante cantidad de puestos de trabajo y tecnificado, no son puestos de trabajos simples, sino que requiere al personal prepararlo y nosotros lo preparamos.

Por ejemplo, un soldador tú puedes ver en la calle un soldador que suelda escapes o que suelda una parrilla, ese no es un soldador tecnificado.

El soldador requiere tener varias categorías y hay escuelas en casi todas las empresas que tenemos en donde se les enseñan cómo soldar y para ir subiendo inclusive de categoría; porque hay soldaduras sin costura visible, otras con costura visible y hay soldadores que pueden trabajar muy calificados por ejemplo en lo que es el tendido de ductos porque se requiere una soldadura que esté aprobada con rayos X, que quede uniforme, entonces esa tecnificación hace que nosotros vayamos preparando al personal en nuestras empresas. Eso es como una fortaleza que tenemos.

Eso requiere una capacitación constante

Constante desde el inicio y nosotros felices de tener personal que podamos tecnificar.

¿Alguna otra fortaleza que me pueda mencionar?

Bueno, las inversiones, todos han realizado fuertes inversiones que salen de su bolsillo, no obtienen ningún tipo de ventaja del estado sino simplemente que compran maquinarias nuevas para poder servir mejor a sus clientes y eso es un gran esfuerzo que realizan todas las empresas.

Oportunidades, ¿qué me puede decir de las oportunidades para el sector?

Buenos, las oportunidades están abiertas para todas, tú te sorprenderías en cada proyecto encuentras 3 ó 4 empresas de la Asociación peleando entre ellas, acá funciona la libre empresa, van todas a pelear y cada una agarra lo que le toca y trabajan eficientemente sin embargo después podemos estar juntas acá peleando por algo común.

El objetivo de la Asociación es generar defensas de tipo gremial, estas defensas de tipo gremial tienen que ver, con que nos permitan el acceso a algunos proyectos que a veces se cierran y que no se quieren que participen empresas peruanas, también para dar a conocer las ventajas que significa tener el acceso al

acero, en ese sentido estamos trabajando para que en el mes de Agosto o Septiembre podamos hacer un seminario congreso internacional en Lima desarrollando o dando a conocer qué significa el acero y cuáles son las ventajas que tiene el uso del acero en todos los sectores, no solamente en el sector de construcción, en todo.

Y ¿no han pensado en negociar con empresas distribuidoras de acero?

Ciertamente, para que nos ayuden y cooperen en este tipo de cosas, ciertamente, están muy interesadas, porque nosotros somos los principales usuarios entonces a ellos les interesa que a mayor uso que haya del acero van a tener mayores posibilidades de ventas, de comercialización entonces definitivamente eso forma parte.

Alguna otra oportunidad que quiera...

No, creo que ya te he dado bastante.

Acá viene una que no sé si le guste... debilidades

¿Qué debilidades te podría decir?, las debilidades que tenemos ahora, creo yo, que una de ellas es que todavía no hemos todavía conseguido muchos miembros de provincias y deberíamos tener más, tenemos en este momento 3 de provincias y deberíamos tener más. La Asociación no es solamente para las empresas que están en Lima sino para las empresas que están también fuera de Lima y que están en el sector, son empresas algunas medianas, otras chicas pero que están en el mismo sector y que pueden servir perfectamente.

Cuando nosotros nos hemos acercado a los gobiernos regionales, los gobiernos regionales siempre nos dicen ¿cuál es la empresa que está en nuestro sector? y nosotros muchas veces no podemos decirle, seguramente en Pasco no habrá ninguna que sea de metalmecánica pero lo que buscamos es que conozcan que existen

empresas peruanas que pueden realizar trabajos de alta calidad y eso es lo que estamos tratando de darnos a conocer.

La AEPME formalmente está funcionando desde hace 2 años pero en realidad venimos trabajando desde hace 5, o sea 3 años atrás nos hemos empezado para agruparnos, formarnos, no ha sido un trabajo fácil; la gente está más dedicada a su día a día que en pensar en un asunto gremial pero poco a poco se van dando cuenta que lo gremial es también importante porque te da una voz y eso es lo que estamos nosotros tratando de hacer.

Otra debilidad es que recién estamos dando a conocer nuestra voz, lo cual es bueno porque nos están escuchando. Tú eres una demostración de eso, de que te has dado cuenta que hay algo, que alguien está hablando por todos. No puedes ir a buscar a cada empresa, eso nos va a tomar tiempo formar esta identificación.

Otro punto que me gustaría que me aclare, en cuanto amenaza del sector, amenaza para el sector, ¿avizora, cree que haya amenazas para el sector?

Yo creo que hay una amenaza para el sector que está operando lamentablemente y que es el caso de la competencia que realiza el SIMA.

El SIMA es una empresa dedicada al alto bordo, dedicada a la construcción de buques y mientras esté dedicada a eso no tenemos nada que reclamar pero el SIMA entra en una serie de otros sectores, como te he dicho está haciendo ahora la carretera o puentes que unen Iquitos sobre Nanay hasta la base naval que no se ha licitado.

SIMA, a su vez también se le concibe como la única empresa que puede construir puentes para carreteras y no es así porque todas las empresas de metalmecánica que forman parte de la Asociación están en capacidad de poder hacerlo pero no las llaman porque quien hace eso es, muchas veces, el Ministerio de Transporte y el Ministerio de Transporte a través de la... tiene una entidad dedicada a

carreteras, asocia siempre puentes – SIMA por lo tanto tiene que pedirle a SIMA entonces eso genera un trabajo que puede ser cubierto por el sector privado.

La Constitución señala claramente que el estado solamente puede intervenir como un rol subsidiario y no está entrando el SIMA como un rol subsidiario sino como un activo con la desventaja que significa que las inversiones que tiene que realizar el SIMA para su planta no la saca SIMA de su bolsillo sino la saca del presupuesto público es decir que lo pagamos todos.

De ahí que más o menos la idea del AEPME era juntar a todas las empresas privadas para poder que...

Para poder que todas las entidades del estado sepan que no es que solamente está el SIMA. Es oiga señor usted está dejando de lado todos los que son los privados ¿y por qué?

Me parece, bueno, por ahí escuché que era por un tema de capacidad, que SIMA tiene la capacidad del personal, tiene la capacidad de un respaldo económico que de repente no sé si todas o algunas empresas privadas.

Vayamos por partes, en primer lugar, de capacidad de personal; la capacidad de personal de SIMA efectivamente es mucho más grande que todas las empresas que tenemos acá, pero ¿por qué? porque está orientado hacia una actividad que nosotros no cubrimos que es la de construcción de buques para lo cual requiere de tener mucha gente que realice este tipo de actividad ya sea para fabricar o para darles mantenimiento.

Pero la capacidad económica del SIMA, es la capacidad económica del estado, entonces el estado está compitiendo deslealmente con las empresas privadas. Todas estas empresas, todas tienen suficiente capacidad económica y están debidamente calificadas por los bancos.

Tú vas a los bancos y preguntas por las empresas de la Asociación de las Empresas de Metalmecánica, las 10 primeras y te van a decir que todas son empresa A1, que tiene suficiente capacidad económica, todas son empresa auditadas, tienen sus balances perfectamente estructurados y que pueden competir y tomar trabajos de toda índole y de todo tamaño y de todo costo.

Es más para decirte el SIMA por ejemplo nunca ha podido presentarse a las licitaciones o los concursos que realizan las grandes compañías de ingeniería a nivel mundial, llámese, Bechtel, Fluor, Jacobs, que son las que gerencian y realizan los proyectos de hidrocarburos y mineros en el país ¿y por qué no se ha podido presentar el SIMA? porque SIMA no tiene todas las calificaciones, no tiene todos los requisitos que les piden a todas las empresas sí cumplimos nosotros. ¿Cómo las empresas internacionales sí contratan con las empresas privadas de metalmecánica y el estado no contrata con ellas sino contrata con el SIMA? Es algo que no tiene mucho sentido pero así funciona.

Y respecto a lo que es, digamos, el respaldo que pueda tener, cuando tú vas a un concurso o una licitación, presentas fianzas, estas fianzas son las que te permiten tener la seguridad de que te van a cumplir, es como cualquier obra que realiza el estado, existe la ley de contratación del estado que dice que tú tienes que poner una fianza de fiel cumplimiento, una fianza por adelanto, lo que fuera, digamos en el caso de SIMA ¿cómo hacen lo de la fianza? No lo sé. Seguramente también se lo darán pero o sea el estado se lo va dar contra el mismo estado.

- 12. Escuché que hay empresas que sí presentan sus fianzas pero que a veces no les cumplen en el plazo de los pagos a las empresas de estructuras metálicas. ¿Hay alguna acción que la AEPME tome o ayude a esta empresa que pertenece a la Asociación?**

Estamos trabajando, hay varias cosas, los contratos que realizan las empresas privadas durante su labor normal con otras empresas, nosotros no podemos intervenir porque eso es una situación privada de 2 compañías, lo que nosotros podemos intervenir es en poder alertar a algunos de los miembros de la Asociación si es que hay problemas con alguna compañía que contrata servicios que no pague para hacer conocer por si acaso de que esta compañía no está pagando pero eso ya producido el problema o sea no podemos anticiparnos.

Una de las cosas en las cuales hemos venido trabajando es poder establecer ciertos conceptos uniformes en los contratos por ejemplo el no permitir que además de pedirte una fianza del 10 % de fiel cumplimiento, además de pedirte una fianza de adelanto de materiales, que es lo normal, te retienen de las valorizaciones un porcentaje para pagártelo al final con lo cual significa que en vez de pagarte el 100% te pagan el 90% y ese 10% puede ser muchas veces la utilidad que está teniendo la empresa y entonces empieza a trabajar prácticamente back to back es decir costo contra costo y eso no es justo y entendemos que busquen las compañías de tener algún respaldo pero eso debería poder darse alguna situación que funcione de manera diferente en lugar de retenerte efectivo que te permitan poner fianzas para esa retención adicional que te hacen con lo cual tu costo es menor porque ya no tienes la falta de dinero sino que puedes negociarlo con un banco en un porcentaje más bajo.

Claro, para algunos contratistas esas retenciones que las pagan al final que es prácticamente toda la utilidad implican una pérdida para la empresa

Definitivamente y en eso estamos atentos y lo que tendemos a uniformar para que todos utilicen el mismo concepto, para que cuando un contratista, una empresa te dice tú me vas hacer esto bajo estas condiciones y si no lo haces busco a otra;

entonces que todas estén conscientes y digan no señor así no funciona, no debe funcionar así.

Hay otras compañías que también (sobre todo ahora, en estas épocas) están actuando en solicitar que los pagos se realicen contra un plazo después de aprobada la factura.

Entonces ¿qué significa eso? que tú entregas, te reciben el trabajo pero tu factura te la tienen dando vueltas por ahí durante 30 días o más hasta que te la aprueban y recién de ahí empieza a contar el plazo para que te paguen. Entonces ya no te están pagando ni a los 30 días ni a los 60, sino te están pagando a los 90 o a los 120 y es un costo financiero definitivamente porque para poder realizar el trabajo que ha entregado la compañía a su vez se ha endeudado con sus proveedores para poder recibir el material ¿no?, ha tenido que pagarle a su personal, ha tenido necesidad de tener dinero que muchas veces (a veces) lo puede, quizás en un sobregiro tenerlo del banco pensando que va tener una factura próximamente para cobrar y esa factura se va difiriendo en el tiempo.

Y contra eso, contra esos temas que me ha mencionado ¿se están tomando medidas?

Sí, estamos tomando medidas grupales para que podamos de esa manera evitar que esta situación se pueda ir prolongando porque eso va a generar finalmente que las compañías de metalmecánica, únicamente las que tengan mucho respaldo económico puedan subsistir y las otras van a desaparecer y eso no es bueno.

Y eso no implicaría de repente que las empresas que no están en la Asociación compitan de esta manera.

Digamos, podría ser pero por eso acá estamos las grandes, todas las compañías grandes lo que puede suceder es que si se abre el mercado, porque desaparecen alguna

compañías, vengan de fuera porque las compañías pequeñas que están en el país no van a crecer, son las de fuera que van a venir, compañías chilenas, compañías colombianas, compañías ecuatorianas que van a ir viniendo.

13. Dentro de las empresas que brindan servicio de fabricación e instalación

¿quiénes consideran que son los líderes del mercado en estructuras?

Mira, es bien complicado porque, no todas realizan las mismas actividades por ejemplo te pongo dos casos:

Técnicas Metálicas Ingenieros (es una compañía muy grande) realiza justamente estructuras no realizan tanques, pueden hacer tanques también.

Hay otras como por ejemplo Instalaciones Metálicas Eléctricas o Haug que se especializan en tanques.

Hay una tercera como FIMA que realiza tanques pero tanques ya más elaborados con una cierta tecnología fundamentalmente dedicada a lo que es la industria de la pesca, entonces es difícil por ahí decirte que hay algunas muy grandes ¿quiénes son los líderes? Hay empresas grandes sí, pero no necesariamente se convierten en líderes; quizás por capacidad, por producción podrías decirlo pero no producen todo lo que el sector necesita, producen partes del sector; entonces te he mencionado 4, te he mencionado Técnicas Metálicas, te he mencionado FIMA, te he mencionado Haug, te he mencionado Imecom, son empresas grandes, tienes Fiansa del grupo Ferreyros, entonces se va acomodando el sector.

14. Dentro de los factores que se toman en cuenta para contratar a las empresas

¿cuáles cree usted que son los principales factores que están tomando los clientes?

Fundamentalmente la experiencia.

La experiencia

Quieren saber cuánta experiencia puedas tener tú en el sector, mira por ejemplo nos hemos tropezado con algunos inconvenientes curiosísimos (por decir lo menos) PetroPerú y Repsol han necesitado nuevos tanques de almacenamiento, en el Perú no se habían hecho nuevos tanques de almacenamiento de combustibles en los últimos 10 años, se habían hecho algunos pero chicos digamos de 80 mil barriles, 100 mil barriles y éstos empezaron a pedir que se hicieran tanques de almacenamiento 250 mil barriles, entonces te piden que tengas experiencia en construcción de tanques de almacenamiento de 250 mil barriles pero ¿cómo vas a tener experiencia si no se hacían en el Perú? pero sí se hacen de 100 mil y si tú puedes hacer de 100 mil puedes hacer uno de 200, pero con esas cosas nos encontramos.

Siempre hay formas cómo le sacas la vuelta.

Imagino que...

Ahí hemos intervenido, hemos tratado de que las cosas se puedan entender pero toma tiempo que la voz de la Asociación tenga el peso suficiente. Nosotros somos todavía muy jóvenes, no podemos pensar que todos nos van a escuchar con la misma atención pero estamos recibiendo, nosotros ya estamos conversando con ministros, conversando con presidentes de empresas, no con la finalidad de pedir que nos den sino con la finalidad de que sepan que estamos presentes.

Ok Sr. Víctor Humberto ¿Alguna cosa más que desee agregar a la entrevista?

Nada más, ojalá que la Asociación siga adelante, y como te digo que queremos tener más gente de provincia con nosotros, hay gente importante en Arequipa, hay gente muy importante en Piura que realizan metalmecánica y que nosotros también queremos que formen parte.

Muchas gracias Sr. Víctor Humberto.

Anexo 4: Entrevista a gerente de la empresa ABR Lagos S.A.C.**ENTREVISTA 4:****CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: RAÚL LAGOS GALVEZ****CARGO: GERENTE GENERAL DE ABR LAGOS S.A.C.****FECHA: 03/03/2015****ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA**

1. Sr. Raúl ¿Cómo caracteriza, en líneas generales, el momento actual de la empresa?

Bueno en la actualidad, el año pasado hemos tenido una baja en las ventas de casi un 40% mucho se debe al parecer a temas políticos y económicos que se ha venido manifestando en los últimos meses.

En los económicos ¿Se refiere a qué? ¿A los centros comerciales?

Sí, en lo económico me refiero que se han hecho pocos centros comerciales, nosotros nos dedicamos a la fabricación de estructuras para centros comerciales y el año pasado se han construido menos centros comerciales que en anteriores años y como somos varias empresas que nos dedicamos al rubro han bajado las ventas, por ende el costo también ha bajado, la mano de obra ha tenido que ser reestructurada, por un tema de competencia en los precios.

2. Dado el organigrama actual de la empresa ¿Considera que debe ser ampliado, reestructurado? ¿Y por qué?

Actualmente mantenemos un organigrama pequeño pero a futuro pensamos reestructurarlo pero por el momento todavía no.

3. ¿Qué hechos sociales, políticos o económicos considera que están condicionando el presente de la empresa y podrían condicionar su futuro?

Más que hechos sociales son los hechos políticos, nosotros somos un termómetro de la situación tanto política como económica del país, porque al haber inestabilidad política supongo que las inversiones extranjeras se detienen y al detenerse las inversiones extranjeras la economía comienza a tener flaquezas en su avance por lo tanto nos hace a nosotros también bajar en nuestras ventas considerablemente y eso si no mejora puede condicionar el futuro de la empresa.

4. En cuanto al futuro de la empresa ¿Cuáles cree que son los desafíos más importantes que debe plantearse hoy la empresa?

Como te dije anteriormente, nosotros nos dedicamos a la fabricación de estructuras metálicas pesadas para lo que son centros comerciales, fábricas, industrias, creo que como desafío debemos ingresar a un rubro un poco más estable en lo que se refiere acá al Perú que es el rubro de la minería.

5. ¿Cuáles son los principales objetivos que se plantea su institución en el mediano y largo plazo?

Al acabarse las ventas en lo que es centros comerciales, al ir reduciéndose estas ventas y como apuntamos al sector minería, a largo plazo lo que queremos es implementar nuestro local de fabricación con maquinarias que nos puedan servir para ingresar a la minería bien armados en lo que se refiere a maquinarias industriales y a largo plazo, digamos en un promedio de 10 años ya estar afianzados totalmente en minería así como lo estamos ahora en lo que es estructuras estar afianzados también en la minería y tener tanto maquinaria como personal capacitado para cualquier proyecto que se nos presente.

6. ¿Qué proyectos o programas concretos está desarrollando o dispone desarrollar para la empresa en general?

Básicamente, lo que vamos a empezar este año es todo lo que sea capacitación en todos los niveles, es decir nuestro personal técnico hacerlo que casi el 100% de ese personal sea capacitado, digamos los soldadores, los técnicos en tornería todos tengan capacitaciones al máximo y también en los otros niveles como son el área contable, el área administrativa, capacitación en todos los niveles para poder enfrentar bien el reto que tenemos de ingresar a lo que es minería.

7. ¿Qué proyectos y programas considera relevantes para el desarrollo de la empresa?

Existen varios, tenemos varios proyectos en mente pero para lo cual estamos recopilando en estos momentos información acerca de una serie de programas que algunas otras empresas (que son competencia nuestra) están usando, programas en todos sus niveles tanto en el planeamiento de obra como en lo que se refiere a la elaboración de los planos de fabricación. Estos nos permiten, estos programas nos permiten, hacer cada vez más rápidamente las estructuras o cualquier tema metálico que los programas anteriores.

¿Se refiere como por ejemplo al Autocad que está siendo desplazado?

Sí, en la actualidad ya estamos empezando a usar (aparte del Autocad) estamos empezando a utilizar un programa llamado Tekla que es el que, con el cual estamos ya armando nuestras estructuras. Este programa nos permite exactamente fabricar por piezas, tanto en medidas (todas las medidas más exactas que el Autocad) y eso nos permite ser más rápidos en el momento de la fabricación porque cada pieza es independiente, con este programa cada pieza es independiente y tiene mucha exactitud en la medición.

8. ¿Quiénes son los responsables de la venta en la empresa?

En la actualidad no tenemos un departamento de ventas, los responsables digamos de vender nuestros productos básicamente somos los gerentes quienes basados en experiencias anteriores, en clientes anteriores siempre son con ello que estamos trabajando. Todavía no hemos impulsado las ventas con otras personas, hasta ahora vendemos solamente a clientes con los que venimos trabajando hace muchos años atrás.

9. Usted ¿ha utilizado los servicios de asesores o consultores externos para ver temas comerciales, administrativos, técnicos, operativos?

A raíz de que queremos ingresar al tema de la minería estuvimos recibiendo la asesoría de más que nada lo que es la administración y algo que no queremos fallar es la parte técnica y operativa porque es diferente trabajar en Lima o en provincia con proyectos dentro de la ciudad a trabajar en minas que están fuera de la ciudad entonces todavía estamos evaluando por eso costos, mano de obra, costos de materiales, transporte, para eso hemos pedido asesoría de algunos, servicio de algunos asesores tanto de administradores, técnicos y operativos.

Y esto ¿ayudó a la empresa?

Yo creo que sí, por lo menos estos 2 primeros meses del año que hemos escuchado varias opiniones nos ha ayudado a ver que tenemos que incrementar muchas cosas para poder atender el sector minero.

Todavía no podemos decir que mañana podremos atenderlo, tenemos que implementar varias cosas para poder atender; por eso que a corto plazo necesitamos cada vez más implementar en todos los niveles nuestra empresa para poder atender este sector.

10. ¿Cuenta la empresa como herramientas tecnológicas? ¿Software?

Sí, actualmente contamos, en la parte más que nada contable contamos con un sistema que nos permite recibir información contable más rápidamente éste es el SISCONT, este sistema también tiene algunos otros aportes que de alguna u otra forma nos ayudan. Ese en la actualidad las herramientas tecnológicas que estamos usando.

Queremos, también en la parte operativa, en la parte de fabricación utilizar otro tipo de software más adelante para lo cual estamos ya por eso capacitándonos.

11. ¿Cuenta la empresa con algún soporte de hardware para darle soporte a las operaciones comerciales?

No, no contamos.

Bueno, muchas gracias.

Anexo 5: Entrevista a gerente administrativa**ENTREVISTA 5:**

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: **MARÍA YUPANQUI DE LA VEGA**

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVA DE ABR LAGOS S.A.C.

FECHA: 21/02/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. ¿Cómo ves la situación financiera, contable y de personal de la empresa?

En cuanto a la información financiera se puede decir que estamos en los meses que son bien complicados para este rubro en los cuales no hay mucho trabajo.

Entonces se podría decir que es estacional...

Claro.

Más o menos ¿Cuál es el período en el que crees que hay una parada en las ventas?

Fines de Marzo hasta Diciembre y si es grande la obra continúa hasta el verano siguiente pero siempre tiene que empezar por Abril, fines de Marzo Abril...

Entonces se puede decir que las construcciones paran de Enero a fines Marzo.

Sí.

...Y financieramente ¿cómo ves a la empresa de Enero a Marzo?

Evaluando el año 2014

Te podría decir que han bajado las ventas a comparación del año 2013, igual hubo trabajo pero también como expliqué la vez pasada este rubro es un poco complicado y tú tienes que trabajar primero para poder cobrar y muchas veces se

demoran en pagarte después que has invertido en avanzar y todo eso, eso nos perjudica porque a veces no hay liquidez en el momento que se necesita.

O sea, de Enero a Marzo ¿podrías decir que hay liquidez, no hay liquidez, hay poca, hay mucha?

Bajó la liquidez, de Marzo a Diciembre si hay obras aumenta.

¿Y cómo lo catalogarías? ¿Cómo muy bien, bien o como malo?

Si hay obras, por ejemplo el año pasado te podría decir que bueno nada más.

Bueno el 2014 ¿Y el ante año pasado?

Muy bueno.

La situación contable...

El 2014 empezamos a tener una contabilidad interna con lo cual se trató de ordenar pero veníamos arrastrando una contabilidad que no era tan buena (del 2013 para atrás) porque lo llevaban externamente; entonces cuando empezó la contadora a llevar la información tenía que revisar la información que le estaba dejando el otro contador. Puedo decir que todo el año 2014 en cuanto al trabajo de contabilidad podría decir que sólo fue bueno porque estuvo avanzando lo atrasado, y también porque no tenía la información al día (por la carga).

Pero ¿consideras que la contabilidad ha mejora respecto al año 2013?

Sí.

Contablemente ¿cómo consideras que está la empresa? los ratios...

Por lo menos podría decir que es bueno, porque se ha tratado de llevar la contabilidad interna que era lo que se necesitaba.

Que necesitaba que la empresa lleve su contabilidad de manera propia y no con un externo

Claro, por los movimientos que tenía.

- 2. En cuanto al personal, te pregunto esto porque básicamente tú eres la que llevas todo, ves recursos humanos, la parte financiera, contable... la parte de Recursos humanos de la empresa ¿cómo lo ves?**

Yo puedo decir que lo veo sí porque no hay otra persona pero considero que esa parte el personal está muy pobre porque como yo me dedico a otras cosas no le puedo tomar mucha importancia a eso. Hago planillas, hago muchas cosas pero uno tiene que estar detrás de cada personal viendo también sus necesidades como sus uniformes, indumentaria, entonces el personal está pidiendo y yo creo que si hubiera habido una persona encargada o si yo hubiera tenido tiempo tenía que ver un orden en cuanto al ingreso del personal. Si ingresa un personal tiene que tener contrato, tiene que hablarse como son las cosas, pero como no hay eso en el momento solamente los jefes a veces los llaman entonces vienen de frente a trabajar, se meten a trabajar y a los días uno se entera que entró y también como piensan que entran y pueden salir cuando quieran, faltan, vienen cuando quieren y tampoco es así... entonces pienso que si hubiera habido un control desde el inicio ya vienes y trabajas todos los días pero si faltas a la primera se te manda un memorándum, a la segunda o tercera ya se te despide.

¿Qué recomendarías para llevar un control ahí?

Pienso que ni bien se mejore la situación económica de la empresa debe haber un departamento de Recursos Humanos, que se encargue netamente del personal porque eso ya verían todo, inclusive hasta de sus uniformes, sus cosas que les tienen que dar, porque a veces te piden a cada rato guantes ¿por qué? Porque a veces uno le dio y al día siguiente no lo llevan y lo botaron en la obra y vuelta hay que darle y dicen no tengo.

Entonces consideras que debe haber un área de recursos humano, que se encargue de todas las necesidades y contratos ¿consideras que esta área te parece suficiente que sea con 1 ó 2 personas?

Por ahora, para empezar puede ser una persona.

¿Medio tiempo o tiempo completo?

Es que también depende, porque acá el movimiento puede subir y bajar, pueden entrar un montón de personas pero vuelta baja, si no hay mucho movimiento puede ser medio tiempo, puede ser la propuesta de medio tiempo y la empresa también tendría un ahorro ahí y él o ella controlaría todo.

Pero básicamente ¿quién ve la parte de recursos humanos? ¿Tú?

Sí.

... Porque además me dices que ves contabilidad, ves la parte financiera, administrativa, logística, ves todo.

Sí.

3. En cuanto al manejo del personal ¿tú crees que existe dificultad para conseguir personal operativo?

Sí, porque... bueno más que todo de eso se encargan los señores quienes llaman al personal pero un momento sí, yo observo que tienen esa dificultad porque a veces no consiguen y tienen que optar por llamar a un contratista que ya viene con su gente.

4. ¿Tú tienes base de datos del personal operativo que entra y sale como para llamarlo cada vez que se necesite? ¿Manejas alguna base?

Sí, tengo un cuadro (Excel) donde están todos los datos de los trabajadores pero igual, a veces se me puede pasar de pedirle (como no lo veo al trabajador está ya

directamente en el taller, en obra), no le pedí su número telefónico se me puede pasar porque no le hago seguimiento.

5. ¿Cómo se busca personal operativo?

Sí, ellos mismos llaman a sus contactos o me dicen María llama al que se fue porque a veces hay personal rotativo, se va 3 meses y nuevamente lo llaman cuando hay otra obra.

6. ¿Cómo ves el clima laboral de la empresa? ¿Qué crees que falta? ¿Qué podría mejorar? ¿Es malo, bueno?

Entre malo, regular, bueno y muy bueno podría decir que es regular.

¿Por qué dices que es regular?

Porque faltan muchas cosas, en primer lugar desde la cabeza hasta la última persona que trabaja en esta empresa a veces estamos un poquito separados por el tema de repente de los jefes, no sé, porque igual nosotros tenemos que estar unidos empleados, obreros, jefes y todos.

De repente antes habrá habido un momento pero a veces yo siento que por el trabajo hay presión, que trabajan todos los días lo mismo los jefes se ponen en un plan de que hay mucho trabajo, se estresan y no buscan un momento (de repente) de pensar por los trabajadores y decir por premiación los voy a llevar a comer algo o por cumpleaños, una cosa así. Lo hacen contadito, muy rara vez.

¿No tiene una fiesta de fin de año?

Antes teníamos pero ya el año pasado no ha habido, solamente se le da un presente a la gente y ya cada vez como que fue apagándose eso.

O sea han ido en baja en clima laboral...

Sí, es que se ve que cada vez más un jefe que era más renegón se ha vuelto más bueno y el otro que era más bueno se ha vuelto más renegón entonces siento que eso influye bastante.

¿Qué recomendarías tú? ¿Qué actividades crees que debería haber para mejorar el clima laboral?

Yo pienso que en primer lugar el jefe o si él no puede, encargarme a mí y siempre reunirnos así seamos cinco gatos acá en la oficina y en los obreros ya lo que haya porque también es complicado porque en el taller no está toda la gente, están regados en todo sitio inclusive en provincias y a veces no hay un momento que podamos juntarnos pero todo depende de los jefes por ejemplo decidí juntarlos este día entonces como sea trato de juntarlos pero yo pienso que aunque sea con una sola reunión o celebrar que terminaron una obra bien o algo, no solamente hacerlo con el grupito que trabajamos ahora sino con todos porque al final todos aportamos entonces así sea un compartir mínimo pienso que los trabajadores se deben sentir contentos porque va haber unión, inclusive los jefes no solamente tienen que estar tomando cerveza y brindando, puedes dedicarles palabras e inclusive puedes nombrar al mejor trabajador o algo así, que yo pienso que con esas cosas motiva a los trabajadores para que lo hagan mejor.

Tanto al personal operativo como al administrativo

Ajá.

Pero en cuanto al personal operativo, que es rotativo que a veces están y a veces no, nombrar a un personal operativo como el mejor trabajador y de repente ya no está...

Pero siempre hay un grupo que los llamamos “los fieles”, que siempre están, que son los antiguos.

O sea, ¿bastaría con una reunión según tú?

Para empezar, sí.

¿Alguna otra cosa que creas que mejoraría el clima laboral?

Más que todo eso porque con esa simple reunión que hagan los jefes pueden motivar a los trabajadores, pedir que aporten... no sé, yo me pongo en el lugar de ellos y hablaría al personal: “chicos vamos, todos debemos trabajar en equipo, necesito el apoyo de todos, trabajen bien” porque hasta yo he escuchado de alguno que trabajan por trabajar, sin ganas entonces algo les falta, preguntarles qué está pasando, si no tienes ganas de trabajar dímelo y ya, puedes ir a tu casa a descansar, yo quiero gente que trabaje.

¿Te refieres al personal operativo o administrativo?

En general, aunque más operativo, no se ponen la camiseta por la empresa entonces algo está pasando.

7. Y en lo que es innovación de la empresa ¿cómo crees que se podría innovar en los procesos que tiene la empresa? En todos los procesos que tú llevas. ¿Cómo los mejorarías?

Por ejemplo el proceso de compras, primero tenemos que poner a una persona capacitada porque a veces contratan a cualquier persona que no está capacitada y hace mal las cosas.

Tiene que ser una persona capacitada que se le entregue la confianza, porque por ejemplo de compras como es nueva y todo tienen que decirle tú vas hacer el mecanismo de compras, te encargas de las cotizaciones.

Porque tú eres la que hace de las compras ¿no?

Sí, inclusive tenía una persona que me estaba ayudando y se encargaba de eso pero recurren a mí porque yo tengo la base de datos y tengo que ver la línea y todo eso

yo pienso que eso no ocurre en otras empresas porque ya tiene una persona encargada y cada uno tiene sus responsabilidades.

Entonces, para mejorar ese proceso ¿necesitas a una persona que se dedique explícitamente a eso?

Claro, inclusive el proceso como te estaba diciendo es ya cotiza, evalúa precios, pide al que mejor le da precio, lo compra...

8. ¿Tienes base de proveedores?

Sí también, pero igual no tengo muchos proveedores pero sí tengo. Tengo los que siempre me cotizan materiales. Entonces tengo que pedir materiales, comprarlo, coordinar cómo lo recogen, todo ese proceso tienen que hacerlo, cuando ingresa el material contabilizar su ingreso del material, todo el proceso.

¿En alguna otra área o proceso que lleves?

En la parte administrativa contable yo tengo una persona que se encarga de la contabilidad, de ingresar los documentos, pero lo que pasa es que como está un poco atrasada, yo como administradora ella me tiene que dar los reportes para yo ver a quien pago pero como no podemos cruzar información aún entonces yo tengo que hacer mis reportes por mi propia cuenta porque yo los tengo que tener al día todos los días; entonces eso hace que yo me cargue de trabajo y como ella vuelta haga... como que hacemos otra vez el trabajo pero ella lo hace atrasado. Entonces ahí el proceso está mal porque yo entiendo que el proceso es contabilidad recibe, ingresa, revisa todo y ya, ingresa al sistema y te bota los reportes.

9. ¿Tienen un sistema ustedes?

Tenemos un sistema contable.

¿Es un software?

Sí, es el SISCONT.

Y este programa ¿a quién se lo han comprado?

A la empresa proveedora del SISCONT, es original.

Y más o menos ¿cuánto costó?

No recuerdo bien ahorita, pero menos de dos mil soles, entre mil doscientos y mil novecientos soles.

¿Consideras que ese software funciona bien? ¿Es útil?

De que funciona bien, funciona bien. Sí es útil, lo que pasa es que acá falta que lo implementemos, que lo sepamos usar más.

¿No recibieron capacitación?

No, solamente como la contadora sabía lo manejó y estamos viendo para recibirla. Cuando instalaron el programa vimos para ir a capacitarnos porque yo también necesitaba alimentar la parte administrativa y la parte financiera porque eso te bota reportes; pero no, no se llegó a capacitar.

¿Tiene un costo esa capacitación?

Sí, costaba como 200 ó 300 soles, algo así.

¿Por persona?

Por 2 personas, pero la información no es exacta, no me acuerdo ahorita.

¿Y tú lo está manejando ahorita como tú mejor crees conveniente?

No, quien lo está manejando ahorita es la contadora, pero el SISCONT tiene más cosas que me puede servir pero como yo no estoy capacitada no lo estoy usando, lo estoy usando contablemente. Inclusive también bota reportes financieros que también me pueden servir para yo darle un informe mejor a los jefes pero como no lo puedo usar y también la información falta ordenar y el cruce de información con contabilidad y lo que yo tengo falta que se ponga al día y ya ahí ya puedo hacer uso de

los reportes, todo es una cadena...se ingresa, me botan los reportes, ya yo los analizo, evalúo, veo...

O sea es un software que no se está aprovechando en su totalidad.

Claro.

¿Algún otro proceso que tú creas que se puede mejorar?

El proceso de almacén también.

¿Quién ve el proceso de almacén?

Tenemos solamente a un chico allá, que se encarga de almacén, lo bueno es que él es el único almacenero que hemos tenido que ha sido ordenado, porque tú vas y lo ves ordenadito, limpiecito pero igual también falta capacitación porque el bien puede tener capacitación y llevar un mejor programa.

¿Llevan un programa, software?

No, su cuaderno; inclusive él como es un padre de familia pero es joven me dijo que antes también trabajaba en almacén de otras empresas, de logística pero que no se acuerda mucho de la computadora, de cómo se manejaba entonces es cuestión de capacitar y actualizarlo porque de repente nos puede servir si ponemos un programa y ya se haría más control.

¿Otro proceso?

Creo que esos son los básicos.

10. ¿Qué procesos crees que deberían llevarse a cabo para alcanzar y superar las metas? A parte de los que me has mencionado.

Lo que es la base, las ventas en este caso el área de presupuesto que lo debe hacer, que al final si se hace bien, si se maneja bien, se analiza, se evalúa vamos a obtener lo que queremos.

Entonces crees que serían presupuestos y las ventas ¿cómo están las ventas acá? ¿No hay un departamento de ventas? ¿Hay un departamento de ventas? ¿Hay a medio tiempo?

No, no hay un departamento de ventas.

¿Quién lo ve directamente?

En este caso directamente Javier y Su, porque antes (en lo que yo he visto, he observado) no se buscaban sino siempre han llegado, te envían presupuestos, los trabajaban en el momento, ya Javier los iba a negociar ya si quedaba, quedaba y si no, no; pero ponte en un momento como ahora en estos meses, no hay, no te mandan presupuestos.

No te mandan presupuestos y tienes que salir a buscar ventas...

Pero esta tendencia que me dices que de Enero a Marzo bajan las ventas ¿es recién, es de hace 2 años o ha sido toda la vida?

Desde que yo entré a esta empresa, en el año 2011 yo me acuerdo que justo Enero, Febrero y Marzo no había mucho trabajo y en Abril empezaron una obra grande y siguieron. En el 2012 como agarraron una obra grande continuaron en los meses de verano pero si no me equivoco en esos meses de verano tampoco entró una nueva obra. El 2013 igualito venían arrastrando y continuaban.

Entonces podías decir que en general hay una baja de Enero a Marzo.

Sí, si tienen es porque está arrastrando del año pasado.

11. ¿Hay una política de reducción de costos de Enero a Marzo, debido a que las ventas bajan?

Yo me acuerdo, que lo que ellos siempre han hecho, en esos meses si no hay trabajo reducen personal, en la parte obrera si tenían 20 se quedan con los 10 ó 15 fieles que siempre están, que como sea los mantienen haciendo cualquier cosita. En

cuanto a la parte administrativa no ha habido mucho personal pero ese ha sido siempre el mecanismo de ellos, si no hay chamba reducción de personal operativo.

12. ¿Cómo ves el liderazgo dentro de la empresa?

Empezando por los jefes...

Regular, bueno, muy bueno...

Como tienen experiencia en el rubro, ellos son jefes pero no líderes porque un concepto de líder es que los siguen, que tienen gente a su mando pero que trabajan en conjunto, en grupo, en cuanto a los jefes hay uno que sí que le gusta que pone la mano, no dice que estoy en mi sitio y haces todo tú y yo te miro, no. Hay uno de ellos que siempre está ahí. El otro no es tanto así.

O sea hay uno que sí se mete a la obra y hay uno que dirige ¿la parte administrativa?

Igual, no mucho, trata de ver pero pienso que tampoco está capacitado para la parte administrativa así que tiene que meterse ahora pero como que muy poco, o sea se involucra muy poco. Diría que por ahora son jefes aún no son líderes.

¿Qué crees que les falta para ser líderes?

Comunicación con su grupo, el tema es que como yo no he estado en obra, yo he estado muy pocas veces, y a veces en el taller yo veo a uno que sí trabaja pero pienso que si ellos quisieran ser líderes realmente tendrían que tener buena comunicación e inclusive compañerismo con todos sus trabajadores para que todos lleguen al fin, al objetivo que es cumplir las metas y todo eso. Yo no sé si Javier o Raúl cuando llega a la obra reúne a su personal y les dice vamos chicos hay que trabajar juntos...

De repente un tema de coaching, algo así crees que falta ¿no?

Claro.

Capacitar a los jefes en coaching...

13. ¿Qué estrategia se utiliza para motivar al personal? ¿Hay alguna?

Lo que yo había escuchado (no estoy segura), más que todo por Javier, uno de ellos, que creo que cuando estaban en obra los premiaban a los mejores trabajadores; creo que les compraban su casco de marca, su mascarilla de marca a los soldadores.

Instrumentos de protección pero de marca

Lo hace más que todo en obra.

O sea le dan instrumentos de protección personal de marca y ¿tú crees que eso los motiva?

El tema es que él lo da después que ve el resultado, no da antes; si lo diera antes quizás la gente motivada trabajaría bien. Él me dijo el chico está trabajando bien así que le voy a dar, claro no sé si se motivará y hará o de repente trabaja cuando el jefe está que lo ve y cuando no está que lo ve está sin hacer nada o está haciendo hora porque justo son los chibolos y ahorita no están, se fueron porque son gente que sabe un poquito más, son jóvenes que se capacitan siempre entonces se buscan mejores puestos de trabajo. Justo los que yo he visto que los ha premiado no están acá.

¿Quieres decir que una estrategia que se utiliza ahorita para motivar al personal es comprarle sus instrumentos de protección personal pero que sean de marca?

Claro.

Y tú ¿qué propondrías?

Para motivar, como te dije, desde un inicio puede ser cuando nos reunamos, en grupo así que él premie al mejor operario, al puntual, de repente eso hace que los demás se sientan motivados y digan yo también voy hacer; porque el objetivo es ese cuando tú premias a uno es para que los demás también hagan y ya el otro año ya.

¿Y no crees que deba existir un bono por alto rendimiento?

Sí

¿Pero premiarlo tú te refieres con un bono o con una canasta?

Claro, puede ser un bono, quien dijo así fue Javier cuando haya una obra y si la obra es grande va haber más utilidad y si hay más utilidad también a los trabajadores hay que aumentar un poco más, él piensa en eso darles un bono a los que trabajan más y a veces lo ha hecho creo.

14. ¿Se les hace conocer al personal los planes de la empresa? En este caso a los administrativos ¿Tú sabes de los planes de la empresa? ¿Sabes que viene en el futuro? ¿Sabes qué piensan hacer acá a un par meses?, ¿O de acá a un año o 5 años?

No, yo me entero en el momento, ejemplo por una obra, si están negociando una obra no me dicen hasta que ya me dicen que facture.

O sea no conoces, ni tú ni la contadora...

Ajá, se puede decir que sí.

¿Entonces hay una separación entre la parte administrativa con la operativa?

Pero la parte operativa es la de los obreros...

Todos los que están en campo

Sí.

¿Si hay una separación? ¿No hay un contacto?

Claro, en cuanto a la información, sí... ponte estamos en una obra, ya salió, la ganaron, en el momento yo pienso que deben reunirse más que todo la parte administrativa, contable, los jefes, la arquitecta y decir miren hemos ganado esta obra y tenemos que trabajar bajo ese objetivo, los costos son estos, si van a haber esos

ingresos... no sé, así como hacen en otras empresas se reúnen y trabajan en base al objetivo, en equipo. Como te digo no solamente los obreros trabajan, también se trabaja acá.

Reunir a la parte administrativa y comentarle que se ha ganado una obra y que tienen que dar todo para esa obra

Claro y en cuanto a nosotros que somos la parte administrativa, la parte contable el objetivo es igual en base al presupuesto, en base a los gastos, se ha presupuestado esto...no sé pero cosas así.

15. En cuanto a la cobranza, me comentaste que había demora en el pago ¿cómo crees que se podría mejorar?

Yo me encargo de cobrar pero no estoy así como hay un área de cobranza de una empresa que te están llamando hasta que te cansan y ya tú por cansancio pagas pero yo no soy tan molesta porque yo no me dedico sólo a eso. Cuando tengo que cobrar ya llamo.

Pero, básicamente ¿crees que las empresas que deben dinero a ABR Lagos pagan más que todo por cansancio?

Algunas, ponte del 100% de los clientes el 50 es bueno y el 50 es malo porque hay empresas que te pagan al vencimiento y otras tú llamas y te dicen no, hemos tenido algunos inconvenientes la otra semana y así te tienen. Porque así hay clientes y hay algunos que no te pagan.

¿Y cómo se hace con esos clientes?

Ya después de tanto cobrar, de tanto actuar, se ve que no tienen el interés, ni siquiera de preocuparse de ya te vamos a pagar esta cantidad... se tiene que tomar otra acción, se le dice al abogado.

¿Abogado externo?

Sí, se le dice si es necesario hacer un juicio o empezar con las cartas notariales.

Más o menos entre el 2013 y 2014 ¿A cuánto han ascendido esas deudas que no se han pagado?

Eso no sé si te tengo que decir esa información porque es algo interno.

16. Bueno para mejorar la cobranza tú me decías que se debe llamar por teléfono o se debe insistir, básicamente ¿la demora en la cobranza no es por falta de documentación o algo así?

No, es porque más que todo tienes que estar atrás llamando y yo no soy tan molesta. Ah pero eso no quiere decir que estoy diciendo que pongan un departamento de cobranza porque tampoco tenemos un montón así como una empresa que vende y compra mercadería, ellos sí tienen su cartera de clientes, son un montón de clientes; pero en cambio nosotros es una empresa, 2 empresas hasta 3 empresas al año, a veces se tiene 4; el tema es estar llamando.

Pero ¿cómo mejorarías la cobranza si tú no puedes estar llamando?

Es que el tema es ése, es estar dándoles el seguimiento, llamar y si en el caso no te pagan automáticamente ya empezar el proceso, no dejarlo pasar porque no tuve tiempo, el abogado es externo cuando quiere hace, cuando se acuerda, entonces hay que estar detrás.

En general ¿cómo lo mejorarías?, ¿Cómo dirías la cobranza se va optimizar haciendo esto?

Es que es complicado creo, puede ser que te paguen o que no te paguen.

Entonces ¿crees que no depende de que haya un departamento o de que alguien esté llamando, sino que simplemente es un factor externo?

Sí.

O sea ¿si quieren te pagan o si no quieren no te pagan, así tú los llames o no?

Sí

Pero sin embargo sí se lleva un control, ¿tú sabes si la empresa tal te tiene que pagar en tal fecha o la empresa tal en tal fecha? ¿Sabes en qué fecha te tienen que pagar?

Sí en la orden de compra se dice factura a 15 días, pero muy pocas veces las cumplen, hay 2 a 3 empresas grandes que sí la cumplen pero después las medianas empresas constructoras no, dicen 15 días y ya se demoraron 20 días.

¿Quién lleva el control?

Yo.

¿Entonces sí sabes más o menos quién te está pagando y quién no?, y ¿cuánto tiempo se están demorando?

Yo tengo ahí mi cuadro de facturas por cobrar. Tengo los datos, la fecha de emisión, todos los datos de las facturas, inclusive los fondos de garantía. Sé cuándo vencen pero me faltaría de repente poner una columna que diga días de mora, cuánto tiempo está pasando, eso no lo tengo. Yo sé que está que se demora pero no sé exactamente. Inclusive algunos dicen valorización pago a 15 días y no lo cumplen entonces como uno puede tener la fecha de vencimiento.

Entonces sabes que simplemente ya venció pero no sabes cuántos días han pasado

No, te digo que a veces no ponen la fecha de vencimiento, para yo poder contar.

¿En dónde no ponen la fecha de vencimiento?

Ellos a veces en su orden de compra ponen factura a 15 días, pero no se cumple, ellos dicen a 30 días y lo cambian, inclusive dicen no se cuenta si es 15 días y cayó un viernes, no se cuenta porque se tiene que pagar los miércoles; como que no es una fecha fija. Inclusive ahora tenía que cobrar y lo han programado para el 21 y el 21 es sábado y no sé si pagarán el lunes o martes.

¿Pagan con cheque, depósito a cuenta?

De diversas maneras, transferencias, más que todo transferencias y cheques de gerencia.

Entonces ¿consideras que el área de cobranzas está bien? ¿Tú llevando las cobranzas crees que está bien?

Sí, sino como te decía tenía que estar llamando. Siempre me dedico... ya termino una cosa y tengo un par de horas ya me dedico a llamar a cobrar. Pero más que todo como dijiste es un factor externo, todo depende de ellos.

Muchas gracias.

Anexo 6: Entrevista a cliente GYM**ENTREVISTA 6:****CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: ARQ. DENNISE PORRAS****ZAVALA****CARGO: ASISTENTE DE OFICINA TÉCNICA DE GRAÑA Y MONTERO****FECHA: 26/03/2015****ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA**

1. ¿Cuáles son los beneficios que resaltas cuando contratas a la empresa ABR**Lagos?**

Primero que nada ABR Lagos es una empresa confiable, que yo sé que no me va engañar ni en precios y además me da como un plus cuando revisan los planos, ellos son sinceros y me dicen ¿sabes qué? esto se puede hacer y esto no se puede hacer. Eso yo lo veo como algo muy valioso.

¿Consideras que te dan un valor agregado?

Claro, en realidad lo que más me preocupa es que sé que ellos no me van a engañar en los precios y como te digo, muchas veces los arquitectos cuando dibujan un plano como que se explayan y hacen maravillas en el plano y no muchas veces eso se puede hacer, entonces ABR Lagos me hace pisar tierra y me dice ¿sabes qué? esto no se va poder hacer y me dan sugerencias me dicen mira qué tal si lo haces así, (claro que ellos lo ven de una manera más brusca) pero entre los dos aterrizamos y hacemos una cosa mejor, en conjunto.

Cuando me dices que te engañan en los precios, ¿suele suceder que la competencia o las otras empresas manipulen los precios?

Es que como realmente cuando nosotros diseñamos, y hacemos algo, en el caso de los arquitectos, yo soy arquitecta, no sabemos muchas veces sacar los precios en pesos, en esos tipos de cantidades, como que nos bloqueamos y no sabemos cuánto nos va a acostar ¿no? Entonces lo bueno de ABR Lagos, es que como tiene una arquitecta ahí, la arquitecta se sienta conmigo y me dice mira esto mide tanto, te explica y te dice mira esto te va a costar esto, mira esto es más o menos lo que te va a costar; en cambio el otro se puede lanzar con un precio y como yo no sé...

¿Tú eres la que decide la compra? ¿Cierto?

En realidad yo hago un comparativo con las demás empresas, yo en realidad en Graña tengo que presentar tres propuestas, de las tres propuestas no necesariamente voy a escoger la más barata sino tengo que escoger la que me entregue en menor tiempo y que me dé una buena calidad del producto.

2. ¿Cómo califica los precios brindados por la empresa ABR Lagos?

Mira no son baratos, pero tampoco son que se eleven un montón, yo lo veo normal y es negociable ¿me entiendes? porque muchas veces me siento con ellos y les digo ¿sabes qué? está carísimo ¿en qué podemos bajar? y me dan una alternativa, podemos cambiar esto por el otro y te van a ir bajando entonces como que ahí ya podemos manejarlo y llegamos al precio que a mí me conviene.

Entonces podrías decir que hay flexibilidad en cuanto a lo que es precio con el plano...

Claro, entonces ya se puede manejar y ahí ya llegas al precio que realmente yo tengo en mi base.

3. Si tuvieras que calificar a nuestros productos y servicios en comparación con el costo, en términos de la relación valor –costo dirías que éstos son de excelente valor, de muy buen valor, buen valor, valor regular o valor deficiente.

Muy buen valor.

- 4. Si tuvieras que calificar la calidad general de nuestros productos y servicios ¿dirías que estos son excelentes, muy buenos, buenos, regulares o pobres?**

Muy buenos.

- 5. ¿Qué faltaría para llegar a ser excelentes?**

Lo que le faltaría es la manera de presentar sus proyectos, pienso yo, que es siempre lo que hablo con la arquitecta Su que como todo entra por los ojos entonces siempre sería bueno que cuando hagan sus cálculos lo presenten como que con una isometría, ¿me entiendes? Y que presenten alternativas no solamente conmigo sino muchas veces, como yo ya llegué a tener confianza con ellos, entonces ya les voy sacando información y ellos me van diciendo oye sabes qué esto no, pero yo sé que con otras personas no se da, entonces deberían presentar como un brochure y presentar las alternativas y mira si esto no te conviene podemos hacer esto, pero todo con isometría, todo que se vea en 3D para poder enamorar al cliente, a veces ustedes dibujan de manera esto así así y de verdad, sinceramente yo no lo entiendo.

Entonces tú prefieres que te lo presenten en un software, de repente en un 3D

Claro, o cómo sacan sus cálculos, que yo sé que lo sacan ustedes, a veces yo he visto que hacen un cálculo manual entonces hay como un tipo de programa y le presentan al cliente y le dicen mire así les salió el cálculo de las estructuras metálicas, ahí no engañas a nadie porque ya le presentas todo.

- 6. ¿Cómo calificarías nuestro nivel de comprensión de tus necesidades empresariales? ¿Cómo excelente, muy bueno, bueno, regular o pobre?**

Muy bueno.

¿Qué consideras que hay bastante comprensión por parte de nosotros?

Sí, ustedes una vez que reciben el plano al toque ustedes me están llamando y me dicen ¿y en dónde va ir esto? y ¿para qué va ser esto? y me dicen esto no va, esto sinceramente no se puede hacer.

Pero, cuando ellos te dicen que no se puede hacer y de repente otro proveedor te dice que sí...

Como que me da miedo, mira cómo hemos quedado con ABR Lagos, yo les digo hazme una muestra y ellos nunca me dicen no, en cambio los otros te dicen que sí se puede hacer (porque para ellos todo se puede hacer) y se meten a hacer una cosa y ya me ha pasado que cuando voy y veo es un desastre entonces yo a ABR Lagos les digo no seas malito hazme una muestra y vemos que tal queda.

Cuando hablas de una muestra ¿a qué te refieres?

O me lo hacen en chiquitito o me lo hacen solamente una zona ya en el sitio, por ejemplo una teatina o que me hagan una rejilla, entonces yo les digo hazme una muestra en chiquitito o hazme la muestra de un pedacito para ver cómo queda y por más que a veces yo me enterco y le digo a ellos yo quiero así (porque siempre nosotros nos ponemos así, el arquitecto es así) y ellos me dicen que no, no te va a salir, yo les digo que quiero verlo, hazlo y si no se puede no se puede pues. Entonces ellos me dan el chance de hacerme una muestra y si pasa, ya bueno me equivoqué y si no hazme como tú piensas que es.

Entonces consideras que eso es un valor agregado.

Claro, pueden llegar a convencerme pero muchas veces no me convencen entonces yo les digo sabes qué para yo salir de eso o muchas veces yo sé que ellos capaz se han equivocado y yo le digo ¿ves? Como sí se puede hacer.

- 7. En cuanto a comunicación contigo, consideras que es ¿extremadamente clara, muy clara, un poco clara, ligeramente clara?**

Muy clara. Por el nivel de confianza.

- 8. ¿Qué tan informados sobre el avance de los trabajo que has contratado, te han mantenido?, ¿muy informada, extremadamente informada, un poco informada, ligeramente informada, nada informada?**

Siempre extremadamente informada, a veces me han llamado y me dicen me he quedado sin material pero voy a buscarlo en otra parte así que me voy a demorar un día pero ellos ya me están avisando, para yo no estar desesperada y diciéndoles oye por qué no has venido si tú me has dicho para tal fecha. No ellos me dice por si acaso me voy a demorar un día porque no he conseguido entonces a mí como que ya me da, o lo voy a conseguir donde sea no te preocupes pero me voy a demorar entonces a mí me da mi tranquilidad.

- Normalmente, los informes ¿cómo son? ¿Por correo, sólo teléfono, correo y teléfono?**

En realidad, cómo trabajo en mi caso, yo primero doy una llamada, llamo a Javier o llamo a Su, eso es lo primero que hago; luego para que quede presente “chanto” mi correo pero siempre llamo, porque el correo es frío en cambio por teléfono tú ya... sí para mí primero es el teléfono, luego la llamo y después lanzo mi correo.

- 9. ¿Con qué nivel de eficacia crees que la empresa cumple los plazos? ¿Extremadamente eficaces, muy eficaces, un poco eficaces, ligeramente eficaces?**

Muy eficaces. Por ejemplo ahora último, en la universidad UTEC yo tenía que entregar para la inspección de INDECI aproximadamente 1000 ml de barandas y teníamos aproximadamente 3 semanas, llamé a Javier, llamé a Su y les dije tengo 3 semanas para avanzar 1000 ml, no sé cómo hacen pero necesito tenerlos esos 1000 ml dentro de 3 semanas. Ellos me dijeron vamos a tener que traer un montón de

cuadrillas con tal de terminar eso, yo les dije yo no sé cómo lo hacen pero yo tengo que tener la tranquilidad que esto pasa INDECI, si no pasa INDECI nos paralizan esa parte de la obra y cumplieron. Entonces a mí, yo estoy tranquila, eso es lo que yo quiero estar tranquila y no estar atrás.

Lo bueno que yo no estoy atrás correteándolos, con ellos no se da el caso y cumplieron, les dije, les fui sincera dije tengo 3 semanas, ustedes vean como hacen y lo lograron para mí eso esa era mi ruta crítica para mí, porque si no entregaba eso... yo era el cuello de botella porque si no entregaba las barandas INDECI de todas maneras tenía que ver una baranda en la universidad entonces ellos terminaron.

10. ¿Qué tan rápido crees que responde ABR Lagos a los problemas?

¿Extremadamente rápido, muy rápido, poco rápido, ligeramente rápido, nada rápido?

Ellos son muy rápidos.

11. En el tiempo que tienes trabajando con la empresa ¿has visto que ha ido mejorando, se ha mantenido en un nivel estándar, o se ha empeorado?

No, ha ido mejorando.

¿En qué por ejemplo?

Se están metiendo en más cosas de arquitectura, que antes se metían solamente en cosas más de ingeniería, ahora se meten a detalles a cosas más detallistas que capaz hace tiempo no lo querían hacer porque son cosas chiquititas que te toman más tiempo y son chiquitas; en cambio las cosas estructurales, son más grandes y son cosas más rápidas entonces ahora se están metiendo a detalles, y por ejemplo muchas veces les hecho oye ¿puedes hacer esto? que a veces me parece que lo puedo hacer con una persona de mi misma mano de obra pero digo no, mejor lo hago con ellos; entonces se

meten en todo, en todo; que a veces no es bueno porque no te especializas en una cosa pero, ellos están abarcando más cosas, más detallitos.

¿Detalles como qué por ejemplo?

Detalles en arquitectura como teatinas, dinteles.

Entonces son detalles dentro de las estructuras

Dentro de las estructuras, y muchas veces uno contrata de ABR Lagos para hacer solamente el cascarón y las cosas más detallitos ya mandas a una persona que se ha especializado en eso pero ya ABR Lagos ya se está metiendo a eso, ya se está especializando en esos detalles.

12. ¿Cuáles son las probabilidades de que realices actividades comerciales con la empresa en el futuro? ¿Extremadamente probable, muy probable, un poco probable, ligeramente probable?

Extremadamente probable. Yo llevo con ABR Lagos 9 años, de los 9 años que trabajo en Graña, la primera vez que los conocí fue en la Estación Central y de la Estación Central cualquier cosita yo los llamo a ellos, o por ejemplo hay a veces que me quieren imponer una sub contrata, por ejemplo, que es lo que suele pasar en muchas empresas, entonces el jefe me dice ¿sabes qué? tienes que meter a esta persona porque es la más barata pero como que me quedan las dudas entonces yo los llamo a ellos y les digo ¿oye esto es cierto? Dime si está equivocado o no, ellos también me dicen no así no es o bien me pueden decir que está bien.

O sea a pesar de que no los contrates ellos te brindan un servicio de soporte al cliente

Claro, y por más que no los voy a contratar pero les digo oye dime si en realidad... Y ellos me dicen no, hazlo con ellos porque en realidad ellos saben ese tema; eso no te lo da nadie.

O sea se puede decir que si ya saben que vas a manejar una obra, un proyecto con una empresa, que por lo que me comentas ya te lo imponen la empresa ABR Lagos a pesar de que no van a trabajar ese proyecto te brindan el soporte para ver si es viable o no las cosas que estás haciendo con esta sub contrata

Claro, para yo estar tranquila.

13. ¿Cuáles son las probabilidades que recomiendes a la empresa?

¿Extremadamente recomendable, muy probable, un poco probable, ligeramente probable, nada probable?

Extremadamente probable. En mis 5 sub contrataciones que tengo, de las tantas que he conocido, entre esas 5 está ABR Lagos.

14. Teniendo en cuenta las empresas que brindan los mismos productos de la empresa ABR Lagos, ¿podrías nombrarme las principales empresas que conoces?

Mira, Graña relativamente ya trabaja con 3 ó 4 empresas, una se llama Corminco y otra que se llama Metálicas, hay otro que se llama Bautista, ABR Lagos, hay otra más que ahorita no recuerdo.

De las que has nombrado ¿en qué puesto pondrías a ABR Lagos?

¿En qué? ¿Sobre qué? ¿Sobre servicio?

En general, en el ranking de las empresas que conoces

Yo voy a poner a ABR Lagos primero, aunque te puedo decir que Corminco también es muy buena, pero como se cree lo máximo te lanza unos precios que de verdad es algo que no justifica.

15. ¿Cómo te enteraste de la existencia de la empresa ABR Lagos?

Yo me enteré de la empresa cuando yo entré a la Estación Central y ya estaba trabajando ABR Lagos, en la Estación Central estaba haciendo dinteles creo si no me equivoco, el que está frente al Sheraton, en el 2005 ó 2006 creo que era; Frente del Palacio de Gobierno.

Ah, y también es que yo (como soy chismosa) me pongo a indagar en qué obras han estado y ellos han estado desde la época pues de, acá en la Iglesia de los Mormones, me contaron la historia de que ellos instalaron el ángel en el óvalo Gutiérrez entonces dije esta empresa no es cualquiera, entonces hay varios proyectos y entonces comencé a ver y como te digo cualquier cosa que necesitaba o tenía dudas al toque los llamo y me dan sugerencias, a veces a mí una como arquitecta le da miedo preguntar porque vayan a pensar que es una burrada pero ellos no, ellos te dicen no Denisse, estás mal o eso no...que si me equivoco ellos no me van a decir que estoy loca, otros te pueden decir ¿qué? Como que eso te puede intimidar.

16. ¿Cómo calificarías la importancia de los factores calidad, precio, tiempo de entrega, según tu percepción, al momento de contratar el servicio?

En realidad para mí lo importante es la calidad.

¿Del 1 al 10 qué tanto calificas la calidad?

10

¿El precio? Del 1 al 10

El precio también puede ser 10 ó puede ser 9 porque si en realidad me justifican lo que vale no tengo problemas en pagar, si sé que me lo van hacer precioso con la calidad que les estoy pidiendo.

¿El tiempo de entrega?

10, con los cronogramas que tiene G y M que son recontra ajustados en realidad el tiempo también es bien importante.

17. En cuanto a los beneficios que te brinda la competencia ¿cuáles son los beneficios que te brinda la competencia?

Ellos te hacen el cálculo en un software, como que te enamoran mediante presentaciones.

¿Sabes el nombre del software?

Creo que se llama Tekla, creo, te saca en 3D y te saca un cálculo.

Y eso es lo que te presenta la competencia...

Sí pero ellos me pasan como en un PDF para no modificarlo pero ya me mandan el dibujo y cómo sacaron los cálculos.

18. ¿Cómo calificarías los precios brindados por la competencia?

Elevados, por ejemplo Corminco es una empresa que es... no, ABR Lagos está normal, no te digo muy caro ni muy bajo, está en lo normal pero Corminco sí se lanza como sabe que es una empresa que en realidad... ah, otra cosa a ABR Lagos como que les da como un poquito de temor trabajar en aluminio.

¿La competencia trabaja con aluminio?

Sí, porque según lo que he estado investigando son muy pocas las personas que trabajan en aluminio y el aluminio como elemento arquitectónico se ve mucho más bonito que un elemento estructural de fierro, entonces eso sí ellos se deben meter más porque el arquitecto siempre va a preferir el aluminio que otra cosa, que el fierro, galvanizado, no sé. Corminco si te da esa facilidad de que puedas trabajar con el aluminio.

Regresando al tema de los precios brindados por la competencia, me decías que Corminco te da precios elevados...

Por ejemplo Bautista que te dije es muy cómodo pero me da miedo porque no sé qué cosas me va a presentar.

¿Te ha fallado anteriormente?

¿Bautista? Es que muchas veces lo que tú plasmas en un plano no se va poder hacer en real y hay veces que yo he visto que se hace de acuerdo al plano que me lo envían y es un desastre el acabado por ejemplo. El problema que tienen ellos es el tema del acabado. Su precio es bajo, por ejemplo yo ya sé que les puedo mandar hacer cosas que no se van a ver, son cosas que no van a estar a la vista del cliente, no quiere decir que sean malos pero no me gusta mucho el acabado final.

Y los demás ¿consideras que te dan un precio bajo, alto, mediano?

Los demás están a un precio bajo pero no me inspiran confianza, no sé qué cosas me podrán presentar y por ejemplo estoy en campo, me doy la media vuelta y me pueden hacer cualquier cosa entonces yo sé que con ABR Lagos yo me puedo ir a ver otra partida, otra actividad y yo sé que ellos van a seguir trabajando.

Ah, lo que también puedo agregar de ABR Lagos, es que le pongan más empeño en temas de seguridad con el personal obrero, eso sí lo he visto bajo, que muchas veces se les ha podido parar las actividades dentro de la obra, por el tema de que la gente es muy hábil porque son gente mayor pero tú sabes que como la gente mayor se cree que lo sabe todo entonces muchas veces no se ponen los lentes, muchas veces no quieren ponerse el arnés, (al personal operativo) y eso capaz han podido avanzar más pero por esos temas de seguridad los han paralizado.

¿Y tú consideras que ahí han perdido bastante tiempo?

Claro, ese es un tema de que ahora puestos de salud en el trabajo, ven una actividad que puede ser riesgosa te paraliza la actividad y te tienen que re inducir y hacerte una charla todo eso y es donde ahí pierden muchas veces tiempo y la gente es muy capaz, saben su trabajo.

¿Qué tanto tiempo puedes decir que han perdido?

Por ejemplo en UTEC sí los han parado varias veces,

¿Cuánto tiempo calculas que se ha perdido?

Habría sido, en total habría sido como 2 días; porque te van quitando horitas pero la gente como te digo sí sabe su chamba pero como que se rehúsa a utilizar los implementos de seguridad que por ejemplo los guantes, yo sé que es incómodo pero el reglamento te dice que tienes que utilizar los guantes y ellos capaz sin los guantes lo trabajan mucho mejor pero ahora por ley tienes que usarlos.

19. Si tuvieras que calificar a la competencia sobre sus productos y servicios en comparación con el costo, la relación valor - costo ¿dirías que la competencia tiene un excelente valor, muy buen valor, buen valor, valor regular, valor deficiente?

Buen valor.

O sea igual que ABR Lagos, me dijiste también que era un buen valor... la relación de ABR Lagos respecto a la calidad de sus servicios y dijiste que era muy bueno.

A ver repíteme la pregunta.

O sea la relación valor – costo de la competencia

Ah la competencia.

Sí, de la competencia ¿lo calificarías como de excelente valor, muy buen valor, buen valor, valor regular, valor deficiente? O sea la relación valor de su producto versus el costo por el precio.

Puede ser valor regular.

20. Si tuvieras que calificar la calidad general de los productos y servicios que brinda la competencia ¿dirías que estos son excelentes, muy buenos, buenos, regulares o pobres?

Entre buenos y regulares.

21. ¿Qué recomendación nos haces para mejorar el servicio? A la empresa ABR

Lagos.

Primero que se creen una página web.

Ya tenemos

¿Sí? Pero una página web pero que la difundan porque que hacen teniendo una página web si no la difunden, y que pongan ahí de frente todas las obras que han estado, porque en realidad muchas veces tú dices ¿dónde habrá estado ABR Lagos? No sabes ni dónde ha estado pero si ponen fotos emblemáticas por ejemplo ponen la Iglesia de los Mormones, el Óvalo Gutiérrez, la Estación Central, la UTEC ahorita, entonces al toque, y por ejemplo en los correos que nos envíen al toque abajo pongan para picar de una vez y poder entrar a la página web, que se creen un Facebook, tantas cosas que ahora hay.

O sea marketing...

Sí, y por ejemplo que entreguen brochure, que hagan trípticos, no sé y que comiencen a repartir como estampitas de primera comunión, claro en realidad ustedes tendrían que gastar un poco más en marketing, invertir... Ah, y por ejemplo aunque suene ridículo pero en festividades de 28 de Julio, en Navidad hay tantas cosas que pueden regalar el mouse pad con el logo de ABR Lagos, bueno calendarios sí he visto que entregan pero todo entra por los ojos, cualquier cosita que tú regales llama.

O sea en general recomendarías es mejorar el tema de marketing.

Claro e ir a cada obra por ejemplo, que estén al tanto de qué obras se va abrir y automáticamente mandar su brochure o algo como presentándose he estado en tal obra, he estado en esta obra, es que tendrían que estar un poquito más informados de las obras que se van a abrir por ejemplo, ¿qué obras se van abrir? Ya tanto, antes que

comience la obra o estén en el tema de presupuestos manden su brochure y digan esto ¿no?

En cuanto a la cultura del sector ¿qué me puedes decir de los consumidores? En este caso de G y M y otras empresas ¿qué patrones de conducta tienen? ¿Les gusta el insumo importado, nacional? ¿Qué es lo que buscan? ¿Calidad, precio? ¿Les gusta trabajar con empresas grandes, pequeñas?

Graña le gusta trabajar con empresas, para lo que son partidas fuertes, es decir movimiento de tierras, excavación, ese tipo de cosas sí le gusta trabajar con empresa grandes por lo que el monto del contrato es grueso; pero en el caso de estructuras metálicas, ese tipo de cosas, siempre lo que hacen es llamar a 3 ó 4 empresa grandes y ven cuánto cuesta y de ahí lo que hacen es llamar a 5 ó 6 empresas chiquitas y empiezan a jugar con los presupuestos, depende cómo les acomode agarran a uno, pero ahora se está jugando con varias empresas españolas, pero no sé si habrán empresas españolas con el tema de estructuras metálicas, no lo sé.

Las empresas españolas es un poco más económico, los precios.

¿A qué se dedican esas empresas?

Muchas están haciendo movimiento de tierras, instalación de pisos, acabados de pisos de concreto, instalación de vidrios, de mamparas y resulta un poco más económico.

¿Más que Miyasato, Furukawa?

Lo que hace Graña es contratar por ejemplo toda la fachada que sea Furukawa, Miyasato y lo que ya esté adentro (que son cosas chiquitas) lo hacen con estas empresas; que son más económicas pero corres el riesgo si te van a cumplir o no

te van a cumplir; pero para eso están las penalidades le chantas las penalidades en el contrato.

En cuanto a los patrones de conducta, me decías que buscan ¿calidad? o ¿qué es lo que buscan básicamente? ¿calidad, precio?

Está entre precio y calidad, pero siempre te vas a tender al precio, aunque cueste decirlo pero sí, siempre el precio, eso depende de las utilidades pero...

Me dijiste que trabajan con empresas grandes y pequeñas a la vez

Sí, es un mix, hacen un mix completo. Dependiendo de lo que les convenga. Puede ser por ejemplo fachada una empresa grande que sabes que te va cumplir con seguridad, te va cumplir con la calidad, te va cumplir con todo, con el tiempo. Cosas de adentro ya pues una sub contrata pequeña.

En cuanto a insumos ¿hay algunos que se prefieran más? ¿Nacionales o importados?

En el caso de estructuras metálicas no, el insumo es uno solo.

¿Proviene de un mercado en especial?

En realidad no sé de dónde vendrá pero no te digo quiero que sea de acá o de acá, hasta el mismo arenado en realidad a mí no me importa mucho donde hagan el arenado con tal de que sea bueno, pero siempre Graña te pide un certificado de calidad, que haya sido arenado en una empresa certificada pero que haya sido en uno u otro, no.

¿Cómo consideras la competencia en el sector construcción? ¿Es intensa?

Ahorita sí se están metiendo bastante gente española, veo por todos lados que están entrando muchas empresas españolas al rubro de la construcción.

Entonces ¿lo calificarías como intensa?

Intensa, sí.

¿Y en el rubro metalmecánica?

No veo gente que se metan mucho, al menos yo como no llamo más, no llamo a otras sino que cotizo con 4 ó 5 ya como que mi círculo ya en eso. Me han llegado pero ni siquiera los veo, apenas veo que son españoles o chilenos, los desecho.

En lo que respecta al número de competidores ¿crees que ha disminuido, crees que ha crecido?

Yo creo que mucha gente ahora, jóvenes, gente muy joven que se lanza ya a hacer su empresa, y sí hay, yo por ejemplo he visto que en Corminco, como es el círculo tan pequeño yo he visto gente que de Corminco 3 personas han salido y cada uno ha armado su empresa de estructuras. Pero el problema con Graña es que Graña no acepta empresas que tengan menos de un año entonces tampoco yo no me arriesgo a contratarlos ni siquiera hacerles una tapida pero...

Y aparte de eso, de que tengan más de un año ¿evalúan la trayectoria?

¿Las obras realizadas?

Claro, pero como recién están comenzando, Graña como que los desecha, oye has tu carrera de un año y recién ahí vienes a ver si pasas por el filtro porque Graña tiene un montón de filtros.

¿Cuáles son esos filtros?

Por ejemplo, lo que te comento, que la empresa debe tiene que ser mayor de un año, que tenga a todos sus trabajadores con todo los de la ley, que no debas a la SUNAT, que tengas políticas de seguridad, de salud en el trabajo, políticas de calidad, es todo un tema, cualquiera no puede entra para hacer trabajos a Graña.

¿Podrías decir también que la competencia es intensa en precios? ¿O es normal?

Ahorita por ejemplo he visto gente que ha salido de Corminco se tiran abajo por lo precios.

Entonces sí hay...

Sí hay pero corres el riesgo, yo no lo haría por muy barato que sea no lo haría.

Entonces la calificarías como intensa

Sí, y como te digo los españoles están metidos y en realidad no es malo, porque los chibolos quieren salir, no quieren quedarse en una sola empresa, pero no sé qué tanta experiencia pueden haber adquirido en tan poco tiempo que han estado en una sola empresa pero ahora sí se lanzan hay chibolos que se lanzan de frente a armar sus empresas.

¿Fortalezas de ABR Lagos?

Calidad, son puntuales, te dan sugerencias (que muchos no te dan), soporte, son serios, no te van a engañar como te digo, son eficientes, la palabra es son eficientes.

Oportunidades que puedas ver que se le pueda dar a la empresa ABR Lagos, que puedan aprovechar.

Como te digo que se metan a temas de aluminio, y por ejemplo, lo que sí yo les digo a ellos, que siempre he tratado de decir que muchas veces Graña... te pongo un ejemplo, quiero hacer una columna de madera pero con el interior que sea estructura metálica, lo que la mayoría de arquitectos hace es voy a contratar a una persona que haga la estructura metálica y otra persona que haga el enchape de madera. Entonces lo que debería hacer ABR Lagos es decir oye no te preocupes, yo te hago tu columna metálica y el enchape en madera, entonces cosa que yo ya me evito estar haciendo... debería como que asociarse con pequeñas empresas o gente que le permita hacer esos acabados, de madera...

¿De diferentes tipos de acabados?

Claro

¿Cómo cuáles?

Madera, drywall, melamine.

La estructura metálica se trabaja también con madera, con drywall, con melamine...

Claro, o por ejemplo yo muchas veces he visto que muchos portones o rejas llevan como toques de madera esos toques de madera no te lo hace ABR Lagos, entonces tengo que ya hago la estructura y los otros toques de madera tengo que llamar a otra sub contrata para que haga esos acabaditos.

Claro, lo que tú planteas aquí es que la empresa se asocie con otras empresas, de repente pequeñas o medianas qué se yo que les permita hacer los acabados y tú ya te olvides y que ABR Lagos supervise.

Claro, yo digo tú hazme la reja, si la reja tiene un acabado de una maderita, o una cosita acá que lo vean ellos no que me den más chamba a mí.

¿Alguna otra oportunidad?

Eso, muchas veces la persona dice oye ¿sabes qué? tú dedícate a hacer el garaje yo ya no quiero saber nada pero ABR Lagos a veces dice te lo voy hacer (nunca te va decir que no) pero te voy a dejar pendiente estos acabados, pero eso ya no me conviene porque yo no sé cuánto la otra persona me va a cobrar por esos detallitos.

Debilidades...

El tema de la manera de cómo presentan sus proyectos a comparación de otras empresas, presentación también en la manera de cómo se marketean, no veo que se muestren, por ejemplo yo jamás en la vida había pensado que tenían página web, a mí

nunca me habían dicho eso; espero que la página web sea buena, que tenga movimiento.

Amenazas, ¿qué crees que pueda amenazar?

Más que todo en el tema del precio,

Por empresas que brindan menor precio,

Sí, en realidad no entiendo cómo llegar a tener tan bajos precios.

Normalmente ¿son pequeñas empresas o grandes?

Son pequeñas, pero tienen bajos precios, no sé cómo pueden llegar a esos precios. Hasta ahora yo no entiendo.

Pero amenazas es eso del tema del precio pero como te digo ellos no son ni muy caros ni barato, están ahí, y como te digo el precio siempre es negociable.

Espero que como se le van a presentar nuevos trabajos espero que no vayan a avanzar todo a la alocada y vayan a perder la calidad que eso es lo que siempre da miedito porque por ejemplo el temor que yo tenía en la UTEC es que yo les iba a dar todos los 1000 ml en 3 semanas y yo decía yo sé que me lo van a entregar pero corro el riesgo de que la calidad vaya a ser mala, yo siempre pasaba por eso y siempre le decía a Su y a Javier, ojo pero esos 1000 m en 3 semanas yo no quiero que bajen su calidad y felizmente no la bajaron eso me tenía tranquila sino...

¿Alguna otra amenaza?

No, solamente en el tema del precio, que tienen que estar atentos con eso porque yo sé que van a entrar empresas o personas así, chicos que no sé cómo lo hacen pero van a bajar sus precios como sea por eso ustedes deberían dar un plus, como te digo presentaciones en lo que es el software.

¿Considerarías una fortaleza la trayectoria?

También.

No sé cuántos años ya tienen pero sí tienen bastantes años, y también yo he conversado con mi jefe y mi jefe me dijo a esta empresa llámala, entonces poco a poco fui agarrando confianza con ellos, y como te digo me sugieren y eso no te lo da nadie y como te digo no es necesario contratarlos porque yo los llamo y les digo oye y ¿esto se puede hacer? No, no se puede hacer, es más que todo amistad.

O sea es realista en el tema de los contratos a la hora de analizar un plano te dice qué se puede y que no se puede hacer.

Y como te digo, muchas veces me dicen esto no se puede hacer y yo me quedo en el aire y digo pero al final lo tengo que hacer y ¿cómo lo hago? Entonces Ahí ellos me dicen pero lo puedes hacer así, como que te dan alternativas, como te digo muchas veces esas alternativas te pueden sacar de cuadro porque no son estéticas pero sí en parte te ayudan sobre la viabilidad del proyecto. La cosa es que no se deje de hacer y que se haga real tu proyecto y lo ves en tu plano bonito pero al final de cuentas no se puede hacer.

Ok Dennise, eso es todo, muchas gracias. Ha sido un gran aporte.

Anexo 7: Entrevista a no cliente PUCP**ENTREVISTA 7:**CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: **ARTURO SU SILVA**CARGO: JEFE DE INFRAESTRUCTURAS Y OBRAS DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA

FECHA: 09/02/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. ¿Cuál es su apreciación acerca del sector, su demanda, desarrollo y limitantes?

En cuestiones de estructuras de metal en el Perú en los últimos diez años ha incrementado la necesidad por la necesidad en el caso de la Universidad Católica es el rubro estudiantil, académico. ¿Qué es lo que ocurre? Las estructuras metálicas si bien pueden ser un poco más caras que las construcciones regulares que son hechas de concreto o de arcilla, en este caso de ladrillos, son mucho más rápidas de instalar y son una ayuda para poder desarrollar proyectos a corto plazo en necesidad de poder entregar para que tenga el usuario la calidad, la necesidad resuelta. Entonces se recurre mucho a las estructuras metálicas. Lo que más se utiliza últimamente son las estructuras prefabricadas, que ya están armadas para poder desarrollar en base a módulos, crecimientos de grandes luces. Luces me refiero a la longitud que tienen las vigas. Entonces tú puedes hacer una construcción un poco más rápida, te puede costar un poco más, pero tienes la ventaja de que la tienes lista más rápido también.

¿Y respecto a limitantes?

Limitantes tal vez pueda ser de que no hay muchos proveedores que cumplan requerimientos técnicos y también de seguridad. En la universidad se preocupa mucho por que el crecimiento de las estructuras tenga los requisitos de seguridad, por

ejemplo, los instaladores, el personal que coloque los metales tiene que tener seguro, tiene que cumplir solamente cierto horario para trabajar, tiene que estar acreditado. Hasta los choferes tienen que estar acreditados. Entonces es bien complicado que una empresa debido a la gran demanda que se tiene ahora en el sector construcción cumpla muchos requisitos de seguridad. Los andamios, por ejemplo, no pueden ser normales, tienen que ser unos andamios regulares y normados. Cada andamio aproximadamente está saliéndote, andamio nada más de cuerpo, como US\$ 10 000. Entonces no cualquier empresa puede instalar estructuras metálicas. Las personas que colocan, por ejemplo, sueldan en la universidad tienen que tener su propio grupo electrógeno. O sea son empresas que cumplen una normativa de seguridad y también una normativa de calidad, que lamentablemente en el Perú todavía se está desarrollando. Eso no quiere decir que no hay algunas que tienen, algunas si la tienen, pero el grado de construcción de estructuras metálicas ha salido a partir de, yo diría, la exigencia a partir del sector minero.

Para el sector minero el Perú es un país específicamente que desarrolla mucho el sector minero. Las exigencias, no sé si te has dado cuenta, por ejemplo, las camionetas ¿Has visto las camionetas de los mineros? Tienen una luz, tienen un señalero, tienen una antena. O sea ya es desarrollar mucho más los requerimientos de los recursos que necesites. Entonces eso hace que la exigencia sea mayor. Entonces si tú en una mina sueldas estructuras metálicas, en construcción lo replica. A veces no es necesario, pero lo replica. Por ejemplo, tienen que sacarse sangre las personas que van a hacer la soldadura. Cada cierto tiempo tienen una charla de seguridad. Todas las mañanas tienen charlas, ellos mismos la dan. Entonces son cosas que se hacen en las minas, cosas que en otros países no ocurren. Por ejemplo, en Colombia es diferente. Entonces ¿Qué pasa? Hay muchas empresas que están viniendo de Colombia, de

Chile que se les exige lo mismo que se les exige a los del sector minero, y eso hace que sean pocas.

2. ¿Crees que el sector ha estado sometido a cambios en los últimos años? ¿Cuáles crees que son los más importantes?

Sí, el de seguridad, como te comenté. El de seguridad es uno de los más importantes que ha habido, y tal vez el de construcción de arquitectura podría ser que antes en el Perú se construía basándose en modelos típicos, se replicaba lo ya existente. Ahora ya no tanto, ahora ya hay concursos de arquitectura, ahora ya hay mayor cantidad de apertura. Bueno cuando un país tiene más dinero desarrolla construcción, al tener desarrollo de construcción también tienes mayor cantidad de posibilidades como concursos. Por ejemplo, los museos que se están haciendo, el MALI y tantos museos que se han construido la estructura metálica es un elemento importante. Entonces para eso se requiere diseños especiales que se adecuen a los requerimientos de la arquitectura. Sí hay variaciones, ahora hay más variedad.

3. ¿Cómo ves el panorama? Y ¿Cuál crees que es la tendencia para el sector?

Yo creo que mientras la estabilidad económica del país se mantenga y el desarrollo, es muy importante, del sector minero para la construcción también se mantenga yo creo que va continuar. Y el objetivo a mí me parece es que haya más empresas de estructuras metálicas que cumplan los requisitos que ya mencioné de seguridad, más que nada eso, y de calidad también.

4. ¿Crees que hay variables económicas que se relacionan al sector y que tienen una influencia significativa?

Sí claro, uno de ellos es, bueno primero que nada es que haya demanda. O sea la demanda es lo más importante, tú puedes tener mucho... el material puede ser muy caro, puede costar mucho conseguirlo, lo que tú quieras, pero si tienes la demanda, o

sea la cantidad de negocio que tú necesitas, tú lo consigues. Por ejemplo, hace unos 5 años en el Perú era muy difícil conseguir vidrio templado. O sea solamente había dos empresas en el Perú que se encargaban de hacerlo y era difícil conseguir. Entonces se volvió como una especie de monopolio, sólo esa empresa conseguía y tenía demanda. O sea tú necesitabas una ventana nueva, una mampara nueva para una obra y tenías que pedirla con cuatro meses antes. ¿Qué ocurrió? Ante esto, surgieron otras empresas que no necesariamente eran peruanas, de otros países que han estado viniendo y ahora están acá, que ahora hacen esos trabajos. Entonces estas empresas lo que han hecho es gastar en logística, instalarse en el Perú y funcionar y hasta ahora están acá. ¿Eso qué quiere decir? funciona. Puede ser que sea complicado el material de conseguir. Como te digo, puede ser complicado todo, pero si la demanda se da, la gente lo apoya y lo desarrolla. Yo creo que eso es el punto.

5. ¿En lo que son proveedores de la actividad, conoces algunos proveedores?

¿Podrías nombrarte algunos?

Sí. Existe por ejemplo, JRM S.A.C., es uno que hace estructuras metálicas. Otro, ALEMETAL. Hay algunas que vienen acá, que la universidad ha comprado que se llama LEGACYSTRUCTURES. Esa es como las grandes, principales. Y bueno hay pequeñas que ya son proveedores internos de la universidad.

6. ¿Qué factores tomas en cuenta al momento de elegir un servicio de fabricación e instalación de estructuras mecánicas?

El proyecto en sí. Hay proyectos que funcionan para que entre un proveedor más pequeño, un proveedor mediano o un proveedor grande. Los que te he comentado usualmente te hacen el diseño, te hacen la fabricación y te hacen la instalación. El proceso de una estructura, en este caso metálica, nosotros lo dividimos en tres: lo que es el diseño, lo que es la fabricación y lo que es la instalación. El diseño lo puede

hacer otra empresa o un ingeniero calculista. La fabricación también lo puede hacer una planta cualquiera y la instalación la puede hacer cualquiera. ¿Qué requisitos yo buscaría? El que cumpla los tres, el que me haga el diseño, el que me haga la fabricación basada en su diseño y el que lo instale. O sea esas empresas son las que más se llamarían ¿por qué? porque el factor que involucra todo esto es el tiempo. Es mucho más rápido que una sola lo haga a que lo hagan por separado. El tema es el costo. Sí, es mucho más caro ¿por qué? porque obviamente estás pidiéndole a una empresa que tenga el monopolio de todo el desarrollo y te va salir un poco más caro. Ahora en cuestión de tiempo esto es otra cosa importante. Puede ser que a esa empresa tú le pidas las tres cosas que la haga, pero porque tiene mucha demanda se va demorar. Por eso depende mucho del proyecto que tú quieras hacer. Si tú quieres hacer un edificio obviamente la empresa va estar más interesada en desarrollar el diseño, la fabricación y la instalación a que tú le digas voy a hacer simplemente un pórtico, obviamente no te va atender tan rápido. Básicamente es eso, el tiempo, el costo y el tipo de proyecto.

7. ¿Me podrías decir cuatro empresas que más conozcas y que brinden el servicio de instalación y fabricación?

Te las dije hace un momento.

Claro, pero dijiste 3

Ah, quieres una más ABG.

ABG

Sí, (A mayúscula, B mayúscula, G)

¿Son empresas con las que has trabajado anteriormente?

Sí.

8. ¿Me podrías decir de las empresas que has mencionado fortalezas y debilidades de cada una de ellas?

Claro, ¿de cada una? en general te puedo decir porque todas cumplen lo mismo, o sea hacen lo mismo. No hay ninguna empresa que se destaque ¿por qué? porque yo creo que si hubiera una empresa que se destacara ocurriría lo que te dije de los vidrios. O sea nadie contrataría el resto y se quedarían solo con la de los vidrios. Entonces básicamente las ventajas y desventajas quiere ¿no es cierto?

No, fortalezas y debilidades

Fortalezas y debilidades, una de las fortalezas podría ser que la empresa cumple con todos los requisitos que se le pide. O sea si a ese tipo de empresas que son grandes, tú le pides por decirte ‘Yo necesito un andamio rojo’, traen el andamio rojo. ‘Yo necesito que sean trabajadores de; por decir, esos son ejemplos, necesito que sean trabajadores que estén uniformados y que tengan póliza y que tengan esto, te lo consiguen súper rápido. O sea yo hoy día puedo quedar contigo y en dos horas consigues todo.

O sea podrías decir el tiempo también

Claro, el tiempo; el tiempo es súper importante.

¿Qué desventajas pueden haber? Básicamente la universidad es como una especie de ¿cómo explicarte? La universidad es como una especie de burbuja. La universidad no está abierta a la ciudad. Entonces lo que sí nos ha pasado, tú sabes la universidad tiene algunos terrenos fuera del campus. Entonces el tema político es complicado, me refiero específicamente al tema de sindicatos. Eso es una desventaja. ¿Qué ocurre? En el sindicato es un tema que ya es conocido que es una mafia. Entonces tienes que pagarle a la gente y todo eso entonces ¿qué ocurre? las empresas que tú contratas muchas veces tienen un sobre costo para poder lidiar con el sindicato,

entonces te sale muchos más caro. Por decirte, a ti te puede salir una obra S/. 100 000 y tienes que pagarle al sindicato S/. 18 000. Entonces no te sale S/. 100 000, te sale S/. 118 000. Casi como un IGV te puede salir construir. Entonces eso no es culpa de la empresa, pero la empresa te lo va cobrar. Cualquier empresa, de cualquier sector. Eso es un problema político por ejemplo.

Específicamente de las estructuras metálicas, yo diría que sería una buena capacitación de implementación para ver acabados. Las empresas en el Perú son muy buenas desarrollando los proyectos. El Perú somos, yo diría, de las pocas empresas que la mano de obra se consigue muy rápido y buena o sea hay gente que es muy buena, muy experta en las canchas. El problema es el acabado. Casi todas las empresas grandes necesitan un departamento de calidad, y ese departamento es el encargado de revisar que esté bien soldado, que se hayan realizado bien las soldaduras de las uniones de las estructuras metálicas y bien acabados o sea la terminación tiene que estar bien hecha. Entonces yo lo que creo es que si se invirtiera mucho más en que la persona que suelda y hace el acabado tuviera una capacitación, ya no necesitarías estos temas de calidad de que otro lo revise, sino que él mismo sería como una especie de loop él empieza, desarrolla su proyecto y al final revisa como lo ha terminado. Eso no lo tienen en Perú, es una debilidad que se resuelve con el tema que te comenté, un departamento de revisión de calidad.

9. Bueno, finalmente, de las que mencionaste anteriormente ¿qué opinas acerca del precio, calidad y tiempo de entrega de cada una de ellos?

Como te dije hace rato, tú puedes estar ahorita ocupado y tienes a otro que también está desarrollando lo mismo que tú, puedes recurrir a él. El precio no es, no es... en construcción el precio es importante, pero yo diría más el tiempo es importante, la gente... ¿por qué? porque tú compites. Tú para competir lo que

necesitas es un producto terminado porque nosotros no estamos compitiendo acá, tú no estás compitiendo por ver quién tiene la estructura metálica más bonita o más linda, que también es un plus, pero tú compites por que esté listo. Entonces yo Universidad Católica, necesito que esté listo para Marzo, porque yo necesito que se matriculen los chicos y ya esté listo una parte de la estructura metálica ¿por qué? porque tengo a la UPC, porque tengo a la Universidad de Lima que también está haciendo la estructura metálica y también esta construyendo. Entonces la competencia no es tanto por cuanto me va costar porque la universidad sabe que si con una matrícula va hacer recuperar el dinero, va cobrar un 20% más, no sé, pero ya eso cumple con un modelo económico. Pero ya el dinero en construcción no se ha vuelto una prioridad para una decisión de contratación. Al menos en la universidad no. Hay empresas inmobiliarias gigantes que tal vez sí les importe. Los Portales, por ejemplo, Los Portales puede tomarse un tiempo y pensar ¿por qué? porque es gran escala el desarrollo. Puede decir 'No, voy a perder 5 000 000 por pagar un plus y tener antes el proyecto terminado o tal vez no'. Pero qué pasa si de repente está Los Portales y Centenario compra al costado, a Los Portales tal vez no le importe empezar antes. Ese es el tema o sea la competencia va sobre el tema de... la competencia está ligada al tiempo más que al costo. Claro, el óptimo es que tú inviertas lo mínimo posible, pero si la competencia que hay... la competencia es un factor importante y eso te sirve para revisar si es que puedes o no puedes arriesgarte.

Entonces si tú me tuvieras que jerarquizar entre tiempo, calidad y precio ¿Cómo lo ordenarías?

Nunca puedes tener los tres. Imposible. Siempre tienes que escoger dos. O puedes tener tiempo y calidad, o puedes tener precio y tiempo, o puedes tener calidad y costo. O sea no los tres, el bueno, bonito y barato no existe en construcción. Puede

ser bueno, puede ser bonito, pero no te va salir barato. Puede ser barato y puede salirte bien, pero va demorar. O sea todo tiene una implicancia. Los tres en construcción no, y en estructuras metálicas peor todavía ¿por qué? porque es un trabajo que no depende de una máquina. Esa es la gran diferencia. Por ejemplo, tú pintar una pared puedes contratar a un pintor que te pinte la pared y te quede linda la pared. Como ahora también puedes utilizar por ejemplo estas pinturas que son como spray, que tienes una... es de aire... no me acuerdo ahorita la palabra

Aire comprimido

Claro, una especie de aire comprimido. No me acuerdo ahorita la palabra, pero a lo que voy es que tú puedes recurrir a maquinaria para terminar un trabajo y esa maquinaria te garantiza un estándar de acabado. Por ejemplo, así de simple, tú vas a colocar las puertas. Tú para colocar las puertas de madera, pasa por un horno, secas la madera, tiene que estar seca sino no va funcionar. Es un proceso como todo lo que tú desarrollas, pero está basado en la medición de una máquina. La máquina te seca el horno, la máquina te dice si ya está para usar la madera, de ahí vas a pintarla, otra máquina la pinta. O sea el desarrollo es industrial. Tú cuando sueldas no tienes eso. Entonces ese es un factor importante.

Segundo, el soldador tiene un rendimiento para soldar porque todas personas tienen rendimiento en construcción, pero no es lo mismo que sueldes tú a que sueelde yo. O sea la mano de obra es un factor súper importante. Entonces a tu pregunta...

Sobre el tiempo, calidad y precio

Claro, pero a lo que yo iba era que la mano de obra con experiencia tú puedes solicitar eso y eso te garantiza la calidad y el tiempo. Tal vez no el precio, pero sí la calidad y el tiempo. Por ejemplo, en el caso de nosotros ya conocemos a los soldadores. Entonces tú dices “Yo quiero que venga este señor”. Te van a decir “No

ingeniero porque el señor está en Iquitos, y si quiere que lo traigamos le va costar un poco más”. Pero es el señor que te garantiza que lo va hacer rápido, lo va hacer bien y con la calidad que tú requieres, pero no necesariamente te va costar más barato por ese aspecto de estructuras metálicas. Igual, levantar las vigas, levantar columnas, igual ¿Qué empresa va ser la que te va a levantar las cosas? Ese es otro tema, el izaje es otro tema. Tienes que contratar la grúa ¿qué grúa vas a contratar? Todo eso involucra, está dentro de una planificación que puedes hacer en Project y en tantos programas que hay, pero involucran el tiempo que no necesariamente esté ligado a la calidad y no necesariamente esté ligado a no gastar recursos.

Bueno eso sería todo, muchas gracias.

Anexo 8: Entrevista a no cliente Grupo Interbank**ENTREVISTA 8:**

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: **Arq. SARA CABANILLAS**

CARGO: ENCARGADA DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DEL BANCO
INTERBANK

FECHA: 04/02/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. Básicamente Sara, ¿podrías hacer un preámbulo de tu labor dentro del área?

Claro Jaime, buenas tardes; bueno nosotros como el área de infraestructura del Interbank, estamos encargados de todo el proceso de diseño y construcción de las tiendas del banco, con tiendas nos referimos a las agencias bancarias y también de todas las oficinas que funcionan como sedes del banco Interbank, vemos todo lo que es el proceso de diseño, construcción, contratación de personal, tanto de los proyectistas, arquitectos así como de las diversas especialidades que son infraestructura, sanitarias, eléctricas, civil y otros hasta obtener el proyecto final.

2. ¿Cuál es su apreciación acerca del sector? Su demanda interna, desarrollo y limitantes.

Sobre el sector construcción te puedo decir que durante los últimos años ha habido un gran crecimiento de ésta, en todas las áreas, tanto inmobiliaria como retail (que es el área que yo veo) pero durante el último año he notado que el crecimiento del sector construcción se ha detenido, no está creciendo a la velocidad que se estaba realizando en los años anteriores.

¿Y respecto a las limitantes, me podrías decir?

Limitantes, bueno nosotros, como área de construcción tenemos muchas limitantes, por ejemplo en la parte inicial limitantes como el cliente, con los requisitos que ellos solicitan para el diseño, encontramos también limitantes en la parte de contratación de personal, con los contratistas, tiempos de entrega.

3. ¿Cree usted que el sector ha estado sometido a cambios en los últimos años? De ser así ¿cuál cree que han sido los cambios más resaltantes que ha tenido el sector construcción?

Bueno los últimos años como te comentaba, sí ha habido un decrecimiento de la cantidad de tiendas que nosotros hemos estado realizando, en otras áreas del banco, por ejemplo mall, cines, restaurantes se ha visto un que ha habido una ralentización del proceso de construcción, antes se invertía más dinero porque se quería expandir más el mercado pero en este último año, como te comento se ha detenido.

4. ¿Cómo ve el panorama y cuál cree que es la tendencia para el sector?

Bueno para este nuevo año 2015 nosotros hemos tenido una baja, como te decía, en la construcción de las agencias bancarias y este año solamente vamos a construir la mitad de las tiendas que habíamos planificado para el 2014, ponte para el 2014 habíamos planificado 20 tiendas y este año sólo realizaremos 10 eso debido a factores sobre todo comerciales y económicos que ha tomado el banco.

¿Podría decir entonces que la tendencia es a la baja?

Sí, sí se ha visto que la tendencia es a la baja y no solamente en el área bancaria, sino en otras áreas que el grupo Interbank interviene como el tema de mall, se ha visto que este año la tendencia es a disminuir la producción.

5. ¿Cuál cree usted que son las variables económicas que se relacionan con el sector y tienen una influencia significativa?

Bueno en el caso del banco Interbank, nosotros como área de infraestructura respondemos a las necesidades de la VP Comercial y de la VP de Finanzas y ellos realizan estudios de mercado en todo el país y en cada ciudad y definen la cantidad de tiendas nuevas, remodelaciones, de adquisiciones en cada ciudad pero eso va, como te digo, va enlazado a los estudios que ellos realizan dependiendo de los factores económicos y comerciales.

6. En lo que es proveedores de la industria metalmecánica ¿cuántos proveedores conoce usted en esta actividad?

Bueno nosotros en el área conocemos alrededor de 10 contratistas del área que ven no solamente el área metalmecánica pero ven todo el sector construcción entre ellas el área metalmecánica.

Y básicamente del área metalmecánica ¿cuáles son? ¿Podría nombrarlos?

Sí, bueno entre ellas tenemos empresas como IPCOM S.A.C., LTA, tenemos a D&S, MSC Ingenieros, S.G.GRES esas son algunas de las empresas que ven grandes áreas de metalmecánica para Interbank.

7. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de elegir un servicio de fabricación de estructuras de metalmecánica?

Bueno, los factores más importantes son:

Primero, el tiempo de entrega porque para nosotros es muy importante cumplir con los cronogramas de entrega que se les ha ofrecido al cliente y segundo la calidad, y tercero el precio, los tres van de la mano y es muy importante que el precio está relacionado con la calidad.

8. ¿Podrías mencionarme 4 empresas que más conozcas y que brinden servicio de fabricación e instalación de estructuras metálicas?

Bueno sí, las 4 empresas más importantes que nosotros tenemos para el caso de estructuras metálicas son: primero tenemos a IPCOM SAC, segundo LTA, tercero S.G.GRES, y como cuarto a MSC Ingenieros.

¿Y con quienes has trabajado anteriormente?

Con todas ellas, nosotros trabajamos continuamente con todas esas empresas porque como te comentaba el año pasado nosotros tuvimos un gran mercado de construcción en el área entonces todo el año estuvimos trabajando continuamente con todas esas empresa.

9. ¿Y de estas empresas podrías decirme fortalezas y debilidades de cada una de ella?

Fortalezas y debilidades para el caso de IPCOM, podemos resaltar que entre sus fortalezas tenemos precio, tiempo y calidad, es una de nuestras mejores empresas y entre sus debilidades varían entre los tiempos de respuestas con las observaciones ya que por ser una empresa grande está muy ocupada con los trabajos y demora.

Entonces me podrías decir que tienen demoras en levantar las observaciones que ustedes les hacen...

Sí, pero es ya cuando ellos ya han entregado el proyecto completo.

O sea ¿podemos relacionarlo también con la calidad?

No, porque su calidad es buena, tienen buena calidad de trabajo, pero cuando te digo observaciones es porque siempre en obra surgen nuevos pedidos, solicitudes tal vez por el cliente por unos cambios, tú sabes que muchas veces los planos no coinciden con la realidad, entonces surgen cambios de último minuto.

Segundo, LTA como fortalezas tenemos el tema de precio.

Brindan un buen precio siempre

Siempre un buen precio.

Entre debilidades tenemos la calidad, nos dejaba mucho que desear porque la empresa estaba ocupada con muchos proyectos, segundo la poca prestación de atención al cliente ante la necesidad que nosotros teníamos con requerimientos de último minuto o cambios, luego los tiempos de respuesta con las observaciones, igual del mismo modo una vez entregada la obra surgieron muchas observaciones por instalaciones o temas que no había concluido y ellos demoraron demasiado en responder y segundo los plazos de entrega, como te decía, no se llegaron a cumplir los plazos de entrega, tuvimos demoras de hasta un mes de plazo en una de las obras.

Luego por ejemplo S.G.GRES de ellos sí podemos presentar el tema nuevamente de precio, tiempo y calidad, y como debilidades que a veces por cumplir con los plazos de entrega la calidad en algunas partes, en algunos detalles es cuestionable lo que alarga a la vez el tiempo final de entrega.

En el caso de MSC Ingenieros tenemos como fortalezas precio y calidad y en cuanto a debilidades tenemos 2 factores, el primero es que a veces por tener algunos inconvenientes dentro de obra y al tener una comunicación deficiente con nosotros, por no llamarnos en el momento indicado, los plazos de entrega se llegan a alargar; pero como verás existe una coincidencia entre las 4 empresas y lo resaltante es el tema del precio, sí siempre el tema del precio va... como te comentaba el tema del precio está fuertemente resaltada en las 4 empresas como te decía estas empresas no están solamente dedicadas al rubro de metalmecánica sino a todo lo que es el tema de obra civil y construcción.

O sea, aparte de hacer metalmecánica hacen también lo que es por ejemplo concreto

Sí vemos todo, como te decía, vemos todas las especialidades, obra civil, aire acondicionado, sanitarias, eléctricas, metalmecánica.

Y estas empresas agarran todas esas...

Estas empresas ven todos los rubros, ellos son los encargados. Sí ellos ven todo el rubro de la construcción incluso también de metalmecánica.

10. Y de las empresas que me mencionas... IPCOM, ¿qué podrías decirme qué opinas de sus precios, calidad y tiempo de entrega? en cuanto a precio ¿cómo lo calificarías? ¿Bajo, alto?

No, es uno de los mejores que tenemos, sus precios son bastante competitivos.

En la calidad

En la calidad también es una de las mejores empresas que tenemos y en tiempo nos gusta bastante trabajar con ellos porque hacen todo el esfuerzo por llegar al tiempo final de entrega.

11. En cuanto a la empresa LTA ¿cómo calificarías a su precio? ¿Alto, bajo?

Su precio era competitivo también, pero como te decía las debilidades dejaron mucho que desear con esta empresa, por su calidad.

Podrías decir que tiene una baja calidad y tiempo de entrega

Sí, más que nada su poca atención y compromiso con el cliente. Cuando tú contratas a una empresa esperas que esta empresa sea totalmente leal contigo y confiable y que esté ahí, que cumpla con los plazos, que se comprometa a entregarte la obra entera así sea de medio millón o de cuatro millones de soles, no importa el tamaño del presupuesto que se comprometa a entregarlo con la misma calidad, con la misma predisposición, precio y compromiso como cualquier proyecto pero en el caso de esta empresa tuvimos muchos inconvenientes porque la empresa estaba, como te comentaba, ocupada con otros trabajos de mayor presupuesto que el nuestro.

12. En cuanto a S.G.GRES, ¿qué me podrías decir de su precio?

Ah bueno, ellos tienen un precio muy competitivo, la verdad, es uno de los más bajos. A nosotros nos interesa mucho el tema del precio, porque tenemos presupuestos muy ajustados para muchas especialidades entonces siempre buscamos que los contratistas nos den el mejor precio que ellos puedan.

¿Y en cuanto a la calidad de S.G.GRES?

En la calidad, ellos tienen buena calidad, en general pero si es que lo ves con ojo de arquitecto te das cuenta a veces que por acortar los tiempos de entrega, por llegar a la fecha, a los plazos ellos tienen algunas deficiencias en algunos casos, que llegan a la fecha indicada pero se alarga un poco el plazo final de entrega que es el plazo con las observaciones.

13. Y en cuanto a MSC Ingenieros, ¿qué me podrías decir respecto a sus precios?

Bueno, estas 4 empresas, como te comentaba, están entre las 4 mejores empresas que nosotros tenemos con mejor precio y calidad. Hemos trabajado con empresas otras que tenían un precio aproximadamente del 20% mayor que de las que te estoy nombrando.

¿Y en cuanto a calidad?

En cuanto a calidad, bueno sí, su calidad es notable, todos los trabajos que hemos tenido con ellos hemos visto el compromiso, hemos visto que han sido leales con nosotros por brindarnos un mejor servicio cada vez.

¿Y el tiempo de entrega también?

Las deficiencias que hemos tenido con ellos, han sido más que por el tema de la comunicación deficiente, como te decía siempre hay inconvenientes dentro de obra, no nos han llegado a comunicar que ha habido un inconveniente y los plazos se han alargado.

Básicamente por un tema de comunicación alargan sus plazos.

Bueno, eso sería todo Sara, muchas gracias por la entrevista, hasta una próxima oportunidad.

Ok, gracias Jaime.

Anexo 9: Entrevista a experto sector retail**ENTREVISTA 9:****CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: LUIS D'ANGELO****CARGO: GERENTE GENERAL DE LARCOMAR****FECHA: 13/02/2015****ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA**

El Sr. D'angelo no autorizó que se grabara la entrevista; no obstante, se mostró amable y predispuesto a responder las preguntas de la entrevista.

1. ¿Cuál es su apreciación acerca del sector, su demanda interna, desarrollo y limitantes?

El Sr. D'angelo considera que el Perú es un lunar en la región, ve el lado positivo a pesar de la desaceleración económica y expresó que siempre hay oportunidades. Así mismo, mencionó que no hay limitantes pues siempre hay que innovar.

2. ¿Cree usted que el sector ha estado sometido a cambios en los últimos años, de ser así, cuáles cree que son los más importantes?

El Sr. D'angelo mencionó que el sector retail es un sector en constantes cambios, no obstante, hay que estar preparados para ello.

3. ¿Cómo ve el panorama y cuál cree que es la tendencia para el sector?

El Sr. D'angelo expresa que el panorama para su sector es positivo y con una tendencia al alza.

4. ¿Cuál cree usted que es el plan de inversión y los montos que se tiene previstos para el corto, mediano y largo plazo?

El Sr. D'angelo no quiso mencionar cifras, sin embargo, invitó a visitar la web del parque Arauco.

5. ¿En qué regiones se tiene pensado hacer estas inversiones?

El Sr. D'angelo precisó que habrán novedades por el distrito de La Molina.

6. ¿Cuáles cree usted que son las variables económicas que se relacionan con el sector y tienen una significativa influencia?

El Sr. D'angelo expresó que existen muchas variables que se relacionan con el sector, no obstante, esto invita a innovar constantemente.

7. ¿Cómo las políticas afectan al sector Retail?

El Sr. D'angelo mencionó que la disminución del Impuesto a la Renta a los trabajadores fue una de las políticas que afectó al sector, sin embargo, comentó que el mercado al que apuntan es el segmento A1.

8. ¿Cómo la economía afecta al sector Retail?

El Sr. D'angelo precisó que no somos una isla y que la economía afecta siempre afecta, no obstante, ve económicamente bien al Perú por lo cual no representa ninguna preocupación para ellos.

9. ¿Afecta de alguna manera directa o indirectamente las tecnologías al sector Retail?

El Sr. D'angelo expresó que afecta de manera importante, se nos invitó a descargar la aplicación de Larcomar e indicó que habrán novedades, una de ellas, que será una novedad, es el de poder comprar por internet.

10. En términos de ecología, ¿Existe alguna política ecológica con el sector Retail?

El Sr. D'angelo indicó que todas las empresas pretenden ser ecológicamente responsables. Mencionó que ellos específicamente buscan brindar una buena imagen

al público peruano y al casi 30% de turistas que acuden al Centro Comercial. Resaltó la política de eliminación de residuos que ellos aplican.

Anexo 10: Entrevista a cliente Activa Construcción**ENTREVISTA POR CORREO 1:**

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: **GIOVANNA SAUCEDO PEÑA**

CARGO: JEFA DE OFICINA TÉCNICA DE ACTIVA CONSTUCTION

FECHA: 18/05/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

1. **¿Cuáles son los beneficios que resalta cuando contrata a la empresa ABR Lagos?**

Responsabilidad, calidad y precio.

2. **¿Cómo calificaría los precios brindados por la empresa ABR Lagos?**

Regulares.

3. **Si tuviera que calificar nuestros productos y servicios en comparación con el costo, en términos de la relación valor – costo, diría que estos son:**

Muy buen valor.

4. **Si tuviera que calificar la calidad general de nuestros productos y servicios diría que estos son:**

Excelentes.

5. **Si la respuesta no fue excelente o muy buena, ¿en qué aspectos considera que debemos mejorar la calidad de nuestros productos y servicios?**

6. **¿Cómo calificaría nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales?**

Muy bueno.

7. **¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?**

Muy claras.

- 8. ¿Qué tan informado sobre nuestro avance del trabajo contratado lo mantuvimos?**

Extremadamente informado.

- 9. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?**

Muy eficaces.

- 10. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?**

Muy rápido

- 11. En el tiempo que tiene trabajando con nosotros ha visto: a) Se ha ido mejorando.**

b) Se ha mantenido un nivel estándar. c) Se ha empeorado.

Se ha ido mejorando.

- 12. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?**

Extremadamente probable.

- 13. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende?**

Extremadamente probable.

- 14. Teniendo en cuenta las empresas que le brindan los mismos servicios/productos que nosotros, podría nombrarnos algunas de ellas, en que numero del ranking nos pondría?**

- Famome

- Metalikas

- Ecamsac

- M&M Metálicas

Como llego el cliente a conocer a la empresa:

- 15. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?**

Por recomendación

- 16. Califique la importancia de los factores calidad, precio, tiempo de entrega, según su percepción al momento de contratar el servicio en donde uno es poco importante y diez extremadamente importante.**

Calidad: 10, Precio: 10, Tiempo de entrega: 10

- 17. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda la competencia?**

- 18. ¿Cómo calificaría los precios brindados por la competencia?**

Regular

- 19. Si tuviera que calificar a la competencia sobre sus productos y servicios en comparación con el costo, en términos de la relación valor – costo, diría que estos son:**

Muy buen valor.

- 20. Si tuviera que calificar la calidad general de los productos y servicios que brinda la competencia, diría que estos son:**

Muy buenos.

- 21. Finalmente, ¿Qué recomendación nos podría hacer para mejorar nuestro servicio?**

Podrían enviar mayor información como brochures cada cierto tiempo.

- 22. ¿Que nos puede resaltar sobre la cultura del sector? (como es el tema cultural dentro del sector, los consumidores, los clientes, que patrones de conducta tienen, insumo importado, insumo nacional, buscan calidad, buscan precio, les gusta trabajar con empresas grandes, pequeñas, etc.)**

Buen precio, siempre acompañado de puntualidad y calidad.

- 23. ¿Considera que la competencia es intensa dentro del sector construcción?**

Si

24. ¿En lo que respecta a estructuras metálicas, considera que la competencia es intensa también?

Si

25. ¿Cree que el número de competidores ha crecido o disminuido?

Crecido

26. ¿Considera que hay una competencia intensa de precios?

Si

Anexo 11: Entrevista a cliente JE Construcciones Generales

ENTREVISTA POR CORREO 2:

CONSOLIDACIÓN DE LA ENTREVISTA A: ING. JORGE TORRES HIDALGO

CARGO: INGENIERO ESPECIALISTA EN JE CONSTRUCCIONES

GENERALES S.A.

FECHA: 05/05/2015

ENTREVISTADOR: JAIME B. ZULOETA

- 1. ¿Cuáles son los beneficios que resalta cuando contrata a la empresa ABR Lagos?**

Calidad y precio.

- 2. ¿Cómo calificaría los precios brindados por la empresa ABR Lagos?**

Regular.

- 3. Si tuviera que calificar nuestros productos y servicios en comparación con el costo, en términos de la relación valor – costo, diría que estos son:**

Muy buen valor.

Percepción de calidad de los productos y servicios:

- 4. Si tuviera que calificar la calidad general de nuestros productos y servicios diría que estos son: Excelentes - muy buenos – buenos – regulares - Pobres.**

Muy buenos.

- 5. Si la respuesta no fue excelente o muy buena, ¿en qué aspectos considera que debemos mejorar la calidad de nuestros productos y servicios?**

- 6. ¿Cómo calificaría nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales?**

Excelente - muy bueno – bueno – regular – Pobre

Muy Bueno

7. **¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted? Extremadamente claras - muy claras - un poco claras - ligeramente claras - nada claras**

Muy claras.

8. **¿Qué tan informado sobre nuestro avance del trabajo contratado lo mantuvimos? Extremadamente informado - muy informado - un poco informado - ligeramente informado - nada informado**

Muy informado

9. **¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos? Extremadamente eficaces - muy eficaces - un poco eficaces - ligeramente eficaces - nada eficaces.**

Muy eficaces.

10. **¿qué tan rápido respondimos ante los problemas? extremadamente rápido - muy rápido - un poco rápido - ligeramente rápido - nada rápido.**

Muy rápido.

11. **En el tiempo que tiene trabajando con nosotros ha visto: a) Se ha ido mejorando. b) Se ha mantenido un nivel estándar. c) Se ha empeorado.**

Se ha ido mejorando.

12. **¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro? Extremadamente probable - muy probable - un poco probable - ligeramente probable - nada probable**

Muy probable.

13. **¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende? extremadamente probable - muy probable - un poco probable - ligeramente probable - nada probable**

Muy probable

14. Teniendo en cuenta las empresas que le brindan los mismos servicios/productos que nosotros, podría nombrarnos algunas de ellas, en que numero del ranking nos pondría?

- FAMOME
- METALIKAS
- ABR LAGOS

15. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

EN OBRAS

16. Califique la importancia de los factores calidad, precio, tiempo de entrega, según su percepción al momento de contratar el servicio en donde uno es poco importante y diez extremadamente importante.

Calidad: 10, Precio: 10, Tiempo de entrega: 10

17. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda la competencia?

Precio.

18. ¿Cómo calificaría los precios brindados por la competencia? Bajos - Regular - Altos

Regular

19. Si tuviera que calificar a la competencia sobre sus productos y servicios en comparación con el costo, en términos de la relación valor – costo, diría que estos son: Excelente valor - muy buen valor - buen valor - valor regular - valor deficiente.

Muy buen valor.

20. Si tuviera que calificar la calidad general de los productos y servicios que brinda la competencia, diría que estos son: Excelentes - muy buenos – buenos – regulares - pobres

Muy buenos.

21. Finalmente, ¿Qué recomendación nos podría hacer para mejorar nuestro servicio?

Tener precios más competitivos

22. ¿Que nos puede resaltar sobre la cultura del sector? (como es el tema cultural dentro del sector, los consumidores, los clientes, que patrones de conducta tienen, insumo importado, insumo nacional, buscan calidad, buscan precio, les gusta trabajar con empresas grandes, pequeñas, etc.)

23. ¿Considera que la competencia es intensa dentro del sector construcción?

SI

24. ¿En lo que respecta a estructuras metálicas, considera que la competencia es intensa también?

SI

25. ¿Cree que el número de competidores ha crecido o disminuido?

Crecido.

26. ¿Considera que hay una competencia intensa de precios?

Si

Anexo 12: Focus Group

Personal participante del Focus Group		María Yupanqui De La Vega	Blanca Velásquez Ibáñez	Maribel Gamboa La Cruz
Puesto		Gerente Administrativa	Auxiliar De Servicios Generales	Asistente Contable
Tiempo en la empresa		4 Años trabajando	Casi 3 años	1 Año aproximadamente
Funciones		Encargada, supervisa finanzas, contabilidad y Logística	Realiza algunos tramites	Realiza las funciones típicas de un contador
Percepción del personal sobre la empresa	Percepción acerca de la distribución del trabajo	Tiene sobrecarga laboral no ha tomado un momento para ella, ha sentido mucho estrés, se ha sentido aburrída, cansada física y mentalmente.		Ella sola puede atender su trabajo por el momento
		Solicita apoyo para aminorar carga laboral		
		No requiere practicante sino una persona con experiencia		
	P. Remuneración	Siente que debe ganar más, por la sobrecarga laboral	Siente que debe ganar más, le gustaría que se le reconozca horas extras	Siente que debe ganar más pero es nueva en la empresa
	P. Sobre el reconocimiento del jefe	Percibe distante a los jefes aunque hay una relación cordial con ellos.	Percibe al jefe de manera distante le gustaría un reconocimiento que valoren su trabajo	Percibe distante a los jefes
	P. Sobre herramientas de trabajo	Conformidad con las herramientas de trabajo	Conformidad con las herramientas de trabajo	Conformidad con las herramientas de trabajo
	P. Acerca del entrenamiento y capacitación	Recomienda charla de inducción, se capacita por su cuenta, le hubiese gustado un curso de gestión	Le gustaría que la capaciten	Indica que deben capacitarse con sus propios recursos

Personal participante del Focus Group		María Yupanqui De La Vega	Blanca Velásquez Ibáñez	Maribel Gamboa La Cruz
	Percepción acerca del desarrollo de la empresa	Con el tiempo mejoro la infraestructura, manifiesta que la empresa ha crecido	sí ha habido una mejora tanto en infraestructura como en el trato al personal	confirma que ha mejorado la empresa
Compromiso con la empresa	Nivel de ausentismo	1 o 2 días con permiso	5 días, faltas con permiso nunca le han negado	2 días con permiso
	Nivel de rotación del personal	no hay	no hay	no hay
	Elaboración de un trabajo de calidad	Compromiso con el trabajo de calidad	Compromiso con el trabajo y con la empresa	Comprometida con la empresa
	Rendimiento del personal	Siente que por carga laboral no rinde lo necesario		Rendimiento compensado quedándose más tiempo
Oportunidades de la empresa	Oportunidades aprovechadas por la empresa	Ha aprendido más cosas, ha madurado, aprendió a desenvolverse mejor	Ha aprendido bastante de trámite documentario	ha consolidado más sus conocimientos de Contabilidad
	Nuevos mercados en los que la empresa podría incursionar	Indica que pueden incursionar pero con otras personas a la cabeza. Deben poner personas capacitadas para el nuevo rubro.	No cree, porque el rubro en el que están es su especialidad	Quizás pero con rubros afines, y con personal que sepa de ese nuevo rubro
Amenazas de la empresa	Principales factores (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos, etc.) que evitarían el logro de los objetivos de la empresa	Considera que el rubro está difícil, hay competencia (a veces la competencia actúa de mala manera en licitaciones) en este sector se trabaja primero y luego te pagan (factor económico)	El que no haya obras es una amenaza	La competencia y el factor económico, se invierte en una obra y el retorno no es rápido
	Perspectiva de los principales competidores	Desconocen a los competidores	Desconocen a los competidores	Desconocen a los competidores

Personal participante del Focus Group		María Yupanqui De La Vega	Blanca Velásquez Ibáñez	Maribel Gamboa La Cruz
Fortalezas de la empresa	Aspectos en los cuales se destaca la empresa	El trabajo de la empresa. Se siente orgullosa de ello	En su trabajo de montaje, se siente orgullosa de la empresa. Son puntuales en los pagos	De las obras que hacen y en la puntualidad de los pagos a los trabajadores
Debilidades de la empresa	Aspectos en los cuales debería mejorar la empresa	Cobranzas, no hay buena organización	Mejorar comunicación entre los jefes y el personal	Cuidar la parte crediticia, capacitación al personal
	Visión	Ser líder en el rubro y ampliarse, indica que hay una visión en la página web escrita por el que hizo la página web pero ahí nomás ha quedado	Desconocen la visión	Crece en lo que es su rubro, piensa que debe haber una visión pero la desconoce
	Misión	No hay una misión establecida	Cumplir con lo que se proponen, haciendo lo mejor posible para seguir creciendo	No cree que tenga una misión formal, pero debería ser cumplir a cabalidad con el cliente para que sea reconocida en el medio
	Valores	Puntualidad, responsabilidad, honestidad	Responsabilidad, puntualidad	Responsabilidad, puntualidad
	Valores que se podrían adicionar	Humildad, respeto	Unión	Paciencia

BIBLIOGRAFÍA

ARMAND V. Feigenbaum. Control de la Calidad. 3era Edición. Compañía Editorial Continental, 1994

BENJAMIN, Enrique. *Organización de Empresas*. 3 ed. México D.F: Mc Graw Hill Educación, 2009.

CROSBY, Philip B.; “*La organización permanece exitosa*”; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.

CHAVEZ, Jorge. *Metalmecánica*. En: Caser. PE 11(1): 64-78, enero 2011.

CHIRINOS, Diego. Remalldelación. En: *Semana Económica*. PE 15(1464): 6-8, abril 2015.

DALE H., Besterfield. Control de la Calidad. 8va Edición, 2009.

DAVID, Fred R. *Administración Estratégica*. 14 ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013.

Deming, W. Edwards; “*Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*”; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

D’ALESSIO, Fernando. *Planeamiento Estratégico Razonado*. Aspectos conceptuales y aplicados. 1 ed. Perú Lima: Pearson Educación, 2014

HORNGREN, Charles. *Contabilidad de Costos*. 14 ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012.

ISHIKAWA, Kaouru. “*¿Qué es control total de la calidad?*”; Editorial normal; Colombia, 1986.

JURAN, Joseph., “*Juran y la planificación de la calidad*”. Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990.

KOTLER, Philip. *Marketing*. 14 ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012.

SAINZ, José. *El Plan Estratégico en la práctica*. 3 ed. España Madrid: Esic Editorial, 2012.

SCOTT, Jeremy. "Current Data" En: Bloomberg Markets PE. EEUU (59): 50-53 dic., 2015.

TALAVERA, Jorge. Crecer de verdad. En: *Conexión Empresarial*. PE 4(23): 6-10, marzo 2015.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ACCEP. Oportunidades de inversión en un país en crecimiento. [en línea]. Lima: Asociación de Centros Comerciales del Perú 2015 [citado 09 febrero 2015]. Adobe Acrobat.

Disponible en: <http://www.accep.org.pe/>

AEPME. Especial Metalmecánica. [en línea]. Lima: 2013. [citado 17 febrero 2015]. PDF.

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

AMÉRICA ECONOMÍA. Gobierno peruano invertirá más US\$ 212M para reforzar el patrullaje y la seguridad ciudadana. [en línea]. Lima: 2015. [citado 02 mayo 2015].

HTML. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/gobierno-peruano-invertira-mas-us212m-para-reforzar-el-patrullaje-y-la-se>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Estadísticas [en línea]. Lima: 2015 [citado 18 febrero 2016]. PDF. Disponible en:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

CONEXIÓN EMPRESARIAL. **Creer de Verdad**. [Revista]. Lima: Jorge Talavera, Jaime Serida, Oswaldo Morales 2015. [citado 15 mayo 2015]. Artículo de revista.

Disponible en: Revista de Negocios de ESAN>Conexión Empresarial – Año 4>#23>Marzo 2015

COGRAF COMUNICACIONES El Valor de los Valores en las Organizaciones. [en línea].

Caracas: 2015 [citado 17 marzo 2015]. HTML. Disponible en:

<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

DAMODARAN ONLINE “**Betas by Sector**”. [en línea]. EEUU: 2015 [citado 10 diciembre 2015]. HTML. Disponible en

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DAMODARAN ONLINE “Country Default Spreads and Risk Premiums”. [en línea]. EEUU: 2015 [citado 10 diciembre 2015]. HTML. Disponible en:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

DIARIO GESTIÓN. BCR: Inversión privada cayó 1.6% el 2014 por magro desempeño de la economía. [en línea]. Lima: Gestión, 2014. [citado 09 marzo 2015]. Microsoft

HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bcr-inversion-privada-peru-cayo-16-magro-desempeno-economia-2124136>

DIARIO GESTIÓN. Conoce los cambios a Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que están vigentes. [en línea]. Lima: Gestión, 2014. [citado 16 febrero 2015]. Microsoft

HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/conoce-principales-cambios-ley-seguridad-y-salud-trabajo-que-estan-vigentes-2102786#comentarios>

DIARIO GESTIÓN. Sector construcción iniciará su recuperación en 2015, según Intéligo

SAB. [en línea]. Lima: 2014. [citado 25 marzo 2015]. HTML. Disponible en:

<http://gestion.pe/economia/sector-construccion-iniciara-su-recuperacion-2015-segun-inteligo-sab-2109712>

EL COMERCIO. Seguridad Ciudadana al 2015. [en línea]. Lima: Ricardo Valdés, 2015.

[citado 2 mayo 2015]. HTML. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/seguridad-ciudadana-al-2015-ricardo-valdes-noticia-1780505>

GOBIERNO DE NAVARRA Manuales De Buenas Prácticas Ambientales. [en línea].

Navarra: Departamento De Medio Ambiente, Ordenación Del Territorio y Vivienda, 2001 [Citado 09 marzo 2015]. PDF Disponible en:

<http://www.uis.edu.co/webUIS/es/gestionAmbiental/documentos/manuales/Buenas%20Practicas%20Ambientales%20-%20Soldadura.pdf>

HARVARD BUSINESS REVIEW. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. América Latina: Michael E Porter, 2008. Página 1

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA. El PBI fue de 2.35% en el 2014. [en línea].

Lima: 2015. [citado 25 febrero 2015]. HTML. Disponible en:

<http://www.ipe.org.pe/graficos/el-pbi-fue-de-235-en-el-2014>

LA REPUBLICA. Sobre la inestabilidad política. [en línea]. Lima: Martín Tanaka, 2014.

[citado 16 febrero 2014]. Microsoft HTML. Disponible en:

www.larepublica.pe/columnistas/virtu-e-fortuna/sobre-la-inestabilidad-politica-12-01-2014

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **PESEM 2011-2015**. [en línea]. Lima: 2010. [citado

01 mayo 2015]. PDF. Disponible en:

<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015%281%29.pdf>

SAXO CAPITAL MARKETS. Un dólar desatado. [en línea]. Montevideo: John J. Hardy,

2015. [citado 02 abril 2015]. PDF. Disponible en:

<https://s3.amazonaws.com/storage.saxobank.com/latin/perspectivas/Perspectivas-Trimestrales-2T-2015-SCM.pdf>

SEMANA ECONÓMICA. Remalldelación. [Edición N°1464]. Lima: Andrea Stiglich, 2015.

[citado 5 abril 2015]. PDF. Disponible en:

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/157739-remalldelacion/>

SEMANA ECONOMÍA. Confianza empresarial en los tiempos de Humala: ¿existe

(des)confianza estructural? [en línea]. Lima: Gianfranco Castagnola, 2015. [citado 20 mayo 2015]. HTML. Disponible en:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/158790-confianza-empresarial-existe-desconfianza-estructural/>

SEMANA ECONOMÍA. El Perú registra el índice de confianza del consumidor más alto de

América Latina, según Encuesta Global de Nielsen. [en línea]. Lima: 2015. [citado 16 mayo 2015]. HTML. Disponible en:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/154429-el-peru-tiene-el-indice-de-confianza-del-consumidor-mas-alto-de-america-latina-segun-encuesta-global-de-nielsen/>

THE NIELSEN COMPANY. Aumenta la confianza de los consumidores peruanos. [en

línea]. Lima: 2015. [citado 16 mayo 2015]. PDF. Disponible en:

http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/pe/docs/2015/CCI_Peru_Q4%202014.pdf