

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Empresa Equipos Portuarios SAC**  
**(Equiports)**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Mariella Carrasco Alva**

**Karen Castillo Carbajal**

**José Morán Huanay**

**Franco Riva Zaferson**

**Alejandro Sarria De La Cotera**

**Profesor: Dr. Fernando D'Alessio**

**Santiago de Surco, febrero 2016**

## Agradecimientos

A nuestro Director y asesor Fernando D'Alessio por el aprendizaje y guía en la elaboración de este Plan Estratégico.

A los profesores de CENTRUM Católica y Maastricht School of Management, por su exigencia, enseñanzas y amistad.

A nuestros compañeros, por las ideas, perseverancia, coraje y compañerismo exhibidos en el aula y fuera de ella.

A nuestras familias y amigos por su constante apoyo, así como a todas aquellas personas que contribuyeron con el desarrollo de esta tesis.



## Dedicatorias

A mi padre, por ser el mejor modelo de profesional y persona. A mi madre, por su cariño, paciencia y empuje incondicional. A mi hermana, por darme el impulso de estudiar y mejorar. A Claudia, por ser mi motivación y sostén. A mis amigos, por estar siempre a pesar de la ausencia.

Franco Riva

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy como persona y profesional, y a quienes han influido de una manera importante en la formación de mis valores, principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

José Luis Moran

A mi mamá Susana, porque esto es el fruto de su esfuerzo, y a mi hermano César, por ser el soporte para cada proyecto.

Alejandro Sarria

A mi madre Olga, por su cariño, fortaleza y perseverancia, que han sido base en toda mi formación personal y profesional. A mi hermano Brian, por el apoyo y confianza. A mis amigos, por el soporte incondicional a lo largo de esta etapa.

Karen Castillo

A mis padres por ser vivo ejemplo de constancia, integridad y amor a lo largo de mi vida. A mis hermanos por el apoyo y paciencia fraternal mostrados siempre, en especial durante tiempos complejos. Todos ellos son mi razón de ser.

Mariella Carrasco

## Resumen Ejecutivo

El mercado de equipos portuarios peruano presenta un potencial de crecimiento importante debido principalmente a: (a) la posición geográfica privilegiada del país, (b) la precaria situación de la mayoría de los puertos nacionales, y (c) la creciente demanda de maquinaria portuaria por parte de los diversos proyectos de gran envergadura que se desarrollan en el ámbito local. Tomando en consideración estas premisas, el plan estratégico desarrollado a través de este documento para la empresa Equiports propone estrategias que se centran en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas, las que residen en: (a) la representación exclusiva de equipos desarrollados con lo último en tecnología y que son líderes en el mercado internacional, (b) la flexibilidad en el establecimiento de contratos a largo plazo para el mantenimiento y repotenciación de equipos de manejo de carga portuaria, y (c) la especialización técnica del personal de Equiports que permita dar un servicio con la más alta calidad del mercado, a fin de conseguir los objetivos a largo plazo y sus correlativos objetivos a corto plazo; esto en el marco de la visión establecida por la organización. La manera como se lograrán estos objetivos es a través de las estrategias específicas, las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, las cuales se centran en buscar el posicionamiento de la empresa Equiports en el mercado de renta de equipos, con una política de precios diferenciados y márgenes reducidos que permitan ampliar el portafolio de clientes, así como estableciendo un nuevo nicho de mercado en los servicios de renovación y repotenciación de equipos.

## Abstract

Peruvian port equipment market presents an important growth potential mainly due to: (a) privileged geographic country location, (b) poor situation of most of national ports, and (c) port machinery growing demand from different high-importance projects developed locally. Keeping in mind these premises, the strategic plan for the enterprise Equiports, developed through this document, proposes strategies focused on usage of competitive advantages which lie on: (a) exclusive equipment, developed with the latest technology, and which is leader in the international market, (b) flexibility at the establishment of long-term agreements for port cargo handling equipment maintaining and repowering, and (c) technical specialization for the Equiports staff that allows to provide the market's high quality, in order to accomplish the long-term and correlative short-term goals. All of this according to the vision frame established by the organization. The way to accomplish these goals is through specific strategies, retained strategies and contingency strategies, which are focused on placing Equiports in the equipment renting market with a different-prices policy, reduced margins that allow to broad the costumer portfolio, as well as to stablish a new market niche in equipment renewal and repowering services.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Equipos Portuarios.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones .....	15
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional .....	18
3.1.3 Principios cardinales .....	26
3.1.4 Influencia del análisis en Equiports .....	29
3.2 Análisis Competitivo del País .....	31
3.2.1 Condiciones de los factores.....	33
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	36
3.2.5 Influencia del análisis en la empresa Equiports .....	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	42
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	45
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5 La Empresa Equiports y sus Competidores .....	47
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	52
3.6 Equiports y sus Referentes.....	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	52
3.8 Conclusiones .....	53
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>56</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	56
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3 Operaciones & logística e infraestructura (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	63
4.1.5 Recursos humanos (H).....	66

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	68
4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T).....	69
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	69
4.3 Conclusiones .....	70
<b>Capítulo V: Intereses de Equiports y Objetivos a Largo Plazo.....</b>	<b>72</b>
5.1 Intereses de la Empresa Equiports .....	72
5.2 Potencial de la Empresa Equiports.....	73
5.3 Principios Cardinales de la Empresa Equiports .....	75
5.4 Matriz de Intereses de la Empresa Equiports (MIO) .....	76
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	76
5.6 Conclusiones .....	78
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>79</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	79
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	82
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	84
6.4 Matriz Interna Externa .....	86
6.5 Matriz Gran Estrategia .....	87
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88
6.7 La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	90
6.8 Matriz de Rumelt .....	90
6.9 Matriz de Ética .....	90
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	92
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	94
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	94
6.13 Conclusiones .....	94

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>98</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	102
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	104
7.4 Estructura de la Organización .....	104
7.5 Medio Ambiente, Ecología , y Responsabilidad Social.....	105
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	106
7.7 Gestión del Cambio.....	107
7.8 Conclusiones .....	108
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>111</b>
8.1 Perspectivas de control.....	111
8.1.1 Aprendizaje interno.....	111
8.1.2 Procesos .....	111
8.1.3 Clientes.....	112
8.1.4 Financiera.....	112
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balance Scorecard</i> ) .....	112
8.3 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo IX: Competitividad de Equipos Portuarios .....</b>	<b>115</b>
9.1 Análisis Competitivo de Equipos Portuarios .....	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Equiports .....	117
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Industria de Equipos Portuarios .....	118
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Empresa Equiports .....	119
9.5 Conclusiones .....	120

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>121</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	121
10.2 Conclusiones .....	121
10.3 Recomendaciones.....	125
10.4 Futuro de la Empresa Equiports.....	127
<b>Referencias.....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice A: Entrevista.....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice B: Información Financiera de Equiports.....</b>	<b>139</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	17
Tabla 2. <i>Ranking de Universidades por Publicaciones del 2007- 2011</i> .....	24
Tabla 3. <i>Índice Global de Competitividad 2014-2015</i> .....	28
Tabla 4. <i>Monto de Inversiones según el Plan Nacional de Desarrollo Portuario</i> ....	30
Tabla 5. <i>Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países del Pacífico</i> .....	39
Tabla 6. <i>Volumen (TM) Negociado en los Puertos del Perú</i> .....	43
Tabla 7. <i>Tabla de GINI Comparativa</i> .....	43
Tabla 8. <i>Evolución de la Pobreza Total en el Perú</i> .....	44
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	48
Tabla 10. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	54
Tabla 11. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	55
Tabla 12. <i>Ratios de la Empresa</i> .....	64
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	69
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses de la Empresa</i> .....	77
Tabla 15. <i>Matriz FODA</i> .....	81
Tabla 16. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	83
Tabla 17. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	88
Tabla 18. <i>La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	91
Tabla 19. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	92
Tabla 20. <i>Matriz de Ética</i> .....	93
Tabla 21. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de Equipos Portuarios</i> .....	95
Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	96

Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	97
Tabla 24. <i>Recursos de Equipos Portuarios aplicados a las OCP</i> .....	109
Tabla 25. <i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	110
Tabla 26. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	114
Tabla 27. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	130
Tabla B1. <i>Estado de Situación Financiera de Equiports (Activo)</i> .....	13039
Tabla B2. <i>Estado de Situación Financiera de Equiports (Pasivo)</i> .....	130
Tabla B3. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Equiports</i> .....	130



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Principales características de los puertos en la costa del Pacífico Sur.....	2
<i>Figura 2.</i> Mapa del Terminal Portuario del Callao (TPC).....	4
<i>Figura 3.</i> Maquinarias y accesorios de mayor utilización en el mercado peruano.....	6
<i>Figura 4.</i> Organigrama general de la empresa Equiports.....	7
<i>Figura 5.</i> Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025.....	18
<i>Figura 6.</i> Perú: Población proyectada al 30 de junio, 2014.....	19
<i>Figura 7.</i> Número de documentos por millón de habitantes 2006 versus 2011.....	22
<i>Figura 8.</i> Nacionalidad de colaboradores en producción científica.....	23
<i>Figura 9.</i> Producción por área temática.....	24
<i>Figura 10.</i> Valor del índice para los doce pilares.....	32
<i>Figura 11.</i> Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	33
<i>Figura 12.</i> PBI versus exportaciones totales.....	40
<i>Figura 13.</i> PBI per Cápita versus importaciones.....	41
<i>Figura 14.</i> Tendencia del GINI en el Perú.....	43
<i>Figura 15.</i> Cambios climáticos debido al fenómeno El Niño.....	46
<i>Figura 16.</i> Crecimiento por regiones con efectos del fenómeno de El Niño.....	46
<i>Figura 17.</i> Perú. Naves portacontenedores recibidas según puertos, enero 2015.....	60
<i>Figura 18.</i> Clasificación de las empresas según sus operaciones.....	61
<i>Figura 19.</i> Matriz de transformación del proceso de Equiports.....	62
<i>Figura 20.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	82
<i>Figura 21.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	85
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna Externa.....	86
<i>Figura 23.</i> Matriz Gran Estrategia.....	88

*Figura 24.* Organigrama propuesto para la empresa Equiports. .... 106

*Figura 25.* Proyección de las operaciones de Equiports para el año 2025 en la costa del Pacífico de Sudamérica ..... 129



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

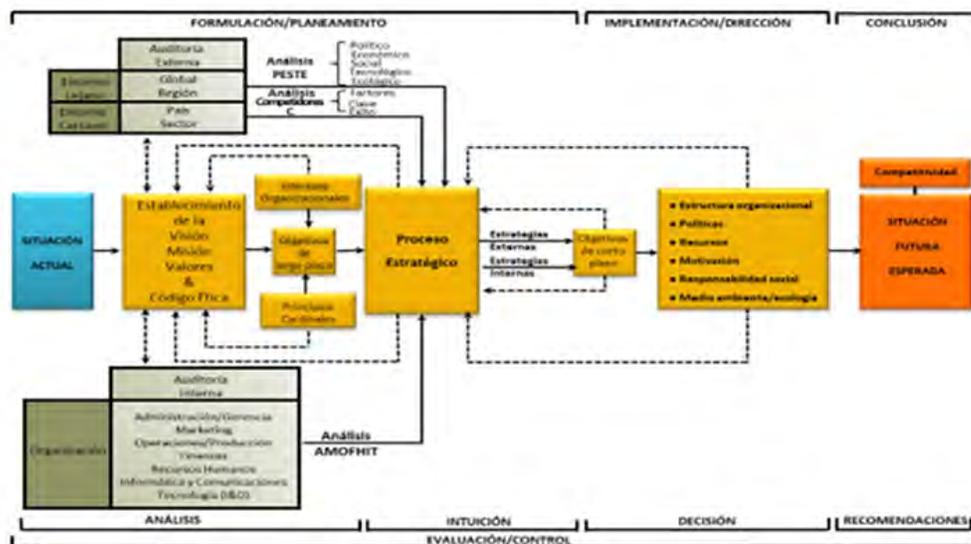


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a. ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



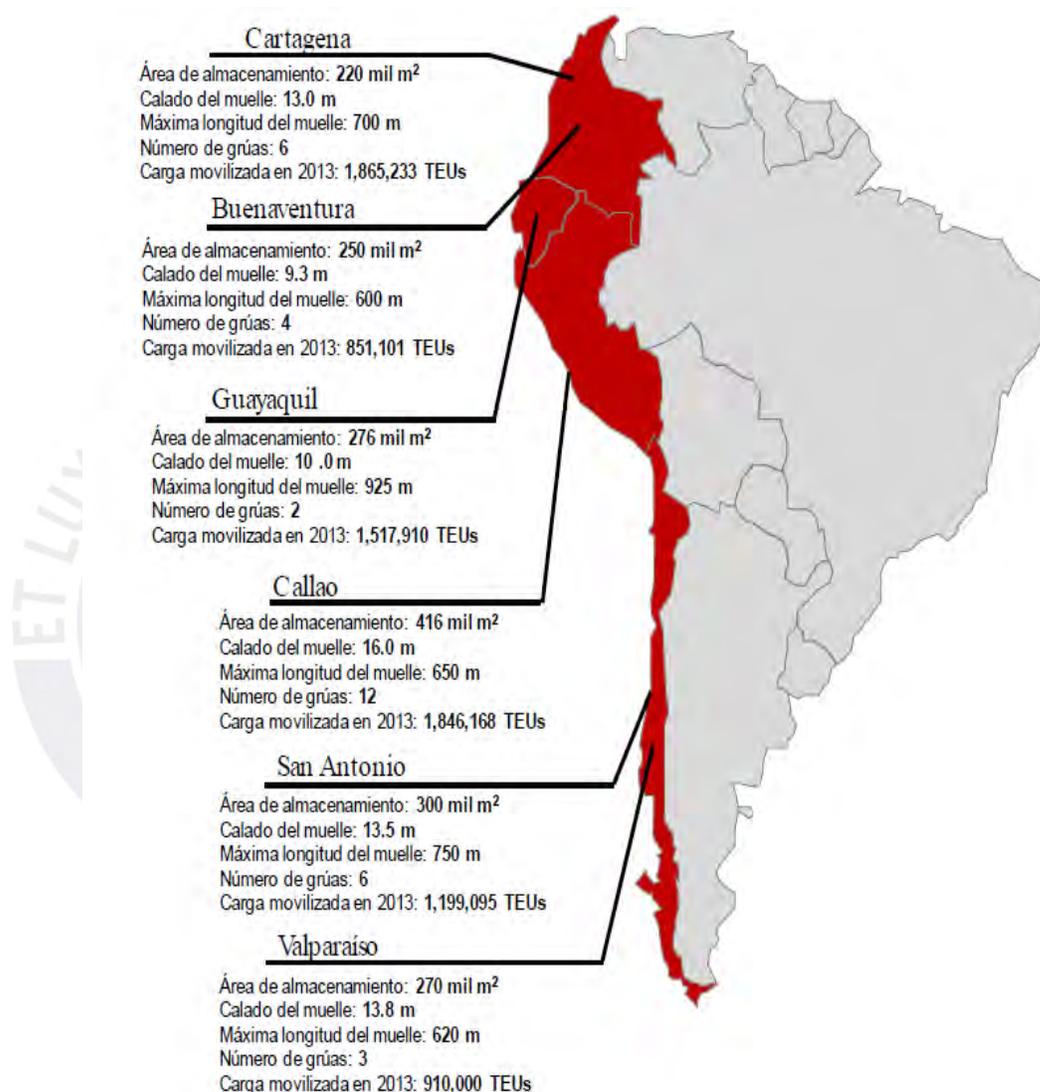
## Capítulo I: Situación General de Equipos Portuarios

### 1.1 Situación General

La demanda de transporte de carga a nivel mundial se ha incrementado exponencialmente a raíz de la innovación tecnológica de los medios de transporte. El transporte marítimo como tal, es el medio de mayor uso debido a la capacidad de generar economías de escala en el transporte de bienes. Esto a su vez, ha generado una demanda constante de desarrollo e innovación en los puertos marítimos de los países, y de la infraestructura necesaria para facilitar el comercio, sea para la importación o exportación de bienes. Bajo ese contexto, en el Perú se ha incrementado a lo largo de los últimos años el nivel de importaciones y exportaciones, las que requieren de un desarrollo sostenido del mercado portuario nacional, no solo limitado a los puertos marítimos, sino también a toda la cadena logística integrada al mismo, la cual requiere de maquinaria especializada para este fin. Los operadores portuarios globales juegan un papel importante en la dinámica de los terminales portuarios de contenedores proporcionando la operación de las instalaciones portuarias y promoviendo la debida planificación estratégica para la inversión en infraestructura portuaria en corto y largo plazo. Se tienen tres categorías principales de operadores portuarios: (a) estibadores, (b) empresas de transporte marítimo y (c) grupos financieros.

Los estibadores son operadores logísticos que se expandieron a nuevos mercados para replicar su experiencia y para diversificar sus ingresos, la Autoridad Portuaria de Singapur (PSA) es uno de los mayores operadores de terminales mundial que inicio operaciones como estibador. Las compañías de transporte marítimo son las que han invertido en instalaciones portuarias para sostener su núcleo de negocios, AP Moller (APM), sociedad matriz de Maersk, es uno de los más grandes operadores globales de terminales cuyo negocio inicial fue el transporte marítimo. Las entidades financieras que van desde bancos de inversión,

fondos de jubilación hasta fondos soberanos ven al sector de terminales portuarios como un tipo de activo con potencial para la generación de ingresos. Dubai Ports World (DPW), es un fondo soberano de propiedad del gobierno de Dubai, que es el mayor operador mundial de terminales (Rodrigue, 2010). En la Figura 1 se muestran algunos de los principales puertos de la región.

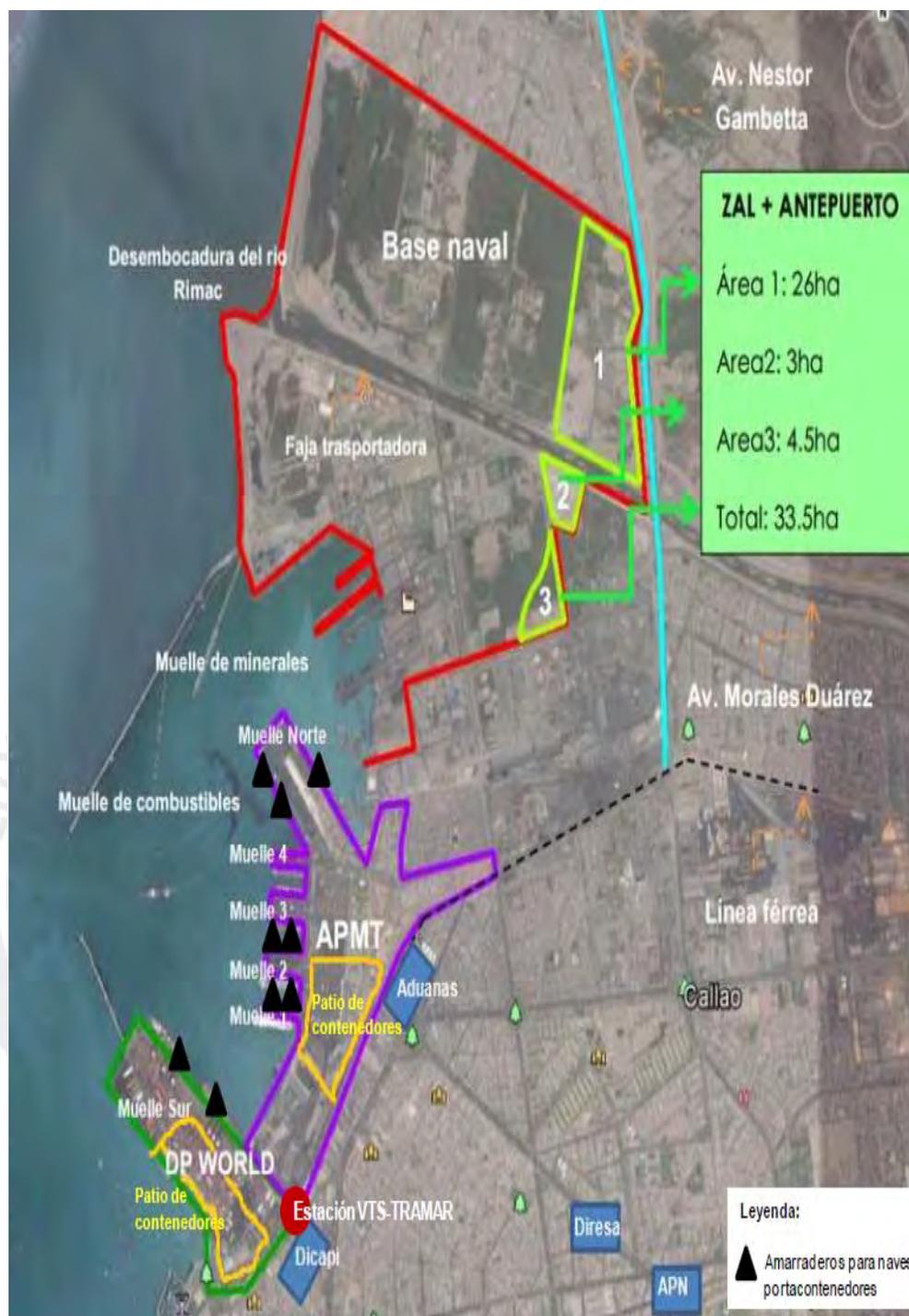


*Figura 1.* Principales características de los puertos en la costa del Pacífico Sur. Tomado de “Estudio sobre la medición del grado de competencia intraportuario en el terminal portuario del Callao,” por Apoyo Consultoría, 2015, p.25. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/CONSULTAS/02-%20ESTUDIO%20DE%20APOYO%20CONSULTORIA%20PARTE%201.pdf>

Rodriguez (2010) menciona que PSA International, Hutchinson Port Holdings, APM Terminals y DP World se mantienen como los cuatro principales jugadores mundiales en términos de manejo de TEU's anuales, los dos últimos operadores están presentes en el mercado Latinoamericano, incluido el Perú. El puerto cumple un papel importante dentro de la cadena logística siendo el principal eslabón para las importaciones y el último para las exportaciones. En este se desarrollan un conjunto de operaciones y servicios logísticos. La *Figura 1*. Principales características de los puertos en la costa del Pacífico Sur. *Figura 1* muestra las principales características de los puertos que se sitúan en la costa del Océano Pacífico, tales como: (a) Cartagena y Buenaventura en Colombia, (b) Guayaquil en Ecuador, (c) Callao en Perú, y (d) San Antonio y Valparaíso en Chile. De acuerdo al informe elaborado por Apoyo Consultoría (2015) se describen los terminales portuarios que tienen presencia en la provincia constitucional del Callao conformado por: (a) Muelle Sur, concesionado a favor de DP World a partir del 2006 mediante un proyecto *greenfields*, el cual hace referencia a una construcción nueva e inversión de nuevas infraestructuras y tecnologías, y (b) Muelle Norte, cuya concesión se le asignó a APM Terminals en el 2010 mediante proyecto *brownfields*.

El Terminal Portuario del Callao (TPC), es la plataforma comercial más importante en el Perú y se ubica en la parte central de América del Sur. En sus inicios el TPC se encontraba conformado solo por el Terminal Norte Multipropósito, bajo la administración del estado a través de la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU). Actualmente tiene un calado de 14 metros y 390 metros de longitud, con la capacidad de atender a naves Post-Panamax (Apoyo Consultoría, 2015). La *Figura 2* muestra el mapa del Terminal Portuario del Callao con la distribución geográfica del Muelle Norte y Muelle Sur.

La empresa Equipos Portuarios realiza operaciones bajo el nombre comercial de Equiports. Es una empresa peruana fundada a finales del año 2007 que se dedica a la venta, servicio técnico, y alquiler de maquinaria pesada utilizada en la industria portuaria para la



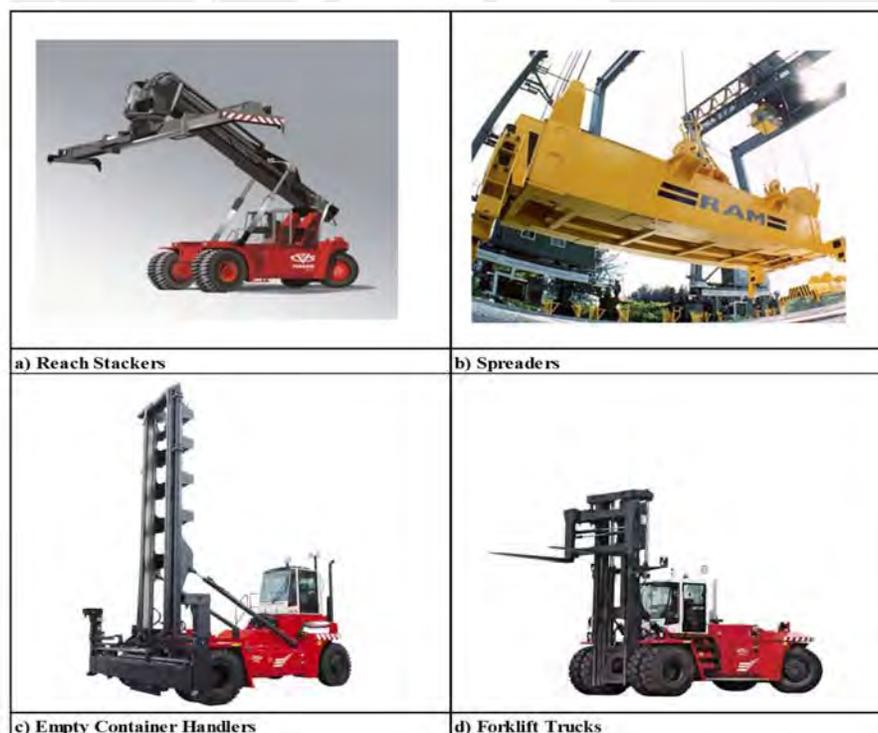
*Figura 2.* Mapa del Terminal Portuario del Callao (TPC).

Tomado de “Estudio sobre la medición del grado de competencia intraportuario en el terminal portuario del Callao,” por Apoyo Consultoría, 2015, p.17. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/CONSULTAS/02-%20ESTUDIO%20DE%20APOYO%20CONSULTORIA%20PARTE%201.pdf>

manipulación de contenedores en puertos marítimos, almacenes extra portuarios, puertos secos, empresas relacionadas al rubro portuario, y las no relacionadas, que utilizan contenedores como parte integral de su cadena logística. La empresa Equiports es representante exclusiva de distintas marcas en el rubro, las cuales en su mayoría fabrican equipos específicos para cada una de las distintas aplicaciones relacionadas a la movilización o manipulación de contenedores dentro de un puerto o almacén de contenedores.

Entre los equipos y accesorios de mayor utilización en la industria se encuentran: (a) *Reach Stackers*, equipo utilizado para la manipulación general de contenedores llenos y vacíos, con una capacidad de 45 toneladas y con la característica principal de tener un brazo telescópico, el cual le da la capacidad de alcance (*reach*) y es mayormente utilizado para el almacenamiento de contenedores (*stack*); (b) *Spreaders*, es un aditamento necesario para toda maquinaria portuaria debido a que es la parte del equipo que precisamente “engancha” el contenedor para poder ser manipulado; (c) *Empty Container Handlers*, es un equipo especialmente diseñado para la manipulación de contenedores vacíos; y (d) *Forklift Trucks*, o montacargas, los cuales son especialmente diseñados para la industria portuaria, los mismos que tienen una capacidad de carga de 16 a 60 toneladas. En la Figura 3 se muestran los equipos anteriormente descritos. La empresa Equiports es representante exclusivo para ventas, post-venta y repuestos de los siguientes fabricantes: (a) RAM Spreaders, proveedor de *spreaders* para todo tipo de equipos; (b) CVS Ferrari, proveedor de *reach stackers* para contenedores llenos y vacíos, *forklift trucks* o montacargas de 16 a 65 toneladas, *rubber tyred gantry* (RTG) o grúas pórticos de patio, *empty container handlers*, y tracto camiones; (c) Phoenix Lighting, proveedor de luminarias para equipos de movilización de carga del tipo móvil; y (d) ISG, proveedor de contenedores no estandarizados. Además, cuenta con un área especializada en la venta de repuestos dedicada a la atención no exclusiva de diversas marcas.

Equiports centra sus operaciones en la Provincia Constitucional del Callao, donde se ubica el principal puerto marítimo del Perú y en consecuencia las principales instalaciones portuarias y extra portuarias relacionadas con el mismo; tales como: (a) almacenes de contenedores conocidos como almacenes extra portuarios, (b) puertos secos denominados así por encontrarse alejados de la costa o sin acceso directo al mar. Es a este mercado que Equiports provee equipos bajo la modalidad de venta directa, o alquiler, brindando adicionalmente servicios de soporte técnico y mantenimiento. Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el distrito de Miraflores, mientras que el taller se ubica en el distrito de Breña, el cual sirve como centro logístico operativo por su proximidad al Callao. Sin embargo, el desarrollo de las operaciones diarias de servicio se hace exclusivamente dentro de las instalaciones de cada cliente ya que el servicio busca brindar mantenimiento oportuno con la menor afectación de tiempo improductivo a los clientes que atiende.



*Figura 3.* Maquinarias y accesorios de mayor utilización en el mercado peruano. Tomado de “productos” por Equipos Portuarios, 2015. Recuperado de <http://www.equiports.com/products-equiports.html>

Equiports es una empresa que en los últimos siete años ha presentado un amplio crecimiento organizacional, pasando de tener tres empleados en el año 2007, a un aproximado de 20 empleados en el año 2015. En la Figura 4 se muestra el organigrama actual de Equiports. De acuerdo a las declaraciones brindadas por Alejandro Sarria, gerente general de Equiports, en el 2014 la empresa contó con una participación de mercado aproximada del 20%. Adicionalmente, presentó una penetración de mercado sostenida, equivalente a un promedio del 50% anual de los equipos nuevos que llegan al Perú en los últimos siete años. Como consecuencia de éste crecimiento sostenido, la empresa Equiports ha presentado desde sus inicios un aumento consistente del 20% en el nivel de ventas anuales, manteniendo entre 10% a 13% la utilidad antes de impuesto del ejercicio, lo que conllevó a que finalizando el 2014 cierre con una facturación total que supera los tres millones y medio de nuevos soles (A. Sarria, comunicación personal, 11 de Febrero de 2015).



*Figura 4.* Organigrama general de la empresa Equiports.

Adaptado de entrevista a A. Sarria, gerente general de Equiports, 11 de febrero, 2015.

Debido a una venta de equipos en la región sur del país, por el inicio de actividades del proyecto minero Las Bambas, Equiports inicia operaciones en el puerto de Matarani, ubicado en la provincia de Islay, región de Arequipa, puerto que iniciará producción a principios del 2016. Este hecho representa un paso importante dentro de los planes de expansión y cobertura de servicio a nivel nacional que tiene la empresa pues con este proyecto Equiports ingresa al sector de minería brindando soluciones para la logística del transporte y exportación de concentrado de minerales, utilizando toda la infraestructura portuaria existente. Sin embargo, fuera de estar en un rubro creciente y de ser una empresa reconocida dentro del mercado portuario peruano, Equiports presenta un gran potencial de crecimiento, el mismo que viene acompañado de una necesidad creciente de la empresa de ser más eficiente en sus operaciones, tener un mayor control sobre sus flujos y planeamiento de proyectos, manejar a los clientes locales y a la vez manejar el crecimiento de la empresa en otros rubros afines y fuera del Perú.

Equiports tiene la necesidad de dejar de ser una empresa pequeña y familiar y poder afrontar el reto de mantener un crecimiento sostenido, a la par de un equilibrio económico y financiero que le permita solventar el crecimiento de la empresa. Los últimos proyectos ganados por Equiports pondrán a prueba no solo su capacidad operativa debido a las nuevas operaciones fuera del puerto del Callao, sino también las capacidades gerenciales de sus directivos para poder consolidar a la empresa como un grupo humano que trabaja con un fin común. A nivel local, la empresa líder en el mercado por número de máquinas vendidas y en servicio es Triton Trading, empresa significativamente mayor a Equiports, tanto en número de empleados como en facturación anual, por lo que la empresa debe consolidar un plan estratégico que le permita consolidarse en el mercado de maquinaria portuaria, así como el logro de sus objetivos. El mercado en el que se desenvuelve Equiports es de por si un mercado de poca diferenciación entre las empresas y donde la mayoría de clientes, almacenes

de contenedores en su mayoría, se basan en una competencia de costos. Las empresas proveedoras de equipos y servicios deben ser sumamente eficientes para poder competir. Se debe tener en cuenta, además, que no todos los almacenes de contenedores en el mercado peruano son empresas certificadas y/o que siguen altos estándares de calidad, por lo que Equiports también debe competir con empresas o competidores informales, o empresas que no mantienen los estándares básicos de servicio.

## **1.2 Conclusiones**

El mercado mundial de transporte de contenedores mantiene un crecimiento sostenido y con proyección de mantenerse de esta manera. De igual forma, esta tendencia se ve reflejada en el mercado peruano lo que, sumado al desarrollo de la industria portuaria nacional en general, proyecta oportunidades de crecimiento interesantes, las mismas que Equiports debe aprovechar para asegurar su crecimiento y afianzamiento en el mercado. El mercado portuario peruano presenta un potencial de crecimiento importante debido a la posición geográfica privilegiada del país, la precaria situación de la mayoría de los puertos nacionales, la creciente demanda de maquinaria portuaria por parte de los diversos proyectos locales que la involucran, así como los proyectos de infraestructura que están próximos a desarrollarse en los terminales portuarios del norte y sur del país. Equiports es una empresa dedicada únicamente a la venta, alquiler y servicio técnico profesional de equipamientos portuarios. Su especialización en el sector portuario, calidad de servicio y equipos, le ha permitido ingresar al mercado y crecer dentro del mismo. Es en respuesta a este contexto que la empresa de equipos portuarios debe establecer objetivos y estrategias claras, desarrollando un planeamiento estratégico que le permita responder a dicha oportunidad, consolidándose como la empresa referente en el servicio y equipamiento portuario. Esto, para que la empresa logre el liderazgo y afianzamiento en la industria.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

La empresa Equiports fue fundada en el año 2007 e inicialmente no tuvo establecida una visión y misión de manera formal. Posteriormente, en el año 2009 fueron establecidas la misión y visión de la empresa de la siguiente manera:

**Visión.** Ser la empresa de referencia de servicio técnico especializado, venta y renta de equipos nuevos y usados, y distribución de partes en la industria portuaria.

**Misión.** Proveer el servicio técnico de más nivel y experiencia en la industria portuaria, soportando nuestra oferta con los equipos de mayor prestigio y calidad para el mercado de venta y renta de equipamientos portuarios. A la vez, proveer a nuestros clientes de nuestra mejor experiencia técnica para el desarrollo de eficiencias en base a las últimas tecnologías y mejores prácticas en el rubro.

De la lectura de la misión y visión que la empresa presentaba, se tiene que ambas definiciones no se desarrollan de manera clara ni medible, tampoco se definen horizontes de tiempo que faciliten los cambios, o alguna forma clara de medir el avance hacia los mismos. En base al análisis realizado y tomando en cuenta los nueve criterios para la evaluación de una visión y misión, y las características fundamentales que deben estar presentes en las mismas, se plantea formularlos de la siguiente manera.

### 2.2 Visión

Para el año 2025, consolidarse como la empresa líder en el alquiler, venta y servicio técnico profesional en la industria de equipamiento portuario, posicionándose como la solución estratégica e integral para sus clientes, brindando servicios personalizados basados en la experiencia y el conocimiento profundo de la industria, consolidando sus operaciones en el país y expandiendo las mismas a lo largo de las costas del Pacífico de Sudamérica. De la misma manera, mantener una diversificación concéntrica de su oferta de equipos, así como

expandirse a mercados donde los contenedores se proyectan como el futuro de la cadena logística, utilizando las últimas tecnologías informáticas, la adaptabilidad de procesos, y la experiencia de su gerencia y equipo técnico como el diferenciador principal en la industria.

### 2.3 Misión

Ser la empresa líder de maquinaria pesada para la manipulación de contenedores en el sector portuario, dedicada al alquiler, venta y servicio técnico profesional, sirviendo tanto a terminales portuarios como empresas relacionadas con la cadena logística portuaria en el Perú. La empresa se encuentra en constante crecimiento, se mantiene a la vanguardia en el desarrollo de procesos internos, utilizando las últimas tecnologías para poder lograr la mayor eficiencia en sus operaciones, buscando el crecimiento profesional de sus colaboradores, con un enfoque de promoción interna y de desarrollo personal, bajo un marco de ética y respeto a sus competidores, procurando reducir de la mejor manera el impacto ambiental de sus operaciones.

### 2.4 Valores

Los valores y principios de conducta empresarial son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Se los tiene presente y se ponen en práctica a diario, como pilares fundamentales de la conducta, y son:

***Vocación de Servicio.*** Poseer la vocación de servicio en la atención empática y natural a los clientes internos y externos, brindándoles un servicio de calidad de manera proactiva mediante las iniciativas sobre los requerimientos que los clientes puedan solicitar.

***Honestidad.*** Ser honestos significa ser congruentes en la forma de pensar y actuar. Conducirse con integridad genera seguridad y confianza entre los colaboradores y en las relaciones con los clientes, proveedores y terceros, fomentando el respeto a la organización y a las personas que la integran.

**Responsabilidad.** Ser responsables cumpliendo con los requerimientos del cliente en el tiempo pactado de manera que se creen alianzas estratégicas a largo plazo.

**Trabajo en equipo.** Se reconoce que el capital humano representa el activo más valioso dentro de la empresa, el trabajo en equipo permite coordinar e integrar los esfuerzos de cada uno de ellos a fin de lograr un resultado colectivo acorde a las expectativas de crecimiento de la empresa, siempre claramente identificados con los valores y principios éticos de la empresa. El trabajo en equipo permite además fomentar internamente la creatividad, la motivación y el liderazgo colectivo del personal, con lo cual se logra un mayor nivel de productividad, y se mejora la prestación de los servicios de la empresa.

**Creatividad e innovación.** Se fomenta la creatividad empresarial como un medio para dotar a la sociedad de elementos suficientes para brindar respuestas decididas a los grandes problemas que aquejan a los mercados en los que se participa, promoviendo el desarrollo humano en todos los campos posibles. Se anticipa aplicando nuevas ideas para superar expectativas de los clientes. Asimismo, se mantiene el compromiso con la innovación, modernización, y optimización de los procesos.

## 2.5 Código de Ética

El presente código de ética reafirma el compromiso de la empresa Equiports por alcanzar los más altos estándares en materia de conducta laboral y prácticas de negocios en el mercado portuario. Equiports y sus colaboradores deberán cumplir las siguientes reglas y deberes de conducta y ética:

**Atención a los clientes.** Debemos la existencia a los clientes. El éxito depende de la capacidad para desarrollar y ofrecer a los clientes productos y servicios portuarios innovadores y de alta calidad. Para seguir contando con su preferencia y poder lograr la misión y visión es esencial tratarlos con el mayor respeto, atención y amabilidad, ofreciéndoles servicios y productos que satisfagan e inclusive excedan sus expectativas de

manera eficiente y oportuna. Esto implica, entre otras cosas: (a) ofrecerles servicios y productos que satisfagan e inclusive excedan sus expectativas de manera eficiente y oportuna, (b) proporcionarles información amplia, precisa, clara y confiable en cuanto a los productos y servicios que se ofrece, (c) resolver sus preguntas, inquietudes y problemas de orden general, administrativo y técnico.

***Honestidad y actitud leal.*** Los intereses de la empresa nunca se verán favorecidos por la conducta fraudulenta o ilegal de sus colaboradores. El trabajador de la empresa Equiports tratará de manera justa y honesta a todas las personas con las que realiza negocios y así mantendrá su reputación e integridad en todas sus relaciones comerciales. Las personas sujetas a éste Código cuidarán que la información que difunda la empresa sea veraz, clara, suficiente, oportuna y cuantificada cuando corresponda, de forma tal que no resulte confusa o engañosa. Asimismo, deben preferir los intereses de la empresa Equiports a los propios, cuando se presente una oportunidad de negocios. En tal virtud, deben actuar con lealtad a la empresa Equiports, evitando que se produzcan conflictos reales o aparentes entre los intereses personales y los de la empresa, y que las decisiones de la empresa cautelen el interés de ésta. Existe un conflicto de intereses, real o aparente, cuando los intereses de la persona sujeta a este código, o los de su familia o de terceros relacionados, son contrarios, interfieren o pueden interferir en alguna forma con los intereses de la empresa Equiports. Cualquier colaborador que se encuentre en este tipo de situación deberá excusarse de intervenir en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, y poner dicha circunstancia, en conocimiento de la gerencia general.

***Protección y uso adecuado de los activos de la empresa.*** La protección y el uso adecuado de los bienes de la empresa Equiports son vitales para las actividades. Por ello, se está obligado a utilizarlos exclusivamente para realizar las labores, ajustándonos a todos los procedimientos operativos, administrativos y de seguridad aplicable, evitando cualquier

conducta intencional o negligente que pueda ocasionar su pérdida, daño, destrucción, robo o desperdicio. Los bienes de la empresa Equiports no deben utilizarse para beneficio personal o fines no autorizados. Ningún colaborador podrá utilizar los materiales, equipos o herramientas asignados a otro sin el consentimiento de este último, salvo por exigencias de su trabajo y con autorización.

***Entorno seguro.*** La Empresa promueve el bienestar de sus colaboradores proporcionando un entorno de trabajo seguro y libre de riesgos. Todos los colaboradores tienen la responsabilidad de cuidar de ellos mismos. Para hacerlo, deben promover el cumplimiento de las normas y reglamentos de seguridad en el trabajo, lo que implica usar los equipos adecuados y operarlos en forma apropiada para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto y área de trabajo a fin de evitar accidentes que pongan en riesgo la salud e incluso la vida de los involucrados.

***Relaciones con los colaboradores.*** El capital humano es sin duda el activo más valioso, y por ende, merece atención y respeto. Todo colaborador de la empresa está considerado como una persona que posee capacidad para: (a) evaluar las situaciones, tomar decisiones y actuar en consecuencia, (b) responsabilizarse de sus acciones, (c) tratar a los demás como espera ser tratado. Por exigencias prácticas, el personal de la empresa está organizado en niveles jerárquicos para optimizar su desempeño individual y obtener al mismo tiempo los beneficios del trabajo en equipo. En la empresa, los niveles jerárquicos representan una forma de trabajo en la que el respeto a las personas está por encima de su jerarquía.

***El trato con los proveedores.*** Se selecciona a los proveedores en base a su competitividad y a los méritos de sus productos y servicios. Todas las operaciones con los proveedores deben celebrarse de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos

para tal efecto, y la documentación respectiva debe cumplir con todos los requisitos legales e internos aplicables.

**Sanciones.** El colaborador de la empresa Equiports acepta el principio de que la empresa, para el correcto desempeño de sus funciones, debe establecer reglamentos, normas y procedimientos cuyo contenido declara conocer y a cuyo pleno cumplimiento se somete. Es de conocimiento del colaborador de la empresa Equiports que la corporación puede aplicar medidas disciplinarias y sancionar a los colaboradores que incumplan las normas de conducta señaladas en este documento, incluyendo su posible separación, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

## 2.6 Conclusiones

En este capítulo se ha determinado la visión, misión y valores, así como el código de ética de la organización, como bases que soportarán el planeamiento estratégico de la empresa Equiports. Es importante resaltar que la visión plantea como objetivo principal situar a la empresa como líder en el mercado de soluciones integrales de equipamiento portuario en las costas del Pacífico de Sudamérica para el año 2025, esto dentro de un panorama de valoración del capital humano, honestidad y respeto entre colaboradores, proveedores y clientes. La misión desarrollada expresa la razón de ser a la empresa, sus productos, mercados, y refleja la filosofía de la organización. Los cinco valores determinados por la empresa Equiports muestran una clara orientación al trabajo en equipo para lograr soluciones innovadoras que permitan la satisfacción del cliente. Por su parte, los seis lineamientos establecidos en el código de ética son parte integral de la forma en que la empresa Equiports llevará su conducta y operaciones. Es así que tanto, los valores como el código de ética de la empresa Equiports se encuentran alineados con la misión y visión de la organización.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realiza la evaluación del contexto global de la industria portuaria y su impacto en las estrategias de las empresas del sector. Dicho análisis permitirá identificar los factores claves que la empresa Equiports debe tomar en cuenta para alcanzar el desarrollo del planeamiento estratégico trazado.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En el desarrollo de este análisis se hace uso de la metodología de Frederick Hartmann (1978) establecida en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones. En ese sentido, se establecen: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2014).

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Magstadt (2013) definió los intereses nacionales como las políticas que ayudan a la nación a mantener o incrementar su poder. Es decir, se trata de aquellos intereses cuya atención resulta fundamental para el país. Según D'Alessio (2014), éstos intereses pueden ser categorizados en cuatro tipos: (a) de supervivencia o críticos, (b) vitales o peligrosos, (c) importantes o serios, y (d) periféricos o molestos. En la Tabla 1 se presenta la matriz de intereses nacionales para el caso peruano, que se ha elaborado en consideración a las políticas de Estado aprobadas en el Acuerdo Nacional, relacionadas con políticas de desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible y para afirmar la gobernabilidad democrática en el país. De la misma forma se toma como base los seis ejes estratégicos establecidos en el Plan Bicentenario por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], los que son (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
		Estados Unidos	Chile	
1. Crecimiento económico		China		
		Unión Europea		
2. Fortalecimiento de las instituciones Administrativas y Gubernamentales			Estados Unidos	
			Unión europea	
			China	
	China		Unión Europea	(Ecuador)
3. Desarrollo de Infraestructura		Brasil	Corea del Sur	(Colombia)
		(Chile)	Estados Unidos	
4. Desarrollo de Ciencia y tecnología		Brasil	Unión Europea	(Chile)
		China	Estados Unidos	
5. Seguridad Interna			Estados Unidos	
			Estados Unidos	
6. Salud			Unión Europea	
			Brasil	
7. Educación				

*Nota.* Los intereses opuestos están entre paréntesis. Los intereses comunes se muestran sin paréntesis.

### 3.1.2 Potencial nacional

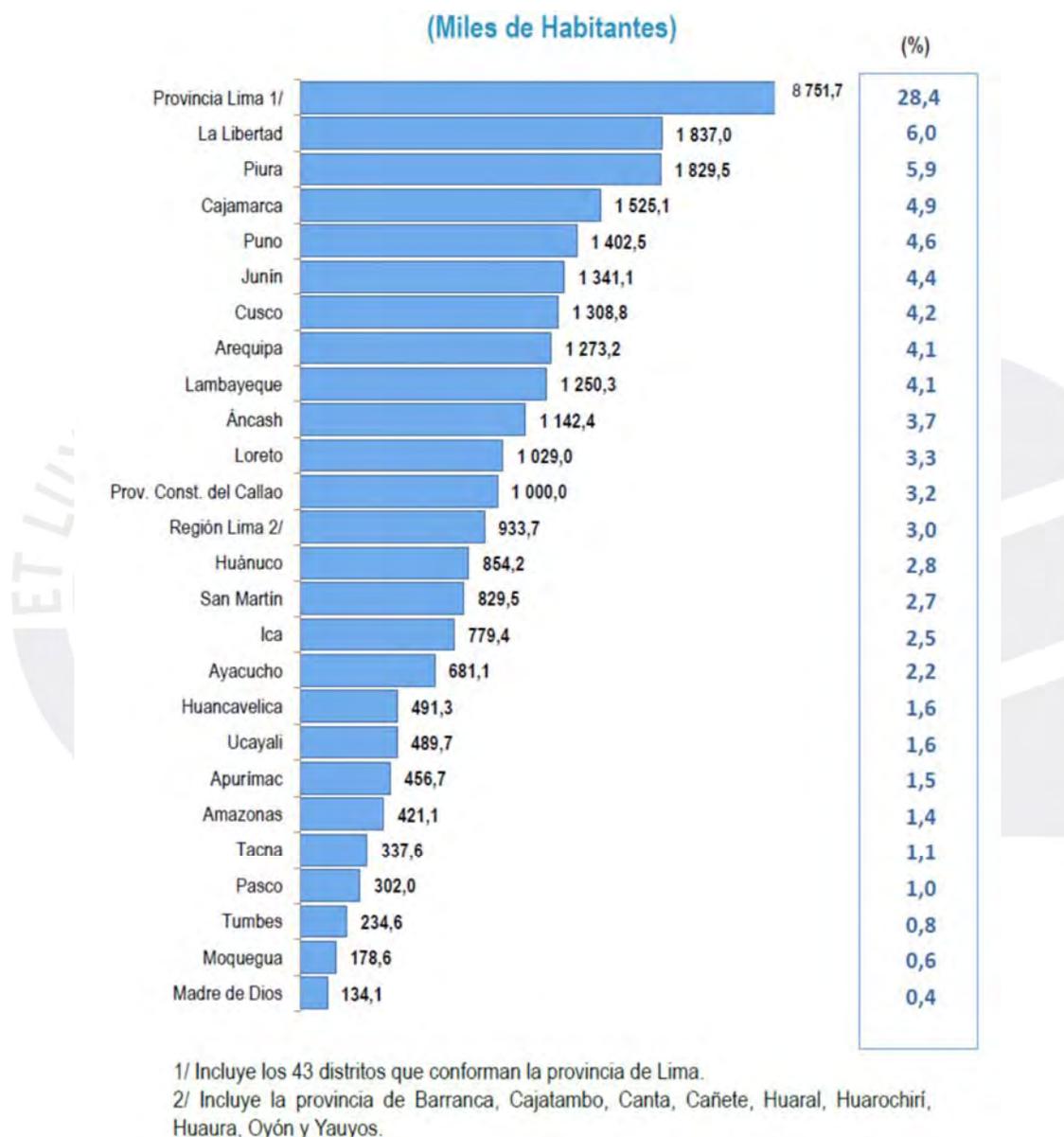
**Demográfico.** La población del Perú asciende a 28, 221,000 habitantes de acuerdo al Censo Nacional del 2007 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Un nuevo reporte a junio del 2014 indica que la población peruana alcanza los 30, 814 175 habitantes de los cuales 15,438, 887 son hombres y 15,375, 288 son mujeres; en la Figura 5 se muestra la población peruana y la tasa de crecimiento de 1.1% al (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a). Es importante destacar que la población del Perú ha ido en aumento consistente en los últimos 50 años, sin embargo, la tasa de crecimiento ha ido en disminución constante, lo que por un lado reduce la velocidad de crecimiento poblacional, pero a su vez mantiene un crecimiento controlable de la población. El crecimiento de la población del Perú se ve reflejado también en la expansión de sus importaciones.



Figura 5. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025.

Tomado de “11 de julio día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p.4. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Cabe resaltar que existe una distribución inequitativa de la población a lo largo del territorio nacional, de los cuales el 28.4% se concentra en la provincia de Lima, de acuerdo a la proyección a junio del 2014, tal como se aprecia en la Figura 6. Esto se da como consecuencia de que esta provincia presenta mejores condiciones para la población en cuanto a salud, empleo y educación.



*Figura 6.* Perú: Población proyectada al 30 de junio, 2014.  
Tomado de “11 de julio día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p.4. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

**Geográfico.** El Perú se encuentra en la zona central- occidental de América del Sur en la cuenca del Océano Pacífico. Limita por el Norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil y Bolivia, por el Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico. Este acceso directo al Océano Pacífico le brinda a Perú una ventaja comparativa debido a las facilidades geográficas para realizar actividades de comercio internacional. Este potencial es un factor clave que toma especial relevancia considerando las actividades portuarias que se desarrollan en la cuenca del Pacífico Sur, donde la empresa Equiports mantiene presencia. Debido a su posición geográfica, el Perú es un *hub* natural para América del Sur, con una distancia muy pequeña a todos los países de la región. Gracias a esto, el Perú tiene la capacidad para ser un centro logístico para América del Sur, tanto de carga aérea como de carga marítima. Bajo lo anteriormente señalado, el Perú tiene un gran potencial de desarrollo portuario debido a que puede actuar como *hub* puente para los buques de carga marítima que llegan a Suramérica desde Europa y Asia, sea tanto para la descarga y distribución, como para el reembarque de contenedores.

**Económico.** Las políticas económicas implantadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la adecuada ejecución de las mismas, han permitido que el Perú presente un crecimiento anual sostenido en los últimos 10 años, a pesar que el entorno macro económico se viera afectado por la crisis mundial del 2008. Sin embargo, en el 2014 la economía peruana presentó una importante desaceleración al pasar de un crecimiento de 5.8% a uno de 2.4%. Esta baja se dio básicamente por: (a) un menor crecimiento del consumo e inversión, (b) la reducción del gasto público, y (c) los factores de oferta transitorios, como las afecciones del clima a las actividades agropecuarias y pesqueras. Para el 2015 se espera una recuperación del Producto Bruto Interno (PBI), el cual pasaría de 2.4% a 4.8% con una recuperación de la demanda basada en un mayor gasto público, la recuperación de la

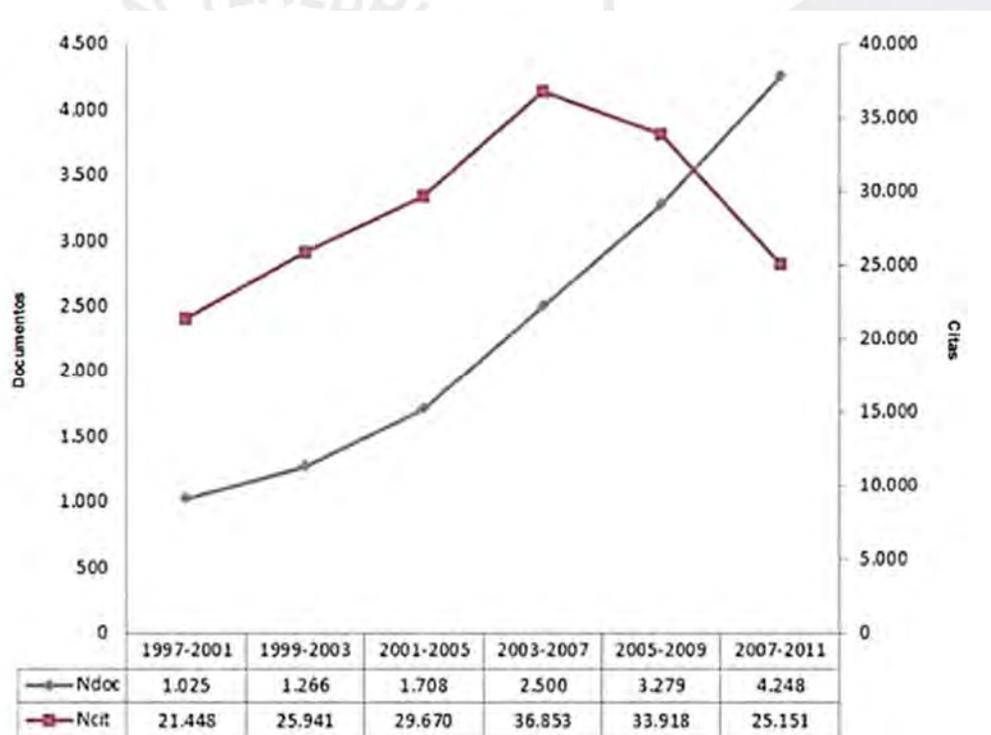
confianza empresarial y la posición monetaria flexible (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

Se debe además tomar en cuenta que el Perú mantiene una economía de libre comercio y de libre disponibilidad y utilización del dólar americano. Esto se mantiene para darle un mayor dinamismo al mercado de exportaciones e importaciones. Sin embargo, la libre fluctuación del dólar y la libre disposición y utilización del mismo puede traer grandes problemas financieros para algunas empresas que puedan tomar grandes riesgos en la fluctuación de las monedas, o al apostar por la estabilidad del valor de cambio de las monedas por un periodo largo de tiempo. Entre el 2014 y 2015, debido a la recuperación de la economía de Estados Unidos, el dólar americano tuvo una apreciación de aproximadamente 30% en menos de seis meses, lo que afectó terriblemente a algunas empresas e industrias, debido a la diferencia que el tipo de cambio pudo generar.

**Tecnológico/científico.** La influencia del entorno global permite que las economías de los países mantengan presente dentro de sus factores la innovación y la tecnología. En el caso peruano las inversiones para realizar investigaciones de desarrollo científico son limitadas. A pesar de esto, la productividad en la industria portuaria se ha incrementado debido a la modernización de la infraestructura y maquinarias. Sin perjuicio de ello, el Perú subió 13 lugares, ubicándose en el número 90 del Reporte Mundial de Tecnología de Información del 2014 por mejoras presentadas en infraestructura de comunicaciones e información (Bilbao-Osorio et al., 2014).

Con respecto a la investigación científica, el Perú se encuentra en la posición 73 en el mundo y en la posición ocho en América Latina. Como consecuencia de la producción de 1116 documentos elaborados en el año 2011, ubicándose en el puesto 11 del ranking mundial de citas recibidas por documento del 2011, tal como se muestra en la Figura 7. Sin embargo, y a pesar del continuo crecimiento de la producción, aún se está muy por debajo de otros

países de la región en documentos por millón de habitantes. Asimismo, la producción nacional cuenta con colaboración mayoritaria de autores internacionales, siendo las principales nacionalidades provenientes de: (a) USA, (b) Brasil, y (c) Reino Unido, tal cual se puede observar en la Figura 8, la misma que describe el aporte de los colaboradores en la producción científica nacional. Adicionalmente, en los últimos años el abanico de áreas de investigación científica se ha ampliado en cerca al 50%, lo cual puede indicar el mayor apoyo hacia nuevos sectores del conocimiento. El crecimiento de cerca al 300% en la cantidad de publicaciones en el mismo período indica también el apoyo hacia la investigación científica en general (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014).



*Figura 7.* Número de documentos por millón de habitantes 2006 versus 2011. Tomado de “Principales indicadores bibliométricos de la actividad bibliográfica peruana 2006-2011,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50\\_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3)

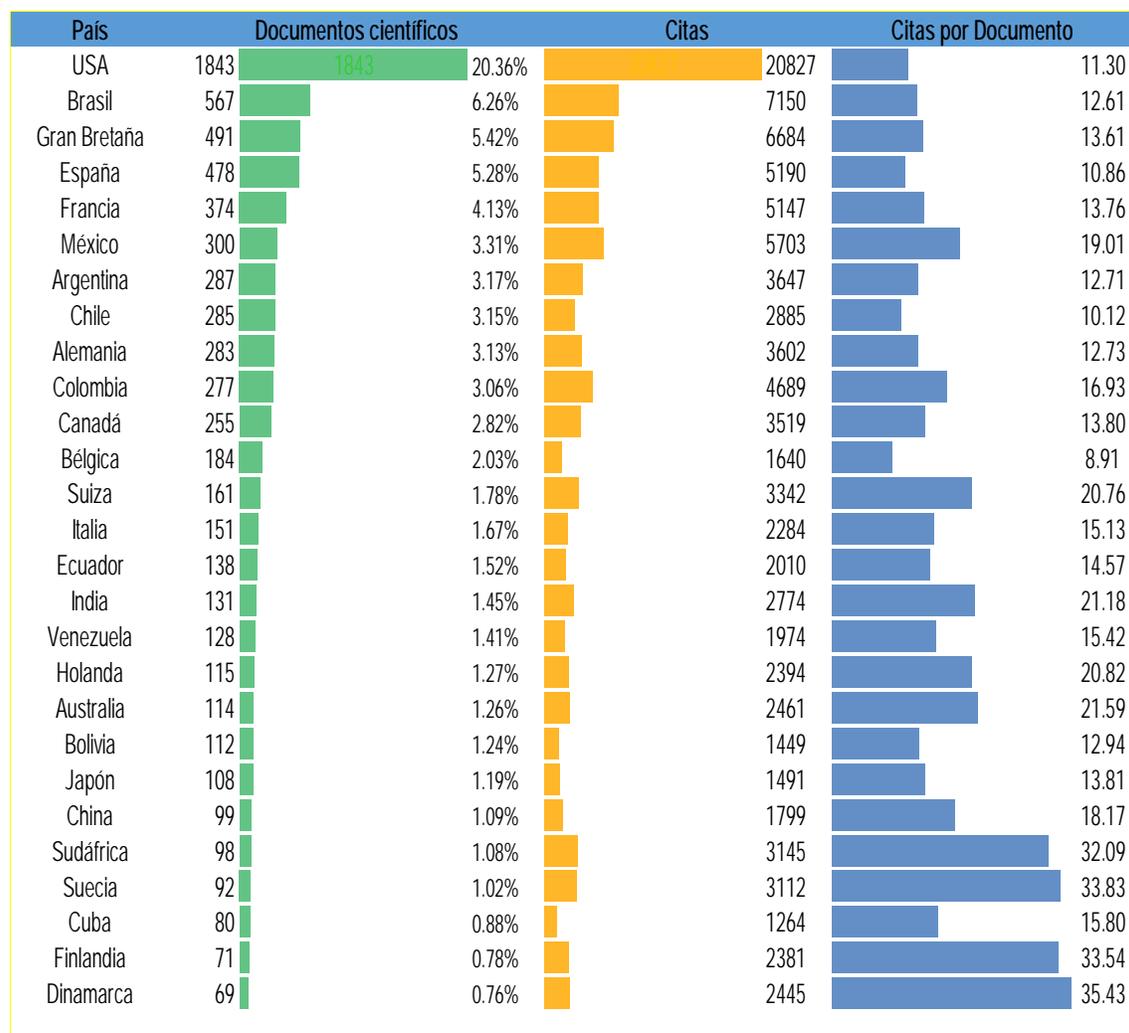


Figura 8. Nacionalidad de colaboradores en producción científica.

Adaptado de “Principales indicadores bibliométricos de la actividad bibliográfica peruana 2006-2011,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014. Recuperado de

[http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50\\_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3)

Con respecto a la temática de la investigación, se concentra principalmente en las ciencias naturales, específicamente en: (a) medicina, (b) agricultura y ciencias biológicas e (c) inmunología y microbiología. Esto puede explicarse debido a que la Universidad Peruana Cayetano Heredia, especializada en ciencias médicas, es la principal fuente de investigación en el Perú (ver Figura 9 y Tabla 2).

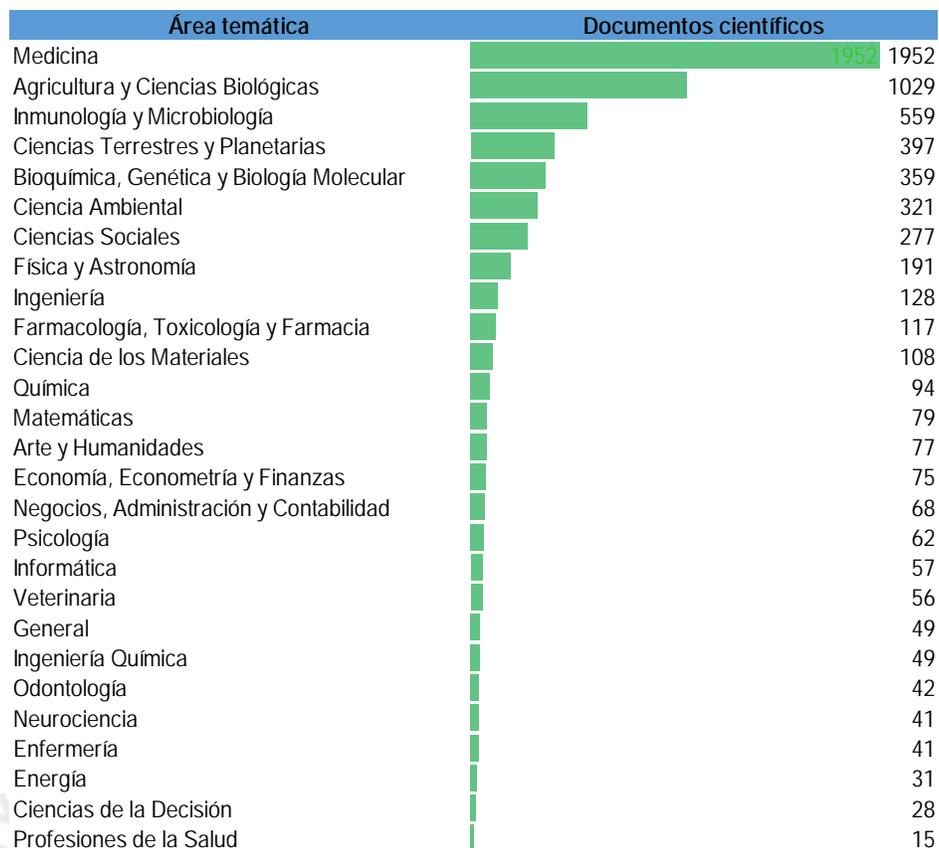


Figura 9. Producción por área temática.

Adaptado de “Principales indicadores bibliométricos de la actividad bibliográfica peruana 2006-2011,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50\\_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3)

Tabla 2 *Ranking de Universidades por Publicaciones del 2007- 2011*

*Ranking de Universidades por Publicaciones del 2007- 2011*

Centro de estudios	Publicaciones científicas	Citas por documento
Universidad Peruana Cayetano Heredia	935	7,66
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	589	3,31
Pontificia Universidad Católica del Perú	381	4,29
Universidad Nacional Agraria La Molina	158	3,66
Universidad Nacional de Ingeniería	113	3,33
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	103	7,34
Universidad Nacional de San Agustín	66	3,00
Universidad Nacional de Trujillo	50	3,24
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	49	6,98
Universidad Nacional Federico Villarreal	46	2,00

Nota. Tomado de “Principales indicadores bibliométricos de la actividad bibliográfica peruana 2006-2011,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50\\_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50_03d16cd9218956032c8c38482eecaed3)

***Histórico/Psicológico/Sociológico.*** Perú es un país que cuenta con una historia preincaica, incaica, colonial y republicana que le han dejado un legado cultural que aglutina las influencias de cada etapa de su historia. En cuanto al aspecto sociológico, la sociedad peruana presenta numerosas etnias y clases sociales marcadas; y en los últimos años el Perú es el país con el mayor índice de reducción de pobreza en la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014).

***Organizacional/Administrativo.*** Este factor se encuentra representado por las entidades públicas y privadas. Las entidades públicas encargadas de la supervisión del gobierno central se caracterizan por tener procesos ineficientes y burocráticos que necesitan una reingeniería para poder tener una gestión en base a resultado, manteniendo una buena utilización de recursos. Las principales causas que limitan la capacidad del Estado para proporcionar bienes y servicios de calidad son: (a) planes mal estructurados y no alineados al presupuesto asignado, (b) instituciones públicas con deficiente estructura organizacional e inadecuada asignación de funciones, (c) procesos de producción de bienes y servicios públicos deficientes, (d) entidades públicas carentes de infraestructura, equipamiento y logística, (e) gestión de recursos humanos con políticas inapropiadas, (f) resultados e impactos esperados sin evaluaciones ni seguimientos, (g) sistemas de gestión de la información inexistentes, y (i) entidades de diferentes sectores del gobierno con poca coordinación. Para estos efectos el Estado Peruano a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) ha decidido implementar un proceso que modernice y optimice la gestión pública mediante la implementación del Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016 (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013).

Por otro lado, en el ámbito de las entidades privadas se fomenta el desarrollo de las actividades económicas del país. De acuerdo al Ranking de Competitividad 2014-2015 del Foro Económico Mundial, el Perú se encuentra en el puesto 116 de 144 en eficiencia

gubernamental con un puntaje de 2.95/7.00 siendo el valor más bajo de los últimos tres años 3.31 en el período 2012-2013 y 3.19 en el período 2013-2014.

**Militar.** Las fuerzas militares están conformadas por: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Tomando en cuenta la inversión con respecto al PBI que otros países de la región realizan en sus fuerzas militares, se puede observar que el Perú destina el 1.2% mientras que Chile destina 2.63% y Ecuador 3.41% (Donadio & Tibiletti, 2008). Debido a esto se puede concluir que la inversión en fuerzas militares efectuadas por el Perú es la más débil en comparación con la realizada en el mismo rubro por países vecinos de la región considerados históricamente como rivales en el ámbito militar, como lo son Chile y Ecuador.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales hacen referencia a lo que debe ejecutar una nación para alcanzar sus objetivos. Los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014).

**Influencia de las terceras partes.** Este principio hace referencia a Perú y los países que influyen en él. Perú recibe la influencia económica de los países que presentan crecimiento económico, como Estados Unidos, China y el bloque de la Unión Europea, siendo tres de los principales socios comerciales, y los mercados que más comercializan en el mundo. Así mismo, Perú posee una visión comercial de largo plazo que incluye una agenda integral de acuerdos y negociaciones comerciales (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011). Se tiene adicionalmente la influencia de países emergentes como India, con los que se mantiene actividad comercial y otros países con los que se mantienen acuerdos internacionales, como son los Tratados de Libre Comercio. Estos últimos son considerados socios comerciales ya que ejercen influencia en el país.

Actualmente, las medidas políticas sobre los acuerdos comerciales que ha desarrollado el gobierno peruano están brindando resultados favorables, obteniendo la apertura y diversificación hacia nuevos mercados. El Perú apunta a tener relaciones comerciales con otros bloques económicos como: (a) el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y próximamente Bolivia, y (b) otros; de la misma manera que mantiene acuerdos actualmente suscritos con los bloques de integración: (a) la Alianza del Pacífico (AP) con Chile, Colombia y México, y (b) la Comunidad Andina (CAN) con Bolivia, Colombia y Ecuador. Respecto a la desaceleración de la economía, las políticas monetarias se ven afectadas por el alza del tipo de cambio, así como por la inflación. En ese sentido, las expectativas económicas continúan mixtas, pero con tendencia a la baja. Las políticas económicas que deberá implementar el gobierno son las que permitan recuperar la inversión privada que presentó una caída al cierre del 2014, y que permitan impulsar la inversión pública de las regiones y municipios.

***Lazos pasados y presentes.*** Este principio hace referencia a la relación que mantiene Perú con otros países como España, país al que lo une un pasado histórico de dependencia colonial y que deja un sentimiento de rivalidad y resentimiento ante cierto sector de la población. Por otro lado, el antecedente histórico de conflictos limítrofes que se tuvo con Chile es el origen de percepciones sociales de distinta índole como la rivalidad existente entre ambos países respecto al origen de productos, el rechazo general a las inversiones chilenas en el Perú, y el posible acto de espionaje por parte del gobierno chileno. Sin embargo, existe una gran influencia de Chile en el Perú debido al capital invertido en empresas peruanas con grandes inversiones comerciales.

***Contrabalance de los intereses.*** Este principio compara el balance de intereses entre Perú y otros países (Balarezo Abarca, D'Alessio Benzaquen, Lisung Chang, & Ojeda Pino, 2012). Según lo señalado por el Reporte Global de Competitividad 2014-2015, a pesar que el

Perú cayó cuatro posiciones, llegó a alcanzar el puesto 65 entre 144 naciones. Esta posición muestra el nivel de competitividad que tiene el país respecto al entorno internacional, que refiere a la capacidad de atraer nuevos inversionistas y la apertura de mercados para el ingreso de sus productos (Bilbao-Osorio, et al., 2011). Debido al sólido desempeño macroeconómico, el país se mantiene posicionado dentro de la primera mitad del ranking presentado. El Perú deberá direccionar sus esfuerzos en fortalecer sus instituciones públicas y la educación que son los puntos que han impactado negativamente en la última calificación obtenida, siendo estos los desafíos que deberá abordar a fin de ser más atractivo para los inversionistas (Bilbao-Osorio, et al., 2014). En la Tabla 3 se muestra que a nivel de Latinoamérica, Perú se encuentra posicionado dentro del ranking de los diez primeros puestos con el índice global de la competitividad.

Tabla 3

*Índice Global de Competitividad 2014-2015*

Los Top 10 de Latino América	
Índice Global de Competitividad 2014-2015	Ranking Global
Chile	33
Panamá	48
Costa Rica	51
Brasil	57
México	61
Perú	65
Colombia	66
Guatemala	78
Uruguay	80
El Salvador	84

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por B. Bilbao-Osorio et al., 2015. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/img/WEF\\_GCR2014-15\\_Latinamerica\\_Image.png](http://www3.weforum.org/docs/img/WEF_GCR2014-15_Latinamerica_Image.png)

*Conservación de los enemigos.* Este principio indica la conveniencia de no tener más enemigos que aquellos con quienes se pueda lidiar, y las oportunidades que estos presentan para establecer estrategias innovadoras que nos permitan competir con ellos. El factor principal de este punto es de conservar a los enemigos que permitan la búsqueda de la mejora continua, la competitividad y la innovación constante.

### **3.1.4 Influencia del análisis en Equiports**

En este punto, (a) los intereses nacionales, (b) los principios cardinales, y (c) el potencial nacional, se analizan para encontrar su influencia en la empresa Equiports (D'Alessio, 2014). Se tiene que los intereses nacionales, descritos previamente pueden influir en los resultados Equiports, lo cual permite identificar las oportunidades a impulsar y las amenazas que se tienen que afrontar. En referencia, al potencial nacional y a los principios cardinales, se considera la importancia que tiene el puerto del Callao como enlace inter-comercial, esto al ser el puerto de mayor movimiento de contenedores del Perú. Además de ser considerado uno de los principales ejes comerciales, se caracteriza por estar ubicado en una posición geográfica estratégica para realizar comercio con los países asiáticos y otras economías de gran escala, con las que se mantienen acuerdos comerciales de importancia. En paralelo, el Perú presenta como fortalezas el crecimiento de la población, que genera una mayor demanda en el consumo interno de bienes y servicios; que implicará un incremento en la producción nacional y las importaciones.

Así mismo, se proyecta para los próximos 10 años la culminación de cuatro grandes proyectos de implementación de nuevos puertos como: (a) Paracas, (b) Salaverry, (c) Iquitos, y (d) San Juan de Marcona, que brindan una oportunidad a la empresa Equiports para que pueda colocar sus productos en la implementación de estos, esto también puede ser apreciado en la Tabla 4.

**Puerto de Paracas.** Puerto denominado oficialmente Terminal Portuario General San Martín, se encuentra ubicado en Punta Pejerrey, distrito de Paracas, provincia de Pisco, región de Ica. Este puerto fue entregado en concesión a la empresa Terminal Portuaria Paracas S.A. (TPP) en abril del 2014 para que realice la ampliación y modernización del puerto. La inversión estimada es de US\$ 128.8 millones, las obras se iniciaron en abril del 2015 y se espera que las mismas concluyan en el año 2017 (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2015a).

Tabla 4

*Monto de Inversiones según el Plan Nacional de Desarrollo Portuario*

Terminal Portuario	Inversión Estimada (US\$ MM)
Iquitos	18.0
Paita	127.8
San Martín (Pisco)	80.4
Ilo	100.0
Salaverry	40.0
Yurimaguas	20.0
Pucallpa	19.0
<b>Total de Inversión estimada (US\$ MM)</b>	<b>405.2</b>

*Nota.* Adaptado de "Concesiones en Proceso: Concesiones Portuarias," por Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2015. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puertos%20por%20concesionar.html>

**Puerto de Salaverry.** El Terminal Portuario de Salaverry se encuentra ubicado en la provincia de Trujillo, región La Libertad, a 557 kilómetros del Puerto del Callao.

PROINVERSION tiene previsto realizar un proyecto para la modernización, rehabilitación, instalación de grúas y otros, así como la operación del terminal por un período que no superará los 30 años, el monto a invertir en este proyecto es de aproximadamente US\$ 120 millones. A la fecha se viene realizando la evaluación de la viabilidad del proyecto, como una iniciativa del tipo privada (ProInversión, 2015c).

**Puerto de Iquitos.** El Terminal Portuario de Iquitos se encuentra ubicado en las márgenes del río Itaya, distrito de Punchana, provincia de Maynas, región Loreto. El proyecto

de modernización del Terminal Portuario de Iquitos consiste en ejecutar trabajos de dragado para el acceso fluvial, reparación de obras en río y mejoramiento de las instalaciones existentes, así como la adquisición de nuevo equipamiento portuario. La Autoridad Portuaria Nacional (APN) está a cargo de este proyecto, el cual a la fecha se encuentra en la fase de viabilidad para la entrega al sector privado. La fecha de inicio de este proyecto está prevista para inicios del 2018 y tiene una inversión estimada de US\$ 39,2 millones (Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana [IIRSA], 2015).

***Puerto de San Juan de Marcona.*** El proyecto denominado Terminal Portuario de San Juan de Marcona, se encuentra ubicado a 150 metros al norte del muelle de Acari, en el lado sur de la Bahía de San Juan de Marcona, ubicada en la provincia de Nazca, región de Ica. La Autoridad Portuaria Nacional (APN) en enero del 2012 admitió a trámite una iniciativa privada denominada “Mega Puerto Multimodal San Juan de Marcona Bioceánico Pacífico y Atlántico”, que contiene un proyecto de inversión similar al anterior, por lo que este último se declaró suspendido, a fin de iniciar el proceso para la nueva propuesta privada (ProInversión, 2015c).

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según Porter (2001) la ventaja competitiva de una nación está basada en la capacidad de su industria para innovar y optimizar sus recursos. El Perú ha presentado un retroceso en el Ranking de Competitividad Mundial 2014 – 2015, mostrando una caída del puesto 61 al puesto 65, a pesar de ello se mantiene posicionado dentro de la mitad superior de la clasificación mundial. Dentro de América Latina el Perú se ubica en la posición seis, donde Chile es el líder ubicado en la posición 33 en el Ranking de Competitividad Mundial 2014 – 2015 (Bilbao-Osorio, et al., 2014). El Foro Económico Mundial, organismo mundial que anualmente elabora el Ranking de Competitividad Mundial, calcula la competitividad de un país a partir de 12 pilares, los cuales se detallan a continuación: (a) institucionalidad: 118, (b)

infraestructura: 88, (c) entorno macroeconómico: 2, (d) educación primaria y salud: 94, (e) educación superior: 83, (f) eficiencia en el mercado de bienes: 53, (g) eficiencia en el mercado laboral: 51, (h) desarrollo del mercado financiero: 40, (i) adopción de tecnologías: 92, (j) tamaño del mercado: 43, (k) sofisticación de negocios: 72, e (l) innovación: 117.



*Figura 10.* Valor del índice para los doce pilares. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011–2012,” por B. Bilbao-Osorio et al., 2011, p.292. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En la Figura 10 se muestran los doce pilares que determinan el índice de competitividad del Perú comparado con el promedio de los países de América Latina y el Caribe. A partir de esta información se puede observar claramente cuáles son los factores que determinan o afectan el índice de competitividad del Perú, siendo el entorno macroeconómico (puesto 21/144) el factor determinante que sostiene nuestra ubicación en el puesto 65 a nivel mundial. Asimismo, se pueden identificar los principales factores que afectan de una manera positiva o negativa al índice de competitividad del país. Para evaluar la competitividad del Perú se empleó el modelo teórico del rombo de la ventaja nacional (Porter, 2009), mostrado

en la Figura 11. Con el mismo se evaluaron las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de la empresa.

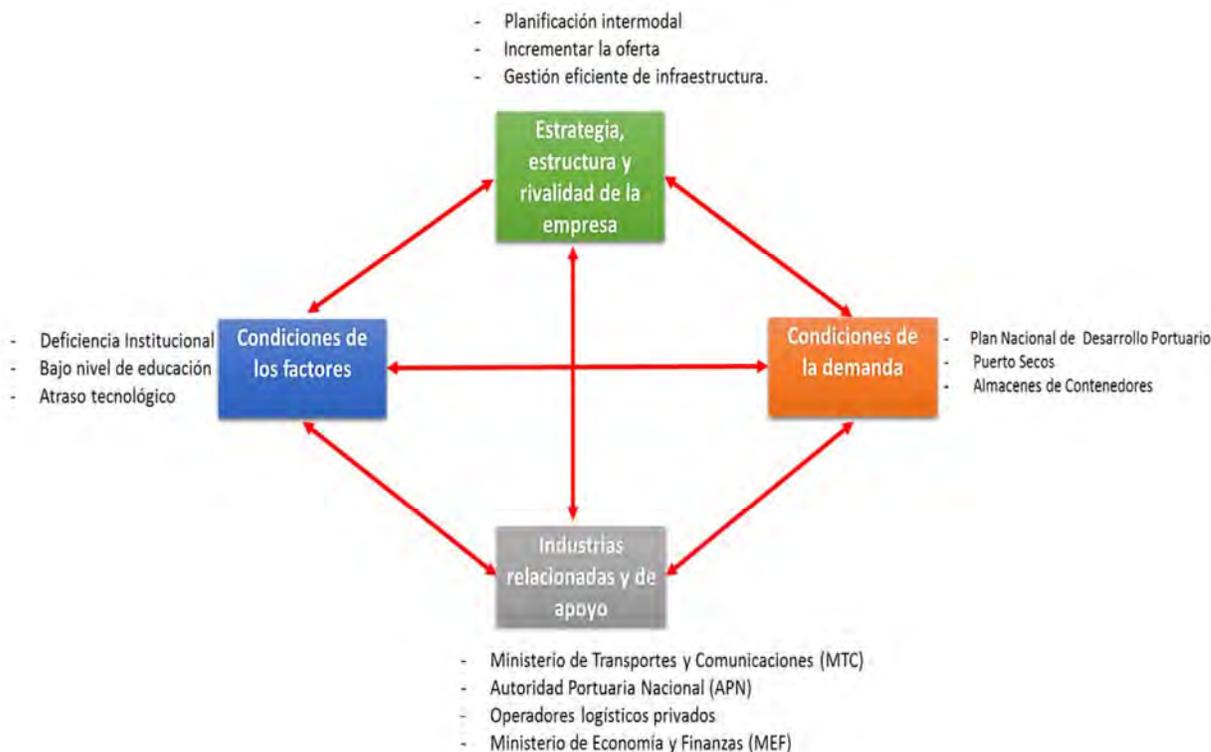


Figura 11. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Adaptado de “Ser Competitivo,” por M. Porter, 2009. Madrid, España: Duesto.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo a lo propuesto por Porter (2001), la ventaja competitiva de una nación se encuentra integrada por cuatro condiciones: (a) la condición de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares y por último (d) la estrategia, estructura y competencia de la empresa. En la Figura 10 se mostraron los doce pilares que determinan el índice de competitividad del Perú, comparado con el promedio de los países de América Latina y el Caribe. Adicionalmente, de acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial 2014 – 2015, el país afronta los siguientes factores que le restan ventaja competitiva: (a) deficiencia en el funcionamiento de las instituciones (puesto 118/144), (b) insuficiente

progreso en el mejoramiento de la calidad de la educación (puesto 134/144), y (c) la falta de adopción de nuevas tecnologías e innovación (puesto 92/144). Es evidente que en los factores que marcan las mayores desventajas para el Perú, el país se ubica en el tercio inferior con respecto al mundo, lo que propone una gran oportunidad de desarrollo. Por otro lado, respecto a los factores que le otorgan ventaja competitiva, según el Ranking de Competitividad Mundial 2014 – 2015 se encuentran: (a) un buen desempeño macroeconómico (puesto 21/144), (b) alto nivel de eficiencia en el mercado de bienes (puesto 53/144), (c) en el mercado financiero (puesto 40/144), y (d) en el mercado laboral (puesto 51/144).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

De acuerdo a la Autoridad Portuaria Nacional (2012), se han desarrollado planes maestros para el desarrollo de infraestructura portuaria en el país. Estos planes son empleados como instrumentos de planificación, técnica, económica y ambiental para la implementación de mejoras en los puertos o terminales portuarios. Los planes contemplan los siguientes puertos: (a) Paíta, (b) Salaverry, (c) Callao, (d) Ilo, (e) General San Martín y San Juan de Marcona, (f) Iquitos y Yurimaguas – Nueva Reforma, (g) Pucallpa, y (h) Chimbote. Según el Ministro de Transporte y Comunicaciones, José Gallardo, indicó que se están ejecutando inversiones en puertos ya concesionados, presentándose a la vez iniciativas privadas para tres puertos más. Con ello se logrará tener cinco puertos modernizados en el país. Las obras correspondientes a estas inversiones no solo implican la modernización de las instalaciones sino también la necesidad de invertir en la adquisición de equipamiento portuario necesario para la operación del terminal portuario, tales como tractores de puerto, montacargas, grúas móviles, equipos de succión grano, chasises, entre otros (Perú tendrá cinco puertos importantes para el comercio con el mundo, 2014).

El Perú tiene un plan de desarrollo portuario que otorga el marco adecuado para la especialización y profesionalismo en el manejo de los puertos que se liciten, como ha sido el caso del puerto de Callao. La presencia en el Callao de dos de los tres operadores portuarios más grandes del mundo asegura un alto estándar operativo y una alta exigencia de calidad a sus proveedores, quienes demandan altos estándares de calidad y servicio para sus clientes. Es así que el puerto del Callao, ha elevado el estándar de calidad y servicio que requiere de sus proveedores, generando así un efecto en cadena que hace que estos proveedores requieran a la vez a sus proveedores elevar su calidad. Bajo esta perspectiva, el sector portuario se especializa y profesionaliza día a día, de la mano con la expansión de los puertos y almacenes de contenedores, y extendiéndose a las nuevas concesiones portuarias. Esto quiere decir, que la demanda en el sector portuario se caracteriza por personal altamente calificado, entrenado, y de amplia experiencia que requiere de proveedores que no solo ofrezcan alta calidad y estándares, sino un profundo conocimiento de la industria de los productos que ofrecen, y que tengan como visión ser el socio estratégico de sus clientes.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Conforme a lo indicado por el Consejo Nacional de la Competitividad (2014), la infraestructura logística y de transporte es crítica porque facilita el transporte de carga y genera ahorros en tiempo y costos, los cuales impactan directamente sobre el índice de competitividad del país. Como diagnóstico general se puede indicar que el Perú cuenta con un sistema de transporte y de logística que no llega a satisfacer las necesidades del sector productivo debido básicamente a la escasa oferta de servicios de valor agregado y esquemas de operación ineficientes que redundan en un elevado costo de los servicios. Para lograr una mejora en el corto plazo el Consejo Nacional de la Competitividad (2014) ha establecido una Agenda de Competitividad para los años del 2014 al 2018, enfocándose en tres componentes: (a) planificación intermodal – logística territorial y entre niveles de gobierno, (b) incrementar

la oferta de infraestructura de calidad con inversión pública y privada y, (c) gestión eficiente de la infraestructura.

El primer componente se centra en la necesidad de lograr que el sistema de transporte evolucione hacia un esquema en el cual se trabaje de una manera interconectada y complementaria entre sí. El segundo componente se enfoca en la necesidad de expandir la oferta de infraestructura de calidad a nivel nacional respondiendo tanto a la actual como a la futura demanda de los actores económicos. Como objetivo primario se tiene solucionar el problema de los altos costos logísticos que finalmente se trasladan al producto final, lo que origina un incremento en el precio del mismo y una baja competitividad en el mercado. El tercer componente de este plan busca mejorar la gestión del sector a través del fortalecimiento tecnológico y la estructuración de un sistema informático que haga viable la obtención de información y su posterior análisis.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores de apoyo relacionados a esta industria están concentrados en el gobierno, a través de varios organismos gubernamentales entre los cuales podemos destacar al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), entidad encargada de elaborar y promulgar políticas y leyes que fomenten la inversión estatal y privada, en el desarrollo de infraestructura portuaria a nivel nacional. Asimismo, es la encargada de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) con el cual se busca planificar dichas inversiones. De manera adicional, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones es el encargado de concesionar las vías y los diferentes servicios relacionados al transporte a nivel nacional. Con el fin de ejecutar las acciones relacionadas a los planes de desarrollo, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones se soporta en varias instituciones entre las cuales destacan: (a) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (b) Congreso de la República, (c) Gobiernos Regionales, (d) Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de

Uso Público (OSITRAN), (e) gremios empresariales, (f) ProInversión, (g) Autoridad Portuaria Nacional (APN), y (h) operadores privados, entre otros.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la empresa Equiports**

Dentro del análisis de país como el entorno donde la empresa Equiports desarrolla sus actividades comerciales, se pueden encontrar oportunidades que deben ser aprovechadas, y a la vez desafíos que la empresa debe tener claros y la influencia de los mismos. El Perú presenta una industria en desarrollo y un país en expansión, con un nivel de competitividad, el cual en promedio anual, ha ido mejorando con respecto a los últimos años. A esto se debe sumar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP), el cual pretende potenciar y desarrollar los puertos en el Perú para así poder lograr mayores eficiencias y competencias en el mercado. Los factores de la Ventaja Competitiva, según se observó en la Figura 11, son sumamente favorables para la empresa Equiports, y son un aliciente para que el futuro de la empresa sea prometedor.

Sin embargo, también existen varios factores de desaliento empresarial los cuales afectan directamente a la empresa Equiports. El bajo nivel de desarrollo portuario y de comunicaciones, hacen que el país se vea centrado en polos o *clusters* que se encuentran mal desarrollados y localizados en el Norte (Paíta), Centro (Callao), y Sur (Matarani). Además, se debe considerar que el Perú mantiene un nivel promedio de educación bastante bajo de su población, lo que a su vez se ve también reflejado en una muy baja adopción e implementación de nuevas tecnologías de trabajo. Igualmente debe tenerse en cuenta la baja presencia del gobierno central fuera de Lima, y el bajo nivel de infraestructura país que presenta el Perú. Esto se presenta bajo el contexto de un gran nivel de inversión en infraestructura, y el plan nacional de desarrollo portuario el cual busca mínimamente tener cinco puertos de contenedores o multimodal, distribuidos en toda la costa del Perú, y colocar al país como unos de los más modernos en la región en la industria portuaria.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE busca estudiar el entorno analizando la industria en la cual la empresa compite para identificar tendencias y eventos fuera del control inmediato, los cuales determinan las oportunidades y amenazas que enfrentan la firma y sus competidores del sector industrial. Esta información debe ser relevante en el ámbito gerencial para la formulación de estrategias que permitan a la empresa tomar ventaja de sus competidores (D'Alessio, 2014).

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El gobierno del presidente Ollanta Humala se encuentra finalizando su ejercicio, y tras una etapa de inestabilidad política debido a las declaraciones previas de simpatía con ideales ligados al Chavismo y Castrismo; se recuperó la confianza en el crecimiento del país debido a las políticas económicas tomadas desde el inicio de su gestión. A un año de las elecciones generales, el tablero político se encuentra en movimiento, siendo el partido oficialista uno de los actores principales del día a día, conjuntamente con el Partido Fuerza Popular, de Keiko Fujimori, y Perú+, de Pedro Pablo Kuczynski. De acuerdo (Bilbao-Osorio, et al., 2014), el Perú se encuentra en el puesto 51 de 144 en competitividad en el rubro de legislación laboral, sin embargo existen presiones muy fuertes de sindicatos de trabajadores por evitar la flexibilización de los contratos de trabajo, los cuales incrementan el costo laboral en 59% por parte del empleador (Peñaranda, 2014), como se puede apreciar en la Tabla 5. Esto ha generado diversas manifestaciones en contra de cualquier modificación a la misma. De acuerdo al DS 009-2012-MTC (2012), se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) el cual contempla el desarrollo de los principales puertos del Perú en las materias de (a) comercio, transporte y logística, (b) estrategia de las empresas navieras, (c) mejores prácticas portuarias, (d) políticas institucionales, y (e) marco jurídico marítimo portuario. Según el MEF, actualmente el Perú cuenta con tratados comerciales vigentes con

diversos países y organizaciones las cuales liberan el comercio bilateral y brindan una plataforma para expandir el volumen de importaciones y exportaciones requiriendo una mayor infraestructura portuaria en el corto y mediano plazo. En ese sentido, destacan entre los tratados vigentes el: (a) MERCOSUR, (b) APEC, (c) TLC con USA, los cuales son impulsores del comercio del país. Sumado a esto, están en proceso de negociación los tratados con: (a) Honduras, (b) programa DOHA, (c) TPP, (d) El Salvador, (d) Turquía, (e) TISA, los cuales ayudar aún más a extender las relaciones comerciales y bilaterales del Perú con el resto del mundo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

Tabla 5

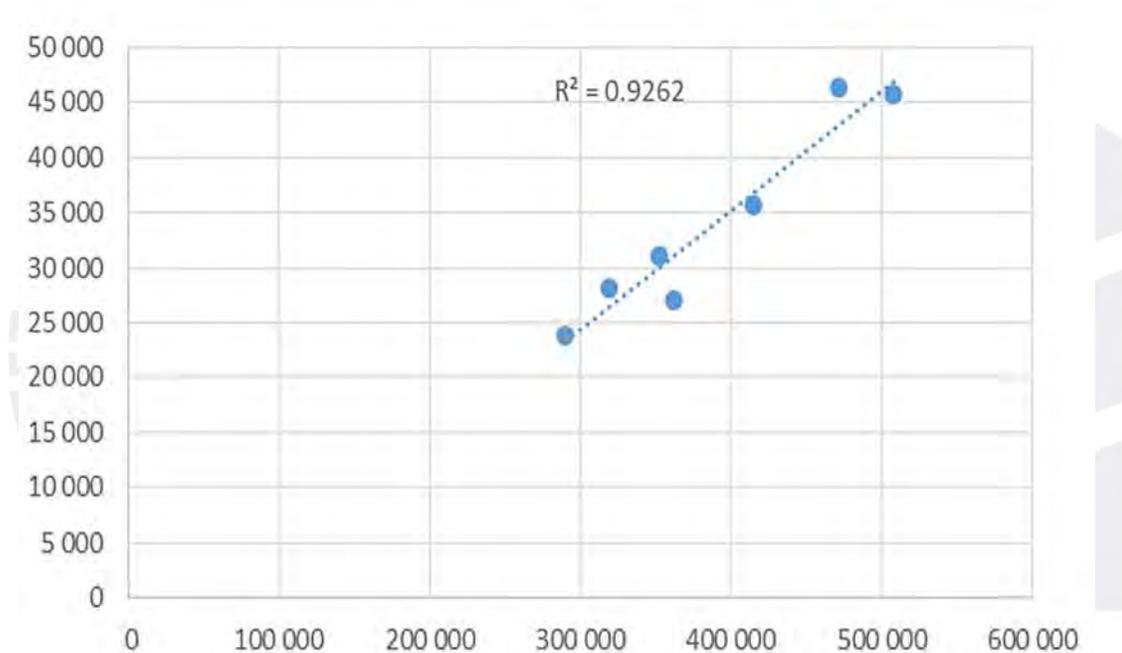
*Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países del Pacífico*

Indicadores	Chile	Colombia	México	Perú
Aportaciones e impuestos	25.20%	36.80%	31.50%	27.00%
Vacaciones	4.20%	4.20%	1.70%	8.30%
Gratificación	0.00%	4.20%	0.00%	16.70%
Costos de despido	2.30%	8.30%	3.20%	7.00%
<b>Sobrecosto laboral</b>	<b>31.70%</b>	<b>53.50%</b>	<b>36.40%</b>	<b>59.00%</b>
Indemnización por despido (luego de un año de trabajo)	8.27%	8.27%	28.08%	5.58%
Indemnización por despido (luego de 10 años de trabajo)	83.27%	57.69%	57.69%	32.88%
Se requiere aprobación de un tercero para poder despedir a un trabajador	No	No	Sí	Sí
Se requiere aprobación de un tercero para un despido colectivo (nueve empleados)	No	No	Sí	Sí

*Nota.* Tomado de “La Cámara,” por Cámara Comercio (CCL), Lima, 2014. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION608/Edici%C3%B3ndigital608.pdf>

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Tras afrontar una crisis financiera mundial en el año 2008, las economías mundiales se vienen recuperando tímidamente. En este contexto, el Perú al ser un país primario exportador, depende en gran medida de las exportaciones como impulsor del crecimiento económico. A su vez, el incremento del producto bruto interno (PBI) per cápita ha sido el impulsor del crecimiento de las importaciones (ver Figura 12). Esta relación ayuda a predecir el crecimiento de las importaciones en base a las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) sobre el crecimiento del PBI, y los datos del INEI de crecimiento poblacional (ver Figura 13).



*Figura 12.* PBI versus exportaciones totales.

Adaptado de “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2013 (Valores a precios constantes de 2007),” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/\\$FILE/Peru.Serie\\_cuentas\\_nacionales.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/$FILE/Peru.Serie_cuentas_nacionales.pdf); “Exportación FOB, según principales productos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09\\_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf)

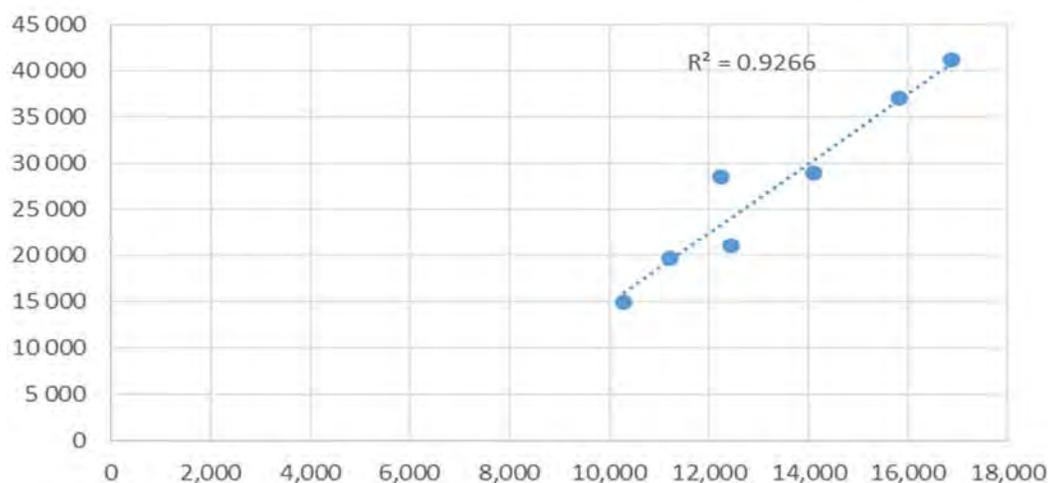


Figura 13. PBI per cápita versus importaciones.

Adaptado de “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2013 (Valores a precios constantes de 2007)” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c.

Recuperado de

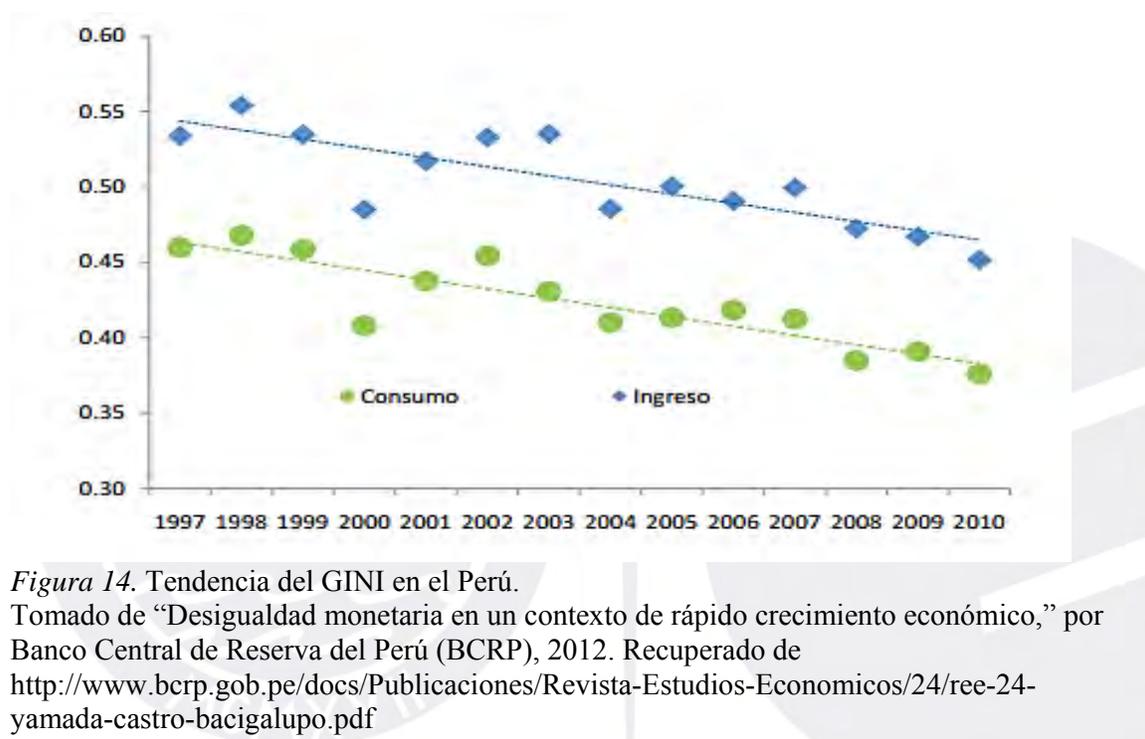
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/\\$FILE/Peru.Serie\\_cuentas\\_nacionales.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/$FILE/Peru.Serie_cuentas_nacionales.pdf); “Importaciones FOB (según uso o destino económico y sector)” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico-n09\\_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf)

Tabla 6 Volumen (TM) Negociado en los Puertos del Perú

Instalación Portuaria	2010	2015	2020	2025
TP Muelle Talara	2,691,799	3,399,733	4,039,431	4,459,858
TP Paita	1,019,374	1,560,266	2,520,897	3,274,101
TP Salaverry	1,416,990	1,983,088	2,569,962	2,875,039
TP Callao	20,012,571	27,340,259	35,275,652	41,420,083
TP General San Martín	1,171,657	1,885,466	2,192,681	2,561,778
TP Shougan Hierro Perú	6,531,326	3,452,249	2,619,319	2,852,126
TP Matarani	2,545,967	3,221,753	3,567,159	3,881,969
TP Ilo	435,269	798,731	908,325	1,080,742
TP Iquitos	257,279	311,244	385,405	457,764

Nota. Adaptado de “Plan Nacional de Desarrollo Portuario,” por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2012. Recuperado de [http://www.apn.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9796.pdf](http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_1_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9796.pdf)

En base a la Tabla 6 se observan las proyecciones del volumen total negociado en los puertos y es comparable contra las importaciones de maquinaria portuaria, negocio principal de la empresa. Se debe también tener en cuenta que el Perú es un país que además de tener una economía de libre mercado, ofrece una gran libertad en la utilización del Dólar americano, en las transacciones internas del país. Es posible encontrar o gestionar casi cualquier transacción financiera en Nuevos Soles o en Dólares Americanos, lo que para algunas industrias puede representar un riesgo cambiario, y para otras un alivio financiero.



*Figura 14.* Tendencia del GINI en el Perú. Tomado de “Desigualdad monetaria en un contexto de rápido crecimiento económico,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/24/ree-24-yamada-castro-bacigalupo.pdf>

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Los principales problemas asociados a la actividad de la industria portuaria son los acuerdos colectivos y la presencia de sindicatos en los puertos, los cuales pueden ocasionar un mal manejo de los equipos ubicados en los puertos generando daños y sobrecostos de operación. Es necesario mencionar que esta clase de problemas afecta directamente a los puertos y almacenes de contenedores, con repercusiones menores, debido a que la empresa Equiports es proveedor de equipos y servicios a estos, mas no es el proveedor de servicios

portuarios directamente. Según se observa en la Figura 14 y la Tabla 7, hay una tendencia a la baja en el coeficiente Gini del Perú, tendencia que se repite en los países de Sudamérica, sin embargo, aún presenta valores altos comparados con países desarrollados como Alemania, Japón, Canadá o Noruega; quienes presentan indicadores por debajo de 35. Esto indica claramente que, a pesar de la reducción de la brecha de ingresos y distribución de riqueza, hay todavía diferencias significativas en la región.

Tabla 7

*Tabla de GINI Comparativa*

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina	50.18	49.27	48.26	47.37	46.27	45.27	44.5	43.57	
Bolivia	55.01	58.47	56.9	55.44	51.43	49.65		46.26	46.64
Brasil	56.88	56.65	55.93	55.23	54.37	53.87		53.09	52.67
Canadá	33.88			33.9			33.68		
Suiza	32.35								
Chile			51.79			52		50.84	
China		42.48			42.63		42.06	37.01	
Colombia	56.12	55.06	58.66	58.88	56.05	55.92	55.51	54.18	53.53
Alemania	31.5			31.83			30.63		
Ecuador	54.12	54.12	53.2	54.33	50.61	49.28	49.26	46.21	46.57
Japón					32.11				
México	46.05	51.11	48.11		48.28		47.16		48.07
Noruega	30.17			26.48			26.83		
Panamá	55.06	53.99	55.06	52.97	52.63	52.03	51.91	51.83	51.9
Perú	48.69	49.28	49.07	49.62	46.89	46.24	44.92	45.67	45.33
Suecia		26.08							
Estados Unidos	40.57			41.64			41.12		

*Nota.* Tomado de "GINI Index World Bank Estimate," por World Bank, 2015. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>

El acceso a la mano de obra técnica es escaso, generando un sobre costo en la misma, debido a la alta demanda de mano de obra calificada en las distintas industrias. Este problema es impulsado por la desigualdad económica en la región, la cual genera un alto nivel de pobreza y pobreza extrema (ver Tabla 8). Ambos niveles de pobreza son caldos de cultivo para la generación de conflictos sociales; y los mismos pueden paralizar obras con inversiones importantes involucradas directa o indirectamente con el desarrollo portuario. Adicionalmente la posible ampliación de puertos podría afectar a los pescadores artesanales quienes históricamente vienen realizando uso de las playas para el ejercicio de su actividad económica, la cual es la única fuente de ingresos de este sector poblacional, que aporta el 0.6% del PBI (Medicina, 2014).

Tabla 8

*Evolución de la Pobreza Total en el Perú*

Ámbito geográfico	Años					Variación	
	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2012	2013-2009
Total	33.50	30.8	27.8	25.8	23.90	-1.90	-9.60
Área de residencia							
Urbana	21.30	20.00	18.00	16.60	16.10	-0.50	-5.20
Rural	66.70	61.00	56.10	53.00	48.00	-5.00	48.00
Región natural							
Costa	20.70	19.80	17.80	16.50	15.70	-0.80	-5.00
Sierra	48.90	45.20	41.50	38.50	34.70	-3.80	-14.20
Selva	47.10	39.80	35.20	32.50	31.20	-1.30	-15.90
Dominio geográfico							
Costa urbana	23.70	23.00	18.20	17.50	18.40	0.90	-5.30
Costa rural	46.50	38.30	37.10	31.60	29.00	-2.60	-17.50
Sierra urbana	23.20	21.00	18.70	17.00	16.20	-0.80	-7.00
Sierra rural	71.00	66.70	62.30	58.80	52.90	-5.90	-18.10
Selva urbana	32.70	27.20	26.00	22.40	22.90	0.50	-9.80
Selva rural	64.40	55.50	47.00	46.10	42.60	-3.50	-21.80
Lima Metropolitana	16.10	15.80	15.60	14.50	12.80	-1.70	-3.30

*Nota.* Tomado de "Evolución de la pobreza monetaria 2009 – 2013," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Históricamente, el sector portuario es la mayor fuente de comercio entre países. A pesar de ello el desarrollo tecnológico en la maquinaria es muy limitado, utilizándose el mismo concepto tecnológico con ciertas mejoras desde los años 80. Actualmente se está desarrollando maquinaria que pueda utilizar como su principal combustible el gas natural para poder reducir los costos operativos para mercados específicos, los que cuentan con riqueza o acceso al gas natural. Los cambios tecnológicos que se desarrollan en los puertos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP) están orientados a la mejora tecnológica en otros aspectos no relacionados a la actividad de la empresa Equiports.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El cambio climático es un fenómeno que afecta drásticamente la actividad marítima lo que hace necesario una mejora en la tecnología de buques y puertos. El incremento en la actividad portuaria, directamente relacionada con la actividad de la empresa Equiports, genera un incremento de las emisiones de gases invernadero, agravando la situación antes mencionada. Actualmente no existe ninguna ley en el Perú con respecto a las emisiones y operatividad de la maquinaria que comercializa la empresa Equiports. Uno de los principales fenómenos climatológicos que se presentan en el Perú es el llamado fenómeno El Niño (ver Figura 15) que consiste en la elevación de temperaturas en la costa del Pacífico cercana a la línea ecuatorial, provocando cambios significativos en el equilibrio atmosférico, generando alteraciones en patrones de lluvia, inundaciones, cambios de salinidad en el agua, entre otros (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2015).

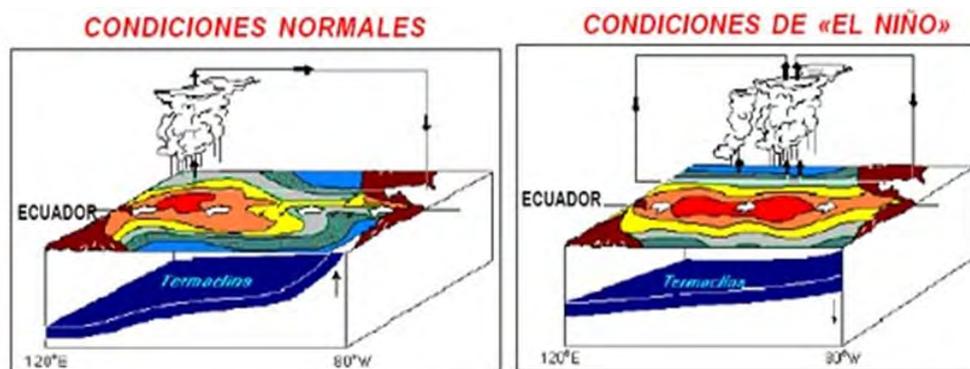


Figura 15. Cambios climáticos debido al fenómeno El Niño. Tomado de “Fenómeno El Niño,” por Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), 2015. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>

Como se puede observar en la Figura 16, el fenómeno El Niño impacta principalmente el sector agroindustrial y pesquero, y debido a la gran importancia de este sector industrial dentro de la economía se generará un desaceleramiento de la economía peruana, reduciendo predicciones de crecimiento de 6% a valores de 3.2% hasta 1.2%, dependiendo de la intensidad del mismo. Así mismo, el tipo de cambio podría elevarse hasta S/. 3.65 por cada Dólar Americano (¿Qué impacto tendría "El Niño" en la economía peruana?, 2015).

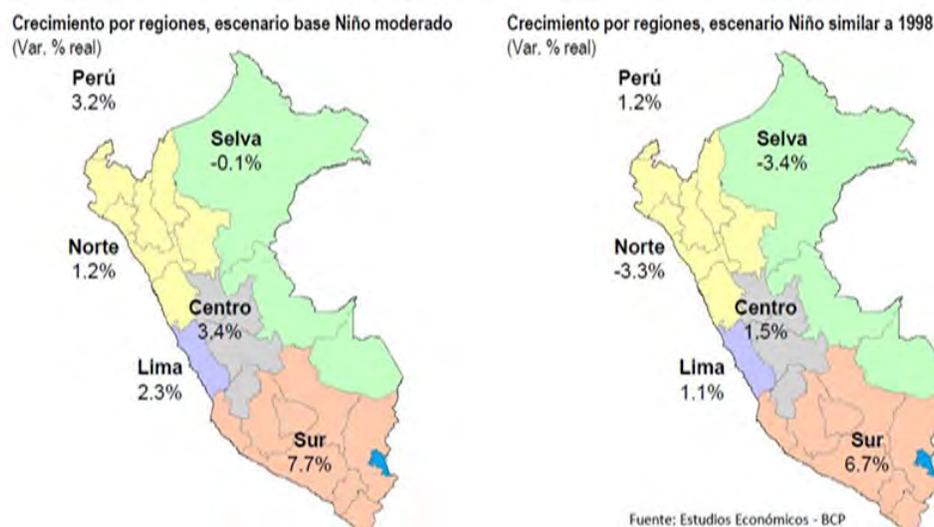


Figura 16. Crecimiento por regiones con efectos del fenómeno El Niño. Tomado de “¿Qué impacto tendría "El Niño" en la economía peruana?,” por El Comercio, 2015, 7 de Setiembre. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-impacto-tendria-nino-economia-peruana-noticia-1839038>

En este contexto, la empresa Equiports cuenta con indicadores mixtos debido a que la actividad de los puertos del norte del país será reducida, movilizándose la carga mayoritariamente hacia el puerto del Callao, principal lugar de operaciones, favoreciendo la demanda de sus servicios. Sin embargo, la desaceleración económica ralentizará el volumen negociado en puertos por lo cual se verá reducida la utilización de los servicios de la empresa.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En la matriz EFE para la industria de equipamiento portuario se han identificado 13 factores determinantes de éxito siendo seis oportunidades y siete amenazas (ver Tabla 9). El valor identificado para la empresa es de 2.45 lo que representa una capacidad de respuesta ligeramente inferior al promedio, con respecto a las influencias del entorno. Sin embargo, a pesar de la óptima capacidad de respuesta a las oportunidades, por motivos políticos y macro de la región, la empresa se ve imposibilitada a tomar cualquier opción que pueda atenuar las amenazas. Dentro de las principales amenazas se incluye la falta de sistemas logísticos relacionados al transporte de contenedores que merma la capacidad de desarrollo portuario lo que disminuye las capacidades de mercado de la empresa. Dentro de las principales oportunidades se encuentra la renovación portuaria impulsada por el Plan Nacional de Desarrollo Portuario el cual implica la modernización de los puertos del Perú y la compra de equipos relacionados.

### **3.5 La Empresa Equiports y sus Competidores**

El potencial de una empresa en poder crear un plan estratégico se basa no solo en el entorno externo e interno de mercado, sino en el análisis de las fuerzas. En ese sentido el presente numeral analiza como la empresa Equiports es afectada por el entorno, y se evalúa su relación en base a las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores,

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valoración	Ponderación
Oportunidades			
Renovación portuaria debido al Plan Nacional de Desarrollo Portuario	0.10	4	0.40
Incremento en el volumen negociado en puertos y proyecciones positivas a futuro	0.10	4	0.40
Proyectos de licitación de nuevos puertos	0.20	4	0.80
Descentralización de almacenes extraportuarios	0.05	3	0.15
Desarrollo tecnológico de maquinaria portuaria posible debido al acceso al gas natural	0.10	2	0.20
Subtotal	0.55		1.95
Amenazas			
Burocracia e ineficiencia del Estado	0.05	1	0.05
Inestabilidad política	0.05	1	0.05
Altos costos laborales	0.05	1	0.05
Deficiencia en los sistemas logísticos y de transporte de contenedores	0.10	1	0.10
Gran distancia entre puertos	0.05	1	0.05
Mano de obra técnica escasa	0.05	1	0.05
Posibles conflictos sociales por la ampliación de puertos	0.05	1	0.05
Potencial del surgimiento de un producto sustituto	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.50
Total	1.00		2.45

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

(b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Este análisis permite a la empresa identificar características del mercado e industria en base a los partícipes de la misma, así como identificar las oportunidades y las falencias que estos pueden tener. Esto presenta para la empresa Equiports oportunidades de mercado de alcanzar elementos diferenciadores que lo enriquezcan y empoderen.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores primarios de este mercado se dividen en dos grupos, los mismos que son los fabricantes de las maquinarias, y los fabricantes de los componentes y de las partes. Los fabricantes de maquinaria portuaria son quienes imponen el valor de los equipos al representante de los mismos y regularmente el costo de la maquina no tiene variación en ningún mercado, siendo el único diferenciador ciertas características técnicas del equipo. Sin embargo, el valor de mercado de los equipos está sujeto a la estrategia de mercado y la negociación que pueda hacer el representante de forma local con el cliente. Además, se debe tener en cuenta que la maquinaria portuaria, más específicamente el *reach stacker* (el equipo más común del mercado local), es considerado en la industria como un producto básico (*commodity*), sin mayor diferenciación entre marcas, donde la competencia de precios es determinante en la venta. Por ello la estrategia de mercado y el posicionamiento del representante en cada mercado es sumamente importante, lo mismo que conlleva un bajo poder de negociación del representante frente al fabricante, excepto en escenarios de compras por volumen, lo que es poco común.

En el mercado peruano, como en el resto del mundo, los fabricantes de equipamiento portuario tienen un distribuidor exclusivo para el mercado o territorio en el que se encuentran operando, salvo algunas excepciones. Debido a la alta especialización de mercado, las economías de escala que se deben crear para mantener la operatividad, y el alto nivel de

inversión requerido, hacen casi imposible que los proveedores, o empresas fabricantes de maquinaria portuaria se presenten como una amenaza hacia las empresas que los representan, siendo los demás distribuidores de equipos en el Perú la competencia directa de la empresa Equiports. Con respecto a los fabricantes de los componentes y partes de los equipos, se presenta un escenario similar al de los fabricantes de la maquinaria, toda vez que el mercado se presenta muy sensitivo a la variación de precio de los mismos, con pocas excepciones relacionadas a las preferencias de algunas marcas específicas de fabricantes en algunas regiones. Más aún, debido a que este es un mercado de componentes menores, el poder de negociación de los fabricantes es muy alto, ya que las compras en volumen se presentan en cantidades muy altas. De la misma manera que los fabricantes de equipos, los fabricantes de componentes, en su gran mayoría tienen distribuidores (exclusivos y no exclusivos) dependiendo del mercado y el tipo de componente, los cuales pueden en muchas ocasiones competir con las empresas distribuidoras de los equipos en el mercado de partes y repuestos. Esto considerando que sus clientes son los mismos que aquellos que los distribuidores atendieron al momento de la venta del equipo.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Debido a la alta capacidad instalada de producción a nivel mundial para esta clase de equipos y la diversidad de fabricantes en algunos casos (como el *reach stacker*), los compradores de los mismos presentan un alto nivel de poder de negociación, con la capacidad de establecer en muchos casos contratos globales con los fabricantes a niveles de precio de muy bajos márgenes de ganancia. Incluso, en el caso de los operadores portuarios mundiales, y en situaciones de crisis internacional, se han negociado valores por debajo del costo de los equipos. Ésta situación cobra especial importancia ya que propone un desafío en el mercado debido a los bajos o casi nulos márgenes de ganancia que se pueden presentar al momento de la venta de los equipos, lo que a su vez propone una oportunidad de mercado

para la empresa Equiports, que debe centrarse en sus competencias de servicio y especialización.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El mercado de maquinaria portuaria se caracteriza por equipos muy especializados dependiendo de la operación a realizar. Estos equipos son utilizados en su mayoría por terminales portuarios como puertos marítimos, así como puertos secos y almacenes extra portuarios. Dependiendo del tipo de operación y el volumen de la misma, existen distintos tipos de equipos, en base a su capacidad y eficiencia. Sin embargo, estos no son sustitutos entre sí, debido al alto costo de adquisición y mantenimiento de los mismos. Además de esto cabe resaltar que no existen tecnologías ni maquinarias sustitutas de las existentes actualmente en el mercado. Esto representa un aliciente para la empresa Equiports, y los demás competidores en el sentido que no deben preocuparse por productos sustitutos, sino únicamente por sus competidores directos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el hecho que no existan productos sustitutos actualmente, no quiere decir que en un futuro próximo no puedan existir. Para esto la empresa Equiports deberá estar siempre a la vanguardia de los distintos equipos y tecnologías dirigidas a este mercado.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Para competir en este mercado, las empresas interesadas deben contar una marca que represente, las que tienen representaciones exclusivas por cada país o territorio en la que se encuentran. Esto hace que la cantidad de empresas con potencial de entrar al mercado se reduzca, no solo por el hecho de tener un fabricante que represente, sino también por el nivel de inversión requerida para dar soporte a los equipos y los bajos márgenes que se manejan, especialmente en el mercado nacional. De igual manera, al tratarse de un mercado de muy baja demanda de equipos nuevos, poder lograr economías de escala se torna difícil, haciendo que el mercado se vea poco atractivo para nuevos entrantes.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Debido a la baja demanda de equipos nuevos en el mercado peruano, la rivalidad entre competidores es muy alta, compitiendo entre ellos mismos en cada nuevo negocio que se presente, generando una competencia de precios que puede incluso actuar de forma autodestructiva. De la misma manera, el mercado portuario peruano cuenta con pocos puertos y almacenes que cuenten con altos estándares de operación y seguridad. Esto genera que muchos de los almacenes busquen y se centren en la adquisición de mano de obra barata, sin prestar atención a diferenciadores como calidad de servicio y experiencia del proveedor, atentando de esta manera al desarrollo del mercado. Esto genera que todos los competidores busquen alianzas estratégicas con los principales clientes del mercado, basando sus ventas en relaciones personales e historial de servicio.

### **3.6 Equiports y sus Referentes**

En el mercado peruano la empresa Equiports tuvo como un referente de perfil competitivo a la empresa Tritón Trading, la cual presentó un desarrollo importante durante la década de los años 90, debido a que solo contaba con un competidor, lo que les permitió crecer de forma muy acelerada y expandir su participación de mercado, logrando un alto posicionamiento de mercado, como se puede ver en la Tabla 10. Actualmente la empresa Equiports debe fijar su atención en referentes internacionales los cuales han desarrollado el mercado de renta, y especialización en maquinaria portuaria. Esto puede ser visto en la Tabla 10. Los puntajes de los referentes de la industria se encuentran un 20% por encima del puntaje de la empresa Equiports, basada en una mejor posición en: (a) reconocimiento de marca, (b) fortaleza financiera, y (c) localización geográfica.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)**

En la Tabla 10 se han identificado 11 factores claves de éxito en el Perú para la industria de equipos portuarios, el valor de 3.00 sitúa a Equiports en el segundo lugar entre

los cinco principales competidores del mercado. Los puntos en los que Equiports debe enfocarse para mejorar su posición estratégica son: (a) locación geográfica, (b) fortaleza financiera, y (c) reconocimiento de la marca representada. En la Tabla 11, la Matriz de Perfil Referencial de la industria, se toman los mismos factores claves de éxito que en la MPC, el valor alcanzado por la empresa Equiports la sitúa muy por debajo de los líderes mundiales los cuales tienen como principales fortalezas diferenciadas de la empresa Equiports: (a) fortaleza financiera, (b) locación geográfica y (c) reconocimiento de marca representada.

### **3.8 Conclusiones**

Las condiciones externas en la coyuntura de la industria de la maquinaria portuaria están dadas para poder soportar el crecimiento de la empresa como el crecimiento económico y el Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Se han identificado oportunidades y amenazas tras el análisis PESTE, y al analizar la industria con la MPC fue posible determinar el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores, determinando que Equiports es la segunda mejor empresa en el mercado. Sin embargo, tras el análisis de referencia con líderes de la industria mundial, se ha determinado un alto poder de crecimiento y mejora en las actividades y acciones con el fin de lograr un mejor posicionamiento y calidad de servicio. Asimismo, se identificaron como principales oportunidades a la renovación portuaria basados en el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP), los proyectos de infraestructura sobre nuevos terminales portuarios, descentralización de almacenes y el desarrollo de tecnologías en el rubro de maquinarias portuarias. Por otro lado, como posibles amenazas se identificaron a la inestabilidad política, la deficiencia a los sistemas logísticos y de transportes de contenedores, las distancias entre puertos, la latencia por conflictos sociales, entre otros.

Tabla 10

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores determinantes del éxito	Peso	Equiports		Triton Trading		Herrera Diesel		Lift Trucks		UNIMAQ	
		Val.	Pon.	Val.	Pon.	Val.	Pon.	Val.	Pon.	Val.	Pon.
1 Alta calidad de servicio técnico	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45
2 Reconocimiento de marca representada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20
3 Disponibilidad de equipos para alquiler	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	1	0.15	2	0.30
4 Exclusividad de partes en máquinas representadas	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Experiencia en el mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6 Fortaleza financiera	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40
7 Locación geográfica	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8 Participación en el mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10
9 Solidez estructura organizacional	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
10 Acceso a partes y repuestos de otras máquinas	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
11 Capacidad de asesoría operativa	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.00		3.20		1.65		1.75		2.15

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 11

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Determinantes de éxito	Peso	Equiports		Equiport Equipamentos para Portos LTDA		Porto Brasil Peças e Accessorios LTDA	
		Val.	Pon.	Val.	Pon.	Val.	Pon.
1 Alta Calidad de Servicio Técnico	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Reconocimiento de Marca Representada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3 Renta de Equipos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Exclusividad de Partes en Máquinas Representadas	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
5 Tiempo en el Mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
6 Fortaleza Financiera	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
7 Locación Geográfica	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
8 Participación en el Mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9 Acceso a Financiamiento	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
10 Acceso a Partes y Repuestos de Otras Máquinas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
11 Capacidad de Asesoría Operativa	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		3.00		3.65		3.55

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT permite determinar las fortalezas y debilidades de una organización, mediante la evaluación de los aspectos distintivos que le permiten competir con éxito en el sector industrial, y de las debilidades que podrían afectarla en la dura competencia existente en la actual arena global.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2013) dentro del proceso operativo de una organización, la administración tiene como objetivo principal aumentar la productividad que derive en un incremento en las posibilidades de competir con éxito en el mercado, mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos de las organizaciones, así como fijar el rumbo y las estrategias que debe aplicar la organización. Además, la gerencia debe de manejar los cambios que se produzcan en la empresa, las situaciones de crisis y asegurar la adecuada distribución de los recursos hacia las áreas funcionales involucradas, a fin de cumplir con los objetivos de la organización. La estructura organizacional de la empresa Equiports está conformada por una gerencia general, encargada de liderar la ejecución de la estrategia de crecimiento de la empresa conjuntamente con la administración. Como soporte a dichos departamentos se tienen como áreas operativas: (a) contabilidad, (b) ventas, y (c) operaciones, esta última encargada de ejecutar los mantenimientos, actividad primordial de la empresa. El total de trabajadores de la empresa es de 18, entre personal administrativo y operativo, en la Figura 4. se mostró el organigrama de la empresa, con la jerarquía de cada una de las áreas involucradas.

La reputación de la alta dirección y de las gerencias de la empresa Equiports es percibida como buena por los grupos de interés interno y externo a la compañía, siendo lo más resaltante el cumplimiento de los compromisos con los clientes, empleados, accionistas y

con la comunidad en general. Las prácticas de gobierno son vistas como transparentes, manteniendo siempre comunicación con los grupos de interés acerca de los temas relacionados, estado de la organización, y sobre las decisiones estratégicas que la organización debe de tomar. Asimismo, el equipo directivo es visto como un equipo de calidad y con amplia experiencia en el rubro en el que se desempeña. El estilo de liderazgo observado en la empresa es del tipo transaccional enfocado en la obtención de los objetivos de crecimiento de la empresa. La empresa Equiports mantiene una imagen y prestigio ganado a lo largo de los años que le ha permitido mantenerse en una posición significativa en su sector.

Por otro lado, a fin de premiar el buen desempeño del personal se tiene un programa de incentivos, el cual está basado en el cumplimiento de las metas anuales proyectadas. Se tiene también prevista una línea de carrera para los colaboradores de la empresa, para ello anualmente se evalúa el desempeño y los logros alcanzados por los colaboradores, con el fin de evaluar una posible promoción dentro de la empresa. En relación al personal técnico que labora en campo se pone énfasis en el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial de las empresas donde se realizan los mantenimientos, resaltando el empleo de los equipos de protección personal para evitar accidentes en el área de trabajo.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2013). De acuerdo al análisis realizado a la empresa Equiports se pueden detallar las siguientes variables respecto a la relación que presenta sus mercados, políticas de ventas y la percepción de la calidad de servicio por parte de sus consumidores y clientes.

***Venta de los productos: bienes y servicios.*** Los servicios ofrecidos son especializados en equipos para el movimiento de contenedores: (a) mantenimiento integral, y (b) alquiler. Los equipos que presentan mayor demanda en estos servicios son: portacontenedores, *spreaders*, plataformas áreas, grúas pórticos, montacargas y repuestos diversos. Estos productos se ofrecen a través de la venta directa siendo los principales clientes empresas almaceneras del sector privado.

***Mix de productos.*** Las líneas de productos y servicios que ofrece la empresa son: el mantenimiento integral, la renta de equipo, y la venta de repuestos. Los productos están óptimamente posicionados en el nicho de mercado portuario. Es el principal proveedor de empresas como DP World Callao, APM Terminales, APM Inland Services, LICSA y Terminales Portuarios Peruanos.

***Concentración de las ventas por producto.*** Las ventas se concentran en las líneas de productos de acuerdo al presupuesto de la empresa, y representan el 55% en el caso del alquiler y venta de equipos, 30% en la venta de repuestos y 15% en el caso del mantenimiento integral.

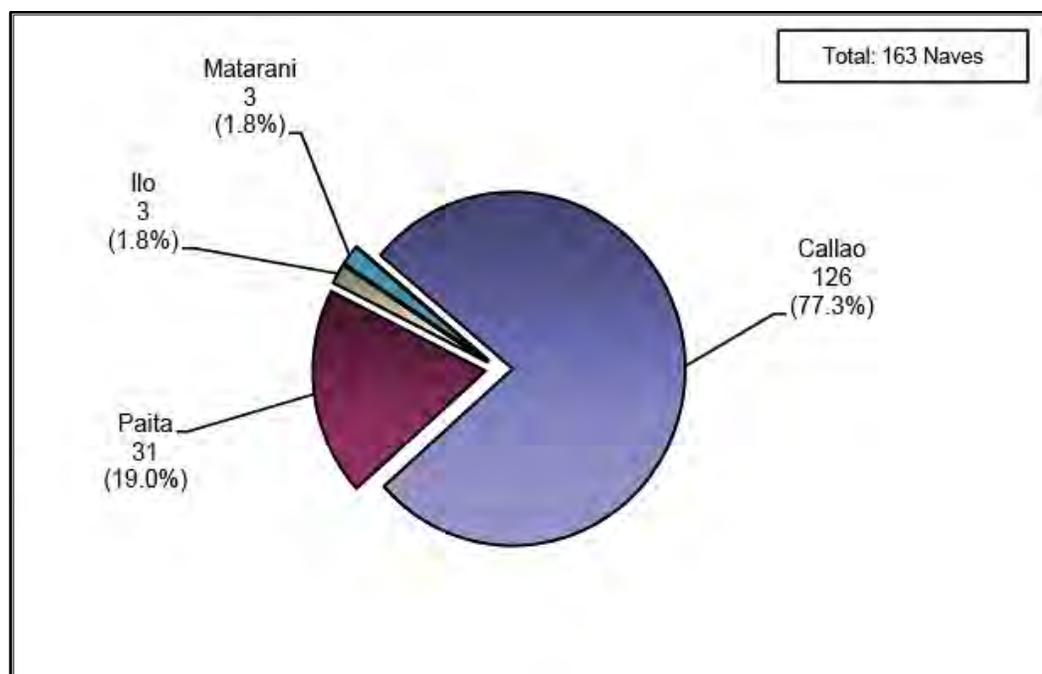
***Análisis del consumidor y sus preferencias.*** Las preferencias del consumidor se encuentran debidamente identificadas, por lo que la empresa busca brindar productos de alta calidad a un precio adecuado al mercado y un buen servicio de mantenimiento que cubra las necesidades y las expectativas de sus principales clientes y consumidores:

1. Calidad de servicios - identificada vía indicadores y disponibilidad de los equipos
2. Disponibilidad de partes
3. Profesionalismo de equipos técnicos
4. Adherencia a homologaciones
5. Costos de hora hombre y en partes

**Política de precios.** Para poder competir en su nicho de mercado se realizan descuentos en bases a las órdenes de compra y/o contratos que están celebrados a un mayor volumen o plazo. Esto se debe a que se aplican condiciones especiales para marginar por cantidad o generar ingresos sostenidos por un periodo de tiempo.

**Participación de mercados.** Considerando que el mercado en que se desarrolla es reducido se estima que la empresa tiene aproximadamente una penetración del 20% en el mercado de alquiler, mantenimiento y ventas de equipos portuarios con respecto a las *Reachstacker*, el cual es el equipo de mayor comercialización. En otros equipos y accesorios, la empresa Equiports tiene el 95% del mercado de *spreaders* en el Perú, con más de 70 equipos en el puerto del Callao y ocho en el puerto de Matarani (entrevista personal a Alejandro Sarria, 11 de febrero, 2015)

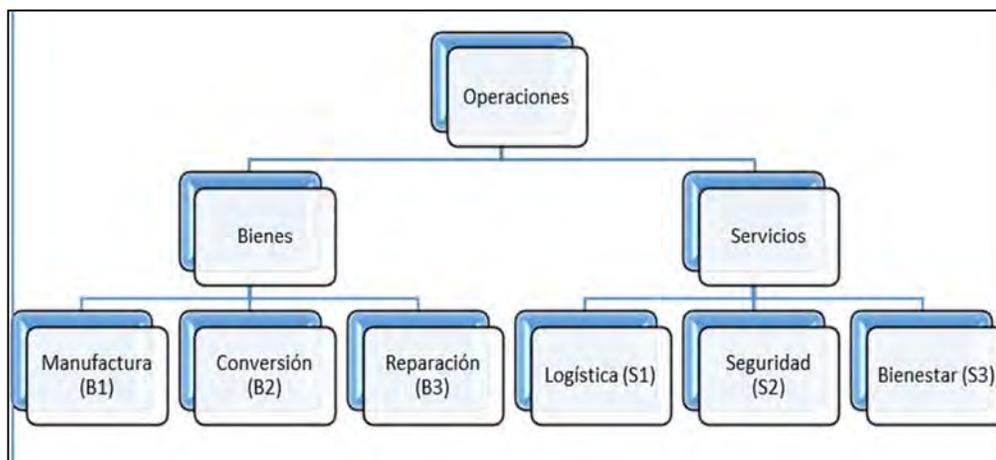
**Calidad de línea de productos.** Los productos que representa la empresa son considerados de buena calidad ya que son reconocidos por los clientes y consumidores del sector. Así mismo, el servicio de post venta es reconocido por el soporte eficaz y el seguimiento que les brinda a los clientes. Al analizar las cuatro P's: (a) precio, (b) producto, (c) plaza, y (d) promoción de la empresa Equiports, y de los subsectores de la industria portuaria, es importante detallar cuáles son las proyecciones, y cuál es la situación actual del mercado. De acuerdo a la Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2015) las naves recibidas en el Perú por la vía marítima durante enero representaron el 43.9% de la industria portuaria nacional. Así mismo, el movimiento portuario en el Perú concentra operaciones en el Terminal del Callao y Paita por tener el mayor movimiento de naves. En la Figura 17 se muestra la cantidad de naves de contenedores atendidas durante el mes de enero del 2015, indicando que el puerto del Callao atendió 126 contenedores (77.3%), y el puerto de Paita atendió un total de 31 portacontenedores (21.1%).



*Figura 17.* Perú: Naves portacontenedores recibidas según puerto, enero 2015. Tomado de “Estadísticas del movimiento de naves atendidas,” por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2015. Recuperado de [http://www.apn.gob.pe/apn/pdf\\_global/2015/05005984caa338bc2e237748a22d2dc2.pdf](http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/05005984caa338bc2e237748a22d2dc2.pdf)

#### 4.1.3 Operaciones & logística e infraestructura (O)

Desde el punto de vista económico de la empresa, la actividad principal es el mantenimiento de equipos portuarios, ubicándolo en la posición B3, según la Figura 18. La maquinaria y repuestos son importados principalmente de Italia. Los planes de mantenimiento preventivo se desarrollan conjuntamente con los fabricantes y se ajustan de acuerdo con los indicadores MTBF por sus siglas en inglés de *Mean Time Between Failures* [tiempo promedio entre fallas] y MTTR por sus siglas en inglés de *Mean Time To Repair* [tiempo promedio de reparación]. Con respecto a la mano de obra utilizada, éstos son técnicos especializados los cuales tienen charlas mensuales de capacitación en el mantenimiento de las máquinas. Los insumos son directamente proporcionados por el proveedor. Los trabajos de mantenimiento son realizados en el lugar del cliente y se cuentan con almacenes satélites para atender cualquier eventualidad. Los repuestos de baja rotación y/o alto valor son almacenados en el taller de reparación, localizado en Breña.



*Figura 18.* Clasificación de las empresas según sus operaciones.  
Adaptado de “Essentials of Operations Management,” por S. Barndt y D. Carvey, 1982, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De acuerdo con Woodward (1966) las organizaciones pueden clasificarse en función a de la continuidad en la obtención del producto, la misma podría considerarse como fabricación unitaria, de pequeños lotes, de grandes lotes, de producción en serie o de producción continua. En el caso de la empresa Equiports se puede considerar la primera clasificación en vista que el desarrollo es de un producto personalizado según el requerimiento del cliente, se emplea un personal técnico altamente calificado y entrenado, debido a ello se puede considerar a este producto como un proyecto. En la Figura 19 se muestra la ubicación de la empresa Equiports de acuerdo a esta clasificación. La cantidad de repuestos a tener para atención son determinados mensualmente tras un análisis detallado de: (a) cantidad de máquinas, (b) longevidad de equipos, (c) data histórica, (d) nivel de servicio. La rotación de inventarios se encuentra entre dos y tres veces por año, financiado por recursos propios lo cual genera un uso importante de caja; sin embargo, es una parte importante de la percepción de calidad de servicio técnico.

Las operaciones están concentradas en el Callao, dentro de los clientes que están en unidades móviles. Los técnicos no se movilizan fuera de esta área a menos que sea necesaria la utilización de un repuesto localizado en el taller de Breña, lo cual implica un sobrecosto logístico. Estratégicamente es una desventaja contra el principal competidor, Triton Trading.

La empresa no cuenta con un estudio de tiempos por lo cual el cálculo de la eficiencia operativa y técnica no es factible de ser ejecutado; sin embargo, sí se tienen los tiempos de mantenimientos preventivos los cuales representan el 30% del tiempo disponible del personal técnico. Para los mantenimientos correctivos, el tiempo es estimado de acuerdo a la experiencia del gerente de operaciones y el supervisor de campo.

V O L U M E N  D E  P R O D U C C I O N	REPETITIVIDAD	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO (LINEA)
	TECNOLOGIA	<b>EQUIPORTS</b> PROYECTO (PROJECT)		
	ARTICULO UNICO			
	LOTE		LOTE DE TRABAJO (JOB LOT)	
	SERIE		LOTE DE TRABAJO (LARGE BATCH)	
	MASIVO		LOTE DE TRABAJO (MASS)	
CONTINUO			CONTINUO (CONTINUOS)	
		← ————— FRECUENCIA DE PRODUCCION ————— →		

Figura 19. Matriz de transformación del proceso de Equiports.  
Adaptado de "Industrial Organization: Theory and Practice," por J. Woodward, 1996.  
*Administrative Science Quarterly*, 11(2), 284-289.

Debido al alto grado de inversión requerido, que implicaría construir un puerto (integración hacia adelante) o el desarrollo y manufactura de maquinaria (integración hacia atrás), no resulta viable una integración vertical en este contexto, sin embargo, una integración del tipo vertical hacia atrás se puede dar mediante la fabricación de accesorios y repuestos para los servicios de mantenimiento. Con respecto a las tercerizaciones, como soldadura, torno y otros, se están reduciendo año a año e integrándose al área de operaciones. Todos los trabajos son supervisados directamente por el supervisor de campo y por el gerente

de operaciones para asegurar la calidad de los trabajos realizados. Según estimaciones de la gerencia, únicamente el 3% de mantenimientos tienen alguna falla en calidad.

Los trabajos de mantenimiento son realizados bajo los manuales de mantenimientos de las máquinas provenientes de los fabricantes. Como requerimiento de las empresas a las que se le realizan mantenimientos, los técnicos de la empresa Equiports cuentan con Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) y todos los implementos de seguridad de acuerdo a las cartillas desarrolladas por los clientes y sus respectivas áreas de Salud y Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), por lo cual se cumple la normativa. Adicionalmente, la empresa cuenta con un comité de seguridad y un reglamento interno de salud y seguridad ocupacional en el marco del Decreto Supremo 009-2005-TR (2005) y modificado en el Decreto Supremo 007-2007-TR (2007).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Debido al tamaño de la empresa, Equiports a la fecha no cuenta con un área de finanzas por lo que el responsable de la gestión financiera es el gerente general, Sr. Alejandro Sarria, quien cuenta con experiencia en la dirección de negocios relacionados a los equipos portuarios. A su vez, conoce que para que una empresa pueda operar sin ningún inconveniente y pueda obtener recursos económicos, es necesario que mantenga en orden las transacciones contables realizadas y que cuente con el soporte de un contador interno para que mantenga al día los registros contables e informes financieros, los mismos que le facilitarán la toma de decisiones que contribuyan con el crecimiento de la organización. El presente análisis se ha efectuado con los datos obtenidos de los estados financieros de Equiports, las mismas que se detallan en el Apéndice B y brindan la información del balance general y los estados de ganancias y pérdidas de los tres últimos años cerrados a diciembre, cuyos periodos comprenden del 2013 al 2015. En estos documentos se puede apreciar el crecimiento progresivo en ventas comparados con el año anterior del 25% en el 2014 y del

19% para el 2015, que presentó Equiports debido a los contratos cerrados con Perú Rail para el proyecto de Las Bambas en el puerto de Matarani.

En la Tabla 12 se muestran los ratios financieros que han sido calculados para darnos un panorama sobre el desempeño de Equiports. Este análisis nos indica que la situación financiera en general de Equiports es estable, sin embargo, presenta problemas de liquidez ya que los ratios obtenidos para el 2013 y 2014 fueron menores a uno, lo que muestra que el activo corriente no cubre las obligaciones de corto plazo. Esto se debe al alto costo de las maquinarias portuarias a importar y el stock disponible de repuestos que debe tener para el servicio de mantenimiento que brinda versus las cuentas por pagar y las cuotas por préstamos bancarios. Sin embargo se observa que en el 2015, el ratio de liquidez mejora a 1.21 lo que demuestra que las políticas establecidas en el 2014 están dando resultados favorables, por lo que se deberá mantener una política de liquidez baja por el giro del negocio al que pertenece la empresa y adquirir activos fijos como equipos portuarios a través de arrendamiento financiero, los mismos que serán rentados a los clientes, sujetos a una cláusula de contrato en las que se condicionara un plazo determinado para el ingreso de flujos en las cuentas del activo corriente. Se debe tener en cuenta que este planeamiento estratégico se empezó a trabajar desde diciembre del 2014.

Por otro lado, el endeudamiento y apalancamiento financiero se incrementaron en 12% y 72% respectivamente en el 2014, por los financiamientos a través de *leasing* o arrendamiento financiero. Respecto al ratio de rentabilidad, ROE por sus siglas en inglés de *Return of Equity* [retorno de la inversión sobre el patrimonio] es variable en los últimos tres años evaluados, presentando un incremento en el 2015, lo cual significa que por cada nuevo sol que invirtió el accionista, recibió entre S/.13.67 y S/.18.91. De igual manera, ROA por sus siglas en inglés *Return of Assets* [rendimiento del activo] es variable, lo cual significa que por cada nuevo sol invertido en la empresa, el accionista recibió entre S/.4.76 y S/.6.88 en los

últimos tres años evaluados. Asimismo, el rendimiento que refleja el margen neto mejora del 2014 al 2015 de 6.97% a 9.37%.

Tabla 12

*Ratios Financieros de la Empresa Equiports*

Ratios	2013	2014	2015
Ratio de liquidez (Razón corriente)	0.86	0.60	1.21
Prueba ácida	0.64	0.34	0.85
Apalancamiento	2.57	2.87	3.75
Apalancamiento financiero	2.61	1.89	3.75
Endeudamiento del Activo	0.61	0.65	0.73
Endeudamiento del Patrimonio	1.57	1.87	2.75
Endeudamiento del Activo Fijo	0.79	0.61	0.39
ROA (%)	6.88	4.76	5.04
ROE (%)	17.65	13.67	18.91
Margen Bruto (%)	57.90	56.49	60.21
Margen Operativo (%)	18.14	18.68	24.02
Margen neto (%)	9.79	6.97	9.37
Días promedio de cobranza	95	38	70
Días de rotación de inventarios	159	203	156
Días promedio de cuentas por pagar	113	409	40
Rotación de activo fijo	1.39	1.18	0.78
% Pasivo	61	65	73
% Patrimonio	39	35	27

*Nota.* Expresado en Nuevos Soles, porcentajes, y días según aplique. Adaptado de “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2013,” por Equiports, 2013, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2014,” por Equiports, 2014, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2015,” por Equiports, 2015, Lima, Perú: Autor.

De acuerdo a la información brindada por la gerencia general, el acceso a préstamos bancario en capital de corto y largo plazo es viable. Se estima incluso que Equiports podría incrementar su deuda de largo plazo, esto debido a la buena relación comercial que ha demostrado con los bancos, mediante un buen comportamiento de pago de las obligaciones brindadas. Adicionalmente, le favorece la experiencia en proyectos de gran magnitud y la calidad en los servicios brindados, lo que le permite conservar una sólida cartera de clientes, mucho de los cuales se encuentran dentro del segmento corporativo con una buena posición financiera. Ambos atributos son considerados como fortalezas cualitativas y son valoradas en una evaluación crediticia por las entidades financieras. A pesar que no se cuenta con

indicadores de costo de capital de la industria, debido a que ninguna cotiza en mercados de valores, Equiports cuenta con una tasa de interés promedio de 9% en préstamos a largo plazo, cifra bastante competitiva en relación al tamaño de la empresa. (A. Sarria, comunicación personal, 11 de Febrero de 2015).

Adicionalmente, cuenta con únicamente 20% de costo fijo, siendo el 80% variable. El margen de utilidad bruta por el servicio de mantenimiento bordea el 30%. A pesar de esto, el margen en la venta de maquinaria es de sólo 3% mientras que, en la renta de equipos, se cuenta con un margen del 10%. Como política de la organización, ésta no reparte dividendos a sus accionistas y decide reinvertir el 100% de la utilidad neta y retenidas en el crecimiento de la misma. Así mismo, como todas las operaciones son avaladas por entidades financieras, la cartera de clientes es analizada por éstas asegurando una morosidad máxima de 15 días, pero se debe de considerar que la política de ventas es a crédito por conformidad de servicios prestados.

Tras analizar los estados financieros de la empresa Equiports, se puede observar que la empresa está en capacidad de pago de sus deudas actuales con efectivo y equivalentes, a pesar del incremento de inventarios realizados en el año 2014. Es debido a eso, que los rendimientos sobre activo se han visto reducidos. Los resultados de cambio de los ratios en los últimos años son consistentes con la estrategia de penetración de mercado, incremento en el nivel de servicio y crecimiento a nivel organizacional, manteniendo niveles aceptables de endeudamiento.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

El área de recursos humanos es el área más importante de la empresa debido al alto requerimiento de personal calificado técnico y profesional para las distintas áreas de la empresa. La gestión de los recursos humanos es realizada por al área administrativa, área que asumió esta responsabilidad dentro de la organización. El área administrativa de manera

conjunta con la gerencia general se encarga de mantener y fomentar la cultura organizacional, delegando el control del clima laboral a cada una de las gerencias. En ese sentido el clima y la cultura laboral son medidos de manera no oficial sin el uso de métricas.

Las áreas y posiciones dentro de la estructura organizacional de la empresa están debidamente descritas en lo concerniente a las funciones, responsabilidades y limitaciones, de esta manera buscan fomentar la mayor eficiencia en el ejercicio de las funciones asignadas a cada miembro de la organización, y reducir la redundancia de funciones. Esto a su vez, ayuda a mejorar el clima laboral al tener una clara línea de responsabilidades. La empresa busca el desarrollo de sus funcionarios impartiendo directivas y delegando responsabilidades de acuerdo al rol de cada funcionario. Las gerencias tienen por tanto, poder de decisión pero hasta los límites establecidos dentro de las funciones de cada área, es así como se logra empoderar a los funcionarios y hacerlos partícipes del proceso de toma de decisiones.

Cada gerencia es responsable de sustentar y establecer sus requerimientos de personal, siendo estos derivados al área administrativa y de gerencia para las evaluaciones que la empresa considere convenientes. Así mismo, cada área es responsable de velar por la capacitación (si fuera necesaria) del personal del área, y el jefe inmediato superior es responsable de mantener el orden en el área bajo su cargo y comunicar cualquier tipo de evento, sean estos positivos o negativos para los trabajadores. Siendo aún una empresa relativamente pequeña, las líneas de carrera no se encuentran claramente definidas, y los incentivos a los trabajadores han ido tomando distintas direcciones bajo los cambios organizacionales o funcionales que la gerencia ha considerado conveniente. La tercerización de los procesos administrativos no ha sido implementada y no se tiene previsto hacerlo debido a los malos resultados obtenidos en el pasado.

Respecto a la tercerización del área operativa esta opción no se considera viable debido a la alta especialización requerida para personal que realiza estas actividades. Todas

las áreas de Equiports son responsables de cumplir el reglamento interno de la empresa, así como el horario de operaciones, manteniendo las regulaciones y estándares de higiene y seguridad en el medio ambiente, teniendo en cuenta los altos requerimientos de cada uno de los clientes debido a que los trabajos de mantenimiento se hacen en áreas de riesgo. El *coaching* y asesoramiento se fomentan de forma diaria con los jefes inmediatos, además del establecimiento de cronogramas de entrenamiento interno mensuales.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación son básicos para mantener una operación eficiente y fluida en cualquier organización, más aún cuando se manejan operaciones o actividades en distintas sedes o locaciones como es el caso de la empresa Equiports. Bajo esta premisa, la empresa cuenta con diversas maneras de mantener sus sistemas de información y toma de decisiones.

La empresa Equiports cuenta con un sistema integrado de gestión (ERP) el cual ha sido implementado en todas las áreas y funciones de la empresa. Todas las áreas han sido entrenadas, y se mantienen en continua capacitación. Este sistema envuelve a todos los departamentos por lo que la información contable, comercial, financiera, e información relativa a la toma de decisiones se encuentra actualizada en tiempo real. Los inventarios a su vez, se actualizan también en tiempo real, ya que el área operativa se encuentra conectada vía inalámbrica a la red interna de la empresa, y toda la información contable es actualizada. De la misma manera sucede con los procesos de compras y venta, con lo cual se asegura que los inventarios y las áreas comerciales se encuentren siempre actualizados.

En relación a los sistemas de comunicación que utiliza la empresa, todas las áreas y sedes de la empresa se encuentran comunicadas bajo una red interna de comunicación manejada por una central telefónica la cual se encuentra ubicada en las oficinas principales.

Además, todos los empleados de la empresa cuentan con un número de celular asignado por la empresa, para lograr una comunicación inmediata y eficiente entre trabajadores.

#### **4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T)**

Las funciones del área de investigación y desarrollo de la empresa Equiports se encuentran asumidas por la alta gerencia, quienes velan por mantener lo último de la tecnología en los productos comercializados, muchos de los equipos con los que cuenta la empresa Equiports son de tecnología de punta y representan una ventaja competitiva en el mercado local, asimismo el contacto continuo con los fabricantes permite estar al tanto de los cambios de tecnología y actualizaciones en los equipos a suministrar en el mercado local e internacional.

Asimismo, los procesos internos son revisados continuamente a fin de poder optimizarlos y adecuarlos a los nuevos requerimientos del mercado, y tomando en cuenta siempre las nuevas tecnologías desarrolladas para el mercado de equipos de portuarios, la implementación de estas nuevas tecnologías es previamente evaluada a fin de obtener el máximo beneficio para la empresa. De manera adicional se mantiene la alta calificación del personal técnico con continuos entrenamientos y capacitación tanto en los nuevos equipos como procesos operativos relacionados esto con el fin de mantener una alta calidad de trabajo.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Tras el análisis de la matriz EFI, se logra observar en la Tabla 13 que la empresa Equiports cuenta con un puntaje de 2.65, lo cual lo sitúa ligeramente por encima de la media. Esto es debido a debilidades como: (a) localización geográfica, (b) precio de las máquinas y, (c) bajo nivel de liquidez.

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valoración	Ponderación
Fortalezas			
F1. Capacitación continua al personal técnico	0.05	3	0.15
F2. Sistema ERP actualizado en tiempo real	0.05	3	0.15
F3. Baja rotación de personal operativo	0.10	4	0.40
F4. Flexibilidad de asignación de precios	0.10	3	0.30
F5. Único en el mercado de renta de equipos nuevos con contratos a largo plazo	0.20	4	0.80
F6. Único en el mercado en algunas líneas de producto	0.10	3	0.30
Subtotal	0.60		2.10
Debilidades			
D1. Taller lejos de la zona de operación	0.05	1	0.05
D2. Alto apalancamiento bancario	0.05	2	0.10
D3. Concentración en <i>Reach Stackers</i>	0.10	1	0.10
D4. Alto precio de las máquinas representadas	0.05	1	0.05
D5. Poca penetración de mercado	0.05	2	0.10
D6. Bajo nivel de liquidez	0.05	1	0.05
D7. Bajo reconocimiento de las marcas representadas	0.05	2	0.10
Subtotal	0.40		0.55
Total	1.00		2.65

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

El diagnóstico interno sirve para poder determinar las fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera, podemos identificar los puntos a explotar para tomar una ventaja competitiva y a su vez los elementos a reforzar para mitigar la exposición frente a los competidores. Las estrategias que la organización proponga deberán tomar en cuenta estos factores para mitigar las amenazas del entorno. Con el análisis de este capítulo se pudo identificar a través del AMOFHIT que las principales fortalezas de la empresa Equiports se basan en la flexibilidad de precios, el personal altamente capacitado, el tener presencia en el mercado con equipos nuevos con contratos a largo plazo, y que se diferencia de sus competidores por tener la representación única en algunas líneas de productos. Por otro lado, se identificaron también las debilidades de la empresa Equiports, cuyo producto está

concentrado en la venta de los *Reach Stackers*, la empresa posee alto apalancamiento bancario, por los financiamientos a través de leasing, el bajo nivel de liquidez, el alto precio de las maquinarias representadas entre otros.



## **Capítulo V: Intereses de Equiports y Objetivos a Largo Plazo**

En este capítulo se detallan los intereses de la empresa Equiports ya que estos permiten fijar los objetivos de largo plazo que se desean alcanzar, para tal propósito se realiza el análisis del potencial, y se desarrollan los principios cardinales para luego plasmarlos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

### **5.1 Intereses de la Empresa Equiports**

De acuerdo con D'Alessio (2014), los intereses organizacionales están definidos como los aspectos que una organización le interesa de tal forma que las prioriza para lograr el éxito de las metas trazadas, las mismas que se tratan de conseguir a cualquier precio. Como se afirmó en el Capítulo III, la teoría tridimensional de Frederick Hartman es muy relevante en el plan estratégico dado que permite evaluar las diferentes interacciones que pueden influenciar en la organización. El principal interés de la empresa Equiports es de convertirse en la empresa líder en las costas del Pacífico de Sudamérica en la venta, alquiler y servicio post venta de maquinaria portuaria, incrementando la participación de mercado y posicionando la marca con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de la implementación de mejoras en procesos y desarrollando nuevas líneas de productos y servicios complementarios. Los intereses organizacionales que se han definido para la empresa Equiports son los que se detallan a continuación: (a) liderazgo en el mercado de venta, alquiler y servicio de post venta de equipos para puerto, (b) aumento de participación de mercado (c) aumento del retorno de la inversión (d) mejoramiento de los procesos internos (e) desarrollo del mercado de repuestos (f) desarrollo del mercado de renovación y repotenciación de equipos.

La Autoridad Portuaria Nacional (2012) ha establecido un plan de desarrollo portuario, mediante el cual se busca fomentar el mejoramiento de la infraestructura y la eficiencia de los servicios en los puertos a nivel nacional, ya sea mediante la inversión

privada como con la inversión del Estado, esto con el fin de lograr una plataforma logística que sea la más importante de la costa Este Sudamericana. Dentro de los objetivos establecidos que tienen relación directa con las actividades de la empresa, se mencionan los siguientes: (a) incrementar las conexiones marítimas y fluviales, (b) mejorar la accesibilidad terrestre, (c) fomentar el desarrollo sostenible de infraestructuras portuarias, (d) asegurar la eficiencia de los sistemas portuarios, (e) mejorar la oferta de servicios logísticos, y (f) asegurar la calidad de los servicios portuarios.

## **5.2 Potencial de la Empresa Equiports**

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2014), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos de la organización. Es así que en base a ellos se identifican las áreas potenciales que tiene la organización para generar su crecimiento y correspondiente desarrollo.

***Enfoque exclusivo en la industria portuaria.*** La empresa está enfocada neta y exclusivamente en el mercado de equipos para la manipulación de carga y contenedores para la industria portuaria, dedicando todos sus esfuerzos y recursos al desarrollo de este sector.

***Desarrollo de Estructura Portuaria.*** El Perú tiene un Plan maestro de Desarrollo Portuario que se inició con la concesión de los muelles Norte y Sur en el año 2007. Luego se continuó con la concesión del puerto de Paita, ubicado en la parte norte del país, en el año 2009. Durante el año 2015 se concesionó el puerto de Paracas, y también se desarrolló el Plan Maestro para el Puerto de Lambayeque. La existencia de nuevos proyectos portuarios tales como los promovidos por la APN, sumado a la iniciativa privada, demandará de empresas, como Equiports, no solo para proveer de equipos, sino de soluciones integrales que les permitan enfocarse en su rubro de negocios. Sumado a esto, se encuentra el crecimiento que viene teniendo el puerto de Matarani en Arequipa, donde la empresa Equiports comenzará a dar servicios en el 2016.

**Únicos en el mercado con renta de equipos nuevos con contratos a largo plazo.** Este servicio permite trabajar un nicho de mercado relativamente nuevo en el mercado local y que puede ser desarrollado a partir del incremento del manejo de carga portuaria, y del desarrollo de nuevos proyectos de mejora portuaria en el país. Conforme a lo señalado, se considera que la empresa Equiports tiene un gran potencial de crecimiento en la industria de equipamiento portuario y en los servicios de post venta asociados al mismo.

**Especialización del personal.** La empresa Equiports cuenta con un personal técnico altamente especializado para las labores que realiza. Considerando que este nivel de especialización del personal es escaso en el mercado en el que se desarrolla Equiports, se convierte en una competencia vital para ellos. Desde su concepción, la ideología de la gerencia de la empresa Equiports ha sido mantener un alto estándar de servicio post venta y abasteciendo una alta disponibilidad de equipos en su flota de alquiler, esto le ha valido el reconocimiento por parte de sus clientes, y que los mismos sirvan de referencia para clientes nuevos.

**Baja rotación del personal.** La empresa Equiports mantiene una política de recursos humanos que vela por el desarrollo de su personal, lo cual permite que los mismos se identifiquen con la empresa y con el crecimiento de la misma, la baja rotación del personal demuestra este compromiso, tanto por parte de la empresa como de los empleados. Con esta ventaja se logra establecer un vínculo más allá del ámbito profesional con los diferentes clientes de Equiports, lo que a largo plazo permite establecer una relación duradera basada no solo en la confianza en la calidad de los equipos sino también en la calidad del personal que realiza los servicios.

**Soporte de la casa matriz.** El soporte comercial brindado por los diferentes fabricantes de los equipos que comercializa la empresa Equiports le permite tener flexibilidad al momento de asignar precios y diferenciarlos acorde a la condición del cliente. La empresa

Equiports a su vez tiene una ventaja diferencial en el respaldo de servicio y calidad que ha venido mostrando a los grandes clientes de la industria portuaria en el Perú, y que puede utilizar como trampolín para poder conseguir clientes más pequeños, que actualmente trabajan con otras marcas de equipos y que muestren interés por trabajar con otros proveedores disponibles en el mercado. Por otro lado, uno de los grandes problemas que puede presentar la empresa está en el área financiera debido al alto nivel de inversión que el crecimiento en este rubro requiere, para afrontar esto la empresa Equiports debe buscar múltiples canales para poder financiar su crecimiento tanto en Lima como en provincias, y en el extranjero. Otro obstáculo importante que la empresa Equiports puede encontrar se basa en la presencia del Grupo Andino, concesionario del Puerto de Paita, quien es a su vez socio del Grupo Vargas, grupo que es dueño de Tritón Trading, competidor directo en el mercado de equipamiento portuario de la empresa Equiports. Bajo este escenario, será complicado para la empresa poder ganar mercado en el norte del Perú, más específicamente en el Puerto de Paita. Este obstáculo se puede acentuar si el Grupo Andino, se sigue expandiendo en nuevos puertos concesionados.

### **5.3 Principios Cardinales de la Empresa Equiports**

*Influencia de terceras partes.* Debido a que la actividad de la empresa Equiports está centrada en el desarrollo portuario, el rol del gobierno central es muy fuerte ya que éste es quien impulsa las licitaciones de puertos y desarrolla el sistema de transportes.

Adicionalmente, la política económica y monetaria aplicada afecta directamente al PBI, y tiene una relación directa con el volumen negociado en puertos.

*Lazos pasados-presentes.* En el pasado la empresa Equiports ha representado a las marcas Fantuzzi y Linde, las cuales desaparecieron por quiebra de las organizaciones; sin embargo, el personal clave de éstas empresas se encuentra ahora en posiciones similares de

otras empresas del sector, como CVS Ferrari, la cual es representada en estos momentos por la empresa Equiports.

***Contrabalance de intereses.*** Los puertos en el Perú tienen objetivos ambientales de huella de carbono los cuales van de la mano con los planes ambientales de los concesionarios a nivel mundial. En contraposición a esto, el incremento de la actividad portuaria requiere más maquinaria basada en motores con tecnología diésel y otros aceites derivados del petróleo, los cuales aportan al efecto invernadero.

***Conservación de los enemigos.*** Mantener la cantidad actual de competidores es importante debido al volumen de maquinaria nueva importada para venta en el Perú. Al ser un mercado pequeño, de aproximadamente cuatro máquinas por año, el ingreso de nuevos competidores atomizaría aún más la venta de éstos equipos, reduciendo la atraktividad de la industria.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Empresa Equiports (MIO)**

Como se puede observar en la Tabla 14, Matriz IO, la empresa Equiports puede no estar en total control de las variables relacionadas a sus intereses debido a que pertenece a un mercado relacionado con la actividad portuaria, la cual tiene una injerencia muy alta por parte de políticas macroeconómicas del país y de la inversión de terceros. Sin embargo, se pueden identificar empresas, clientes, entidades, e incluso competidores con los que tienen intereses en común con quienes puede desarrollar acuerdos conjuntos para impulsar el desarrollo de sus intereses.

#### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

Según D'Alessio (2014) la visión y la misión son la base para la formulación de los objetivos de largo plazo, para generarlos se debe tener en cuenta la estrategia genérica escogida, asimismo las estrategias internas necesarias y las posibles estrategias externas que

permitan a la organización alcanzar la visión establecida y en lo que espera convertirse en el futuro. A continuación, se definen los objetivos a largo plazo para la empresa Equiports:

**Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1).** Para el año 2025, elevar el nivel de servicio de alquiler de equipos portuarios del 20% al 65% en partes y repuestos para maquinarias portuarias en las costas del Pacífico de Sudamérica.

**Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2).** Para el año 2025, elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014.

Tabla 14

*Matriz de Intereses de la Empresa Equiports*

Interés organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollo portuario.	** Clientes	** Equiports ** Competidores	** CVS Ferrari
2 Desarrollo de las vías de comunicación.	** APN ** Almacenes extra portuarios ** Operadores portuarios	** Gobierno Central	
3 Descentralización de almacenes extra portuarios.	** Inversión privada ** Equiports ** Competidores	** Gobiernos Regionales	** CVS Ferrari
4 Aumento de participación de mercado.	** Equiports * Competidores	** CVS Ferrari	
5 Aumento del retorno de la inversión.	** Equiports * Competidores		
6 Crecimiento operativo.	** Equiports * Competidores		
7 Mejoramiento de los procesos de mantenimiento.	** Equiports ** Competidores ** Clientes	** Proveedores	

*Nota.* \*\*Intereses comunes; \*intereses opuestos.

**Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3).** Para el año 2025, garantizar la colocación en las costas del Pacífico de Sudamérica de al menos el 90% de los 25 equipos con los que contará la flota de alquiler, la misma que en el año 2014 cuenta únicamente con seis unidades.

**Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP4).** Para el año 2025, la división de repotenciación de equipos usados implementada en el 2017 deberá contar con un stock de al menos seis equipos; división que en el año 2014 no existe.

## **5.6 Conclusiones**

Tras analizar los intereses de la organización, se establece que la empresa quiere consolidarse como un líder regional en el mercado de maquinaria portuaria en las costas del Pacífico de Sudamérica, estableciéndose como una solución integral para sus clientes, ofreciendo no solo la venta de equipos, sino también el alquiler de los mismos por corto plazo (menos de un año) y largo plazo (más de tres años). La organización se encuentra en un mercado que cuenta con un potencial de crecimiento de largo plazo. Los objetivos de largo plazo responden a los intereses de la organización y han sido establecidos bajo la base de alcanzar la visión de la empresa, y se encuentran alineados con la misión y valores de la misma; teniendo como meta alcanzarlos en el transcurso de los próximos 10 años, los mismos que proponen metas que exigen metas de corto plazo y estrategias que ayuden a su logro.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollan las matrices que complementarán a las matrices expuestas en los capítulos previos, para elaborar, analizar, y entender el proceso estratégico de la empresa Equiports, a fin de encontrar sus principales estrategias. Según D'Alessio (2014) la última etapa de la formulación del proceso estratégico permite realizar el análisis de las matrices que permitirán encontrar las estrategias específicas y de contingencia, siendo estas: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, y (j) Matriz de Posibilidades de los Competidores.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA presenta cuatro elementos que son: (a) fortaleza, (b) debilidades, (c) oportunidades, y (d) amenazas. Los dos primeros componentes, fortalezas y debilidades, son los que hacen referencia a los factores internos, sobre los cuales la empresa Equiports tiene influencia y control. Los dos últimos componentes, oportunidades y amenazas, en contraste hacen referencia a los factores externos en los que la empresa Equiports no puede intervenir o controlar. Esta matriz se caracteriza por ser una de las más conocidas e importantes porque permitirá desarrollar todas las estrategias posibles para desplegar estrategias que permitan alcanzar los objetivos proyectados a largo plazo. La Tabla 15 muestra la matriz FODA con sus cuatro factores y estos forman sub grupos de estrategias: (a) FO, las estrategias de este cuadrante se deben aprovechar; (b) DO, las estrategias de este cuadrante se deben buscar; (c) FA, en este cuadrante las estrategias se deben confrontar y (d) DA, estas estrategias se deben obviar.

#### *Estrategias FO- Explotar.*

1. Vender equipos portuarios que consuman GNV. (Desarrollo de productos).
2. Alquilar equipos portuarios que consuman GNV. (Desarrollo de productos).

3. Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios. (Penetración en el mercado).
4. Incrementar la flota de renta de corto plazo. (Penetración en el mercado).
5. Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento. (Penetración en el mercado).
6. Implementar Políticas de precios diferenciados. (Penetración en el mercado).

***Estrategias FA- Confrontar.***

7. Optimizar los procesos administrativos y operativos. (Desposeimiento).
8. Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos.  
(Penetración en el mercado).
9. Desarrollar la cultura organizacional basándonos en el principio de RSE. (Penetración en el mercado).

***Estrategias DO- Buscar.***

10. Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas.  
(Diversificación Concéntrica).
11. Descentralizar las operaciones a nivel nacional. (Penetración en el mercado).
12. Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados. (Penetración en el mercado).

***Estrategias DA – Evitar.***

13. Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo. (Penetración en el mercado).
14. Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler. (Diversificación Concéntrica).

Tabla 15

## Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Capacitación continua al personal técnico	1 Taller lejos de la zona de operación
		2 Sistema ERP actualizado en tiempo real	2 Alto apalancamiento bancario
		3 Baja rotación de personal operativo	3 Concentración en <i>Reach Stackers</i>
		4 Flexibilidad de asignación de precios	4 Alto precio de las máquinas representadas
		5 Único en el mercado de renta de equipos nuevos con contratos a largo plazo	5 Poca penetración de mercado
		6 Único en el mercado en algunas líneas de producto	6 Bajo nivel de liquidez
			7 Bajo reconocimiento de las marcas representadas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Renovación portuaria debido al PNDP	1 F6+O5: Vender equipos portuarios que consuman GNV	10 D4+O2: Entrar al mercado de maquinaria portuarias usadas, repotenciación y ventas	
2 Incremento en el volumen negociado en puertos y proyecciones positivas a futuro	2 F6+O5: Alquilar equipos portuarios que consuman GNV	11 D1+O4: Descentralizar las operaciones a nivel nacional	
3 Proyectos de licitación de nuevos puertos	3 F5+O3: Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	12 D5+O1: Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	
4 Descentralización de almacenes extraportuarios	4 F4+F5+O2: Incrementar la flota de alquiler de corto plazo		
5 Desarrollo tecnológico de maquinaria portuaria posible debido al acceso al gas natural	5 F4+O3: Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento		
	6 F4+O3: Implementar Políticas de precios diferenciados		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Burocracia e ineficiencia del Estado	7 F2+A3: Optimizar los procesos administrativos y operativos	13 D7+A8: Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	
2 Inestabilidad política	8 F4+A4: Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	14 D3+A4: Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	
3 Altos costos laborales	9 F1+A6: Desarrollar la cultura organizacional basándonos en el principio de RSE		
4 Deficiencia en los sistemas logísticos y de transporte de contenedores			
5 Gran distancia entre puertos			
6 Mano de obra técnica escasa			
7 Posibles conflictos sociales por la ampliación de puertos			
8 Potencial del surgimiento de un producto sustituto			

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) se emplea para determinar la adecuada posición estratégica de la organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA analiza cuatro grupos de factores importantes: (a) la fortaleza financiera, (b) la ventaja competitiva, (c) la fortaleza de la industria, y (d) la estabilidad del entorno. Con los valores obtenidos del análisis anterior se proyecta un vector en un eje cartesiano definido por cada uno de factores indicados, en cada cuadrante se define la postura más adecuada que debe tomar la organización (D'Alessio, 2014). El análisis de cada uno de estos factores es detallado en la Tabla 16 con dichos resultados ubicamos el vector resultante en la Figura 20, siendo en el primer cuadrante la ubicación obtenida, la postura a tomar por la organización es entonces la agresiva, por tanto, la mejor estrategia a seguir es la intensiva, con un enfoque en la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos.

Las estrategias específicas a emplear serían: (a) generar contratos de largo plazo en renta de equipos y mantenimiento integral para estabilizar el flujo de caja y reducir el apalancamiento, (b) reducir el apalancamiento bancario en base a generación de crédito

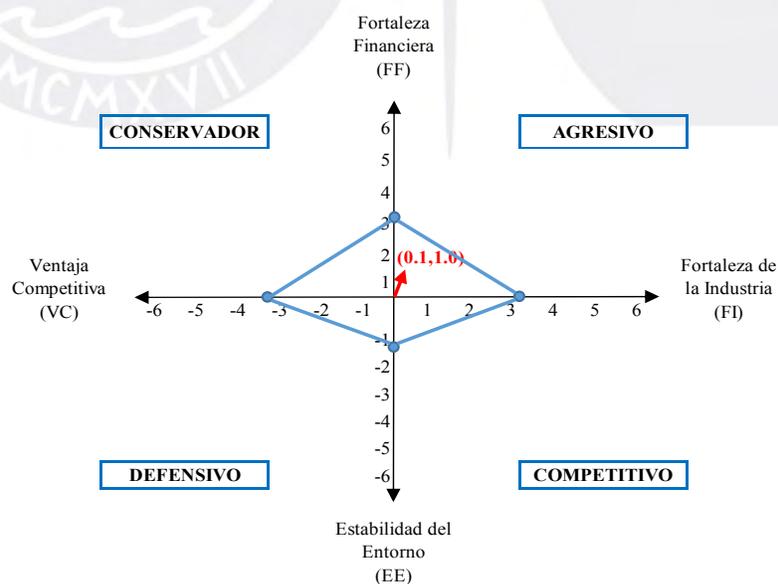


Figura 20. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

directo con proveedores, crédito revolvente, y utilización de líneas de crédito, (c) buscar la integración horizontal en áreas de metal mecánica e hidráulica.

Tabla 16

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Cambios Tecnológicos	6
2	Tasa de Inflación	6
3	Variabilidad de la demanda	5
4	Rango de precios de productos competitivos	4
5	Barreras de entrada al mercado	4
6	Rivalidad / presión competitiva	0
7	Elasticidad de precios de la demanda	3
8	Presión de los productos sustitutos	6
Promedio (-6)		-1.80
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Potencial de Crecimiento	5
2	Potencial de utilidades	3
3	Estabilidad Financiera	3
4	Conocimiento tecnológico	3
5	Utilización de recursos	2
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	2
8	Productividad / utilización de la capacidad	5
9	Poder de negociación de los productores	2
Promedio		3.10
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Retorno de la inversión	2
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	2
4	Capital requerido versus Capital disponible	3
5	Flujo de Caja	2
6	Facilidad de salida del mercado	6
7	Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	3
9	Economías de escala y de experiencia	1
Promedio		2.80
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
1	Participación en el mercado	5
2	Calidad de producto	4
3	Ciclo de vida del producto	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	2
5	Lealtad del consumidor	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	4
7	Conocimiento tecnológico	3
8	Integración vertical	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio (-6)		-3.00

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 21 se muestra la matriz de portafolio elaborada por el Boston Consulting Group (BCG), la misma que tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta MBCG puede tener múltiples utilidades que le permiten evaluar: (a) en forma general, a la organización con la competencia (b) comparativamente, las divisiones dentro de una corporación (c) la competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial (d) la competencia de los productos o líneas en una organización o en la industria, esto entre otras acepciones (D'Alessio, 2014). En ese sentido, este análisis relaciona las divisiones, subsectores, o productos, a partir de sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, y en tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo. Es así que, se generan cuatro cuadrantes que permiten monitorear el ciclo de vida de las divisiones, subsectores o productos, y ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro.

Estos cuadrantes son: (a) signos de interrogación, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (b) estrellas, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (c) vacas lecheras, para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; (d) perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas (D'Alessio, 2014). En esa línea, un portafolio balanceado debe contener divisiones o productos en los cuatro cuadrantes para asegurar la continuidad del negocio, debiendo el portafolio presentar al menos una vaca lechera que genere flujo de caja para ser distribuido a otras divisiones o productos; como a las estrellas o a los signos de interrogación. Como se puede observar en la Figura 21, para el caso de la empresa Equiports, los subsectores se concentran principalmente en dos cuadrantes correspondientes a las estrellas y los signos de

interrogación. No presenta un producto ubicado en el cuadrante de vaca lechera que pueda ser recolectado para otros propósitos.

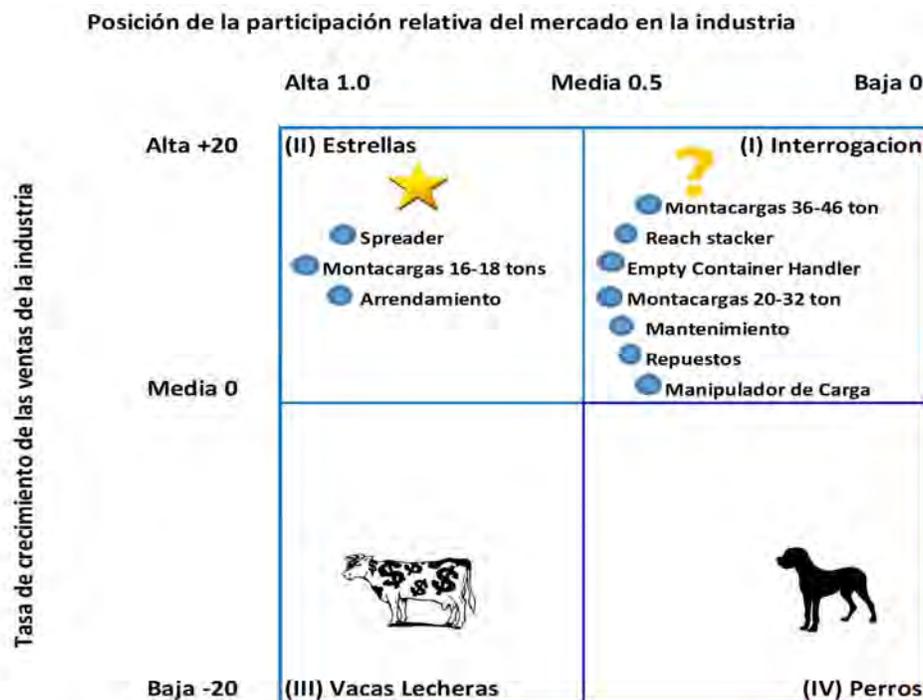


Figura 21. Matriz Boston Consulting Group.

Los productos *spreaders*, montacargas 16 – 18 toneladas y arrendamiento se presentan en el cuadrante Estrella, por lo que se sugiere aplicar sobre estos productos una inversión substancial que les permita consolidarlos en una posición dominante y convertir alguno de ellos en vaca lechera. Por otro lado, los productos montacargas de 34 – 36 toneladas, *reachstacker*, *empty container handler*, montacargas 20 -32 toneladas, mantenimiento, repuestos, y manipulador de carga, se mantienen en el cuadrante signos de interrogación. Es así que sobre estos productos se sugiere a la empresa Equiports diferenciar en que productos debe aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado o desarrollo de mercados, para fortalecerlos, capitalizando sus tasas de crecimiento, de aquellos productos en los que conviene desinvertir.

## 6.4 Matriz Interna Externa

La Matriz Interna Externa es una metodología diseñada para la toma de decisiones de estrategia en particular. Dicha matriz sirve de análisis, diagnóstico y direccionamiento y relaciona los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2014). Esta matriz ubica las divisiones de una organización en un esquema de nueve cuadrantes, los cuales a su vez se agrupan en tres regiones denominadas crecer y construir, conservar y mantener, y cosechar o enajenar. De acuerdo a la región donde se ubique cada división, la matriz sugiere diferentes líneas estratégicas a seguir.

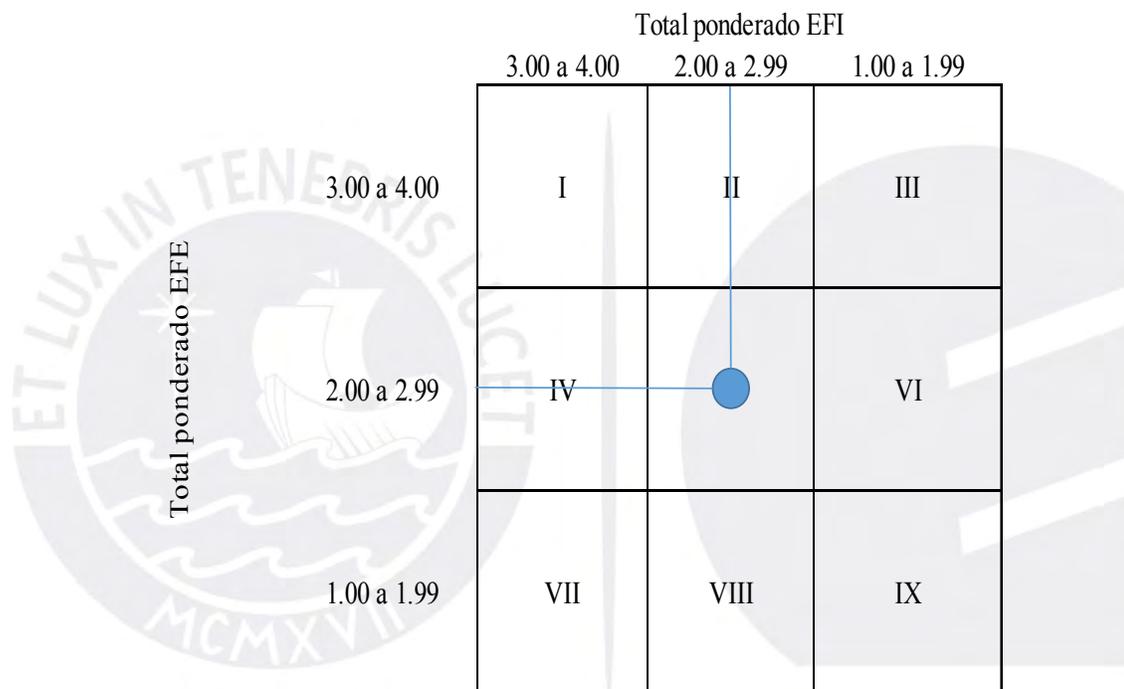


Figura 222 . Matriz Interna Externa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 22, la empresa Equiports se encuentra situada en el cuadrante cinco que indica el desarrollo selectivo para mejorar. La estrategia para esta zona prescribe retener y mantener, particularmente con la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que ayuda a realizar una evaluación y afinamiento de las estrategias a seguir como parte del planeamiento estratégico de la empresa. El fundamento de esta matriz se basa en la situación de la empresa definida a partir de dos parámetros: (a) el crecimiento de mercado, dependiendo si este es lento o rápido; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, dependiendo si esta es débil o fuerte (D'Alessio, 2014). En relación al crecimiento del mercado se espera un crecimiento lento pero constante en función al plan de desarrollo portuario establecido por la Autoridad Portuaria Nacional (APN), mediante el cual se busca fomentar el mejoramiento de la infraestructura y la eficiencia de los servicios en los puertos a nivel nacional, mediante la inversión privada o del Estado. Los objetivos establecidos en el plan y que muestran la factibilidad de crecimiento del mercado son: (a) Incremento de las conexiones marítimas y fluviales, (b) mejora de la accesibilidad terrestre, (c) fomento del desarrollo sostenible de infraestructuras portuarias, (d) aseguramiento de la eficiencia de los sistemas portuarios, (e) mejora de la oferta de servicios logísticos, y (f) aseguramiento de la calidad de los servicios portuarios (APN, 2012). Respecto a la posición competitiva de la empresa en el mercado podemos tomar como referencia la Matriz de Perfil Competitivo analizada en el punto 3.7 de este documento, de acuerdo al mismo la empresa Equiports se encuentra en el segundo lugar entre los cinco principales competidores del mercado peruano.

De acuerdo a la Matriz de la Gran Estrategia, en la Figura 23 la empresa Equiports se ubica en el cuadrante IV donde se encuentran las empresas con fuerte competitividad pero que se desarrollan dentro de un mercado de lento crecimiento, dado este contexto y dada la fortaleza que presenta la empresa una estrategia de diversificación hacia nuevos mercados sería lo más adecuado, por lo que una diversificación concéntrica, conglomerada, u

horizontal, así como posibles aventuras conjuntas serían recomendables dentro del planeamiento estratégico de la empresa.

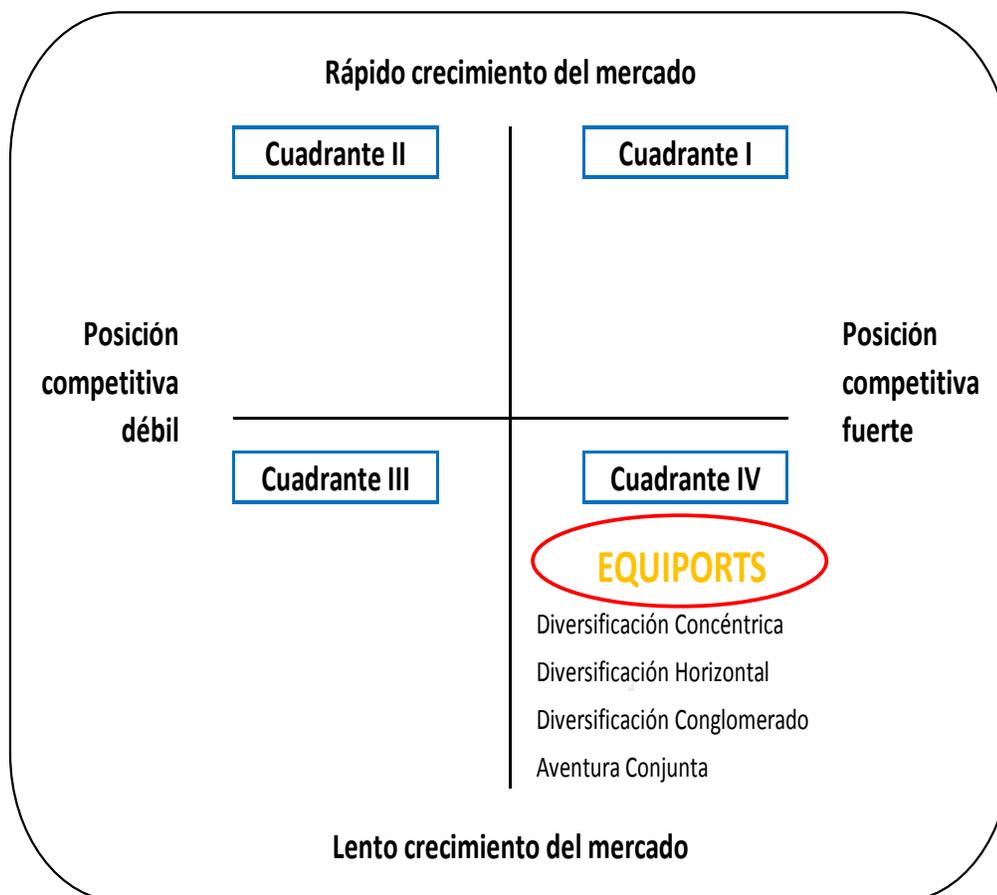


Figura 23. Matriz Gran Estrategia.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para la elaboración de la Matriz de Decisión Estratégica, se hace uso de todas las estrategias previamente generadas en la etapa de emparejamiento, a través de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (D'Alessio, 2014). Así, para el desarrollo de la Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Equiports, se han agrupado las estrategias planteadas, identificando aquellas estrategias propuestas que se repiten un mayor número de veces (tres veces o más) para retenerlas (estrategias retenidas), dejando las restantes como posibles estrategias de contingencia (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Fuente	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	FO1	Vender equipos portuarios que consuman GNV	x	x	x	x	x	5
E2	FO2	Alquilar equipos portuarios que consuman GNV	x	x	x	x	x	5
E3	FO3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	x	x	x	x	x	5
E4	FO4	Incrementar la flota de alquiler de corto plazo	x	x	x	x	x	5
E5	FO5	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	x		x	x		3
E6	FO6	Implementar política de precios diferenciados	x		x	x		3
E7	FA1	Optimizar los procesos administrativos y operativos	x	x		x		3
E8	FA2	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	x	x	x	x	x	5
E9	FA3	Desarrollar la cultura organizacional basándose en el principio de RSE	x			x		2
E10	DO1	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas.	x	x	x	x	x	5
E11	DO2	Descentralizar las operaciones a nivel nacional	x				x	2
E12	DO3	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	x	x	x	x	x	5
E13	DA1	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	x	x			x	3
E14	DA2	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	x	x	x	x	x	5
E15	PEYEA	Generar contratos de largo plazo en renta de equipos y mantenimiento integral para estabilizar el flujo de caja y reducir el apalancamiento		x		x		2
E16	PEYEA	Reducir el apalancamiento bancario en base a generación de crédito directo con proveedores, crédito revolvente, utilización de líneas de crédito		x				1
E17	PEYEA	Integración Horizontal con metalmecánicos e hidráulicos		x			x	2
E18	BCG	Realizar penetración intensiva de mercado en <i>reach stackers</i> , <i>empty container handler</i> y otros productos			x	x		2
E19	BCG	Realizar promociones de venta cruzada de arrendamiento con mantenimiento y repuestos			x	x		2

### **6.7 La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En la Tabla 18 se presenta la matriz CPE de la empresa Equiports. La referida matriz es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias alternativas, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos. Estas son evaluadas con puntajes del uno al cuatro siendo. En esta matriz se recomienda retener el sumatorio total de calificaciones de ponderación sea igual o mayor a cinco. En la matriz CPE de la empresa Equiports, se han retenido nueve estrategias que cumplen con la recomendación metodológica

### **6.8 Matriz de Rumelt**

Una vez retenidas las 12 estrategias de la MCPE, se procede a evaluar las estrategias de acuerdo a la matriz planteada por Rumelt. Esta propone analizar los siguientes criterios: (a) consistencia, que indica que no haya contradicciones con objetivos y políticas, (b) consonancia, que indica que sean adaptativas al entorno, (c) ventaja, que implica que proponga creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas y (d) factibilidad, proponiendo que no genere sobre costo o problemas a los cuales no se pueda presentar soluciones. De acuerdo a la Tabla 19 se muestra que se elimina la estrategia de desarrollo de máquinas a gas natural debido al sobre costo que generaría en el área de mantenimiento.

### **6.9 Matriz de Ética**

La Matriz de Ética (ME) indicada en la Tabla 20 tiene como objetivo certificar que las estrategias planteadas para la empresa Equiports establecidas no transgredan aspectos relacionados a: (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilirismo. Por lo tanto se detalla que las estrategias escogidas para la empresa Equiports resultan apropiadas, posterior a la auditoría ética.

Tabla 18

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Vender equipos portuarios que consuman GNV		Alquilar equipos portuarios que consuman GNV		Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios		Incrementar la flota de alquiler de corto plazo		Venta con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento		Implementar Política de precios diferenciados		Optimizar los procesos administrativos y operativos		Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos		Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y venta		Incrementar participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados		Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos de largo plazo		Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1	Renovación portuaria debido al PNDP	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Incremento en el volumen negociado en puertos y proyecciones positivas a futuro	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Proyectos de licitación de nuevos puertos	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	1	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
4	Descentralización de almacenes extraportuarios	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5	Desarrollo tecnológico de maquinaria portuaria posible debido al acceso al gas natural	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Amenazas																										
1	Burocracia e ineficiencia del estado	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
2	Inestabilidad política	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05
3	Altos costos laborales	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
4	Deficiencia en los sistemas logísticos y de transporte de contenedores	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
5	Gran distancia entre puertos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6	Mano de obra técnica escasa	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
7	Posibles conflictos sociales por la ampliación de puertos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
8	Potencial del surgimiento de un producto sustituto	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20
Fortalezas																										
1	Capacitación continua al personal técnico	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
2	Sistema ERP actualizado en tiempo real	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20
3	Baja rotación de personal operativo	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
4	Flexibilidad de asignación de precios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5	Único en el mercado de renta de equipos nuevos con contratos a largo plazo	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	1	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	1	0.20
6	Único en el mercado en algunas líneas de producto	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Debilidades																										
1	Taller lejos de la zona de operación	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1.00	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05
2	Alto apalancamiento bancario	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
3	Concentración en <i>Reach Stackers</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
4	Alto precio de las máquinas representadas	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5	Poca penetración de mercado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6	Bajo nivel de liquidez	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
7	Bajo reconocimiento de las marcas representadas	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Total		2.00	5.10		5.10		6.45		4.60		6.70		6.30		3.35		5.85		6.50		6.05		5.90		5.65	

Tabla 19

*Matriz de Rumelt*

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Vender equipos portuarios que consuman GNV	Sí	Sí	No	Sí	No
E2	Alquilar equipos portuarios que consuman GNV	Sí	Sí	No	Sí	No
E3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Venta con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Implementar política de precios diferenciados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y venta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Incrementar participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos de largo plazo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Después que las estrategias han pasado por los filtros de la MDE, MCPE, MR y ME, se obtienen dos tipos de estrategias: (a) Estrategias Retenidas y (b) Estrategias de Contingencia, estas estrategias pueden ser visualizadas en la Tabla 21. Según D'Alessio (2014), las estrategias retenidas son conocidas también como primarias y las de contingencia como secundarias. Estas últimas son empleadas en el caso que una estrategia primaria tuviera dificultades en el proceso de implementación, pero previamente deberán ser evaluadas y pasar nuevamente por el proceso de filtrado inicial, esto es permitido porque el proceso estratégico es iterativo y permite realizar modificaciones con el objetivo de maximizar el éxito de la organización.

Tabla 20

*Matriz de Ética*

		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E5	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E6	Implementar políticas de precios diferenciados	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E8	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E10	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E12	Establecer estrategias intensivas de Incrementar participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E13	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos de largo plazo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve
E14	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve

### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

La Tabla 22 muestra la relación que se puede encontrar entre los OLP y las estrategias presentadas. Las estrategias plantean formas de poder llegar a las OLP de una manera consistente, medible, y alcanzable, mientras que las OLP son el resultado del análisis de la visión de la empresa.

### **6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

En la Tabla 23 se visualiza la relación que puede existir entre las estrategias presentadas y el interés que pueden tener los competidores o sustitutos en adaptarlas en caso sean capaces. Esta tabla debe ser analizada y entendida por la gerencia de la empresa Equiports debido a que las estrategias, apuntan al logro de las OLP de la empresa, y buscan también posicionar a la empresa Equiports, en base al desarrollo de diferencias competitivas actuales y potenciales.

### **6.13 Conclusiones**

Tras el análisis realizado en este capítulo, se han determinado un total de ocho estrategias retenidas y 10 estrategias de contingencia. Estas están diseñadas para poder afrontar correctamente las oportunidades y amenazas del entorno, utilizando las fortalezas de la empresa Equiports y mitigando las debilidades. Las estrategias retenidas están basadas en el fortalecimiento de la posición de mercado y en asegurar flujos de caja que permitan fortalecer las finanzas. Las estrategias retenidas se encuentran sólidas y de implementarse de una forma correcta, permitirán posicionar a la empresa Equiports como líder en la región, de acuerdo a los Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 21

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de Equipos Portuarios*

Estrategias retenidas	
E3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios
E5	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento
E6	Implementar política de precios diferenciados
E8	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos
E10	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas
E12	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados
E13	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo
E14	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler
Estrategias de contingencia	
E1	Vender equipos portuarios que consuman GNV
E2	Alquilar equipos portuarios que consuman GNV
E4	Incrementar la flota de alquiler de corto plazo
E7	Optimizar los procesos administrativos y operativos
E9	Desarrollar la cultura organizacional basándonos en el principio de RSE
E11	Descentralizar las operaciones a nivel nacional
E15	Generar contratos de largo plazo en renta de equipos y mantenimiento integral para estabilizar el flujo de caja y reducir el apalancamiento
E16	Reducir el apalancamiento bancario en base a generación de crédito directo con proveedores, crédito revolvente, utilización de líneas de crédito
E17	Integración Horizontal con metalmecánicos e hidráulicos
E18	Realizar penetración intensiva de mercado en <i>reach stackers</i> , <i>empty container handler</i> y otros productos del cuadrante de interrogación
E19	Realizar promociones de venta cruzada de arrendamiento con mantenimiento y repuestos.

Tabla 22

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Desarrollo portuario	Para el año 2025, elevar el nivel de servicio de alquiler de equipos portuarios del 20% al 65% en partes y repuestos para maquinarias portuarias en las costas del Pacífico de Sudamérica.	Para el año 2025, elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014.	Para el año 2025, garantizar la colocación en la costa de América del Sur de al menos el 90% de los 25 equipos con los que contará la flota de alquiler, la misma que en el año 2014 cuenta únicamente con seis unidades.	Para el año 2025, la división de repotenciación de equipos usados implementada en el 2017 deberá contar con un stock de al menos seis equipos; división que en el año 2014 no existe.
Estrategias Específicas					
E3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	X	X	X	X
E5	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	X	X	X	X
E6	Implementar políticas de precios diferenciados	X	X	X	X
E8	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	X	X	X	X
E10	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas.	X	X	X	X
E12	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	X	X	X	X
E13	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	X	X	X	X
E14	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	X	X	X	X

Tabla 23

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

		Posibilidades de los competidores			
Estrategias retenidas		Triton Trading	Herrera Diesel	Lift Trucks	UNIMAQ
E3	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	Replicar	Indiferente	Indiferente	Replicar
E5	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
E6	Implementar políticas de precios diferenciados	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
E8	Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas.	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E12	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	Replicar	Indiferente	Indiferente	Replicar
E13	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
E14	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo expone las estrategias de corto plazo y explica la manera en que estas serán desarrolladas. Las estrategias de corto plazo proponen hitos que llevarán a Equiports a poder alcanzar de manera exitosa los objetivos de largo plazo. De igual forma se exponen las políticas, los recursos y la estructura que en la organización se deben tener para poder alcanzar los objetivos propuestos.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) proponen los hitos que Equiports debe realizar para asegurar la propia realización de los objetivos de largo plazo, los mismos que se ven reflejados en la visión y misión de la empresa. En el punto 5.5 del presente plan estratégico se presentaron los OLP de Equipos Portuarios. A continuación se presentan los OCP asignados para cada OLP.

**Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).** Los primeros cuatro OCP han sido propuestos para el desarrollo del OLP1 el cual se manifiesta como al 2025, elevar el nivel de servicio del 20% al 65 % en partes y repuestos en maquinaria portuaria en las costas del Pacífico de Sudamérica. El logro de este objetivo posicionará a Equiports como el referente en venta de partes y repuestos de maquinaria portuaria al que aspira en su visión, además del impacto en facturación que reflejará este incremento.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP1.1): Establecer el almacén de partes y repuestos al 2017 con un stock valorizado mínimo de US\$70,000, logrando un descuento de 2% con los proveedores y un crédito de 90 días y mantenerlo hasta el 2025. En el año 2014 no existía tal almacén. Para lograr este OCP, se requiere poder establecer niveles mínimos de inventarios y proyectar necesidades futuras, así como lograr acuerdos comerciales con los proveedores para lograr descuentos por volumen y créditos.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2): Contar con al menos tres clientes en Chile y contratos de arrendamiento de dos años y mantenerlos hasta el año 2025. En el año 2014, se contaba con cuatro clientes. El logro de este OCP requiere poder establecer contratos marco con los principales clientes, además de establecer políticas de ventas mínimas para descuentos en volumen. Así, resulta clave para poder posicionarse como socio estratégico de los principales clientes y lograr acuerdos a largo plazo, lo que a su vez generará una mayor predictibilidad de la demanda.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Integrar al menos el 50% de los procesos logísticos de Perú y Chile para el año 2017, consiguiendo un 100% de integración para el año 2021. En el año 2014, no existe tal integración. Esto permitirá aprovechar las economías de escala y la eficiencia en el desarrollo de procesos. En ésta línea se deben desarrollar manuales de partes e información cruzada que consoliden la información entre fabricantes.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4): Contar con ratios de Razón Corriente, Prueba Ácida y Cobertura de deuda 1.30, 1.00 y 3.00 respectivamente, para el año 2017; los cuales se obtienen para los dos ratios iniciales de 0.60, 0.34 al 2014. Esto le permitirá a Equiports alcanzar niveles de apalancamiento financiero adecuados para la compra de inventarios con la menor utilización de fondos propios, para lo que se deberá realizar negociaciones con bancos para mejorar tasas de interés, y el mantenimiento y extensión de líneas de crédito.

**Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2).** El OLP2 plantea que para el 2025, elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014. El logro de este objetivo posicionará a Equiports como una de las empresas de mayor importancia en la región dedicada al rubro portuario. El alcance de los objetivos de venta es uno de los pilares en el alcance de la visión de la empresa, para lo que se han propuesto cuatro OCP.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1): Elevar las ventas netas a ocho millones de soles para el año 2017 manteniendo un incremento anual de estas de un millón de soles hasta el 2019. Para el logro de este OCP se propone la creación de la gerencia comercial la que a su vez será responsable del departamento de marketing y ventas, así como la asignación de un gerente comercial. Se sugiere adicionalmente la asignación de las personas responsables de ventas de equipos y repuestos respectivamente, y la implementación del módulo CRM para el ERP Microsoft Dynamics que la empresa ya utiliza, además del incremento de contratos de renta de equipos.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2): Alcanzar ventas netas de 16 millones de soles para el año 2023; esto en comparación con los 10 millones de soles que deberán facturarse en el 2019.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3): Mantener los gastos operativos en el intervalo del 20 % al 22% de las ventas netas para el año 2018, siendo 14,16 % en el 2014. Este OCP busca la maximización de la utilización de personal técnico, la implementación de programas de calidad, y la implementación de los módulos adicionales del ERP que generen mayores eficiencias en los procesos operativos y administrativos. Esto ayudará a Equiports a ser una empresa más atractiva financieramente debido a su facturación en crecimiento y el nivel de costo operativo constante con respecto a sus ventas, obteniendo un nivel de márgenes netos sólidos y en constante crecimiento.

**Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3).** La expansión e internacionalización de los servicios de la empresa Equiports son parte integral del logro de la visión de la empresa, el OLP3 propone que para el año 2025, se deberá incrementar la flota de alquiler de seis equipos con 100% de colocación en el año 2014 a 25 equipos con una colocación no menor al 90% en las costas del Pacífico de Sudamérica. El logro de este OLP será el que consolide a Equiports como la empresa referente de soluciones integrales de equipamiento portuario.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1): Contar con al menos tres equipos disponibles para renta en Chile. En el año 2014 no se cuenta con ninguno disponible para renta fuera del Perú. El logro de este OCP requiere el desarrollo de un agresivo plan de ventas para lograr una rápida penetración de mercado con bajos costos de renta mensual que generen nuevos contratos ampliando a su vez la cartera de clientes.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2): Incrementar la flota de alquiler a 12 equipos para el año 2019, de los cuales al menos uno deberá ser un *reach stacker* con disponibilidad inmediata para ingresar al mercado Chileno. En el 2015 la flota cuenta con seis equipos.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3): Colocar dentro de la flota de equipos en alquiler al 2025 al menos cinco equipos de la marca Equiports. Esto buscando el posicionamiento de Equiports como solución integral de equipamiento portuario, lo que requiere un plan de marketing y ventas que genere reconocimiento de marca y que facilite la penetración de mercado de la empresa.

**Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).** La extensión de la oferta de productos responde directamente a la estrategia de diversificación concéntrica de Equiports, con este fin el OLP4 propone que para el 2025, la división de repotenciación de equipos usados a implementarse en el año 2017, deberá contar con una capacidad no menor de seis equipos por año, actualmente, sólo se tiene un equipo repotenciado en stock. El logro de esta OLP incrementara también la cartera de clientes potenciales al ingresar a un nuevo mercado de venta de maquinaria repotenciada. De la misma manera, ayudará a la gestión de ventas al poder tomar unidades usadas por parte de pago por unidades nuevas.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1): Adquirir y acondicionar un local operativo o taller para el proceso de repotenciación de equipos para el año 2017.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2): Lograr la certificación ISO 9001 para el año 2017. Este OCP alineará los procesos internos y operativos con calidad, lo que será determinante también para el logro de los OLP y OCP mencionados anteriormente.

Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3): Lograr la certificación OHSAS 18000 para el año 2019. Esto apunta directamente a la concientización y la mitigación del impacto ambiental que genera la empresa y el rubro en general.

Objetivo de Corto Plazo 4.4 (OCP 4.4): Integrar verticalmente hacia atrás los servicios metalmecánicos e hidráulicos para el año 2019.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para poder lograr los objetivos de corto plazo propuestos, Equiports debe tener identificados, de manera clara, los recursos con los que cuenta y los que requiere para la implementación efectiva de los objetivos dentro de los plazos establecidos. Es importante destacar los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos, y dentro de estos, cuáles son tangibles e intangibles. Debido a la industria y el rubro en el que se encuentra Equiports, el recurso financiero es de suma importancia. Fuera de que las operaciones diarias se pueden mantener por flujos internos, el requerimiento financiero de la empresa para poder alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo es extenso y requiere la utilización de productos financieros que ayuden a la empresa a poder apalancarse haciendo uso eficiente del capital social con el que cuenta.

Asimismo, la calidad de los clientes con los que concreta contratos de alquiler por equipos nuevos es de suma importancia ya que tiene un peso considerable en la información crediticia para el apalancamiento financiero requerido para la compra de equipos relacionados a cada contrato. Además de esto, a partir del año 2016, la empresa gozará de flujos de efectivo positivos bastante elevados debido a la extensión de contratos de renta de equipos y la finalización de los contratos de leasing de adquisición de su flota actual. Esto le dará a la

empresa una fuerte inyección de efectivo mes a mes con lo que podrá contar con flujos propios para financiamientos venideros y de alto valor. Asimismo, la empresa debe poder planificar con tiempo las inversiones y adquisiciones a realizar para el logro de sus objetivos, aprovechando los flujos internos para de esta manera poder minimizar los efectos fiscales de su alta rentabilidad.

Este recurso, deberá ser planificado de manera extensa y precisa para asegurar que todos los OCP puedan ser concretados, debido a que el factor financiero en este sector y por la envergadura del nivel de inversión son de altos valores que no serán fácil de financiar si la empresa no mantiene sus niveles de rentabilidad de la manera más óptima. Para el logro de los OLP, Equiports deberá ser riguroso en el cumplimiento de sus OCP y a la vez asignar el recurso financiero de la manera más eficiente, para que estos no tengan retrasos debido a las limitaciones que puede tener el recurso financiero. Con respecto a los recursos físicos la empresa, actualmente cuenta con una flota de equipos en alquiler, los que en su mayoría estarán terminando sus respectivos contratos de leasing de adquisición en el 2016 y pasarán a ser activos de alta productividad para la empresa. Sin embargo, la empresa Equiports debe priorizar la adquisición de un terreno como se precisa en el OCP4.1 y área operativa propia, la cual también se pueda utilizar como garantía financiera, fuera del objetivo propio del área de taller de poder contribuir directamente a la visión de la empresa.

Los recursos humanos son el recurso más importante en esta industria debido a la alta especialización que existe para los equipos, además de la capacidad de adaptarse a la cultura y forma de trabajo de la empresa para poder hacer de estos una ventaja competitiva.

Equiports debe mantener un desarrollo constante del recurso humano, así como darle un foco de mayor importancia al desarrollo de la plana técnica más baja y de menos experiencia debido a que esta debe ser la apuesta a futuro de la empresa. Debido a su alta calidad técnica y cultura de servicio, Equiports ha podido consolidarse en el mercado peruano y es el recurso

más importante en el alcance de sus objetivos de corto y largo plazo. El recurso humano será vital para el logro del OCP2.1, OCP2.2, OCP2.3, y OCP2.4, los cuales requieren de la mayor exigencia del recurso humano y aprovechamiento del profesionalismo y experiencia del personal de la empresa. El recurso tecnológico ha sido para Equiports un elemento determinante en la eficiencia de sus operaciones y procesos operativos y administrativos, lo que ha resultado en una reducción considerable en sus costos operativos. Estos recursos seguirán siendo un recurso importante en el logro de los objetivos de corto plazo. La Tabla 24 hace referencia a los OLP de Equiports con sus respectivos OCP para los que se han identificado los recursos con los que se cuenta para el alcance de los mismos.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

En la Tabla 25 se pueden apreciar la interacción de políticas a ser tomadas por la empresa Equiports en relación a las estrategias definidas en el Capítulo VI. La función de las mismas son guiar el camino de las estrategias hacia la visión. Se debe recalcar que una política se promueve más de una estrategia y viceversa. Debido a que las estrategias son parte integral del logro de los OCP y OLP, estas deben estar soportadas por las políticas de la empresa. Como se puede apreciar en la Tabla 25 las políticas de la empresa respaldan en su mayoría las estrategias a seguir, lo que ayudara a la fácil implementación de las mismas y al logro de la misión de la empresa.

### **7.4 Estructura de la Organización**

La estructura de la organización será revisada y mejorada a fin que esta se encuentre alineada a los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. De manera adicional se creará la gerencia de ingeniería, la cual tendrá un área dedicada a la repotenciación de los equipos y maquinas alquiladas, que formará parte del servicio de leasing operativo. Esta área tendrá como propósito la recuperación de vida de los componentes del equipo para con ello lograr la prolongación de su vida útil y de los beneficios económicos de la continuidad del

servicio. Adicionalmente a lo indicado se realizará un proceso de reingeniería a los procesos internos de la organización esto con el fin de lograr la eficiencia de los mismos. El objetivo primordial de la reingeniería será adaptarse al entorno actual y a los clientes, y buscar ampliar la presencia de la empresa en el mercado. La nueva estructura propuesta es mostrada en la Figura 24.

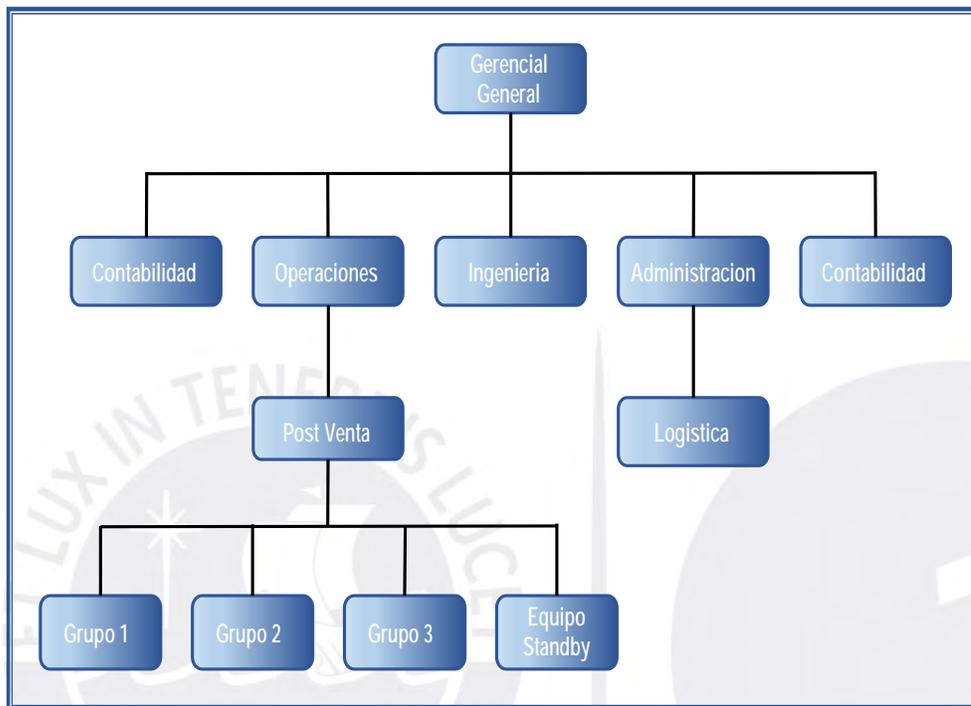


Figura 24. Organigrama propuesto para la empresa Equiports.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En este mundo globalizado, el tema de medio ambiente, ecología y responsabilidad social toman una mayor relevancia por lo que las empresas y las industrias necesitan tomar conciencia en mantener un planeta sostenible haciéndose responsables de los impactos de sus operaciones. Estos términos deben ser aplicados en la fase de la evaluación de la implementación del proceso estratégico de la empresa Equiports. Por tanto, las operaciones portuarias conllevan al uso de las maquinarias y equipos que son distribuidos por Equiports,

los cuales usan como combustible el petróleo, recurso no renovable y contaminante del ambiente, razón por la cual una de las estrategias que se plantean es la de convertir o adaptar el equipo a GNV, con lo que se reduce el impacto de afectar el medio ambiente y ecología. Respecto a la responsabilidad social, esta involucra la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés : (a) accionistas / inversionistas, (b) colaboradores y sus familias, (c) comunidad, (d) clientes, (e) proveedores, (f) medio ambiente, y (g) gobierno alrededor de la empresa para lograr el desarrollo sostenible. Además, se debe tener consistencia con el rol del desarrollo del país, considerándose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno (Perú 2021, 2015).

Para disminuir el riesgo de los agentes contaminantes, la empresa Equiports tiene estimado contar con la aprobación de las certificaciones internacionales de ISO 9000- 2001 para la gestión de la calidad y del ISO 14001 para la gestión del medio ambiente. Se tiene programado que ambas certificaciones estén implementadas en sus procesos para el último trimestre del 2015. Asimismo, actualmente la empresa Equiports mantiene políticas internas de tratamiento de residuos: (a) para el aceite, los residuos son donados a empresas refinadoras; (b) para el papel, los residuos son donados a las organizaciones que tienen programas sociales de reciclaje, como Fundades, promoviendo el reciclaje de los papeles de la oficina; y (c) para la chatarra, los residuos son donados a empresas que acopian desechos de metal provenientes principalmente de los talleres de mantenimiento. Considerando estos temas importantes, la empresa Equiports toma conciencia en sus estrategias de la aplicación de responsabilidad social, medio ambiente y ecología para los beneficios de la sostenibilidad humana y de los recursos para futuras generaciones.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El elemento fundamental de las empresas son sus trabajadores, y por tanto la motivación de éstos es una parte imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa.

Un trabajador motivado es más eficaz y responsable, por tanto, dentro de cada empresa se deben desarrollar políticas para la motivación de éstos. Por ende, la empresa Equiports se enfocará en los siguientes puntos: (a) crear un clima laboral estimulante desarrollando un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales, y al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales, (b) desarrollar la carrera del personal logrando que los empleados tengan claro las posibilidades de desarrollo profesional, garantizándoles que podrán alcanzar nuevas responsabilidades, (c) compensar al empleado reconociendo sus logros, (d) lograr retos permitiendo que los empleados obtengan logros personales y que también se sientan parte de los conseguidos por la empresa, (e) optimizar la comunicación tomando en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, (f) facilitar el aprendizaje mediante la capacitación constante en diversas áreas, (g) crear una cultura de confianza interviniendo en las relaciones conflictivas y fomentar un ambiente donde prime la confianza mutua dentro de la empresa, y (h) fomentar la sociabilidad estableciendo como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La implementación de las estrategias desarrolladas en el Capítulo VI requiere cambios estructurales explicados en el Punto 7.4. Estos cambios generan, inicialmente, inestabilidad e incertidumbre debido al miedo a lo desconocido. Adicionalmente, se proponen estrategias que implican cambio en el modelo de negocio e ingreso a nuevos mercados, lo cual puede generar inseguridad en las labores cotidianas debido al desconocimiento de las nuevas tareas asignadas. Debido a esto, la empresa Equiports debe denotar señales de estabilidad en el entorno utilizando técnicas de comunicación efectiva por parte de la gerencia general. Las acciones a realizar deberían seguir la línea de: (a) comunicación sobre la realidad, visión y objetivos de corto y largo plazo, (b) acciones estratégicas a realizar, indicando recursos a

utilizar y asignaciones, (c) dar a conocer las consecuencias de no realizar el cambio y, (d) escuchar problemas, sugerencias del personal con respecto a los temas explicados.

### **7.8 Conclusiones**

A lo largo del capítulo se desarrollan puntos relevantes a la implementación de las estrategias obtenidas en el Capítulo VI. La correcta implementación de las mismas llevará a la empresa Equiports a la consecución de los objetivos de largo plazo a través de los objetivos de corto plazo y las políticas. Adicionalmente, se requiere crear una gerencia de ingeniería la cual se enfocará en la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado de máquinas repotenciadas. Este cambio generará una nueva dinámica de trabajo dentro del taller y requerirá de la compra de un nuevo terreno. Con respecto a esto, la gerencia general deberá lograr una comunicación efectiva al personal para mitigar cualquier tema relacionado al rechazo al cambio.



Tabla 24  
Recursos de Equipos Portuarios aplicados a las OCP

			Tangibles			Intangibles			Humanos	
			Flota de máquinas en renta	Máquina repotenciada en Stock	Inventario de repuestos	Sistema ERP	Capacidad de financiamiento	Reputación de calidad de servicio	Visión con orientación al cambio y mejora continua	Conocimiento especializado de los equipos
OLP1	Para el año 2025, elevar el nivel de servicio de alquiler de equipos portuarios del 20% al 65% en partes y repuestos para maquinarias portuarias en las costas del Pacífico de Sudamérica.	11			x	x	x		x	x
		12	x	x	x			x	x	x
		13				x			x	
		14			x		x			
OLP2	Para el año 2025, elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014.	21	x	x	x		x		x	
		22	x	x	x		x		x	
		23				x			x	x
OLP3	Para el año 2025, garantizar la colocación en la costa de América del Sur de al menos el 90% de los 25 equipos con los que contará la flota de alquiler, la misma que en el año 2014 cuenta únicamente con seis unidades.	31		x			x			
		32	x	x	x	x	x		x	x
		33	x	x	x			x	x	x
OLP4	Para el año 2025, la división de repotenciación de equipos usados implementada en el 2017 deberá contar con un stock de al menos seis equipos; división que en el año 2014 no existe.	41					x			
		42				x			x	
		43							x	
		44				x	x	x	x	x

Tabla 25

*Políticas de Cada Estrategia*

Estrategias	Políticas					
	Orientación hacia el servicio	Promover el desarrollo profesional de los trabajadores	Fomentar el pensamiento de largo plazo	Priorizar las necesidades del cliente	Promoción Interna	Reinversión de las utilidades
E3 Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	X		X	X		X
E5 Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	X	X	X	X	X	X
E6 Implementar políticas de precios diferenciados				X		X
E8 Incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos	X		X	X		X
E10 Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas.	X	X		X	X	X
E12 Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	X	X			X	X
E13 Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo		X			X	X
E14 Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler		X			X	X

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa del proceso, se desarrollan las actividades de evaluación y control. Debido a que el planeamiento estratégico es un proceso dinámico, permanente e iterativo, esta etapa se lleva desde el inicio del proceso utilizando diversas herramientas como: (a) revisión interna y externa, (b) evaluación de desempeño, (c) acciones correctivas y (d) auditorias (D'Alessio, 2014).

### 8.1 Perspectivas de control

Para poder asegurar la correcta implementación del plan estratégico, se debe crear un sistema de medición del desempeño, para lograr medir y comparar el mismo y su desarrollo a lo largo del tiempo. Para esto, se toman en cuenta cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva analiza la capacidad de respuesta al cambio del personal de la empresa Equiports. Además, compara el rendimiento de los empleados con los objetivos de corto plazo. Es indispensable el análisis relacionado con: (a) resultados de las evaluaciones de desempeño, (b) antigüedad media de la fuerza operativa, y (c) horas de capacitación al personal operativo.

#### 8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos se basa en la eficiencia operacional relacionadas con: (a) tiempo medio de reparación, (b) horas hombre utilizadas por reparación, (c) cantidad de mantenimientos realizados, (d) tiempo medio entre fallos y, (e) costo de ciclo de vida de la máquina.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva de clientes refleja el posicionamiento de Equiports en el mercado y realiza una mejora sustancial para la obtención de los objetivos. Los indicadores a utilizar se refieren: (a) penetración de mercado, (b) participación de mercado, (c) valor de ventas en US\$ en repuestos por máquina vendida y (d) satisfacción del cliente. En base a estos indicadores Equiports podrá denotar la percepción de los clientes hacia los productos y servicios que brinda, y su nivel de satisfacción.

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera evoca la solidez contable y financiera de la empresa Equiports, lo que responde a los intereses de los accionistas, la cual sustentará las adquisiciones y contrataciones adicionales para concretar los objetivos fijados en el capítulo siete. Los puntos a desarrollar deberán alinearse con: (a) nivel de facturación, (b) ratios de liquidez, y (c) ratios de apalancamiento.

### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*)**

Esta herramienta permite controlar el proceso de implementación de un plan estratégico y tomar acciones correctivas de acuerdo a objetivos e indicadores en cuanto se detecten desviaciones. Esta verificación se hace necesaria debido al dinamismo del proceso de planeamiento estratégico. El tablero de control balanceado de la empresa Equiports se encuentra en la Tabla 26.

### **8.3 Conclusiones**

Los objetivos de corto plazo de la empresa Equiports están enfocados en el crecimiento basado en la expansión de operaciones. El enfoque de implementación proyectos será clave en el desarrollo de los objetivos. El control de estos, los cuales fueron planteados en el Capítulo VII es fundamental para el logro de la implementación de los mismos. Por ende, el tablero de control balanceado es una poderosa herramienta para el seguimiento. El éxito de la

expansión de operaciones en Chile, el cual cuenta con un mercado cinco veces más grande que el mercado peruano, depende del enfoque al cliente y significará el crecimiento exponencial del tamaño de la empresa Equiports. Adicionalmente, la implementación del área de repotenciación de equipos significará el inicio de una reconversión empresarial de una empresa tradicional de venta y mantenimiento de equipos a una empresa de arrendamiento, el cual se asemeja a la estructura planteada por Rolls Royce para la industria de la aviación comercial.



Tabla 26

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)*

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje interno	OCP4.2 Lograr la certificación ISO 9001 para el año 2017.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
	OCP4.3 Lograr la certificación OHSAS 18000 para el año 2019.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
Procesos	OCP1.3 Integrar al menos el 50% de los procesos logísticos de Perú y Chile para el año 2017, consiguiendo un 100% de integración para el año 2021. En el año 2014, no existe tal integración.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
	OCP2.3 Mantener los gastos operativos en el intervalo del 20 % al 22% de las ventas netas para el año 2018, siendo 14,16 % en el 2014.	Costos operativos/Ventas	Porcentaje de reducción
	OCP3.1 Contar con al menos tres equipos disponibles para renta en Chile. En el año 2014 no se cuenta con ninguno disponible para renta fuera del Perú.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
	OCP4.1 Adquirir y acondicionar un local operativo o taller para el proceso de repotenciación de equipos para el año 2017.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
	OCP4.4 Integrar verticalmente hacia atrás los servicios metalmecánicos e hidráulicos para el año 2019.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
	OCP1.1 Establecer el almacén de partes y repuestos al 2017 con un stock valorizado mínimo de US\$70,000, logrando un descuento de 2% con los proveedores y un crédito de 90 días y mantenerlo hasta el 2025. En el año 2014 no existía tal almacén.	US\$ de inversión	US\$
Clientes	OCP1.2 Contar con al menos tres clientes en Chile y contratos de arrendamiento de dos años y mantenerlos hasta el año 2025. En el año 2014, se contaba con 4 clientes.	Participación de mercado	Porcentaje de participación
	OCP3.2 Incrementar la flota de alquiler a 12 equipos para el año 2019, de los cuales al menos uno deberá ser un reach stacker con disponibilidad inmediata para ingresar al mercado Chileno. En el 2015 la flota cuenta con seis equipos.	Máquinas compradas	Unidades
	OCP3.3 Colocar dentro de la flota de equipos en alquiler al 2025 al menos cinco equipos de la marca Equiports.	Participación de mercado	Porcentaje de participación
Financiera	OCP1.4 Contar con ratios de Razón Corriente, Prueba Ácida y Cobertura de deuda de 1.30, 1.00 y 3.00 respectivamente, para el año 2017; los cuales se obtienen para los dos ratios iniciales de 0.60, 0.34 al 2014.	Ratio de Apalancamiento	Indicador
	OCP2.1 Elevar las ventas netas a ocho millones de soles para el año 2017 manteniendo un incremento anual de estas de un millón de soles hasta el 2019.	Cumplimiento del plan de ventas	Porcentaje de cumplimiento
	OCP2.2 Alcanzar ventas netas de 16 millones de soles para el año 2023; esto en comparación con los 10 millones de soles que deberán facturarse en el 2019.	Cumplimiento del plan de ventas	Porcentaje de cumplimiento

## Capítulo IX: Competitividad de Equiports

D'Alessio (2014) señaló que si bien hasta el momento no existe una definición común sobre competitividad, esta se puede resumir como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. En ese sentido, la competitividad puede ser vista a nivel de un país, de una región (Estado), de un distrito (gobierno local), de una ciudad, de un sector o de una empresa.

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2014), las organizaciones deben preocuparse por crear ventajas competitivas, que las diferencien de otras, a efectos de que estas ventajas puedan influenciar el sector que representan, en la región/Estado, y en su país. En la línea de lo señalado, la efectividad en el uso de las ventajas competitivas se expresa a través de la competitividad, la misma que puede analizarse desde dos perspectivas: (a) como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad, y (b) como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010). En esta línea, el presente análisis comprenderá la identificación de ventajas competitivas de la industria para pasar luego a la identificación y análisis de los aspectos estratégicos de los potenciales *clusters*.

### 9.1 Análisis Competitivo de Equiports

En el presente numeral se realizará un análisis de competitividad proyectado al 2025, tomando en cuenta la metodología seguida en el Capítulo III, donde se presentó el análisis competitivo actual de la industria en base al modelo de Porter.

***Poder de Negociación de los Proveedores.*** Los proveedores primarios de este mercado se dividen en dos grupos, los mismos que son los fabricantes de las maquinarias y los fabricantes de los componentes y partes de las mismas. Los fabricantes de maquinaria portuaria son quienes imponen el valor de los equipos. Sin embargo, dado el hecho de que la maquinaria portuaria es considerada en la industria como un producto básico sin mayor

diferenciación, la competencia de precios se presenta como determinante en la venta, dándole un poder relevante en la negociación al cliente, especialmente si se trata de acuerdos globales, compras por volumen, o clientes estratégicos del mercado. Con respecto a los fabricantes de los componentes y partes de los equipos, se presenta un escenario similar, siendo muy sensitivos a la variación de precios, con pocas excepciones relacionadas a las preferencias de algunas marcas en determinadas regiones. Para sacar ventaja de esta situación, la empresa Equiports debe mantenerse muy al tanto de todos los negocios de compra que se generen el mercado, y debido a la alta competencia y poca demanda, tomar una estrategia de tomar cada negocio como un proyecto en el cual pueda tener un mayor poder de negociación con el proveedor, y así poder tener una ventaja contra la competencia.

***Poder de negociación de los compradores.*** Debido a la alta capacidad instalada de producción a nivel mundial para esta clase de equipos, los compradores de los mismos manejan un alto nivel de poder de negociación, llegando en muchos casos a establecer contratos globales con los fabricantes con niveles de precio de muy bajo margen de ganancia. Para enfrentar esta situación, se plantea brindar opciones de arrendamiento conjuntamente con una estrategia de ventas. Esto se alinea con el OLP 3, así como los OCP3.1, OCP3.2, y OCP3.3.

***Amenaza de los sustitutos.*** Dependiendo del tipo de operación y volumen de la misma, existen distintos equipos específicos que se diferencian entre sí en base a su capacidad y eficiencia. Dadas las características particulares descritas previamente, no se presentan en la actualidad productos sustitutos como amenazas. Esta situación debe ser aprovechada por la empresa Equiports para posicionarse en el mercado reforzando sus competencias, y concentrándose en el estudio de sus competidores.

***Amenaza de los entrantes.*** La potencial entrada de una organización al mercado de servicios portuarios implica la tenencia de una marca que representará de manera exclusiva

por cada país, ésta particularidad hace que la cantidad de empresas con potencial de entrar al mercado se reduzca. De igual manera, la baja demanda de equipos, así como el servicio técnico de bajo costo; hacen que el mercado se presente poco atractivo para la entrada de nuevas organizaciones. Siendo que el surgimiento de nuevos competidores no se presenta como inminente a corto plazo, la empresa Equiports debe aprovechar su presencia en el mercado y desarrollar economías de escala que le brinden ventajas sobre sus competidores, a la vez de poder posicionarse en el mercado como la empresa referente de soluciones de equipamiento en el rubro, alineándose con las OCP1.2 y OCP3.3.

***Rivalidad de los competidores.*** Debido a la baja demanda de equipos en el mercado peruano, la rivalidad entre los competidores existentes es muy alta. Esto genera que cada competidor busque celebrar alianzas estratégicas con los principales clientes del mercado, basando las ventas en relaciones personales e historial de servicio. Para afrontar esta alta rivalidad, la empresa Equiports debe sacar ventaja de su presencia en el mercado a través de contratos de servicio de largo plazo, sea de mantenimiento de equipos, así como de renta de maquinaria, esto será una barrera de entrada de los competidores hacia estos clientes.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Equiports**

En base al análisis realizado en el presente plan estratégico se han identificado las siguientes ventajas competitivas para la empresa Equiports: (a) exclusividad a nivel nacional en las marcas y equipos que representa y oferta de equipos especializados, bajo la representación de líneas únicas en el mercado tales como equipos para manipulación de carga suelta, es decir, materiales y equipos que no son transportados en contenedores, así como tecnologías de iluminación de equipos, y soluciones tecnológicas para los terminales de contenedores, esta ventaja permite desarrollar un mercado incipiente en el país, (b) alquiler de equipos, nuevos o usados con contratos a largo plazo y corto plazo, contando con stock disponible a las demandas del mercado, Equiports es la única empresa que al momento tiene

la capacidad de ofrecer este tipo de contratos en el mercado lo que permite mantener una posición de liderazgo en el mercado, (c) reconocimiento de su capacidad de servicio, con personal técnico calificado y la constante capacitación del mismo permite dar un servicio de calidad tanto en el mantenimiento de los equipos rentados como en la repotenciación de los equipos viejos, (d) poder de negociación con sus proveedores, dado que los acuerdos comerciales con las fabricantes de los equipos les permite generar precios diferenciados y competitivos para cada cliente bajo la estrategia de la empresa, (e) mantener el capital humano como el activo más importante de la empresa, lo que resulta en una empresa atractiva al mercado de talentos y le permite mantener una baja rotación de personal, con equipo técnico altamente especializado de experiencia comprobada.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Industria de Equiports**

Según D'Alessio (2014), un *cluster* se define como un conjunto de organizaciones que pertenecen a industrias relacionadas entre sí, las cuales tienen como objetivo atender la demanda de un producto o un conjunto de productos en un determinado mercado. En el caso de la empresa Equiports este mercado es el de carga portuaria. Los *clusters* se pueden clasificar de acuerdo a la complejidad de los sistemas tecnológicos tanto por la arquitectura de sus productos y sus conexiones con las actividades productivas, como por la complejidad de sus sistemas tecnológicos, en cuanto a diversidad del conocimiento, competencias, y habilidades necesarias.

De acuerdo a lo anterior, los *clusters* se pueden clasificar en cuatro tipos: (a) tradicionales, basados en la subcontratación; (b) de ensamblaje modular, en los que se aplican conceptos de *just-in-time*, economías de escala, reducción de costos, etcétera; (c) de productos complejos, que comprenden proyectos temporales, demandas específicas con requerimientos sofisticados, con reducción de costos y tiempos, etcétera; y (d) los basados en investigación, desarrollo e innovación, para productos que emplean nuevas tecnologías,

donde se requieren conocimientos complejos, cuando existe baja competitividad en las actividades, etcétera. En el caso de la empresa Equiports se puede considerar el segundo tipo de *cluster*, donde el enfoque está basado en la reducción de costos, para ello se debe de crear lazos comerciales y no comerciales con industrias relacionadas a la cadena de valor de la industria de carga portuaria, buscando el beneficio conjunto donde todos los integrantes del *cluster* puedan salir ganando. Entre las industrias que pueden formar parte de este *cluster* se pueden mencionar, a las que suministran los repuestos de producción local, los que brindan servicios de metalmecánica y soldadura, de almacenamiento temporal de mercancía y maquinaria, talleres mecánicos para maquinaria industrial, centros de capacitación y entrenamiento en equipos de carga, entre otros.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la Equiports**

Según Porter (2012) existen algunos beneficios al implementar *clusters*, pues estos afectan a la competencia en tres aspectos fundamentales: (a) incrementan la productividad de las organizaciones e industrias que la integran, (b) incrementan la capacidad de innovación y por consiguiente impactan de manera positiva en la productividad, y (c) alienta la creación de nuevas empresas, lo cual fomenta a su vez la innovación y ayuda a expandir el *cluster*.

Conforme a lo indicado y a lo evaluado en el punto anterior los aspectos estratégicos que deben de tomarse en cuenta son: (a) desarrollo de escuelas técnicas para la preparación de personal calificado, (b) acceso al financiamiento para el mejoramiento en el stock de maquinaria y repuestos, (c) legislación clara para los servicios portuarios que permita fomentar el desarrollo de nuevos *clusters* y, (d) apoyo del gobierno en el desarrollo e implementación de nueva infraestructura portuaria a nivel de todo el país.

## 9.5 Conclusiones

Las ventajas competitivas de la industria de carga portuaria se basan principalmente en el potencial de crecimiento del sector debido al impulso dado por el gobierno con el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, mediante el cual se busca desarrollar la infraestructura portuaria a lo largo del país, esto conllevará a incrementar la demanda de equipos de carga portuaria en los próximos años. Equiports, posee varias ventajas competitivas que le permiten mantenerse como una empresa referente en el mercado de equipos de carga portuaria, tales como: (a) exclusividad en su cartera de productos con marcas líderes en el mercado internacional, (b) enfoque exclusivo en la industria portuaria, lo que le permite ofrecer servicios únicos en el mercado, como los servicios de mantenimiento integral de equipamiento, (c) poder de negociación de precios, lo que le da la posibilidad de manejar precios diferenciados de acuerdo al cliente, y (d) enfoque en el talento humano, enfocados en la capacitación y experiencia del personal técnico que asegura un servicio de alta calidad. Estas ventajas entre otras aseguran el posicionamiento de la empresa. Por último, el establecimiento de *clusters* en las diferentes locaciones portuarias representa también una gran posibilidad de crecimiento de este sector, con el apoyo del gobierno se puede lograr crear estos *clusters* que además permitirían fomentar el establecimiento de nuevas industrias relacionadas.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final del proceso de planeamiento estratégico de la empresa Equiports se presenta el plan estratégico integral, conclusiones y recomendaciones. Esto permite visualizar claramente todos los aspectos claves en el desarrollo del mismo. Cabe resaltar que la Tabla 27 puede ser utilizada como herramienta visual dentro de la organización para presentar el marco del planeamiento.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, presentado en la tabla 27, muestra los puntos críticos del planeamiento en una ayuda visual para el correcto desarrollo del plan estratégico. Esta tabla resume las actividades de planeamiento, evaluación y control las cuales permiten tener retroalimentación durante la etapa de ejecución del plan. Adicionalmente, ayuda a tomar medidas correctivas con respecto a los indicadores claves de éxito de acuerdo a lo mostrado en el tablero de control.

### 10.2 Conclusiones

Considerando todos los elementos expuestos en el presente plan estratégico, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La antigua visión de Equiports no se desarrollaba de manera clara ni medible, por lo que era necesario plantear una nueva visión para la organización. La nueva visión que se propone para Equiports es la siguiente: “Para el año 2025, consolidarse como la empresa líder en el alquiler, venta y servicio técnico profesional en la industria de equipamiento portuario, posicionándose como la solución estratégica e integral para sus clientes, brindando servicios personalizados basados en la experiencia y el conocimiento profundo de la industria, consolidando sus operaciones en el país y expandiendo las mismas a lo largo de las costas del Pacífico de Sudamérica. De la misma manera, mantener una diversificación concéntrica de su oferta de equipos, así

como expandirse a mercados donde los contenedores se proyectan como el futuro de la cadena logística, utilizando las últimas tecnologías informáticas, la adaptabilidad de procesos, y la experiencia de su gerencia y equipo técnico como el diferenciador principal en la industria.” Es importante resaltar que la nueva visión planteada tiene como objetivo principal situar a la empresa como líder en el mercado de soluciones integrales de equipamiento portuario en las costas del Pacífico de Sudamérica para el año 2025, esto dentro de un panorama de valoración del capital humano, honestidad y respeto entre colaboradores, proveedores y clientes.

2. Los objetivos a largo plazo formulados para el año 2025 son cuatro: (a) elevar el nivel de servicio de alquiler de equipos portuarios del 20% al 65% en partes y repuestos para maquinarias portuarias en las costas del Pacífico de Sudamérica; (b) elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014; (c) garantizar la colocación en las costa del Pacífico de Sudamérica de al menos el 90% de los 25 equipos con los que contará la flota de alquiler, la misma que en el año 2014 cuenta únicamente con seis unidades; y (d) la división de repotenciación de equipos usados implementada en el 2017 deberá contar con un stock.
3. Se han formulado 19 estrategias de las cuales se han retenido ocho, las cuales son: (a) posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios; (b) vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento; (c) implementar política de precios diferenciados; (d) incrementar la participación de mercado en la línea de ventas de repuestos; (e) entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas; (f) incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados; (g) posicionar la marca

“Equiports” en el alquiler de equipos a largo plazo; y (h) añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler.

4. Para alcanzar los objetivos a largo plazo, se han definido 14 objetivos de corto plazo. Cada objetivo de corto plazo será medido por medio de un indicador de acuerdo a lo mostrado en el cuadro de mando integral; estos se expresarán en unidades como: (a) porcentaje de avance, (b) porcentaje de reducción, (c) porcentaje de participación, y (d) porcentaje de cumplimiento. Así mismo, para que las estrategias enunciadas puedan alcanzar la visión formulada se emplea el *balanced scorecard*, trazado de acuerdo a los 14 objetivos de corto plazo, bajo (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva cliente, (c) la perspectiva procesos, y (d) la perspectiva de aprendizaje interno.
5. El mercado de equipos portuarios se encuentra saturado y no soportaría la entrada de un nuevo competidor sin impactar considerablemente las operaciones de las organizaciones actuales debido al pequeño tamaño del mercado peruano. Esto como consecuencia a la sobre capacidad de producción de equipos a nivel mundial. En este contexto, Equiports se encuentra en la perspectiva de eliminar la dependencia de la marca del equipo y trasladarla hacia el trabajo y servicio holístico hacia el cliente.
6. Las ventajas competitivas de la empresa Equiports residen en la calidad del servicio técnico, arrendamiento de equipos exclusivos y capacidad de asesoría operativa, las cuales deben mantenerse y mejorarse. Asimismo, la empresa debe trabajar en la mejora de su situación financiera, el posicionamiento de la marca Equiports, así como en estrategias de retención del personal especializado.
7. La entrada a Chile favorecerá a la empresa Equiports a incrementar su facturación, asegurando un flujo de caja que le posibilite financiar internamente su crecimiento y expansión operativa. Esto le permitirá alcanzar economías de escala y reducir el costo

operativo. Esto determina la necesidad imperativa de la expansión geográfica debido a la saturación e informalidad del mercado nacional.

8. La entrada al mercado de repotenciación de maquinaria usada requiere la creación de un área específica para su implementación y desarrollo; esto considerando que de consignarse esta tarea a la gerencia de operaciones desviaría a la misma de sus funciones principales, generando una inadecuada asignación de recursos en actividades que no apoyan a la estrategia de valor utilizada por Equiports, relacionada a explotar la ventaja competitiva de la alta calidad de servicio técnico.
9. Actualmente no se conocen sustitutos para los equipos que se comercializan en el mercado debido a su alta especialización operativa. Esto es debido a que el uso de otro equipo para la misma tarea impacta drásticamente en la productividad de la misma, siendo el mismo proceso quien requerirá el cambio de equipo. Sin embargo, se debe considerar los avances tecnológicos que puedan intervenir en la mejora de capacidades de las mismas. Adicionalmente, se deberá monitorear constantemente el mercado de maquinaria portuaria y de carga en general para poder reaccionar y prevenir la entrada al mercado de nuevos productos que puedan impactar y afectar a la empresa.
10. El alquiler de equipos se proyecta como el futuro del negocio portuario debido a que permite la especialización de los puertos y almacenes en su *core business* permitiendo a empresas, como Equiports, establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores en contratos de largo plazo que permitan asegurar flujos monetarios y facturación, por lo cual la empresa viene cambiando su modelo de negocio desde una representación tradicional de venta y mantenimiento hacia la renta de los equipos. Esto también impacta en los estados financieros de la empresa, la cual presenta ratios de liquidez negativos desde el punto de vista bancario; sin embargo, al haber

garantizado entradas de dinero a través de contratos, se asegura la capacidad de pago de nuevos préstamos para la expansión de activos, a pesar del alto apalancamiento bancario.

11. Las estrategias de negocios intensivas son esenciales para el desarrollo de Equiports. Para ello, resulta de particular importancia la pronta implementación de las estrategias retenidas basadas en el fortalecimiento de la posición de mercado que permitan asegurar flujos de caja como el alquiler (renta) de la maquinaria portuaria así como la implementación de servicios de posventa que otorguen mayor rentabilidad, así como también la expansión geográfica y descentralización de operaciones.
12. Los referentes regionales a monitorear se encuentran en Brasil debido al tamaño de mercado, especialización de puertos y volumen de carga portuaria negociada por lo cual Equiports cuenta con referentes cercanos, no solo geográficamente sino también culturalmente por lo que adaptar su modelo y factores críticos de éxito hacia la realidad peruana producirá mejores resultados.

### **10.3 Recomendaciones**

En base al análisis del presente plan estratégico y a las conclusiones resultantes del punto anterior, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Ejecutar el presente plan estratégico. Alcanzar los objetivos de largo y corto plazo planteados, los cuales implican inversiones para la expansión de activos, operaciones, reestructuración y cambio de cultura actual. En ese sentido, es importante que la actual administración asegure la adecuada distribución de los recursos financieros, humanos y materiales hacia las aéreas funcionales involucradas, a fin de cumplir con los objetivos de la organización. Asimismo, se deberá adoptar la nueva organización propuesta.

2. Revisión periódica del avance en la consecución de los objetivos de corto y largo plazo establecidos, esto bajo el enfoque de implementación de proyectos. Así, la administración deberá implementar mecanismos de control interno (métricas) como *Balance Scorecard* que permitan la adecuada medida y avance de estos, en el marco de la visión de liderazgo en la región Pacífico sur, que tiene la empresa para el año 2025.
3. Equiports deberá buscar productos o servicios que requieran un bajo nivel de inversión para el cliente, pero que a su vez le provean de altos flujos de efectivo a través de la rotación de inventario.
4. La empresa debe lograr la certificación ISO 9001:2015 en el menor plazo posible, asegurando la capacitación del personal en los lineamientos establecidos para mantener dicha certificación, y mantener el mayor nivel de eficiencia en sus actividades. Así mismo, se deberá invertir en capacitación para el personal en modelos de calidad como *Lean Six Sigma* lo cual permitirá al personal contar con mayor cantidad de herramientas para el mejoramiento de la calidad de sus productos.
5. Monitorear constantemente el mercado para detectar de manera anticipada el posible ingreso de productos sustitutos, los cuales pueden representar una disrupción importante en las operaciones de la empresa. También se deberá trabajar estrechamente con los proveedores de maquinaria impulsando el desarrollo de nuevas tecnologías y mejoras en los productos ya existentes para mantenerse en la vanguardia de equipos y maquinaria portuaria.
6. Crear la gerencia de ingeniería la cual se hará cargo exclusivamente de la repotenciación de maquinaria portuaria usada. Esto permitirá ampliar el portafolio de los productos ofrecidos por Equiports, al ofrecer la renta de maquinaria repotenciada, a nichos antes sin llegada debido al alto nivel de inversión que requiere la compra o

alquiler de los equipos portuarios nuevos. Esto se alinea con la estrategia de desarrollo de productos y permitirá que se fortalezca la presencia en el mercado de Equiports.

7. Incluir en el presupuesto anual la compra de activos fijos como maquinaria, locales y equipamiento para los mismos en el marco de la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.
8. Crear la gerencia comercial, la cual se encargará de planificar y supervisar las actividades comerciales de Equiports así como de conseguir nuevas. Esto permitirá el enfoque en la expansión geográfica y de operaciones, la cual involucra la creación de nuevos productos y entrada a nuevos mercados.
9. Para poder alcanzar el liderazgo en el territorio peruano, es necesario que la empresa mejore sus procesos administrativos y operativos, así como la eficiencia y productividad, reduciendo costos, lo cual le brindara ventajas sobre sus competidores. También se debe trabajar en la mejora de la posición financiera para lograr obtener mejores condiciones con los bancos.
10. Desarrollar la marca “Equiports” como escudo a todos sus bienes y servicios para que se posicione en el mercado favoreciendo la entrada de nuevos productos al portafolio de la empresa e incrementando la facilidad de entrada a mercados nuevos en los cuales las marcas representadas puedan percibirse como malas o caras.

#### **10.4 Futuro de la Empresa Equiports**

Para el año 2025, Equiports se habrá consolidado como la empresa líder en el alquiler, venta y servicio técnico profesional en la industria de equipamiento portuario, posicionándose como la solución estratégica e integral para sus clientes, brindando servicios personalizados basados en la experiencia y el conocimiento profundo de la industria, elevando sus operaciones en el mercado de contenedores del territorio nacional y expandiéndose en las costas del Pacífico de Sudamérica. Ello, a través de la ejecución de las estrategias planteadas

para alcanzar los objetivos de largo plazo; facturando ventas netas de 20 millones de soles con un margen neto superior al 10%, incrementando la flota de alquiler de equipos en los principales puertos de las costas del Pacífico de Sudamérica, ampliando el nivel de servicios de alquiler de equipos portuarios nuevos, repuestos e implementando la división de repotenciación de equipos usados. Por tanto, el futuro que se avizora para Equiports es positivo dadas las oportunidades generadas por las condiciones externas existentes, coyuntura de la industria de la maquinaria portuaria y sus fortalezas internas. En ese sentido, Equiports tiene un futuro con vista al crecimiento y consolidación de operaciones en la costa del Pacífico de Sudamérica.

Adicionalmente, el Perú cuenta con perspectiva de crecimiento de PBI lo cual, tras lo analizado en el Capítulo III en el análisis externo, es el principal motor del desarrollo de las actividades comerciales en puertos debido a las operaciones de exportación e importación que en ellas se realizan. En relación al posible desarrollo de nuevas maquinarias portuarias, es poco probable la aparición de sustitutos en maquinaria de carga pesada, sin embargo, el desarrollo de nuevas tecnologías en equipos de traslación y movimiento de contenedores de medianas distancias es visto como accesible dentro del mediano plazo. Equiports se posicionará en el mercado como marca relacionada a las actividades de servicios portuarios, enfocada al arrendamiento, venta y mantenimiento de equipos para esta industria dejando el modelo tradicional de representación de marcas. Ésta es una estrategia conocida en algunas industrias como la de aviación. Adicionalmente, el trabajo de marca que realice Equiports será importante debido a que la marca del equipo representado pasará a un segundo plano.

La expansión de las operaciones de Equiports al 2025 en la zona costera del Pacífico de América del Sur (ver Figura 25), proyecta la implementación de cuatro sucursales adicionales en el territorio nacional: (a) Piura, (b) Lambayeque, (c) Arequipa y (d) Moquegua; así como tres oficinas filiales en el exterior: (a) Antofagasta, (b) Valparaíso y (c)

Quito; las dos primeras ubicadas en Chile y la última en Ecuador. Bajo ese contexto, y al mantener operaciones descentralizadas en los principales puertos de Perú así como aplicar las estrategias de desarrollo de productos y de penetración en el mercado, será factible que Equiports desplace a sus competidores directos y sea considerada como el referente dentro del mercado portuario nacional. De modo semejante, la ampliación de las operaciones hacia otros países teniendo ya la marca Equiports posicionada permitirá que las proyecciones establecidas en crecimiento en ventas se concreten, considerando además que, las políticas negociadas con los clientes por los servicios brindados estipulen contratos a largo plazo, los cuales permitirán el ingreso a caja de un flujo constante de efectivo.



*Figura 25.* Proyección de las operaciones de Equiports para el año 2025 en la costa del Pacífico de Sudamérica.

Adaptado de “Google Maps”, por Google, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-16.5788943,-80.7882442,4.06z>

Tabla 27  
Plan Estratégico Integral

Misión  Ser la empresa líder de maquinaria pesada para la manipulación de contenedores en el sector portuario, dedicada al alquiler, venta y servicio técnico profesional, sirviendo tanto a terminales portuarios como empresas relacionadas con la cadena logística portuaria en el Perú. La empresa se encuentra en constante crecimiento, se mantiene a la vanguardia en el desarrollo de procesos internos, utilizando las últimas tecnologías para poder lograr la mayor eficiencia en sus operaciones, buscando el crecimiento profesional de sus colaboradores, con un enfoque de promoción interna y de desarrollo personal, bajo un marco de ética y respeto a sus competidores, procurando reducir de la mejor manera el impacto ambiental de sus operaciones.	<p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> Para el año 2025, consolidarse como la empresa líder en el alquiler, venta y servicio técnico profesional en la industria de equipamiento portuario, posicionándose como la solución estratégica e integral para sus clientes, brindando servicios personalizados basados en la experiencia y el conocimiento profundo de la industria, consolidando sus operaciones en el país y expandiendo las mismas al Pacífico sur. De la misma manera, mantener una diversificación concéntrica de su oferta de equipos, así como expandirse a mercados donde los contenedores se proyectan como el futuro de la cadena logística, utilizando las últimas tecnologías informáticas, la adaptabilidad de procesos, y la experiencia de su gerencia y equipo técnico como el diferenciador principal en la industria.					<p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vocación de Servicio. Poseer la vocación de servicio en la atención empática y natural a los clientes internos y externos. Brindándoles un servicio de calidad de manera proactiva mediante las iniciativas sobre los requerimientos que los clientes puedan solicitar.</li> <li>Honestidad. Ser honestos significa ser congruentes en nuestra forma de pensar y actuar. Conducirnos con integridad genera seguridad y confianza entre nosotros mismos y en las relaciones con nuestros clientes, proveedores y terceros, fomentando el respeto a nuestra organización y a las personas que la integran.</li> <li>Responsabilidad. Ser responsables cumpliendo con los requerimientos del cliente en el tiempo pactado de manera que se creen alianzas estratégicas a largo plazo.</li> <li>Trabajo en equipo. Reconocemos que nuestro capital humano representa el activo más valioso dentro de la empresa, el trabajo en equipo nos permite coordinar e integrar los esfuerzos de cada uno de ellos a fin de lograr un resultado colectivo acorde a las expectativas de crecimiento de la empresa, siempre claramente identificados con los valores y principios éticos de la empresa. El trabajo en equipo nos permite además fomentar internamente la creatividad, la motivación y el liderazgo colectivo de nuestro personal, con lo cual se logra un mayor nivel de productividad y se mejora la prestación de los servicios de la empresa.</li> <li>Creatividad e innovación. Fomentamos la creatividad empresarial como un medio para dotar a la sociedad de elementos suficientes para brindar respuestas decididas a los grandes problemas que aquejan a los mercados en los que participamos, promoviendo el desarrollo humano en todos los campos posibles. Nos anticipamos aplicando nuevas ideas para superar expectativas de nuestros clientes. Asimismo, nos mantenemos comprometidos con la innovación, modernización, y optimización de nuestros procesos.</li> </ol>																																																																								
	<p style="text-align: center;"><b>Intereses organizacionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo portuario</li> <li>Desarrollo de las vías de comunicación</li> <li>Descentralización de almacenes extraportuarios</li> <li>Aumento de participación de mercado</li> <li>Aumento del retorno de la inversión</li> <li>Crecimiento operativo</li> <li>Mejoramiento de los procesos de mantenimiento</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos a largo plazo</b></p> <p><b>OLP1</b> Para el año 2025, elevar el nivel de servicio de alquiler de equipos portuarios del 20% al 65% en partes y repuestos para maquinarias portuarias en las costas de América del Sur.</p> <p><b>OLP2</b> Para el año 2025, elevar la facturación a 20 millones de soles manteniendo un margen neto no menor al 10% anual después de impuestos, en comparación a los cuatro millones de soles facturados en el 2014.</p> <p><b>OLP3</b> Para el año 2025, garantizar la colocación en las costas de América del Sur de al menos el 90% de los 25 equipos con los que contará la flota de alquiler, la misma que en el año 2014 cuenta únicamente con seis unidades.</p> <p><b>OLP4</b> Para el año 2025, la división de repotenciación de equipos usados implementada en el 2017 deberá contar con un stock de al menos seis equipos; división que en el año 2014 no existe.</p>				<p style="text-align: center;"><b>Principios cardinales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Influencia de terceras partes</li> <li>Lazos pasados y presentes</li> <li>Contrabalance de intereses</li> <li>Conservación de los enemigos</li> </ol>																																																																								
	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <table border="1"> <tr> <td>E2</td> <td>Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>1,3,4 y 6</td> <td>1</td> <td>Orientación hacia el servicio</td> </tr> <tr> <td>E4</td> <td>Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>1,2,3,4,5,6</td> <td>2</td> <td>Promover el desarrollo profesional de los trabajadores</td> </tr> <tr> <td>E5</td> <td>Implementar políticas de precios diferenciados</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>4 y 6</td> <td>3</td> <td>Fomentar el pensamiento de largo plazo</td> </tr> <tr> <td>E7</td> <td>Incrementar la participación de mercados en la línea de ventas de repuestos</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>1,3,4 y 6</td> <td>4</td> <td>Priorizar las necesidades del cliente</td> </tr> <tr> <td>E9</td> <td>Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>1,4 y 6</td> <td>5</td> <td>Promoción Interna</td> </tr> <tr> <td>E11</td> <td>Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>1,2,5,6</td> <td>6</td> <td>Reinversión de las utilidades</td> </tr> <tr> <td>E12</td> <td>Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>2,5,6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E13</td> <td>Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>2,5,6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	E2	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	X	X	X	X	1,3,4 y 6	1	Orientación hacia el servicio	E4	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	X	X	X	X	1,2,3,4,5,6	2	Promover el desarrollo profesional de los trabajadores	E5	Implementar políticas de precios diferenciados	X	X	X	X	4 y 6	3	Fomentar el pensamiento de largo plazo	E7	Incrementar la participación de mercados en la línea de ventas de repuestos	X	X	X	X	1,3,4 y 6	4	Priorizar las necesidades del cliente	E9	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas	X	X	X	X	1,4 y 6	5	Promoción Interna	E11	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	X	X	X	X	1,2,5,6	6	Reinversión de las utilidades	E12	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	X	X	X	X	2,5,6			E13	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	X	X	X	X	2,5,6			<p style="text-align: center;"><b>Objetivos a corto plazo</b></p> <p><b>OCP 1.1</b> Establecer el almacén de partes y repuestos al 2017 con un stock valorizado mínimo de US\$70,000, logrando un descuento de 2% con los proveedores y un crédito de 90 días y mantenerlo hasta el 2025. En el año 2014 no existía tal almacén.</p> <p><b>OCP 2.1</b> Elevar las ventas netas a ocho millones de soles para el año 2017 manteniendo un incremento anual de estas de un millón de soles hasta el 2019.</p> <p><b>OCP 3.1</b> Contar con al menos tres equipos disponibles para renta en Chile. En el año 2014 no se cuenta con ninguno disponible para renta fuera del Perú.</p> <p><b>OCP 4.1</b> Adquirir y acondicionar un local operativo o taller para el proceso de repotenciación de equipos para el año 2017.</p> <p><b>OCP 1.2</b> Contar con al menos tres clientes en Chile y contratos de arrendamiento de dos años y mantenerlos hasta el año 2025. En el año 2014, se contaba con 4 clientes.</p> <p><b>OCP 2.2</b> Alcanzar ventas netas de 16 millones de soles para el año 2023; esto en comparación con los 10 millones de soles que deberán facturarse en el 2019.</p> <p><b>OCP 3.2</b> Incrementar la flota de alquiler a 12 equipos para el año 2019, de los cuales al menos uno deberá ser un reach stacker con disponibilidad inmediata para ingresar al mercado Chileno. En el 2015 la flota cuenta con seis equipos.</p> <p><b>OCP 4.2</b> Lograr la certificación ISO 9001 para el año 2017.</p> <p><b>OCP 4.3</b> Lograr la certificación OHSAS 18000 para el año 2019.</p> <p><b>OCP 4.4</b> Integrar verticalmente hacia atrás los servicios metalmecánicos e hidráulicos para el año 2019.</p> <p><b>OCP 1.3</b> Integrar al menos el 50% de los procesos logísticos de Perú y Chile para el año 2017, consiguiendo un 100% de integración para el año 2021. En el año 2014, no existe tal integración.</p> <p><b>OCP 2.3</b> Mantener los gastos operativos en el intervalo del 20% al 22% de las ventas netas para el año 2018, siendo 14,16% en el 2014.</p> <p><b>OCP 3.3</b> Colocar dentro de la flota de equipos en alquiler al 2025 al menos cinco equipos de la marca Equiports.</p>				<p style="text-align: center;"><b>Políticas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Orientación hacia el servicio</li> <li>Promover el desarrollo profesional de los trabajadores</li> <li>Fomentar el pensamiento de largo plazo</li> <li>Priorizar las necesidades del cliente</li> <li>Promoción Interna</li> <li>Reinversión de las utilidades</li> </ol>
	E2	Posicionar el servicio de alquiler de equipos portuarios	X	X	X	X	1,3,4 y 6	1	Orientación hacia el servicio																																																																					
E4	Vender con margen reducido asegurando contratos de mantenimiento	X	X	X	X	1,2,3,4,5,6	2	Promover el desarrollo profesional de los trabajadores																																																																						
E5	Implementar políticas de precios diferenciados	X	X	X	X	4 y 6	3	Fomentar el pensamiento de largo plazo																																																																						
E7	Incrementar la participación de mercados en la línea de ventas de repuestos	X	X	X	X	1,3,4 y 6	4	Priorizar las necesidades del cliente																																																																						
E9	Entrar al mercado de maquinaria portuaria usada, repotenciación y ventas	X	X	X	X	1,4 y 6	5	Promoción Interna																																																																						
E11	Incrementar la participación de mercado a través de la renovación por equipos nuevos o la adquisición de equipos repotenciados	X	X	X	X	1,2,5,6	6	Reinversión de las utilidades																																																																						
E12	Posicionar la marca "Equiports" en el alquiler de equipos a largo plazo	X	X	X	X	2,5,6																																																																								
E13	Añadir nuevos productos a la flota de equipos de alquiler	X	X	X	X	2,5,6																																																																								
<p style="text-align: center;"><b>Tablero de Control</b></p> <p><b>Perspectiva de aprendizaje interno</b></p> <p>OCP 4.2 Indicador: Avance del proyecto OCP 4.3 Indicador: Avance del proyecto</p> <p><b>Perspectiva de procesos</b></p> <p>OCP 1.3 Indicador: Avance del proyecto OCP 2.3 Indicador: Costos operativos/Ventas OCP 2.4 Indicador: Costos operativos/Ventas OCP 3.3 Indicador: Avance del proyecto OCP 4.1 Indicador: Avance del proyecto OCP 4.4 Indicador: Avance del proyecto OCP 1.1 Indicador: US\$ de inversión</p> <p><b>Perspectiva de clientes</b></p> <p>OCP 1.2 Indicador: Participación de mercado OCP 3.1 Indicador: Máquinas compradas OCP 3.4 Indicador: Participación de mercado</p> <p><b>Perspectiva financiera</b></p> <p>OCP 1.4 Indicador: Ratio de Apalancamiento OCP 2.1 Indicador: Cumplimiento del plan de ventas OCP 2.2 Indicador: Cumplimiento del plan de ventas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos a corto plazo</b></p> <p><b>OCP 1.1</b> Establecer el almacén de partes y repuestos al 2017 con un stock valorizado mínimo de US\$70,000, logrando un descuento de 2% con los proveedores y un crédito de 90 días y mantenerlo hasta el 2025. En el año 2014 no existía tal almacén.</p> <p><b>OCP 2.1</b> Elevar las ventas netas a ocho millones de soles para el año 2017 manteniendo un incremento anual de estas de un millón de soles hasta el 2019.</p> <p><b>OCP 3.1</b> Contar con al menos tres equipos disponibles para renta en Chile. En el año 2014 no se cuenta con ninguno disponible para renta fuera del Perú.</p> <p><b>OCP 4.1</b> Adquirir y acondicionar un local operativo o taller para el proceso de repotenciación de equipos para el año 2017.</p> <p><b>OCP 1.2</b> Contar con al menos tres clientes en Chile y contratos de arrendamiento de dos años y mantenerlos hasta el año 2025. En el año 2014, se contaba con 4 clientes.</p> <p><b>OCP 2.2</b> Alcanzar ventas netas de 16 millones de soles para el año 2023; esto en comparación con los 10 millones de soles que deberán facturarse en el 2019.</p> <p><b>OCP 3.2</b> Incrementar la flota de alquiler a 12 equipos para el año 2019, de los cuales al menos uno deberá ser un reach stacker con disponibilidad inmediata para ingresar al mercado Chileno. En el 2015 la flota cuenta con seis equipos.</p> <p><b>OCP 4.2</b> Lograr la certificación ISO 9001 para el año 2017.</p> <p><b>OCP 4.3</b> Lograr la certificación OHSAS 18000 para el año 2019.</p> <p><b>OCP 4.4</b> Integrar verticalmente hacia atrás los servicios metalmecánicos e hidráulicos para el año 2019.</p> <p><b>OCP 1.3</b> Integrar al menos el 50% de los procesos logísticos de Perú y Chile para el año 2017, consiguiendo un 100% de integración para el año 2021. En el año 2014, no existe tal integración.</p> <p><b>OCP 2.3</b> Mantener los gastos operativos en el intervalo del 20% al 22% de las ventas netas para el año 2018, siendo 14,16% en el 2014.</p> <p><b>OCP 3.3</b> Colocar dentro de la flota de equipos en alquiler al 2025 al menos cinco equipos de la marca Equiports.</p>				<p style="text-align: center;"><b>Código de Ética</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Atención a nuestros clientes. Debemos nuestra existencia a nuestros clientes. Nuestro éxito depende de nuestra capacidad para desarrollar y ofrecer a nuestros clientes productos y servicios portuarios innovadores y de alta calidad. Para seguir contando con su preferencia y poder lograr nuestra misión y visión, es esencial tratarlos con el mayor respeto, atención y amabilidad, ofreciéndoles servicios y productos que satisfagan e inclusive excedan sus expectativas de manera eficiente y oportuna.</li> <li>Honestidad y actitud leal. Los intereses de la Empresa nunca se verán favorecidos por la conducta fraudulenta o ilegal de sus colaboradores. El trabajador de Equiports tratará de manera justa y honesta a todas las personas con las que realiza negocios y así mantendrá su reputación e integridad en todas sus relaciones comerciales.</li> <li>Protección y uso adecuado de los activos de la empresa. La protección y el uso adecuado de los bienes de Equiports son vitales para nuestras actividades. Por ello, estamos obligados a utilizarlos exclusivamente para realizar nuestras labores, ajustándonos a todos los procedimientos operativos, administrativos y de seguridad aplicables y evitando cualquier conducta intencional o negligente que pueda ocasionar su pérdida, daño, destrucción, robo o desperdicio.</li> <li>Entorno seguro. La Empresa promueve el bienestar de sus colaboradores proporcionando un entorno de trabajo seguro y libre de riesgos. Todos los colaboradores tienen la responsabilidad de cuidar de ellos mismos. Para hacerlo, deben promover el cumplimiento de las normas y reglamentos de seguridad en el trabajo, lo que implica usar los equipos adecuados y operarlos en forma apropiada para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto y área de trabajo a fin de evitar accidentes que pongan en riesgo la salud e incluso la vida de los involucrados.</li> <li>Relaciones con nuestros colaboradores. Nuestro capital humano, es sin duda, nuestro activo más valioso y, por ende, merece atención y respeto. Todo colaborador de La Empresa está considerado como una persona que posee capacidad para (a) evaluar las situaciones, tomar decisiones y actuar en consecuencia, (b) responsabilizarse de sus acciones, (c) tratar a los demás como espera ser tratado.</li> <li>Sanciones. El colaborador de Equiports acepta el principio que la empresa, para el correcto desempeño de sus funciones, debe establecer reglamentos, normas y procedimientos cuyo contenido declara conocer y a cuyo pleno cumplimiento se somete.</li> </ol>																																																																									
Recursos Estructura organizacional Planes operacionales																																																																														

## Referencias

- Acuerdos comerciales del Perú (2011). *TLC Perú - Estados Unidos*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80)
- Agencia de Promocion de la Inversion Privada [ProInversion]. (2015a). *Terminal Portuario General San Martín (Pisco)*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5384>
- Agencia de Promocion de la Inversion Privada [ProInversion]. (2015b). *Terminal de Embarque de Concentrados de Minerales en el Puerto de Salaverry*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoIP.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=7239&SEC=22>
- Apoyo Consultoría (2015). *Estudio sobre la medicion del grado de competencia intraportuaria en el terminal portuario del Callao*. Lima: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. Recuperado de <http://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/CONSULTAS/02-%20ESTUDIO%20DE%20APOYO%20CONSULTORIA%20-PARTE%201.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Lima, Perú: Autor
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2015). *Estadísticas del movimiento de naves atendidas por la Autoridad Portuaria Nacional a nivel nacional*. Recuperado de [http://www.apn.gob.pe/apn/pdf\\_global/2015/05005984caa338bc2e237748a22d2dc2.pdf](http://www.apn.gob.pe/apn/pdf_global/2015/05005984caa338bc2e237748a22d2dc2.pdf)

- Balarezo, C., D'Alessio, M., Lisung, G., & Ojeda, J. (2012). *Plan estratégico de la industria del envase*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4558>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Desigualdad monetaria en un contexto de rápido crecimiento económico*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/24/ree-24-yamada-castro-bacigalupo.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas* (1a. ed.). Lima, Peru: Autor
- Barndt, S., & Carvey, D. (1982). *Essentials of operations management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). *Un Índice Regional de Competitividad para un país*. Revista CEPAL, 102, 69.
- Bilbao-Osorio, B., Blanke, J., Browne, C., Crotti, R., Fidanza, B., Drzeniek, . . . Sala-i-Martin, X. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Bilbao-Osorio, B., Browne, C., Corrigan, G., Crotti, R., Di Batista, A., Drzeniek, . . . Serin, C., Galvan, C. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Cámara Comercio Lima [CCL]. (2014). *La Cámara*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION608/Edici%C3%B3n%20digital608.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (1a. ed.). Lima, Perú: Autor
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Panorama Social de América Latina* (1a. ed.). Santiago de Chile, Chile: Autor

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014). *Principales indicadores bibliométricos de la actividad científica peruana, 2006-2011* (1a. ed.). Lima, Perú: Autor
- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018 Rumbo al Centenario* (1a. ed.). Lima, Perú: Autor
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Supremo N° 009-2012-MTC. Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012).
- Donadio, M. & Tibiletti, M. (2008). *A Comparative Atlas of Defence in Latin America*. Buenos Aires, Argentina: Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]
- Drewry Maritime Research. (2012). *Global container terminal operators annual review and forecast 2012*. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cdAVuOcO5JYJ:www.drewry.co.uk/publications/view\\_publication.php%3Fid%3D384+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cdAVuOcO5JYJ:www.drewry.co.uk/publications/view_publication.php%3Fid%3D384+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=pe)
- El Perú lidera avance de la clase media en América Latina. (Agosto 28, 2014). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/142890-el-peru-lidera-avance-de-la-clase-media-en-america-latina/>
- Equipos Portuarios (2013). *Información financiera al 31 de diciembre del 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Equipos Portuarios (2014). *Información financiera al 31 de diciembre del 2014*. Lima, Perú: Autor.

Equipos Portuarios (2015). *Información financiera al 31 de diciembre del 2015*. Lima, Perú:

Autor.

Equipos Portuarios (2015). Productos. Recuperado de <http://www.equipoorts.com/products-equiports.html>

Google (2016). *Google maps: Mapa de Sudamérica*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/maps/@-16.5788943,-80.7882442,4.06z>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014a). *Día mundial de la población*. Lima: INEI. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013*. Lima. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Exportación FOB, según principales productos*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09\\_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Importaciones FOB, según uso o destino económico y sector*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09\\_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2013 (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/\\$FILE/Peru.Serie\\_cuentas\\_nacionales.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B2DAE291006D4C3005257D27005DEDF4/$FILE/Peru.Serie_cuentas_nacionales.pdf)

- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA]. (2015).  
*Ficha de Proyecto: Modernización del Puerto de Iquitos*. Recuperado de  
[http://www.iirsa.org/proyectos/detalle\\_proyecto.aspx?h=921#](http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=921#)
- Magstadt, T. (2009). *Understanding politics - Ideas, institutions, and issues*. (10a ed.).  
California, CA: Cengage Learning.
- Medicina, J. (2014). *Pesca artesanal en el Perú*. Lima: Universidad de Lima. Recuperado de  
[http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/viewFile/115/122](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/viewFile/115/122)
- Ministerio de Comunicaciones y Transporte [MTC]. (2015). *Concesiones en Proceso:  
Concesiones Portuarias*. Recuperado de  
<https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/puertos%20por%20concesionar.html>
- Peñaranda, C. (2014). Sobrecostos laborales del Perú entre los más altos de Latinoamérica.  
*La Cámara - Revista de la Cámara de Comercio de Lima*, 6-8. Recuperado de  
<http://canaln.pe/actualidad/ccl-peru-tiene-sobrecostos-mas-altos-alianza-Pacífico-n150565>
- Perú 2021. (2015). *Conceptos de Responsabilidad Social*. Recuperado de Perú 2021.  
Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>
- Perú tendrá cinco puertos importantes para el comercio con el mundo (julio 21, 2014).  
*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tendra-cinco-puertos-importantes-comercio-mundo-2103559>
- Porter, M. (2001). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Business Review*, 38-61.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.

- ¿Qué impacto tendría "El Niño" en la economía peruana? (setiembre 07, 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-impacto-tendria-nino-economia-peruana-noticia-1839038>
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2008). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina*. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2008-eng/print/atlas-completo.pdf>
- Resolucion Ministerial N° 125-2013-PCM. Aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016. Presidencia del Consejo de Ministros (2013).
- Rodrigue, J. (2010). *Maritime transportation: Drivers for the shipping and port industries*. París: International Transport Forum.
- Sarria, A. (2015, 11 de febrero). Entrevista por F. Riva, Lima, Perú.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2015). *El Fenómeno El Niño*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>
- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA]. (2015). *Ficha de Proyecto: Modernización del Puerto de Iquitos*. Recuperado de [http://www.iirsa.org/proyectos/detalle\\_proyecto.aspx?h=921#](http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=921#)
- Woodward, J. (1966). *Industrial organization: Theory and practice*. Sage Publications, Inc. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 284-289.
- World Bank (2015). *GINI index*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Yamada, G. (2012). *Patrones de migración interna en el Perú reciente*. Lima: PUCP. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-04.pdf>

## Apéndice A: Entrevista

Organización: Equipos Portuarios S.A.C. (Equiports).

Nombre: Alejandro Sarria

Cargo: Gerente General.

Lugar: Miraflores, oficinas de empresa Equiports.

Fecha: 11 de febrero de 2015.

1. *En la actualidad cual su percepción respecto al mercado nacional ¿Cómo se encuentra la industria de equipos portuarios?*

—La industria de equipos portuarios en el Perú se encuentra en un franco proceso de crecimiento, debido a la modernización de los puertos. Como resultado de las concesiones se exige que los almacenes y puertos cuenten con operaciones eficientes para cubrir la demanda existente. La necesidad de mejorar los indicadores de productividad y los tiempos en las operaciones portuarias, hacen que el enfoque a la actualización de las tecnologías en los equipos para movimientos de contenedores sea más que una obligación una exigencia.

—El tener puertos modernos con mejor infraestructura en el calado (profundidad) y con grúas especializadas en carga y descarga de contenedores hace posible que puedan ingresar embarcaciones de mayor tamaño a los puertos nacionales, y puedan ser más atractivos para los negocios globales. Así mismo, se tiene previsto en el corto plazo las próximas implementaciones y mejoras de los puertos de Paita, Salaverry, Ilo, General San Martín, San Juan de Marcona e Iquitos, los cuales contarán con las respectivas inversiones en la adquisición de equipos de carga. Desde el 2009, año en el que llegaron las dos primeras grúas pórtico, de tamaño Panamax, Ship-to-shore, al muelle norte del terminal del Callao, y las posteriores concesiones de los muelles sur y muelle norte, han hecho que crezca el mercado de venta de grúas de patio.

2. *¿Cuál es la participación de mercados de Equiports?*

—Equiports está posicionado en el mercado nacional y cuenta con una participación del 20% en la comercialización y renta de equipos dentro de la capacidad instalada de los puertos. Especialmente en el Puerto del Callao, que es el que concentra más del 50% de las operaciones de todo el país. Este puerto es importante debido a su posición geográfica, y a su relevancia por su cercanía al canal de Panamá y otras características naturales propias.

3. *¿Es posible que el Callao se posicione como una plataforma regional para el desarrollo de Equiports?*

—Si es posible, ya que el posicionamiento estratégico de este puerto ubicado en la costa del Pacífico sur ha permitido que las operaciones portuarias de esta región se centralicen en este puerto. Actualmente, el puerto del Callao es uno de los que manipula más contenedores en la costa oeste de América del Sur. Con las concesiones de los terminales Norte y Sur la capacidad de este cuerpo va a permitir en alcanzar el primer lugar dentro de la región.

4. *¿Usted cree que en el futuro surgirán nuevos competidores? ¿Por qué?*

—Sí. Por qué el estado a través del Plan nacional de desarrollo portuario, tiene previsto para los próximos años proyectos relacionados a puertos que buscarán la implementación de los mismos con nuevas tecnologías.

5. *¿Cuáles son los factores claves en la comercialización de equipos portuarios?*

—Entre los factores claves, podemos mencionar que Equiports tiene la representación de marcas con prestigio y respaldo internacional como CVS Ferrari, RAM Spreaders, Italgru, Phoenix Lighting, Musco Lighting e ISG Containers. Otro factor importante es el servicio especializado y de calidad brindado en el soporte técnico disponible durante las 24 horas del año, lo cual es una ventaja diferencial frente a sus competidores locales.

## Apéndice B: Información Financiera de Equiports

Tabla B1  
Estado de Situación Financiera de Equiports (Activo)

Estado de Situación Financiera (Activo)	2013	2014	2015
Activo Corriente			
Caja y Bancos	45,835	118,888	250,806
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	798,831	402,740	879,282
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	146,921	68,166	262,246
Otras Cuentas por Cobrar diversas (neto)	294,876	345,812	91,769
Gastos Pagados por Anticipado	149,954	154,557	301,237
Existencia (neto)	562,592	926,154	775,475
Activo Diferido	152,687	166,502	47,635
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,151,696</b>	<b>2,182,819</b>	<b>2,608,449</b>
Activo No Corriente			
Inversiones Permanentes (neto)			
Inmuebles Maquinarias y Equipos	143,345	690,776	1,337,402
Activos adquiridos en arrendamiento financiero	2,022,306	4,392,399	7,635,998
Activos Intangibles (neto)	47,466	55,572	58,925
Depreciación Inmueble, Activos en Arrendamiento Financiero e IME acumulado		(1,888,917)	(3,143,238)
Otros activos no corrientes		178,833	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>2,213,117</b>	<b>3,428,663</b>	<b>5,889,087</b>
<b>Total Activo</b>	<b>4,364,813</b>	<b>5,611,482</b>	<b>8,497,537</b>

*Nota.* Expresado en Nuevos Soles, porcentajes, y días según aplique. Adaptado de “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2013,” por Equipos Portuarios, 2013, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2014,” por Equipos Portuarios, 2014, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2015,” por Equipos Portuarios, 2015, Lima, Perú: Autor.

Tabla B2  
Estado de Situación Financiera de Equiports (Pasivo)

Estado de Situación Financiera (Pasivo)	2013	2014	2015
Pasivo Corriente			
Tributos y aportes al sistema de pensiones y salud por pagar	16,347	4,437	108,605
Remuneraciones y Participaciones por pagar	4,601	107,360	67,071
Cuentas por pagar comerciales	398,446	1,870,670	201,526
Cuentas por pagar comerciales relacionadas	115,924	118,081	310,870
Cuentas por pagar diversas - terceros	224,333	109,741	262,627
Obligaciones Financieras Corto Plazo	1,714,333	1,441,279	1,174,638
Provisiones	13,836	6,718	23,682
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,487,820</b>	<b>3,658,286</b>	<b>2,149,020</b>
Pasivo No Corriente			
Obligaciones Financieras Largo Plazo	176,491		3,465,420
Ingresos Diferidos (netos) PERU RAIL			619,296
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>176,491</b>		<b>4,084,717</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>2,664,311</b>	<b>3,658,286</b>	<b>6,233,736</b>
Patrimonio Neto			
Capital	708,180	1,674,881	1,811,400
Capital Adicional	243,926	3	-
Acciones de Inversión	-	-	-
Resultados Acumulados	436,880	4	4
Reservas Legales	11,361	11,361	24,404
Resultados Ejercicio	300,155	266,947	427,993
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1,700,502</b>	<b>1,953,196</b>	<b>2,263,801</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>4,364,813</b>	<b>5,611,482</b>	<b>8,497,537</b>

*Nota.* Expresado en Nuevos Soles, porcentajes, y días según aplique. Adaptado de “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2013,” por Equipos Portuarios, 2013, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2014,” por Equipos Portuarios, 2014, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2015,” por Equipos Portuarios, 2015, Lima, Perú: Autor.

Tabla B3  
*Estado de Ganancias y Pérdidas de Equiports*

Estado de Ganancias y Pérdidas	2013	2014	2015
Ventas netas (ingresos operacionales)	3,065,553	3,832,367	4,568,642
Otros ingresos operacionales			
Total ingresos brutos	3,065,553	3,832,367	4,568,642
Costo de Ventas	-1,290,580	-1,667,435	-1,818,073
Utilidad Bruta	1,774,973	2,164,932	2,750,568
Gastos operacionales			
Gastos administrativo	-1,194,774	-542,680	-878,352
Gastos de venta	-24,094	-906,506	-774,730
Utilidad Operativa	556,105	715,746	1,097,487
Otros ingresos (gastos)	6,907	-199,068	
Ingresos financieros	93,048		168,841
Gastos financieros	-226,141	-135,325	-661,562
Utilidad del Ejercicio antes de Impuesto	429,919	381,353	604,765
Impuesto a la Renta	-129,764	-114,406	-176,772
Utilidad Neta	300,155	266,947	427,993

*Nota.* Expresado en Nuevos Soles, porcentajes, y días según aplique. Adaptado de “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2013,” por Equipos Portuarios, 2013, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2014,” por Equipos Portuarios, 2014, Lima, Perú: Autor; “Información Financiera al 31 de Diciembre del 2015,” por Equipos Portuarios, 2015, Lima, Perú: Autor.