

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**Planeamiento Estratégico de Ferreycorp**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Darwin Quispe Ascue**

**José Miguel Sandoval Garcia**

**Jorge Humberto Villavicencio Güisa**

**Miriam Eulalia Zamudio Arias**

**Manuel Plinio Zavaleta Pisfil**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, Julio 2019**

## **Agradecimientos**

A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional para el logro de este objetivo, a nuestro asesor y profesores, por su paciencia a lo largo de todo este emprendimiento.



## **Dedicatorias**

A Dios por las bendiciones de cada día. A mi familia por su amor y apoyo.

Darwin Quispe

A Dios, a mi familia y mis amigos, a quienes siempre les agradezco por su apoyo incondicional.

José Sandoval

A mi amada madre Lidia, por su incansable apoyo a mi crecimiento.

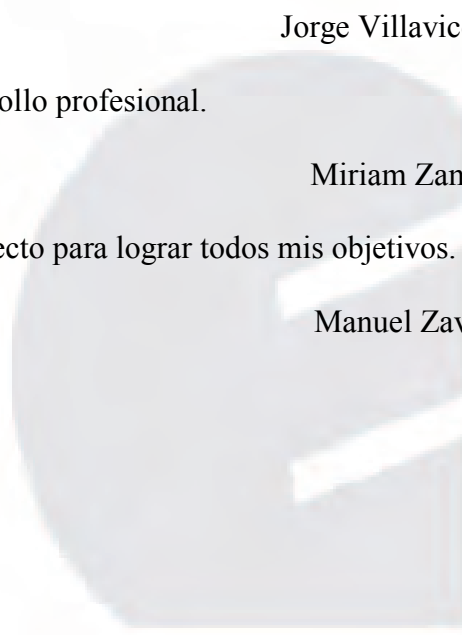
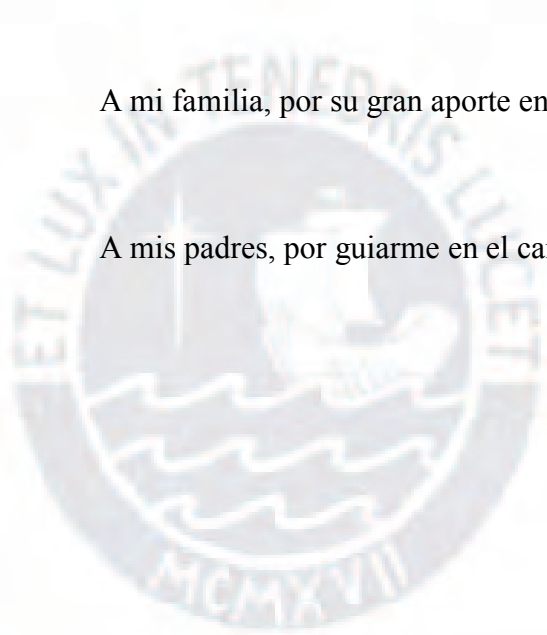
Jorge Villavicencio

A mi familia, por su gran aporte en mi desarrollo profesional.

Miriam Zamudio

A mis padres, por guiarme en el camino correcto para lograr todos mis objetivos.

Manuel Zavaleta



## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo considera el planeamiento estratégico para la empresa Ferreycorp en el periodo 2019-2025, cuya elaboración es el resultado de los conocimientos adquiridos durante la maestría en pos de la estrategia para afrontar los nuevos desafíos en la minería del Perú en el enfoque de la actual coyuntura del país, que no es la más prometedora para el rubro minero, esto debido a factores como el creciente ruido político presente al finalizar las últimas elecciones regionales y la presencia de autoridades anti mineras en el sur. Desde su fundación en 1922, la corporación se ha consolidado como el único representante de Caterpillar en el Perú, país naturalmente minero; lo que le ha permitido desarrollar ventajosas estrategias de diferenciación considerando que es un referente casi monopólico de equipos de minería.

La minería en el Perú para los próximos años se presenta con buen impulso; siempre que se logre superar el ruido político, lo cual desencadena en cuatro formas de inversiones como son: La primera, en inversiones por exploración, con esto generar reservas; la segunda, las mejoras operativas, con la finalidad de perfeccionar la eficiencia; la tercera es la ampliación de operaciones existentes y la cuarta es la apertura de nuevos proyectos como son Mina Justa, Quellaveco y Mischiquillay las cuales impulsaran la economía regional. Todo esto se presenta de una manera favorable para los intereses de Ferreycorp.

## **Abstract**

The present work considers the strategic planning for the Ferreycorp company in the period 2019-2023, whose elaboration is the result of the knowledge acquired during the masters in pursuit of the strategy to face the new challenges in the mining of Peru in the approach of the current situation of the country, which is not the most promising for the mining sector, this due to factors such as the growing political noise present at the end of the last regional elections and the presence of anti-mining authorities in the south. Since its foundation in 1922, the corporation has established itself as the only representative of Caterpillar in Peru, a country that is naturally mining; which has allowed him to develop advantageous differentiation strategies considering that it is an almost monopolistic reference of mining equipment.

Mining in Peru for the next few years is presented with good momentum; provided that the political noise is overcome, which triggers four forms of investment such as: The first, in investments for exploration, with this generating reserves; the second, the operational improvements, in order to improve efficiency; the third is the expansion of existing operations and the fourth is the opening of new projects such as Mina Justa, Quellaveco and Mischiquillay which will boost the regional economy. All this is presented in a favorable manner for the interests of Ferreycorp.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos.....</b>	<b>i</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I Situación General de Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Gestión Estratégica .....	2
1.3 Ventas .....	3
1.4 Empresas Subsidiarias .....	5
1.5 Recursos Humanos .....	6
1.6 Principales Funcionarios.....	7
1.7 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética de Ferreycorp .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores de Ferreycorp .....	12
2.5 Código de Ética de Ferreycorp S.A.A. ....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>14</b>
3.1 El Análisis Tridimensional de Naciones .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	144
3.1.2 El potencial nacional.....	155
3.1.3 Los principios cardinales .....	167
3.2 El Análisis Competitivo del País .....	188
3.2.1 Las condiciones de factores .....	188

3.2.2 Las condiciones de demanda .....	188
3.2.3 La estrategia, estructura, y rivalidad de empresas .....	188
3.2.4 Los sectores relacionados y de apoyo .....	19
3.2.5 El análisis de la influencia de Ferreycorp S.A.A. ....	199
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	199
3.4 Matriz evaluación de factores externos (MEFE).....	30
3.5 Ferreycorp S.A.A. y sus competidores .....	322
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	323
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	344
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	355
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	398
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	40
3.6 Ferreycorp y sus referentes.....	423
3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR).....	423
<b>Capítulo IV Evaluación Interna.....</b>	<b>456</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	45
4.1.1 La administración y la gerencia .....	51
4.1.2 El marketing y las ventas .....	51
4.1.3 Proceso de operación y logística.....	545
4.1.4 Finanzas y contabilidad .....	556
4.1.5 Los recursos humanos.....	556
4.1.6 Sistemas informáticos y comunicaciones .....	567
4.1.7 Las tecnologías de la investigación y de desarrollo.....	578
4.2 Matriz evaluación de factores internos (MEFI).....	589
4.3 Conclusiones.....	589

<b>Capítulo V Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>60</b>
5.1 Intereses de Ferreycorp.....	60
5.1.1 Fuerzas presentes en el mercado actual .....	60
5.2 Matriz de intereses de Ferreycorp .....	62
5.3 Objetivos de largo plazo .....	622
5.4 Conclusiones.....	633
<b>Capítulo VI El Proceso Estratégico .....</b>	<b>64</b>
6.1 Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA).....	644
6.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA).....	700
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	744
6.4 Matriz interna externa (MIE).....	755
6.5 Matriz gran estrategias (MGE) .....	766
6.6 Matriz de decisión estratégica (MDE).....	77
6.7 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	81
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	85
6.9 Matriz de ética (ME).....	85
6.10 Estrategias retenidas y de contingencia .....	85
6.11 Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo .....	87
6.12. Matriz de posibilidades de los competidores.....	89
6.13. Conclusiones.....	90
<b>Capítulo VII Implementación Estratégica .....</b>	<b>92</b>
7.1 Objetivos de corto plazo .....	92
7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo .....	944
7.3 Políticas de cada estrategia .....	977
7.4 Estructura organizacional de Ferreycorp.....	988



7.5 Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social .....	99
7.6 Recursos humanos y motivación .....	100
7.7 Gestión del cambio .....	100
7.8 Conclusiones.....	101
<b>Capítulo VIII Evaluación estratégica .....</b>	<b>102</b>
8.1 Perspectivas de control .....	1022
8.1.1 Aprendizaje interno.....	1022
8.1.2 Procesos .....	1022
8.1.3 Clientes .....	1032
8.1.4 Financiera.....	1032
8.2 Tablero de control balanceado ( <i>balanced scorecard</i> ) .....	1033
8.3. Conclusiones.....	1055
<b>Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>106</b>
<b>9.1 Análisis Competitivo de Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>10606</b>
<b>9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>1133</b>
<b>9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers de Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>1144</b>
<b>9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de     Ferreycorp S.A.A. ....</b>	<b>1155</b>
<b>Capítulo X Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>117</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	11717
10.2 Conclusiones finales .....	11717
10.3 Recomendaciones finales.....	12121
10.4 Futuro de Ferreycorp .....	1211
<b>Referencias.....</b>	<b>1244</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Resultados Consolidados de Ferreycorp y Subsidiarias (en millones de soles)</i> .....	4
Tabla 2	<i>Ventas Consolidadas de Ferreycorp</i> .....	5
Tabla 3	<i>Funcionarios de Ferreycorp</i> .....	7
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	155
Tabla 5	<i>Tratados y Acuerdos de Libre Comercio, vigentes, suscritos por el Estado peruano</i> .....	222
Tabla 6	<i>Producción Minera Metálica</i> .....	244
Tabla 7	<i>Datos de síntesis</i> .....	266
Tabla 8	<i>Matriz EFE</i> .....	311
Tabla 9	<i>Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores</i> .....	333
Tabla 10	<i>Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores</i> .....	388
Tabla 11	<i>Evaluación de la Amenaza de los Sustitutos</i> .....	399
Tabla 12	<i>Evaluación de la Amenaza de Nuevos Entrantes</i> .....	40
Tabla 13	<i>Evaluación de la Rivalidad entre Competidores</i> .....	411
Tabla 14	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	422
Tabla 15	<i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	433
Tabla 16	<i>Matriz MEFI</i> .....	588
Tabla 17	<i>Matriz de Intereses</i> .....	622
Tabla 18	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	711
Tabla 19	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	722
Tabla 20	<i>Matriz de datos para Boston Consulting Group (MBCG)</i> .....	744
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	800
Tabla 22	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	833
Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	844

Tabla 24 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	866
Tabla 25 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	877
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	88
Tabla 27 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	89
Tabla 28 <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo</i> .....	955
Tabla 29 <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	977
Tabla 30 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	1044
Tabla 31 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	1233



**Lista de Figuras**

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	viii
<i>Figura 1.</i> Localización de empresas del Grupo Ferreycorp.....	6
<i>Figura 2:</i> Trayectoria de la corporación en 90 años. ....	46
<i>Figura 3</i> Organigrama de la empresa Ferreycorp. ....	47
<i>Figura 4.</i> Subsidiarias de Ferreycorp.....	49
<i>Figura 5.</i> Importación de bienes de capital en el Perú, 2014.....	50
<i>Figura 6.</i> Distribución de ventas por sector económico. ....	51
<i>Figura 7.</i> Ingresos de la corporación.....	55
<i>Figura 8:</i> Colaboradores de la corporación del 2010 al 2017.....	57
<i>Figura 9:</i> Matriz PEYEA. ....	734
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA. ....	756
<i>Figura 11.</i> Matriz interna externa .....	767
<i>Figura 12.</i> Matriz de la gran estrategia.....	778
<i>Figura 13.</i> Organigrama de versión reestructurada de la gerencia .....	101

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

“El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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.

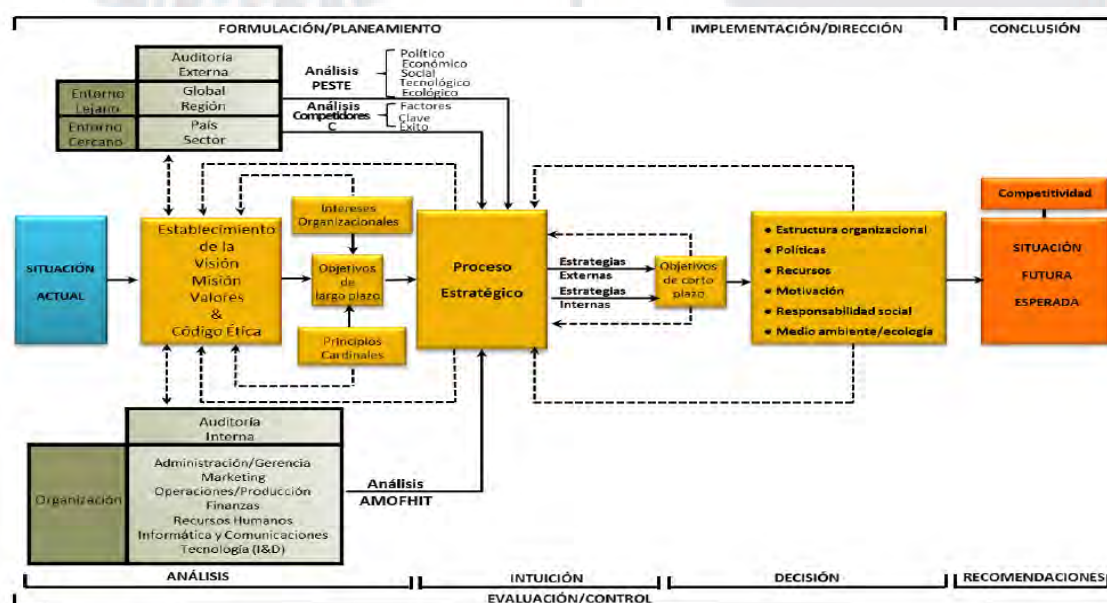


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 necesarias para 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 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 (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

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 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 en cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar 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 del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; 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. Este planeamiento estratégico puede desarrollarse para diversas organizaciones: una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región/Estado/departamento, país, entre otras”.

*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I Situación General de Ferreycorp S.A.A.

### 1.1 Situación General

En este capítulo se describirán los siguientes puntos: breve historia de la empresa, gestión estratégica, ventas, empresas subsidiarias, recursos humanos y principales funcionarios al 2018. Esta sección está pensada para servir de primer contacto con la información básica sobre la empresa, para entender los motivos que sustentan la cultura de la misma y para entender el fundamento de su visión. El 14 de setiembre de 1922, el señor Enrique Ferreyros y un grupo de socios se unieron para fundar la empresa Enrique Ferreyros y Cía. Sociedad en Comandita. Esta empresa, al principio, se dedicó a la comercialización de bienes de consumo masivo; sin embargo, después de veinte años, la empresa toma la decisión de asumir la representación de Caterpillar Co. en Perú. Ése fue el punto de partida para que la empresa se embarque en nuevos negocios e inicie una historia diferente como organización. Tiempo después dos empresas le entregan sus representaciones de maquinarias y equipos y para 1962 la empresa holding se encontraba inscrita en la Bolsa de Valores de Lima, convirtiéndose en una compañía de accionariado difundido, esto le permitiría financiar sus proyectos emitiendo acciones y bonos corporativos.

En 1981 la empresa se volvió una sociedad anónima y esto llevó a Ferreyros a convertirse en una sociedad abierta para el año 1998, bajo el nombre de Ferreyros S.A.A. En el 2012 la empresa empezó una reorganización corporativa, dedicándose a funciones operativas de una compañía distribuidora y comercializadora de bienes de capital y también a un rol corporativo como encargada de definir los lineamientos que involucraban a todas las empresas del grupo. A través de este proceso de cambio, para el 2013 la empresa se transforma en Ferreycorp S.A.A, la cual se convirtió en la *holding* del grupo, dueña de todas las subsidiarias, que involucran a las empresas nacionales e internacionales, de otro lado su

subsidiaria Ferreyros S.A. empezó a dedicarse solo a la comercialización de maquinaria y equipo y al servicio post venta de Caterpillar y marcas complementarias.

La reestructuración del grupo en una nueva estructura organizativa, se realizó con la finalidad de guiar la puesta en valor de bienes de capital para clientes especializados, con la finalidad de cubrir y atender las oportunidades de negocio y a la vez ir mejorar las capacidades operativas del grupo. Esta empresa peruana es conocida como la primera comercializadora y distribuidora de bienes de capital y servicios complementarios en nuestro país. Las actividades de la corporación están dirigidas a la atención de demanda y en dar respuesta a clientes brindando soluciones a distintos sectores económicos de Latinoamérica y de nuestro país, entonces el holding está presente en sectores de construcción, pesca, minería, entidades públicas, transporte y agricultura, siendo actualmente la única representante de la marca Caterpillar en Perú. La empresa holding cuenta con más de 96 años de vida institucional. En la actualidad posee quince empresas en once países (Ferreycorp S.A.A., 2018) y se caracteriza por mantener altos estándares de calidad y cumplimiento. Todo este esfuerzo pone a Ferreycorp en un puesto privilegiado tanto en Perú como en el extranjero, en función a la aplicación de buenas prácticas en el ámbito corporativo y por su fijación en seguir implementando mejoras y generando valor a sus servicios.

## **1.2 Gestión Estratégica**

La corporación opera estrategias en sus procesos bajo cuatro puntos importantes. El primero está referido al crecimiento rentable y diversificado; el segundo a la transformación centrada en el cliente; el tercero a mejoras prácticas y sinergias y, por último, al talento empoderado y en constante desarrollo. Con estas estrategias la corporación pretende crear un negocio sostenible en el tiempo, siendo líderes en todos los mercados en los que opera y en todos los productos que suministra, ofreciendo una propuesta integral consolidada para sus clientes, adaptándose a la tecnología, innovación y al mundo moderno, todo de la mano del

talento humano empoderado, decidido y capaz de sus 6,500 colaboradores. (Ferreycorp S.A.A., 2018).

Ferreyros destaca por ser la principal subsidiaria de la corporación y representante comercial de Caterpillar y marcas complementarias. Concentra la comercialización de bienes de capital de mayor envergadura en el sector de gran minería. Sus principales clientes son empresas mineras y contratistas para realizar los proyectos mineros a tajo abierto donde brindan soporte técnico a sus equipos como: camiones para minería, cargadores de ruedas, excavadoras de oruga, motoniveladoras, palas eléctricas de cable, palas hidráulicas sobre orugas, perforadoras, tractores de oruga y rueda (Ferreycorp S.A.A., 2018).

### **1.3 Ventas**

Según memoria anual de 2018, la empresa holding evidenció resultados positivos, con el 55 % de sus ventas provenientes del sector minería. Con respecto al siguiente año, el objetivo fue superar las ventas en un 10% al valor de las ventas alcanzadas en 2018, monto superado al mes de mayo con una venta equivalente a US\$ 402 millones de dólares, que representan un 5.29 % más de lo presupuestado en 2018. Con relación a los gastos, el objetivo fue disminuir en un 10% los gastos de soporte en los diversos procesos de operaciones mineras (Ferreycorp S.A.A., 2018). En la Tabla 1, se aprecia la reducción de ventas, por la contracción del sector minero en el año 2017, la variación fue de -0.3%. Uno de los factores que determina una proyección positiva en ventas es la plataforma digital ya implementada, la misma que está en constante actualización y mejora. Esta herramienta permite a los clientes un fácil acceso a información personalizada para el soporte técnico de sus negocios, como repuestos y consumibles de la marca Caterpillar y marcas aliadas. A esto se suma la plataforma de tienda virtual, donde se puede acceder a distintos productos exclusivos de *merchandising* que ofrece este sistema de ventas y que permite además un mayor posicionamiento en el mercado.

Tabla 1

*Resultados Consolidados de Ferreycorp y Subsidiarias (en millones de soles)*

	2017		2016		Variación
	Importe	%	Importe	%	%
Ventas Netas	4,843.4	100	4,856.3	100	-0.3
Costos de Ventas	-3,676.4	-75.9	-3,675.4	-75.7	0
Utilidad bruta	1,167	24.1	1,180	24.3	-1.2
Gastos de ventas y administración	-808	-16.7	-7,96.7	-16.4	1.4
Ingresos (egresos) diversos, neto	62.4	1.3	41	0.8	52.2
Utilidad en operaciones	421.4	8.7	425.2	8.8	-0.9
Otros ingresos (egresos):					
Ingresos financieros	18.1	0.4	26.1	0.5	-30.7
Gastos financieros	-85.1	-1.8	-124.7	-2.6	-31.8
Diferencia en cambio neta	25.1	0.5	0.4	0	6,175
Participación en los resultados en asociadas y negocio conjunto	7.7	0.2	7.3	0.2	5.5
Utilidad antes del impuesto a la renta	-34.2	-0.7	-90.9	-1.9	-62.5
Utilidad antes del impuesto a la renta	387.2	8	334.3	6.9	15.8
Impuesto a las ganancias	-120.2	-2.5	-103.9	-2.1	15.7
Utilidad neta	267	5.5	230.4	4.7	15.9

*Nota:* Tomado de *Memoria Anual Ferreycorp 2017* (p.64), por Ferreycorp S.A.A., 2017, Lima.

En la Tabla 2 se evidencia que, a pesar de producirse un fenómeno de ventas menores, la empresa logró obtener una mayor utilidad. Asimismo, se advierte un crecimiento del 15.9% con respecto al año 2017. En esta Tabla 2 además se aprecia la variación de ventas acorde con los segmentos en los que participa la empresa holding. Finalmente, también se aprecia en la Tabla 2 que, la mayor caída de ventas se produjo en el sector minero, dada la menor actividad minera, así entonces la reducción de la referida actividad se suscita a

consecuencia del uso de camiones mineros y máquinas. Se advierte una reducción de 34.5% con respecto al 2017 (Ferreycorp S.A.A., 2018).

Tabla 2

*Ventas Consolidadas de Ferreycorp*

	2017	2016	Variación (%)
Maquinaria y Equipo:			
Camiones mineros y maquinas Cat (GM)	353.1	538.9	-34.5
Máquinas y motores Caterpillar a otros sectores (NGM)	641.5	703.6	-8.8
Alquileres y Usados	438	359.4	21.9
Equipos aliados	614	563.7	8.9
	<b>2,046.6</b>	<b>2,165.6</b>	<b>-5.5</b>
Repuestos y servicios	2,371.8	2,247.1	5.5
Otras líneas	425	443.6	-4.2
<b>Total</b>	<b>4,843.4</b>	<b>4,856.3</b>	<b>-0.3</b>

*Nota:* Tomado de *Memoria Anual Ferreycorp 2017* (p.65), por Ferreycorp S.A.A., 2017, Lima.

#### 1.4 Empresas Subsidiarias

Las subsidiarias del grupo son: (a) Unimaq, (b) Orvisa, (c) Centrac General de Equipos, (d) Soltrak, (e) Motored, (f) Cresko, (g) Trex, (h) Maquicentro, (i) Forbis, (j) Fargo, (k) Sitech; estas empresas aportan una diversidad de productos y servicios complementarios a la representación comercial de Caterpillar mediante servicios de venta y posventa de las marcas aliadas que tienen como principales clientes a empresas del sector minero, construcción, pesca y agricultura dentro y fuera de Perú, brindando soporte técnico oportuno en zonas de operación. Como es de apreciarse, las que anteceden se complementan optimizando estándares de gestión y performance en los bienes y servicios ofertados. En la

Figura 1 se muestran los lugares en donde se establecieron las empresas del grupo, del holding empresa.



Figura 1. Localización de empresas del Grupo Ferreycorp  
Tomado de *Memoria Anual Ferreycorp 2018* (p. 24), por Ferreycorp S.A.A., 2018, Lima.

### 1.5 Recursos Humanos

Una ventaja competitiva de la corporación Ferreycorp es el talento humano con el que cuenta, sus colaboradores a través de su trabajo diario ponen en acción la propuesta de valor al cliente, generando ventajas competitivas, solidez en la operación y liderazgo de la empresa. Todo lo anterior posibilita que la empresa esté incluida - por cuarto año- en el ranking de las diez mejores empresas por Merco Talento 2018 (Merco, 2019) y, sea premiada por conservar y retener el talento en el país. Además, es importante resaltar que actualmente esta empresa holding cuenta con más de 6,500 colaboradores, dentro de este contexto institucional, es apreciable que cada uno de estos sea parte fundamental para el desarrollo sostenible de esta corporación, basándose en valores y principios guiados por líderes encargados de promover el modelo de gestión corporativa. Finalmente, como consecuencia de esta implementación corporativa de recursos humanos, se tiene que Ferreycorp S.A.A. fue reconocida en 2017, por

el estudio de Marca Empleadora elaborada por las empresas APOYO comunicaciones en colaboración conjunta con Laborum. Debemos mencionar también que las empresas Ferreyros, Unimaq, Motored, Soltrak, Fargoline, Trex Perú y Cresko fueron distinguidas por la Asociación de Buenos Empleadores por su cumplimiento de buenas prácticas laborales (Ferreycorp S.A.A., 2017).

### 1.6 Principales Funcionarios

Los principales funcionarios del grupo cuentan con experiencia de varias décadas en el sector, esto garantiza un manejo eficiente de recursos en la empresa. Los funcionarios de Ferreycorp S.A.A a diciembre de 2018, según la memoria anual de la empresa están conformados por un gerente general y nueve gerentes, algunos como directores de las diferentes subsidiarias. A comienzos del 2012 la corporación decidió implementar un proceso de reorganización de la matriz de la empresa, designando funciones corporativas.

Tabla 3

#### *Funcionarios de Ferreycorp*

Gerencia	Nombre de los Gerentes
Gerente general	Mariela Garcia Figari de Fabbri
Gerente corporativo de negocios	Luis Bracamonte Loayza
Gerente corporativo TI, procesos e innovación	Alberto García Orams
Gerente de Recursos humanos	María Teresa Merino Caballero
Gerente corporativo de auditoria interna	Tito Otero Linares
Gerente corporativo de finanzas	Patricia Gastelumendi Lukis
Gerente corporativo de asuntos corporativos	Eduardo Ramírez del Villar López de Romaña
Gerente corporativo de desarrollo	Rodolfo Paredes León



---

*Nota: Tomado de Memoria Anual Ferreycorp 2018 (p.75), por Ferreycorp S.A.A., 2018, Lima.*

## 1.7 Conclusiones

En los últimos años, Ferreycorp demuestra ser una referente importante en el desarrollo minero y agroindustrial del país. La empresa Ferreyros es la subsidiaria más importante que tiene, la cual se enfoca principalmente en la gran minería, lamentablemente su socio estratégico Caterpillar no ha tenido una buena participación en el mercado desde el 2016 cuando sus ventas decayeron en un 20%, lo cual le representó una reducción de beneficios de 50% para ese período. Ferreycorp, sin embargo, logra sostener su economía a pesar de la caída de su socio Caterpillar, y a pesar de la coyuntura actual. Esta empresa tiene la herramienta para poder obtener un gran margen de participación en los dos grandes proyectos de minería actualmente en ejecución, Quellaveco y Marcobre, con sus líneas de volquetes o también conocidas por contar con camiones fuera de carretera con capacidad de carga de hasta 400 toneladas y flota auxiliar o equipos de mueve tierra y palas hidráulicas que son considerados equipos de gran minería, diseñados con la más alta tecnología garantizando durabilidad, alta eficiencia y rendimiento a sus clientes, generando tendencia en el rubro de maquinarias, ello además del capital humano con que cuenta la compañía, el mismo que tiene altos estándares de capacitación para brindar el soporte técnico especializado.

La situación general de Ferreycorp refleja condiciones para fortalecerse, crecer y consolidarse como empresa líder en venta de bienes de capital en el mercado Latinoamericano. Su desempeño se extiende hasta alcanzar relevancia para la economía, es así que esta empresa tiene operaciones, debido a que sus inversionistas, compuestos por compañías de Seguro y Pensiones, tienen inversiones importantes que impactan en los intereses del país de destino. Por tal motivo, se requiere realizar un plan estratégico que

muestre el camino que la corporación debe seguir para continuar con el crecimiento y para contribuir al desarrollo económico del país en donde opera de manera sostenible y con responsabilidad social.



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

Ferreycorp dentro de su organización tiene lineamientos asociados a códigos éticos bastante consolidados. Al ser una empresa que cuenta con más de 90 años de trayectoria, tiene una misión bastante analizada, así como una visión que desarrolla y reajusta cada cierto periodo. Veremos estos tres puntos descritos en el presente capítulo.

### **2.1 Antecedentes**

Con 95 años de existencia, esta corporación peruana está presente y vigente en el ámbito de la industria pesada, con un equipo humano que bordea los 6,500 colaboradores. Desde 1942 mantiene una sólida relación con su representada Caterpillar, esta última ejerce actualmente liderazgo en lo que respecta a maquinaria pesada a nivel mundial, también brinda distribución de otras marcas de prestigio, así como servicios relacionados al entorno de bienes de capital. Hoy cuenta con inversionistas locales, como AFP's y diversos fondos en el extranjero. La corporación es valorada por su vasta experiencia relacionada a bienes de capital y buenas prácticas de gobierno corporativo, Ferreycorp S.A.A. recibió además en 2017 por quinta oportunidad, el premio denominado La Llave de la Bolsa de Valores de Lima por el mejor desempeño dentro de mercados peruanos. Asimismo, es distinguida como una de las organizaciones referentes dentro del empresariado peruano y está presente en una serie de agrupaciones y organizaciones empresariales, promoviendo el desarrollo del país a través de dicha participación (Ferreycorp S.A.A., 2018).

### **2.2 Visión**

La visión actual de Ferreycorp es: “Ser reconocidos como un grupo económico líder en el Perú, con presencia en Latinoamérica, y excelente proveedor de bienes de capital, insumos y servicios relacionados, que contribuye a incrementar la productividad y rentabilidad en los sectores económicos en los que participa, que fomenta el desarrollo de los países y de sus distintos grupos de interés y que a su vez es reconocida por las marcas

globales como la corporación preferida para adoptar nuevos negocios y representaciones, en los campos de su actuación, por su capacidad operativa y financiera” (Ferreycorp, 2018, p.15). Dado el actual panorama económico a nivel mundial y a nivel nacional, sumado a la actual coyuntura social en la que se vienen estancando grandes proyectos mineros la visión propuesta para Ferreycorp sería la que se propone: “Para el 2025 Ferreycorp S.A.A. será reconocida como una corporación líder en aprovisionamiento de bienes de capital, procura de insumos y servicios capaz de seguir creciendo y aportando financiera, laboral y alto grado de compromiso con la responsabilidad social en condiciones poco favorable de crecimiento económico externo contribuyendo con el crecimiento y satisfacción de sus clientes y stakeholders”.

### **2.3 Misión**

Franklin en su libro “Organización de Empresas” hace referencia a la misión y la define como una guía o marco de referencia que usa una organización con la finalidad de orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Díez de Castro, García, Martín y Periañez en su libro “Administración y Dirección” nos dicen que la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Actualmente, la misión actual de Ferreycorp es: “Operar, a través de sus subsidiarias con foco y alto grado de especialización, negocios de distribución de bienes de capital e insumos y de servicios y soporte, para marcas prestigiosas globales con altos estándares, eficiencia y rentabilidad, logrando a su vez el desarrollo de sus colaboradores y siendo referentes de empresas modernas y responsables”. (Ferreycorp, 2018, p. 15)

La misión propuesta para Ferreycorp es la siguiente: “ser contribuyente activo y estratégico para el crecimiento de sus clientes de categoría mundial en condiciones de crecimiento restringido, proporcionando bienes de capital, insumos y servicios, enfocados en convertirse referentes sociales, tecnológicos y financieros líderes en Latinoamérica.

## 2.4 Valores de Ferreycorp

Estos elementos son los lineamientos que todo colaborador de la empresa debe mantener en toda actividad relacionada. Los valores que se practican dentro de la empresa holding Ferreycorp S.A.A., son:

- Compromiso: comprometerse y lograr los objetivos de la empresa.
- Integridad: personas íntegras con capacidad para no aprovecharse de su cargo para su beneficio personal.
- Equidad: brindar las mismas oportunidades y tareas a sus colaboradores de una misma área.
- Trabajo en equipo: propiciar la cohesión de los integrantes de la organización para cumplir con sus objetivos trazados, todo esto teniendo como norte la mejor productividad posible.
- Respeto a la persona: respetar a las personas sin interesar el estatus o nivel jerárquico en la empresa.
- Excelencia e innovación: propiciar la innovación constante en todos los procesos de negocios, todas las ideas son bienvenidas.
- La vocación de servicio: tener la capacidad de hacer las cosas con pasión.

## 2.5 Código de Ética de Ferreycorp S.A.A.

El código de ética de esta empresa holding se fundamenta en lineamientos de comportamiento para su personal, a decir: (a) Los productos distribuidos cumplirán con las normas de calidad del producto de acuerdo con las leyes del Perú y a las normas internacionales. Todos los servicios técnicos y complementarios se harán de acuerdo con los procesos estandarizados y de calidad de servicio; (b) la empresa proporcionará los datos verídicos, claros, verificable como también auditable con alcance tanto a los capitalistas como a los clientes y personas, con todos sus hechos de interés en la memoria anual

descriptiva. Con respecto a la identificación con la empresa de todo el personal de la empresa, se antepondrá ante todo los objetivos de la organización muy por encima de los intereses personales, bajo el marco de la honestidad, respeto. Con lo que respecta a los clientes, se desarrollará relaciones óptimas sinceras y confiables, con especificaciones técnicas necesarias para la toma de decisión; (c) relación con los proveedores, la relación está basada en condiciones de libre competencia.

## **2.6 Conclusiones**

Las ventas de camiones mineros y maquinas CAT se redujeron en 34.5% en 2017. Al respecto, se espera una recuperación para los próximos años. La referida recuperación sería viable en tanto que en el 2019 se espera ejecutar obras de infraestructura de gran envergadura (Quellaveco contrató equipos y soporte de Ferreyros por más de US\$ 500 millones, 2018) y el grupo cuenta con empresas subsidiarias, sea para la venta o en el alquiler de camiones o tracto camiones.

De acuerdo con la estrategia de la corporación, el rubro de alquileres y usados ha crecido en 21.9% con respecto al año 2016. Adicionalmente, se espera un crecimiento mayor, dado el alto costo de estas máquinas y equipo que, por lo general es de un solo uso.

Ferreycorp muestra una sólida base ética que se refleja en sus valores orientados a buenas prácticas corporativas que le ha permitido ser reconocida como una empresa de buen clima laboral, siendo un elemento que está presente en todas las empresas del grupo.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 El Análisis Tridimensional de Naciones

Hartmann, que es mencionado en D'Alessio (2015), sostiene la relevancia de acondicionar nuestros intereses nacionales a los de otros países. En sí, sostiene la relevancia de interactuar sin interdependencia y beneficiarse de esta simbiosis, la idea es que todos los países relacionados obtengan un rédito, es decir todos ganen, siendo que para ello se han de determinar estratégicamente tres dimensiones simultáneas: intereses nacionales, factores de potencia nacional y principios cardinales. En este apartado, se analizará la influencia vigente y la mejor proyección de otras naciones con el Perú.

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

D'Alessio (2015) cataloga los denominados intereses nacionales en base a factores de intensidad y relación entre sí. En nuestro país, estos son propuestos dentro del primer plan estratégico de desarrollo nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). En mérito a estos temas, se considera resaltante la labor y gestión de instituciones, tales como: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021. De otro lado, no se debe perder de vista que este Plan se gestiona en mérito a la denominada Declaración Universal de Derechos Humanos y Políticas de Estado del llamado Acuerdo Nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Entonces, se considera que este Plan Estratégico involucra seis ejes estratégicos; (a) derechos fundamentales y dignidad de personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; (f) recursos naturales y ambiente. Todos ellos de vital importancia para la determinación de la matriz de interés nacionales, donde se muestra los intereses similares y opuestos que tiene le Perú a

comparación de otros, así como el grado de importancia para otras naciones. Como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales*

<i>Intereses nacionales</i>	<i>Intensidad del Interés</i>			
	<i>Supervivencia (crítico)</i>	<i>Vital (peligroso)</i>	<i>Importante (serio)</i>	<i>Periférico (molesto)</i>
1. Derechos fundamentales Y dignidad de las personas			EEUU, UE	China
2. Oportunidades y acceso A servicios		(Chile)	Bolivia	UE, EEUU
3. Estado y gobernabilidad		(Chile)	UE	UE
4. Economía, competitividad Y empleo		China, EEUU	UE	Bolivia
5. Desarrollo regional e infraestructura		Bolivia, Brasil (Chile)	UE EEUU	China
6. Recursos Naturales y Ambiente	China, UE	(EEUU)	(Chile)	

*Nota.* En paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes.

### 3.1.2 El potencial nacional

Este numeral trata de distintos aspectos que coadyuvan entre sí para generar una plataforma sobre la que se puede determinar lo débil o fuerte que es nuestro país, pero desde una perspectiva de fortaleza o capacidad. Entonces, las ventajas y desventajas que tiene el Perú para afrontar sus necesidades utilizando su potencial, están clasificadas en 7 aspectos. Según D'Alessio (2015), estos son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d)



tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional-administrativo y; (g) militar.

### 3.1.3 Los principios cardinales

***Influencia de otras partes.*** La globalización que se está desarrollando desde hace algunas décadas ha generado un enorme avance en la comunicación e interdependencia de los países, tanto en temas económicos, políticos, ambientales como temas culturales e ideológicos. Este fenómeno global no es ajeno a nuestro país, que dada su condición de país emergente se ve afectado en mayor medida que los otros. La principal influencia está dada por aquellos países que conforman los bloques económicos que conforma y aquellos países que lo rodean geográficamente, además de la influencia de las grandes potencias mundiales, por su condición de condicionantes globales (Petras, 2015). Como un claro ejemplo las crecientes disputas comerciales entre Estados Unidos y China, logran desestabilizar el tipo cambiario del dólar. Anterior a ello el desaceleramiento de la economía China generó un estancamiento de nuestra economía por enorme efecto que tuvo en el precio mundial de *commodities*, especialmente los minerales, como el caso de los aquellos como estaño, cobre y zinc, principales productos de exportación nacionales. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

***Los lazos pasados y presentes.*** Los lazos pasados con los que cuenta Perú, están representados por los países colindantes, Chile, Ecuador, Colombia, Brasil y Bolivia. Con ellos a raíz diversos eventos de índoles geopolíticos, culturales y socioeconómicos, los cuales ocurrieron en un contexto de convulsión y conflicto se tuvo como saldo total desde pérdida de 730,048 kilómetros cuadrados hasta 1942 (Congreso de la República del Perú, 2018).. Pese a este tipo de lazos pasados, que generan un cierto grado de desavenencias, los lazos presentes del Perú con otras naciones, se presentan primordialmente sólidos, basado en relaciones de intercambio comercial y de integración en bloques económicos y de

cooperación, con estas mismas naciones. Algunas de las más importantes son la Unión de Naciones Sudamericanas, Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños y Alianza del Pacífico, todos ellos con el fin de hacer frente a los cambios y retos que se pudieran presentar como comunes para las naciones que los integran. De otro lado, existen también importantes lazos con naciones no colindantes, por motivos comerciales, los principales son con EEUU y Alemania y China, por representar sus tres principales destinos de exportación (Winkelried & Saldarriaga, 2012).

***Contrabalance de intereses.*** Nuestro país actualmente es miembro de bloques de integración económica diversos, donde se agrupan primordialmente países por motivos de intereses mutuos, siendo el más importante la Alianza del Pacífico (Portafolio, 2018). Esta Alianza, conformada por México, Colombia, Chile y Perú, es apreciada como una integración sólida, de esta se pueden apreciar 3 beneficios; (a) eventos y promoción de negocios; (b) utilización de insumos de países miembros y; (c) eliminación de barreras arancelarias. La integración regional de esta iniciativa, efectiviza importantes resultados independientes y colectivos para sus miembros, por ende, esta alianza trae importantes beneficios para nuestro país. (Agencia Peruana de Noticias, 2017)

***Conservación de los enemigos.*** Históricamente, se podría calificar al vecino país de Chile como un rival natural en aspectos históricos, bélicos y hasta geopolíticos, en este aspecto podemos referirnos incluso a la guerra del Pacífico. Hasta la actualidad se vienen ventilando una serie de controversias con este país vecino, algunas se viene gestionando hasta la actualidad en la Corte de La Haya (BBC Mundo, 2014). Pese a todo lo que se menciona, es menester resaltar que nuestro mercado nacional está copado de inversión extranjera, principalmente chilena, verbigracia de esto se aprecia en la inversión chilena en sectores de construcción y *retails* donde destacan empresas como Falabella y Ripley. (Gestión, 2018). Sumado a ello problemas de índole cultural y denominación de origen.

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

### **3.2.1 Las condiciones de factores**

Las denominadas condiciones de factores se destacan en el Índice de Competitividad Global (ICG), este sustenta diversos aspectos a tener en cuenta y en los que resaltan variadas deficiencias que, coinciden con lo determinado por el foro económico mundial, vale decir en diversos aspectos relacionados con calidad de carreteras, ratio de electrificación y conectividad de carreteras, en estos temas el Perú se encuentra en puestos inferiores al 95 (World Economic Forum [WEF], 2018). Finalmente, en virtud a lo referido, sería necesario que nuestro país incremente su competitividad en factores como estos, se debe resalta que, estos temas son parte de la agenda del plan Perú hacia el 2021.

### **3.2.2 Las condiciones de demanda**

En cuanto a las condiciones de demanda se aprecia en los últimos años que esta viene creciendo, esto se viene produciendo por temas demográficos propios de nuestro país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Del mismo modo, dentro de los parámetros de un riguroso análisis nacional, para este se deberá considerar el consumo y renta disponible. (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012). Al respecto, la denominada demanda interna, siempre favorecerá el crecimiento sostenible de distintos sectores de nuestra economía nacional.

### **3.2.3 La estrategia, estructura, y rivalidad de empresas**

El sector de estrategia que vincula temas de estructura y una sana rivalidad entre empresas es entendido como el eje principal de los mencionados, en virtud a que en este se analizan e investigan la preexistencia de condiciones para el planeamiento, estrategia e implementación de empresas en general, con este se genera valor a cualquier tipo de negocio, privado, público o familiar. Asimismo, en el foro económico mundial se determina la inaccesibilidad o facilidad para implementar empresas, es decir, cuántos días demora la

creación y puesta en funcionamiento de una, al respecto se determina que el promedio de constitución es de 26 días, aunque en nuestro país este plazo es mayor. (World Economic Forum , 2018)

### **3.2.4 Los sectores relacionados y de apoyo**

Dentro de estos encontramos inmersos a los denominados *stakeholders* y proveedores de tecnologías y materias primas. Además, se destaca que los pilares de estos sectores en nuestro país, se encuentran materializados en obras de gran envergadura, tales como puertos, túneles, y otros de infraestructura. De otro lado, el principal sector relacionado es el minero, este se beneficia directa e indirectamente en virtud a que existe un significativo número de empresas relacionadas y de apoyo que están vinculadas a la minería, todo esto en virtud a que esta es la principal actividad en nuestro país. (El Peruano, 2017)

### **3.2.5 El análisis de la influencia de Ferreycorp S.A.A.**

Se aprecia que la influencia es directa en el consumo público y privado de bienes de capital y servicios relacionados, principalmente con la provisión del sector minero y construcción. Asimismo, es notable que la corporación tenga más de cincuenta años en el Mercado de Valores, contando con inversionistas no sólo extranjeros sino también locales. Adicionalmente, Ferreycorp S.A.A. viene siendo una empresa referente en el mercado peruano, contribuyendo al desarrollo del mismo con diversas iniciativas empresariales.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

### **3.3.1 Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Inestabilidad política en el Perú, por motivos de crisis política, genera paralización de obras públicas en infraestructura. La presidenta de la CCL, Yolanda Torriani afirmó que en los últimos acontecimientos políticos que se viven en el país, acontece la necesidad de formalizar el gobierno, integrado por los presidentes de las ramas del gobierno, para que, sin perder su independencia, constituya un canal de diálogo formal. Se debe defender la

estabilidad macroeconómica. Es necesario reducir el nivel de conflictos internos, especialmente a la luz del futuro inmediato que enfrentará la economía peruana luego de que la situación internacional parezca difícil en los próximos meses.

La inestabilidad política y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los poderes del Estado están afectando la dinámica económica del país, sumado a los problemas de corrupción de otros entes gubernamentales. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre y son ellas las que constituyen un elemento clave si queremos mantener nuestro crecimiento. (Christian Ninahuanca Abregú, 2019). El gobierno y los líderes políticos en el país no han pensado seriamente sobre el futuro del país, con el progreso económico y en encontrar formas de preservarlos y continuar buscando el desarrollo del país. Como priorizar desde la pobreza a millones de peruanos, especialmente niños, que hoy sufren de anemia, desnutrición y falta de educación.

### **3.3.2 Las fuerzas económicas y financieras (E)**

Incremento de servicios de alquiler de maquinarias. El mercado ha aumentado a través de la implementación de proyectos en construcción, minería, industria y comercio. El equipo más solicitado es carretillas elevadoras, excavadoras, compresores y generadores. La oferta y la demanda de maquinaria pesada se expandieron a través de la implementación de proyectos a gran escala en diferentes sectores de productos, lo que requiere equipos como una forma de ahorrar costos logísticos.

Luis Vargas, gerente de la empresa Tritón, dijo: “En los últimos cinco años, la puesta en marcha del sector de maquinaria pesada se ha convertido en un mercado muy dinámico, cada vez más proveedores de negocios dedicados a esta área, y clientes que demandan estos servicios” ” (Mercado de alquiler de maquinaria pesada creció 15% anual en últimos cinco años, 2014). Los niveles de ingresos de la categoría de alquiler de equipos varían según el tamaño de la empresa y las tarifas medidas de acuerdo con el plazo de arrendamiento y la

maquinaria. Una de las razones para expandir este negocio es que los clientes están eligiendo cada vez más invertir su capital en la compra de máquinas para ejecutar sus proyectos porque piensan que es más rentable alquilar una maquinaria. Al respecto Luis Vargas afirmó “La mayoría de las empresas de construcción invertirán su capital de trabajo en otros aspectos, como los estudios de factibilidad y el capital humano, para aumentar la rentabilidad. En muchos casos, alquilar es mucho más rentable que comprar máquinas” (Mercado de alquiler de maquinaria pesada creció 15% anual en últimos cinco años, 2014).

El 70% de las empresas dedicadas al sector de la construcción están involucradas en la contratación de máquinas para llevar a cabo proyectos, mientras que el 30% restante opta por comprar este tipo de equipos. El negocio de alquiler de maquinaria pesada seguirá creciendo, a medida que se desarrollen más obras de infraestructura y aumenten las inversiones en minería, construcción, industria y comercio. El gerente general de la empresa Tritón, Luis Vargas, señala “El mercado de alquiler de maquinaria pesada creció en promedio en 15% anual en los últimos cinco años, impulsado por el desarrollo de los sectores construcción, minería, industria y comercio” (Mercado de alquiler de maquinaria pesada creció 15% anual en últimos cinco años, 2014).

Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en 2019. La calidad de la infraestructura en relación con el comercio y el transporte por ejemplo, (a) puertos, (b) ferrocarriles, (c) carreteras, (d) tecnología de la información, como desempeño logístico, permite la eficiencia del proceso aduanero, es decir, velocidad, simplicidad y previsibilidad de los procedimientos, por ende, es fácil de coordinar el transporte a precios competitivos para mejorar la competencia y calidad de los servicios logísticos, y continuar con la capacidad de seguimiento de transporte, lo que fortalece la puntualidad para los envíos que llegan a destino dentro del tiempo de entrega planificado. Al respecto el ministro de Transportes y Comunicaciones, Elmer Trujillo, manifestó. “Se espera

ejecutar el 100% de la inversión pública del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en este año, con obras de infraestructura vial, puertos y aeropuertos, que incluyen 1,500 kilómetros de carreteras construidas y mejoradas del Plan de la Reconstrucción”. (Christian Ninahuanca Abregú, 2019). El fuerte aumento en la producción internacional de empresas transnacionales se debe al aumento en los flujos de inversión directa, la cual ha sentado las bases en lo que actualmente tienen inversiones de aproximadamente US \$ 3.4 millones en 449,000 subsidiarias en el extranjero.

Tabla 5

*Tratados y Acuerdos de Libre Comercio, vigentes, suscritos por el Estado peruano*

Estado	Tipo de acuerdo y país	
	Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos	2009
	Tratado de Libre comercio con Canadá	2009
	Acuerdo de Libre comercio de Singapur	2009
	Tratado de Libre comercio con China	2010
	Acuerdo de Complementación Económica N° 8 con México	2012
	Acuerdo de Complementación Económica N° 38 con Chile (ampliado)	2009
	Acuerdo de Complementación Económica con Cuba N° 50	2001
	Acuerdo de Complementación Económica N° 58 con MERCOSUR	2006
	Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina)	1969
Vigentes	Tratado de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	2011
	Acuerdo de Libre comercio entre Perú y Corea	2011
	Protocolo de Cosecha Temprana con Tailandia	2011
	Acuerdo de Asociación Económica con Japón	2012
	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza con Venezuela	2013
	Acuerdo de Libre Comercio con Panamá	2012
	Acuerdo de Libre Comercio con Costa Rica	2013
	Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea	2013

*Nota.* Tomado de Acuerdos Comerciales del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>)

Apertura de mercados por los Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales con más de 33 países. El poder adquisitivo de las personas permitirá exigir más bienes y servicios en los mercados por el incremento de sueldos o salarios, evaluando el comportamiento de la demanda a través de un índice que trata de medir el grado

de riesgo que implica en el Perú para las inversiones extranjeras. Los inversores eligen cuándo elegir dónde y cómo invertir para maximizar sus ganancias, pero también tienen en cuenta el riesgo, es decir, la probabilidad de que las ganancias sean menores a las esperadas o que haya pérdidas. En la Tabla 5 se observan los Tratados vigentes actualmente en el Perú. Actualmente, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR (2012) “el Perú cuenta con diecisiete (17) acuerdos comerciales o tratados de libre comercio (TLC) vigentes y seis (6) procesos de negociación en marcha o en proceso de ratificación”, (Maldonado, 2016), tal como consta en la tabla 5. El primero se firmó en 2006 y fue el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú– E.E.U.U., que marcó el inicio de una imparable política comercial que incluyó una nueva normatividad en diferentes materias como servicios, propiedad intelectual, inversiones, entre otros.

La demanda de la oferta de productos y activos, actúan como la fuerza que determina los precios a los que se compran y venden mediante el intercambio de productos o activos de naturaleza similar a la de las bolsas de valores con bonos, aunque también existen bolsas especializadas en otros tipos de productos; o activos realizados en el mercado bursátil, es decir, las instituciones, empresas o individuos privados que realizan transacciones de productos financieros en diferentes bolsas de todo el mundo.

### **3.3.3 Las fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Se espera duplicar las agrarias exportaciones hacia el año 2021. Los agricultores podrán aumentar su tasa de empleo, y ampliar su calidad de vida, en Perú, “el sector agricultura se consolidó el 2017 como el segundo generador de mayores divisas” según el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2017). Este resultado se debió al aumento en las exportaciones agrícolas, principalmente productos agrarios tradicionales, que registraron un incremento del 13% en el valor de exportación. Los pequeños productores accederán a créditos mediante Agrobanco, para que puedan tener mayores recursos. El Banco



Agropecuario recibirá una inyección de 500 millones de soles para que las colocaciones de agricultores tengan menor tasa de interés (Hernández, 2016).

Además, serán capacitados a través de un programa denominado SERVIAGRO, en el cual se incluyen a los productores rurales ya sea en comercialización, asociatividad, entre otros; de esta manera, se busca también contribuir con la educación de los futuros agricultores del Perú. Los agricultores cada día están socialmente más responsables al momento de realizar acciones de mejora para que la comunidad tenga mejor calidad de vida. Esto es gracias a que existen una variedad de métodos que hacen posible utilizar de manera efectiva los recursos y minimizar mientras se busca la sostenibilidad a través de prácticas agrícolas responsables. Los sistemas de riego, la protección integrada de plantas, el cultivo y el manejo de la tierra son algunos de los métodos más importantes en el desarrollo de la producción agrícola.

Tabla 6

*Producción Minera Metálica*

Metal	Diciembre			Enero – Diciembre		
	2017	2018	Var. %	2017	2018	Var. %
Cobre (TMF)	224,652.00	230,258.00	2.50	2'445,584.00	2'436,951.00	-0.40
Oro (g finos)	13'186,897.00	11'896,922.00	-9.80	151'964,040.00	142'642,543.00	-6.10
Zinc (TMF)	125,054.00	120,202.00	-3.90	1'473,073.00	1'474,674.00	0.10
Plata (kg finos)	386,933.00	340,243.00	-12.10	4'417,987.00	4'162,658.00	-5.80
Plomo (TMF)	26,177.00	28,364.00	8.40	306'784.00	289,195.00	-5.70
Hierro (TMF)	852,396.00	895,943.00	5.10	8'806,452.00	9'533,871.00	-8.30
Estaño (TMF)	1,306.00	1,696.00	29.90	17,790.00	18,601.00	4.60
Molibdeno (TMF)	2,622.00	2,393.00	-8.70	28,141.00	28,034.00	-0.40

*Nota.* Tomado de Producción Minera Mensual 2018, Ministerio de Energía y Minas 2019 ([http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543))

Aumento de productos de origen chinos con precios bajos. Muchos fabricantes en el Perú participan en la manufactura y venta, es posible, que disminuya la producción nacional, principalmente debido a las importaciones en cantidad de productos y aún menor precio en el

mercado peruano, también debido a la falta de personal que cumple con los requisitos mínimos para estos procesos. “La producción nacional de cobre, el principal producto de exportación del Perú, Alcanzó 2,43 millones de toneladas durante el 2018, una cifra que reflejó una disminución de 0,4% respecto del año anterior” (Producción anual de cobre en Perú disminuyó 0,4% durante 2018, 2019). Así mismo, se puede observar en la tabla 6 en los periodos 2017-2018.

El estilo de vida de los comerciantes nacionales, se ve sumergido a dar un cambio rotundo en lo que respecta al cierre de fábricas, lo que puede ocasionar mayor desempleo, debido a que Perú no está en condiciones de competencia perfecta y desde hace muchos años no ocurre algo similar.

#### **3.3.4 Las fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Incremento de la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%. El uso de tecnologías de información permite el acceso, producción, procesamiento y comunicación de la información, permite nuevas realidades comunicativas, en nuevas y diversas formas. Así como también, interactividad, porque se logra un intercambio de información entre el cliente y el proveedor. Esta característica hace posible adaptar los recursos utilizados para las necesidades y propiedades del proveedor, dependiendo de la interacción específica del proveedor con la computadora. Las redes de comunicación y su integración con la tecnología de la información han hecho posible el uso de servicios que permiten la comunicación y la transmisión de información y negocios entre sitios físicamente remotos, de manera rápida y eficaz. Según datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa:

El favorable comportamiento esperado de la economía española y el dinamismo que seguirá teniendo el comercio electrónico anticipan que a corto y medio plazo el volumen de negocio del sector mantendrá la tendencia alcista de los años anteriores. La facturación

sectorial experimentará en 2018 un incremento de alrededor del 4% (InterEmpresas, 2018). La buena economía y la solidez de la actividad económica general continúan impulsando las operaciones de los operadores logísticos. De este modo, la producción industrial y el buen comportamiento del consumo de los hogares aumentaron aún más el volumen de bienes transportados, tal como se muestra en la tabla 6. Además, el aumento progresivo en el nivel de subcontratación de logística y el crecimiento significativo de la demanda debido a la dinámica del comercio exterior y el surgimiento de compras en línea, permiten que el mercado mantenga una tendencia alcista.

El número de operadores logísticos activos es de aproximadamente 165, lo que da un volumen de empleo de aproximadamente 19,500 empleados. Esta última cifra es ligeramente superior a la del año anterior, que se ha visto impulsada por el aumento de la demanda. En un escenario de intensa rivalidad, continúan las adquisiciones y adquisiciones de empresas, lo que muestra una tendencia de crecimiento progresivo en la concentración de la oferta. Las primeras cinco empresas del sector absorbieron el 41% del mercado en 2017, mientras que las diez principales lograron una participación total del 59%.

Tabla 7

*Datos de síntesis*

Número de empresas	165
Número de empleados	19,500
Mercado (mil, euros) (a)	
- 2015	3,850
- 2016	4000
- 2017	4200
Crecimiento del mercado (a)	
- % var. 2016/2015	+3.9
- %var. 2017/2016	+5.0
Concentración (cuota de mercado conjunta)	
- Cinco primeras empresas (%)	41.0
- Diez primeras empresas	59.1
Previsión de evolución del mercado (a)	

*Nota.* Tomado de El negocio de los operadores logísticos aumentó un 5% en 2017, Observatorio Sectorial DBK, 2018 (<https://www.dbk.es/es/detalle-nota/operadores-logisticos-2017>)

### 3.3.5 Las fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Incremento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las leyes medio ambientales. Euro IV. La demanda de estas medidas ambientales reduce las oportunidades valiosas para que los fabricantes adapten sus métodos de producción a los estándares de calidad, lo que le permite presentar productos con menos impacto ambiental, mejorar la gestión ambiental, ahorrar costos, tiempo, mejorar la imagen del producto y, por lo tanto, avanzar hacia una producción ecológica que sí puede aumentar sus posibilidades de acceder a nuevos nichos de mercado. La cultura del reciclaje cada día tiende a tomar más tiempo del que es serio para la supervivencia como especie, especialmente si tenemos en cuenta que el planeta enfrenta desafíos como el cambio climático, la contaminación, la silvicultura o el agotamiento de los recursos naturales, entre otras cosas. No aumenta la conservación de los recursos naturales no renovables. Si no se recupera, el desperdicio aumentaría significativamente hasta que no hubiera espacio para tratar y clasificar. Algunas ciudades modernas, como algunas capitales en el Reino Unido, ya enfrentan este problema. Esto puede causar más contaminación y problemas de salud debido a la mala calidad del aire.

Al no reciclar tendría un aumento significativo en la producción de los productos que consumimos diariamente, lo que implica un mayor uso de recursos naturales como el agua y la electricidad. Habrá un momento en que estos serán escasos, aumentarán de precio y eventualmente desaparecerán en algunas partes del mundo. Para conseguir los recursos naturales que satisfagan la demanda de productos, sin el reciclaje sería cada vez mayor, las empresas tendrían que irrumpir en los ecosistemas que hasta el momento se han mantenido vírgenes. Es decir, aumentaría la deforestación de bosques y reservas naturales, el uso de productos químicos y conservantes y, por tanto, la desaparición de especies animales y vegetales que tienen como hábitats estos espacios.

La contaminación del planeta no afecta sólo la salud, también afecta a la salud del planeta. La contaminación es una de las causas del cambio climático, que en las últimas décadas ha provocado otras consecuencias como los desplazamientos forzados por cuestiones naturales. Aunque no hay datos exactos, se estima que más de 19 millones de personas han tenido que abandonar sus hogares por causas climáticas como inundaciones o sequías, entre otras. Las consecuencias de no reciclar ya se observan en el mundo contemporáneo, especialmente en aquellas regiones donde no es una práctica cotidiana ni se destinan recursos para generar conciencia sobre su importancia.

Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera, más de 112 conflictos, en especial los proyectos mineros Tía María y Conga. El tajo abierto es el más peligroso del mundo, además de contaminar el aire con cianuro de emana, óxido nítrico, dióxido de azufre y otros gases que amenazan la vida de las aldeas vecinas, da grandes desequilibrios al agua para elevar el nivel de sedimento del producto de residuos sólidos muy finos como el TEEM en la atmósfera de los ríos, mientras que las aguas subterráneas o subterráneas se ven afectadas por la lluvia que cae sobre los reactivos, aceites y sales minerales que desperdician los procesos de tratamiento. Tía María y Conga a cielo abierto, es promovida por la empresa minera Southern en el distrito de Cocachacra, provincia de Islay, región de Arequipa. Símbolo de la participación de una actividad económica próspera debido a la industria extractiva que el gobierno no solo promueve, sino que también apoya y defiende las desventajas de las comunidades afectadas.

Este caso se originó, una fuerte respuesta social de los productores agrícolas Cocachacra y sus familias, los mismos que estaban directamente involucrados en su actividad económica principal, marginados y excluidos del uso de aguas subterráneas para sus cultivos y que el minero pretendía utilizar primero. Y a pesar de que Southern ha anunciado que usará agua de mar (negada alternativamente antes de los conflictos sociales), el peligro sigue siendo

una contaminación latente, pero daría como resultado la eliminación de miles de toneladas de cobre por año. Y mientras se habla de unos 3.500 empleos directos que se generarían a partir del uso de Tía María, y los ingresos del canon a la región, los efectos económicos y sociales lo justifican.

Es un proyecto minero para la explotación y procesamiento de mineral de cobre oxidado, ubicado en el área de Cocachacra, provincia de Islay, área de Arequipa. Contempla dos pasos: en LA PRIMERA, la deposición mineral. La Tapada es utilizada por un pozo a cielo abierto y, en segundo lugar, Tía María utiliza depósitos mineralizados, incluso a través de un pozo a cielo abierto. El proyecto tendrá aproximadamente 18 años de actividad. Esto significa la inversión de casi mil millones de dólares para producir 120,000 toneladas de cátodos de cobre de alta pureza (99.99%) por año. (Lozada, 2010)

Inicialmente, se propuso obtener el agua necesaria para las operaciones de Tía María a través de pozos en el mismo valle del río Tambo, en el área de Cocachacra, y profundizar el desequilibrio de los neumáticos en el agua. Pero después del conflicto que paralizó el proyecto en la primera mitad, Southern cambió su propuesta y sugirió que se construya una planta de desalinización separada para el agua de mar. A pesar de que el río Tambo ya no se "comería", el problema de la contaminación sigue latente, ya que es un proyecto de mina a cielo abierto. El gobierno, que anunció la inversión de Tía María y Southern, que ha existido durante años en el sur de Perú, no calculó la resistencia masiva de los agricultores e Islay a este proyecto. Incluso si inicialmente se intentaba señalar que se trataba de una manipulación, la verdad es que había un problema concreto, que en realidad es cuando se moviliza la masa. Los residentes de Islay dijeron no a Tía María, pero las autoridades no solo ignoraron esta consulta democrática, sino que convocaron una audiencia pública para aprobar la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) preparada por la empresa y aprobada por el gobierno. Pero en abril, 2014 cientos de campesinos y residentes en el área de Panamericana Sur tomaron 6 días

y notaron que la evaluación del impacto ambiental no respondió a la protección ambiental del estanque.

El Frente de Defensa Popular de Islay realizó cerca de 3,000 observaciones sobre el EIA. El resultado fue que el gobierno explicó las superficies intangibles y las aguas superficiales del río Tambo. Fue una razón técnica. Si bien es una victoria para los productores agrícolas en Arequipa, todavía existen conflictos sociales latentes, ya que el proyecto Tía María todavía está en marcha. Es que, al calcular inversiones millonarias y beneficios fiscales, debería mejorar económicamente los efectos de un proyecto a cielo abierto propuesto. Varios informes científicos establecieron que el principal impacto ambiental causado durante la fase de explotación es: Área de utilización de la superficie del suelo: la destrucción de la estructura del suelo provoca cambios graves en la morfología del terreno: (a) eliminación de suelo y secado en el entorno, (b) reducción del rendimiento agrícola y agrícola, (c) el impacto en la flora es grande, significa la eliminación de la vegetación y los bosques dentro del negocio, (d) destrucción y modificación de la flora en el entorno, (e) causa presión sobre los bosques existentes en áreas vecinas que pueden ser destruidos, y (f) el ambiente se ve afectado porque se transforma radicalmente, pierde su atractivo paisajístico o paisajístico en combinación con las perturbaciones del ruido generado por las distintas operaciones: trituración y pintura, producción de electricidad, transporte, carga y descarga de materiales, etc.

### **3.4 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)**

Según lo descrito anteriormente vemos que la Tabla 8 muestra la evaluación de las Oportunidades y Amenazas para Ferreycorp. Estas representan los factores determinantes para el éxito dentro del sector. Así como el comportamiento o respuesta que muestra la organización frente a cada uno de ellos. Estos factores poseen una ponderación distinta según su relevancia para el sector.

Tabla 8  
Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Incrementar los servicios de bienes de capital, insumos y alquiler de maquinarias en minería a tajo abierto y subterráneo.	0.15	4	0.60
2 Participar en Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019.	0.09	3	0.27
3 Ampliar la participación en el sector agrícola con maquinarias con miras a las expectativas a duplicarse el crecimiento en agro exportaciones hacia el año 2021.	0.11	2	0.22
4 Incrementar cuota de mercado en los países con Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales donde ya se tiene presencia.	0.13	2	0.26
5 Incrementar la participación en la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%.	0.12	4	0.48
Subtotal	0.60		1.83
<b>Amenazas</b>			
1 Ajustar los bienes de capital y servicios ofertados a exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan leyes medio ambientales más estrictas.	0.07	2	0.14
2 Incremento de productos de origen chinos con precios bajos.	0.06	2	0.12
3 Inestabilidad política en el Perú, genera paralización del crecimiento económico.	0.08	3	0.24
4 Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera.	0.13	1	0.13
5 Ingreso de Nuevos competidores, compitiendo por personal capacitado.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.40		0.75
Total	1.00		2.58

Nota. Valor:4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

De acuerdo con el promedio ponderado la empresa Ferreycorp Sociedad Anónima Abierta, supera el promedio de 2.58 de oportunidades frente a amenazas, considerando que las amenazas están por el lado del menor crecimiento del Producto Bruto Interno, siendo este el desenlace que se produce por un clima de inestabilidad política en Perú y, por la paralización de obras de infraestructura programadas para el año 2019; de otro lado respecto al Producto Bruto Interno mundial, se debería propiciar cambios necesarios e incursionar en el crecimiento del nicho de mercado relacionado con el alquiler de equipos. Siendo así, la empresa responderá en forma eficiente las oportunidades que se presenten en distintos sectores de la economía.



### **3.5 Ferreycorp S.A.A. y sus competidores**

Para Porter (2008), este modelo es uno de los cinco que ofrece para poder entender el sector en el que se desarrolla una empresa y con ello entender la conducta de la competencia y los factores que causan la rentabilidad del sector. Posterior a este análisis se puede formular la estrategia que seguirá la empresa.

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

Contar con una buena base de datos de proveedores aptos y competitivos es un lujo que cualquier empresa debería saber reconocer, pero la realidad empresarial a veces es un poco más complicada de lo que todo empresario espera. La industria de bienes de capital en Latinoamérica es operada por diferentes proveedores, los cuales se hacen presentes por representar las diferentes marcas reconocidas en el sector industria, respondiendo a las necesidades del mercado y cubriendo el servicio postventa de vital importancia en cada uno de los países de la región. Esta relación distribuidores-proveedor de la marca se sella con contratos en términos a largo plazo conocidos como Long Term Agreements (acuerdos a largo plazo), lo cual respalda y formaliza una relación con planes futuros a largo plazo. Dichos contratos a largo plazo delimitan los términos de políticas comerciales, de marketing y financieras que todo proveedor y distribuidor tiene que cumplir estando incluido en los acuerdos. En el Perú dentro del sector maquinaria pesada encontramos a Caterpillar y Komatsu cuya representación de su marca respectivamente es Komatsu Mitsui Maquinarias y Ferreycorp S.A.A. El sector automotriz, lo lideran las marcas Paccar y su diversidad de productos que cuentan con la normativa Euro 3 y EEV (ecología avanzada), por su parte Ferreycorp representa a Kenworth y Peterbilt, entre otras empresas reconocidas en el sector de la industria pesada.

De otro lado, el sector agrícola cuenta con proveedores de marcas líderes, como: John Deere del representante Ipesa, Massey Ferguson del representante Ferreyros, Case New

Holland. La capacidad del proveedor de contar con una cadena global de suministro le permite ser capaz de integrarse verticalmente, como se aprecia en las marcas Scania y Volvo, los proveedores que desean ingresar al mercado ingresan por intermedio de un distribuidor siendo el mismo caso para el proveedor tradicional

Tabla 9  
*Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores*

Evaluación del poder de negociación de los proveedores		Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Exterior			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
		Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia
Factores	Preguntas									
	¿El producto									
Costo de compra de bienes	adquirido representa un costo superior ?	X		Baja	X		Baja	X		Baja
Grado de especialización de los productos	¿Los productos son especializados?	X		Baja	X		Baja	X		Baja
calidad de producto	¿La calidad de producto es un factor relevante?	X		Alta	X		Alta		X	Alta
Competencia de proveedores	¿Existe una alta competencia			Baja	X		Baja		X	Baja
Posibilidad de integración vertical	¿El proveedor puede realizar su propia red de distribución	X		Baja	X		Baja	X		Baja
Lealtad de proveedores	¿El proveedor puede cambiar fácilmente de distribuidor?	X		Baja	X		Baja		X	Baja

. La relación de las marcas, con su representada entregan valor a la segunda, pero a la vez existe una dependencia, como es el caso de Ferreycorp Caterpillar, en el que la facturación cubre un nivel de ingresos fuerte en la corporación y también entrega valor

agregado a las operaciones que realiza la corporación porque brinda altos estándares y buenas prácticas con respecto a la gestión en la empresa. En todo este contexto Ferreycorp mantiene relaciones basadas en el largo plazo y permanencia de sus colaboradores y con todos los grupos de interés que involucran y dan valor a su estrategia de posicionamiento en los sectores donde operan, pero a su vez es una constante mantenerse activos con relación a los movimientos del mercado y con esto poder anticipar posibles mejoras para brindar un mejor servicio con las empresas que tienen contratos.

Hay diferentes formas de trabajar en las empresas, las cuales deciden inclinarse una por costos o calidad como es el caso de Caterpillar, que cuenta con un gran respaldo de especialización en su línea. En busca de reducción de costos, las compañías buscan las facilidades a la hora de operar como es el caso de otros proveedores que buscan trasladarse lo más cerca posible a su mercado, con esto ahorrar tiempo y mejorar la atención de respuesta en el servicio postventa.

En la Tabla 9 podemos observar el nivel de negociación de los proveedores en lo que respecta Caterpillar en Perú y fuera del país, con un puntaje alto de 8.33, lo cual se reafirma el vínculo que existe. De acuerdo con ello podemos decir que la negociación con los proveedores es alta, lo cual es factor importante para determinar la fuerza de que se ejerce sobre la organización.

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

En el sector minería podemos encontrar compradores en diversos sectores económicos, algunos interesados en buscar un buen precio y otros enfocados en la calidad del producto. Mayormente los que buscan reducir sus costos, no se detienen a ver la calidad de este, como también podría ser que no tengan los recursos necesarios para invertir en activos. Estos compradores regularmente se encuentran en países con poca regulación legislativa, lo cual les facilita operar, incluso adquiriendo maquinaria usada. Los clientes en el sector

minero mayormente buscan mejorar su productividad y con esto obtener una rentabilidad sostenible. Por tal motivo es frecuente que negocien sus contratos a largo plazo, donde ejercerán el control a la hora de negociar con sus proveedores cuidando sus intereses empresariales. En donde se involucran prestigio, experiencia, calidad, garantías etc.

Los clientes de Ferreycorp S.A.A. se encuentran en diferentes sectores económicos del Perú y el extranjero como son: gobierno, minería, construcción, servicios, entre otros, que brinda a la corporación demanda de sus productos en donde la mayoría de los clientes buscan productos de calidad y con respaldo para proveer las soluciones de acuerdo a la necesidad del cliente ofreciéndole servicios que necesiten. En este caso Ferreycorp ofrece cubrir las necesidades de sus compradores ofreciéndole tecnología y garantía en sus productos. En el sector minería las inversiones crecerá en un 19% en el 2018 y 23% en el 2019 según el portal del MEF, este incremento en comparación de un 12.3% en el año 2017. El Perú cuenta con una cartera positiva de proyectos mineros en diferentes fases. En ese ámbito los clientes necesitan productos idóneos a las exigencias requeridas en los proyectos, brindando soluciones que agreguen valor y mejoren la productividad. En el caso del sector transporte los clientes buscan precios más económicos, debido a que los márgenes con los que operan son ajustados y la calidad no juega un rol primordial. La posibilidad de que los compradores realicen una integración vertical es nula, dado que se requiere de conocimiento, experiencia y una red de distribución eficiente. En la Tabla 10 se muestra el puntaje obtenidos siendo de  $5/6 \times 10 = 8.33$ , con la cual se tiene una relación alta, dado que los compradores tienen diferentes alternativas para cubrir sus necesidades.

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

Estos productos sí tienen sustitutos, siendo una amenaza presente en el sector. En lo que respecta el sector minería hay diversas opciones que podrían brindar alternativas basadas en diferentes calidades y precios, por tal razón los productos de bienes de capital son

conocidos como productos alternativos. El abanico de empresas representantes de las diferentes marcas ofrece al mercado nacional y extranjero productos con buenos estándares de calidad, a la vez estos productos tienen que competir cierta porción del mercado con productos de menor calidad. La legislación que rige en lado de Centroamérica permite adquirir diferentes maquinarias y equipos de segundo uso que provienen de países desarrollados. A diferencia del mercado Sudamericano que tiene restricciones al ingreso de unidades usadas, por esta razón las marcas con experiencia tienen gran ventaja y manejan muy bien su periodo de garantía, como se presenta al adquirir un vehículo con cierto kilometraje el cual, tiene que cumplir periódicamente con sus mantenimientos en la casa de compra para poder conservar la garantía.

Sin embargo, cuando se termina el periodo de garantía, el uso de repuestos alternativos es una opción para los clientes, por ello, la clave es brindar un servicio especializado en el mantenimiento y posventa de los equipos, máquinas y unidades. Ferreycorp ofrece la firma de contratos con sus clientes de distintos mecanismos de garantía de componentes nuevos, garantía de componentes reparados, garantías extendidas, en componentes mayores y menores, que son analizados por el área de análisis de fallas (AFA). Que son los que determinan el modo y origen de la falla. En la Tabla 11 nos muestra la evaluación de las amenazas de los sustitutos siendo esta de un nivel alto por los repuestos y mediano por productos nuevos, por tanto, se puede decir que esta fuerza tiene nivel elevado de amenaza para la organización, por lo cual representa un punto a tener en cuenta en lo posterior de este planeamiento.

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

Porter dentro de las 5 fuerzas le da especial atención a la amenaza de los nuevos entrantes, recalcando la dificultad que se experimenta al querer penetrar un mercado cuando se encuentra con este ya establecido y las barreras de entrada son casi infranqueables; esto

también se debe a que existen un alto apoyo por parte del Estado a fin de establecer regulaciones que apoyen a ciertas empresas, así como la tecnología que impera en dichas industrias como también la fuerte innovación acompañada de los conocimientos que imperan. Tener una prospectiva acerca de poder adelantarse a las amenazas que están por venir antes que estas se concreten es una manera de asegurar el status quo dentro de la industria en el cual uno se desarrolla, para lo cual debemos en todo momento contar con el apoyo de nuestros distribuidores, tal es el caso de la llegada a Perú de la marca LIEBHERR de procedencia Alemana que se considera una amenaza directa para Caterpillar debido a que esta marca posee como fortaleza la ventaja técnica en el diseño de sus máquinas y, resaltar el posicionamiento de su más cercano competidor Komatsu, con presencia en los principales proyectos mineros, como el caso de Antamina donde concentra la mayor flota de camiones Komatsu con su modelo 903E desplazando a la flota Caterpillar con su modelos de camiones 797F.

En un país que se vuelve cada vez más globalizado, como es el caso de Perú, se aprecia el incremento de marcas nuevas y servicios alternativos que ingresan al mercado de la mano de diferentes empresas de diferentes tamaños y experiencias, esto amerita que las empresas empiecen a competir ofreciendo diferentes beneficios a los compradores, ofreciendo estrategias en la gestión de la administración de los contratos de soporte técnico, con la atención oportuna y la entrega en el menor tiempo posible de componentes y repuestos, para esto la compañía cuenta con sucursales de Ferreyros en las principales ciudades del país , con talleres de reparación certificados, tal es el caso del centro de reparaciones de componentes CRC ubicada en el sur del país ,la Joya en Arequipa para brindar servicios a las empresas en la región sur. Se podría decir que las empresas que más se enfocan en los precios son las que sienten la amenaza, pues no tienen elementos que puedan

Tabla 10

*Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores*

Factores	Preguntas	Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Exterior			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
		Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia
Costo de adquisición	¿El producto adquirido representa un costo elevado?	X		Alta	X		Alta	X		Alta
Grado de especialización de los productos	¿Los productos son especializados?	X		Alta	X		Alta	X		Alta
calidad de producto	¿La calidad de producto es un factor relevante?	X		Baja	X		Baja		x	Baja
Grado de concentración de los compradores	¿Tienen suficientes clientes?		X	Alta		x	Alta		x	Alta
Posibilidad de integración vertical	¿El comprador puede realizar su propia red de distribución?	X		Alta	X		Alta	X		Alta
Lealtad de clientes	¿El Cliente puede cambiar fácilmente de distribuidor?	X		Alta	X		Alta		x	Alta

Tabla 11

*Evaluación de la Amenaza de los Sustitutos*

Evaluación de la amenaza de los sustitutos		Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Exterior			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores			
		Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	
Factores	Preguntas										
Performance de los sustitutos	¿El producto ofrece el mismo rendimiento?	x		Alta		x		Alta	x		Alta
Costo de los sustitutos	¿El costo es tal, que prefiere un sustituto?	x		Baja		x		Baja		x	Baja
Lealtad sobre el producto	¿El cliente es fiel a la marca?	x		Baja		x		Baja		x	Baja

Ser diferenciales. Los productos alternativos que vienen ingresando a los países de Latinoamérica son de procedencia de Europa y Asia, en otros países como Argentina y Brasil no se aprecia una diferencia, porque estos países cuentan con medidas arancelarias de protección a su industria.

La situación actual generó que diferentes marcas busquen protegerse, el fortalecimiento de su perfil competitivo y concentrándose en la fidelización de sus clientes. En estos tiempos a pesar de contar con medidas, se continúa el ingreso de nuevas marcas por proveedores independientes y distribuidores ya consolidados que se animan para no perder participación de mercado. El ingreso se muestra sin inconvenientes en países que no cuentan con restricciones al comercio internacional, en otros como es el caso de Ecuador, Argentina y Brasil se trabaja mediante restricciones, lo que no es el caso de los otros países latinoamericanos. En el mercado de bienes de capital donde el tiempo involucra producción es importante que los entrantes deben considerar estar a la altura de las necesidades



manteniendo volúmenes de inventario acorde a la demanda cada vez más exigente, ofreciendo la infraestructura adecuada y un servicio post venta que los diferencie de los demás. Acorde a lo anteriormente descrito en la Tabla 12 se presenta el análisis de la evaluación por la amenaza de los entrantes, la cual es alta en los productos alternativos y baja en cuanto a productos de mayor valor.

Tabla 12

*Evaluación de la Amenaza de Nuevos Entrantes*

Evaluación de la amenaza de los entrantes		Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Exterior			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Preguntas	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia
Acceso a distribuidores	¿Distribución es exclusiva?	X		Alta	X		Alta	X		Alta
Lealtad de clientes	¿Los clientes son fieles a la marca?		X	Baja		X	Baja		X	Baja
Impacto para cambiar de proveedor	¿Existe incentivos para cambiar de proveedor?	X		Baja	X		Baja	X		Baja
Cantidad de ventas requeridas	¿se necesita grandes cantidades de venta?		X	Alta		X	Alta		X	Alta
Cantidad de capital requerida	¿Se necesita grandes cantidades de capital?	X		Baja	X		Baja	X		Baja
Facilidad para crear empresas	¿Crear una empresa es fácil?	X		Baja	X		Baja	X		Baja
Restricciones legales	¿Existe dificultad legal de ingreso?		X	Baja	X		Baja		X	Baja

**3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La calidad es una diferenciación ya sea del producto o servicio quien a través de su característica obtiene una superioridad en haciendo que se establezca una competitividad razonable, en este sentido las empresas que buscan contar con este tipo de producto o servicio son clientes que ponen mucho énfasis en la sostenibilidad de su organización es por eso que los proveedores de los productos deben enmarcarse en los servicios de posventa ya que ello

mantendrá alineado al cliente y al proveedor y por ende la armonía en este sentido será asegurada la alta disponibilidad durabilidad de sus productos ofreciendo mayor ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores. Ante el ingreso de competidores fuertes que para la marca Caterpillar en Perú es Liebherr y Komatsu quienes no necesitan de representantes en un país ya que ellos lo realizan de forma directa, debemos crear estrategias a fin de poder ofrecer servicios apetecibles para el cliente, que les genere menos costos de operación y posición de sus equipos ya que de estas estrategias dependerá sobre todo nuestra sostenibilidad, en vista que la competencia tendrá directamente la capacidad de tomar las decisiones.

Tabla 13

*Evaluación de la Rivalidad entre Competidores*

Evaluación de rivalidad entre competidores		Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Distribuidor de Caterpillar y marcas aliadas en el Exterior			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Preguntas	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia	Si	No	Tendencia
Número de empresas en el mercado	¿Cuántas empresas compiten?		x	Alta		X	Alta		x	Alta
Acuerdo de mercado entre las empresas	¿Existe un acuerdo de no competencia?		x	No		X	Baja		x	Baja
Segmento especializado y diferenciado por sector	¿La atención especializada es un atributo valorado?	x		Baja		X	Baja		x	Baja
Crecimiento de mercado	¿El mercado está en crecimiento?	x		Alta	x		Alta		x	Alta
Servicio de posventa	¿La posventa es atributo valorado?	x		Alta		X	Alta	x		Alta
Condiciones de salida del mercado	¿Es fácil salirse del mercado donde operan?	x		Alta	x		Baja	x		Baja
Grado de desarrollo del sector	¿Los competidores pueden dar o innovar en nuevos productos?	x		Baja	x		Baja		x	Baja

Las empresas que ven al precio como una competencia por lo general son aquellas que no tienen un objetivo bien definido, aquellas que están buscando oportunidades dentro de un

rubro de negocios y por ende no quieren arriesgarse a comprometer grandes sumas de dinero en productos de calidad. La rivalidad de la competencia se aprecia de mejor manera en el campo de libre comercio sin exclusividad. Este carácter de exclusividad de marca, único en el mercado, les permite generar barreras de entrada y tener el control de los equipos, máquinas y unidades con sus repuestos originales respectivos y su mantenimiento, logrando destacar para el distribuidor autorizado una mayor rentabilidad por su operación. En la Tabla 13 se muestra que cuentan con indicadores altos en lo que respecta a rivalidad teniendo un puntaje de  $5/7*10 = 7.14$

### 3.6 Ferreycorp y sus referentes

La solidez bien ganada en el sector se basa en el servicio postventa que brindan, lo cual lo presenta como una empresa que facilita soluciones de alto nivel, respondiendo de manera eficaz y eficiente en los diferentes sectores. Por estas razones, la corporación cuenta con una óptima respuesta de demanda de sus productos que a la vez se amparan en diferentes capacidades en tecnología, financiera, información entre otras que da a la corporación la capacidad de poder incursionar en el mercado con un nivel competitivo alto y hacer frente a las diferentes amenazas.

### 3.7 Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz perfil referencial (MPR)

Tabla 14  
*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Ferreycorp		Komatsu Mining		Zamine		
	Pesos	Valor	Pesos	Valor	Pesos	Valor	Pesos
Representación de marcas internacionales	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Experiencia en el negocio	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Capacidad instalada	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Personal técnico calificado	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Precios competitivos	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Marca posicionada en	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45

el sector							
Calidad del producto y/o servicio	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51
Capacidad Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
TOTAL	1		3.08		3		3.13

Tabla 15

*Matriz de Perfil Referencial.*

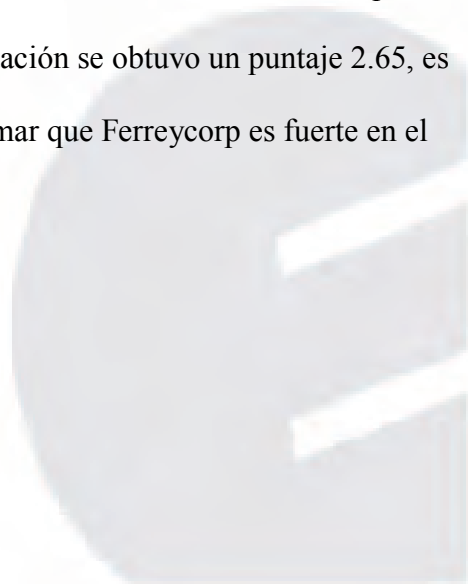
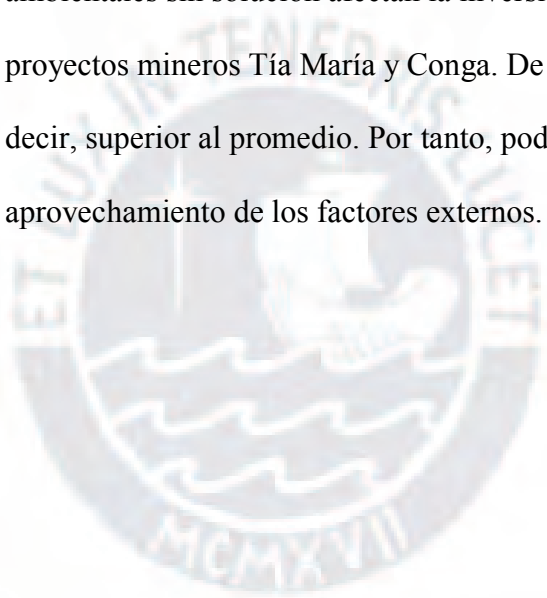
Factores Clave de Éxito	Pesos	Ferreycorp		Finning corp.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Representación de marcas internacionales	0.20	4	0.80	3	0.60
Experiencia en el negocio	0.13	3	0.39	4	0.52
Capacidad instalada	0.09	3	0.27	4	0.36
Personal técnico calificado	0.10	4	0.40	4	0.40
Precios competitivos	0.06	3	0.18	3	0.18
Marca posicionada en el sector	0.15	2	0.30	4	0.60
Calidad del producto y/o servicio	0.17	2	0.34	4	0.68
Capacidad Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1		3.08		3.74

Por último, se muestra el siguiente análisis realizado presentamos la Matriz Perfil de Competitividad (MPC) en la Tabla 14 y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) en la Tabla 15, ambos representan la posición que ocupa Ferreycorp frente a otras entidades en el primer caso frente a sus competidores directos y en el segundo frente a aquellos que son un referente mundial, mostrando su desempeño en aquellos factores que se identifican como claves o determinantes para el éxito.

### 3.8 Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolla el análisis externo con mayor detalle aspectos que afecten de forma directa al sector de aprovisionamiento de bienes de capital. Así se determinó que las principales oportunidades que se presentan este sector son; •(a) Incremento de servicios y alquiler de maquinarias, (b) Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019, (c) Se espera duplicar las

agro exportaciones hacia el año 2021, (d) Apertura de mercados por los Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales con más de 33 países y (e) Incremento de la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%. En cuanto a las amenazas se presentan cuatro; (a) Incremento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las leyes medio ambientales. Euro IV, (b) Aumento de productos de origen chinos con precios bajos, (c) Inestabilidad política en el Perú, genera paralización de obras públicas en infraestructura, (d) Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera, más de 112 conflictos, en especial los proyectos mineros Tía María y Conga. De esta evaluación se obtuvo un puntaje 2.65, es decir, superior al promedio. Por tanto, podemos afirmar que Ferreycorp es fuerte en el aprovechamiento de los factores externos.



## Capítulo IV Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La finalidad de desarrollar la evaluación interna será de gran ayuda para poder cuantificar los aspectos internos de Ferreycorp en una matriz AMOFHIT, esto servirá de punto inicial para poder desarrollar de forma adecuada la matriz MEFI. En este punto haremos un estudio de todos los factores internos de la cooperación, con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades que presenta actualmente la corporación. Dichos factores claves para el éxito serán plasmados posteriormente en la matriz de evaluación de factores externos.

#### 4.1.1 La administración y la gerencia

Las 15 empresas pertenecientes al grupo Ferreycorp, que operan en ocho países al año 2019 sumaron más de S/ 5,211.5 millones en ventas generados por el esfuerzo diario de más de 6,387 colaboradores y más de 60% de participación en el mercado y 75 años de relación como el principal representante la empresa Caterpillar en el Perú. Administrada por la gerencia corporativa de Ferreycorp quienes trabajan para el buen desarrollo de la corporación y en las diferentes áreas donde se desarrollan sus empresas subsidiarias. Áreas del sector empresarial como y el constante monitoreo de la ejecución y la gestión, todo ello a favor del cliente de las empresas conformantes del grupo, para brindar soluciones de manera completa y gestionar los programas de alto impacto para los clientes de estos.

Las empresas subsidiarias tienen la administración completa dentro de ellos podemos apreciar los cargos de gerente general, recursos humanos, marketing, finanzas que sus principales funciones son trabajar en los objetivos de la corporación y cumplir con las metas y los objetivos financieros de cada una de estas empresas, como se observa en la Figura 4 Todo esto con el objetivo de poder tener una mejor atención de los clientes y tener una mejor relación en el mercado donde se desarrollan. Ferreycorp es una organización que tiene un

estilo basado en la toma de decisiones, además que posee unas estrategias orientadas a la satisfacción del cliente, acompañada de una trayectoria intachable, todo esto en post de lograr sus objetivos. La clave de todo esto es la confianza y trabajos en equipo orientados por el gerente que tienen una responsabilidad en la organización.

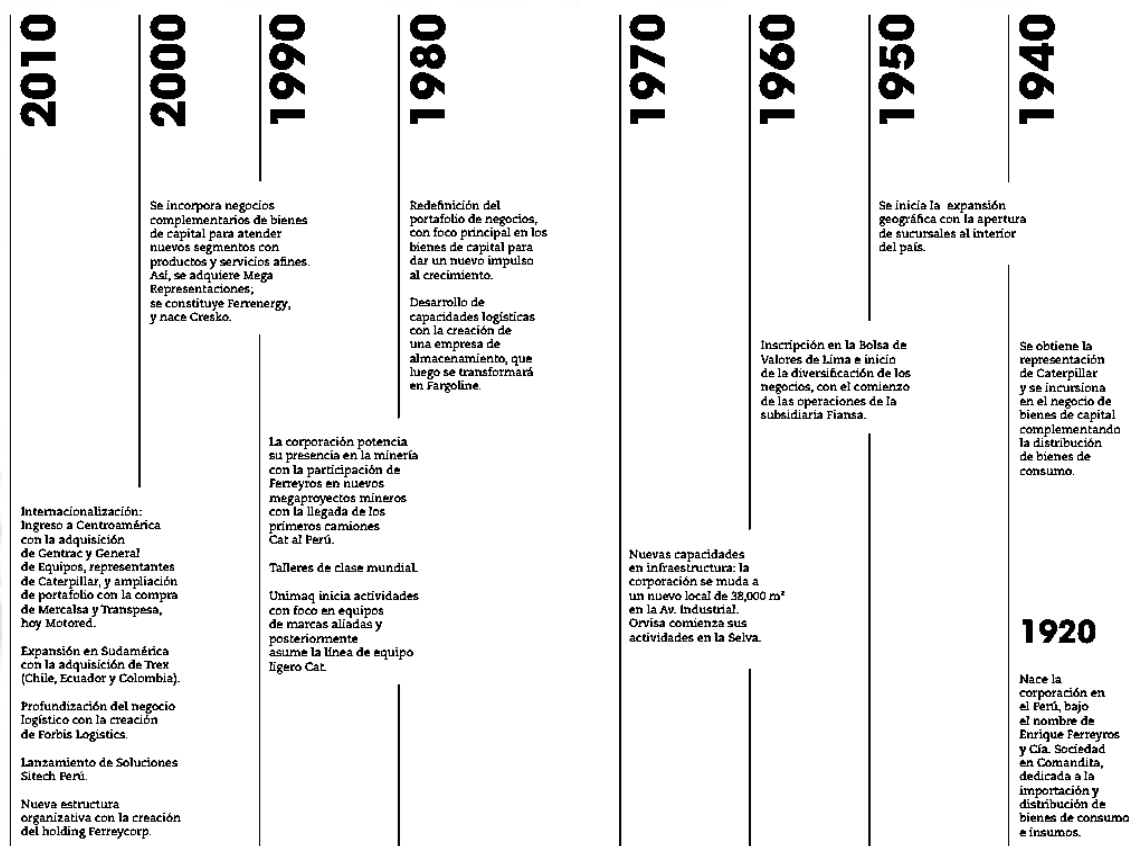


Figura 2. Trayectoria de la corporación en 90 años. Adaptado de “Memoria Anual 2018 Versión aprobada por la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)

La trayectoria de la corporación en sus 90 años de funcionamiento y más de 70 años como representante de Caterpillar en el Perú. Ferreycorp está conformado por los siguientes directorios que fueron elegidos en el año 2017 - 2020, que cuenta con un amplio equipo de dependencias descritas en la Figura 2. Todos los miembros del directorio de la corporación Ferreycorp unen esfuerzos para lograr objetivos sostenibles y generar ventajas competitivas con mayor cobertura y crecimiento económico para la compañía y el desarrollo del país. La

corporación Ferreycorp cuenta con las siguientes organizaciones subsidiarias en el Perú, los logos de las mismas se observan en la Figura 4.

**Ferreyros S.A.A.** Fundada en 1922 a la actualidad con 97 años de trayectoria empresa consagrada en Perú en la importación y ventas de bienes de capital principalmente en la operación del mercado de maquinarias y repuestos la marca Caterpillar y marcas aliadas, siendo sus principales clientes el Sector minería y construcción, con presencia de sucursales en gran parte de las ciudades del país para brindando soporte técnico oportuno a sus cartera de clientes, para esto cuenta con más de 3700 colaboradores con competencias distintivas distribuidos en sus muchas subsidiaras de la cuales se describen a continuación las más importantes para el corporativo.

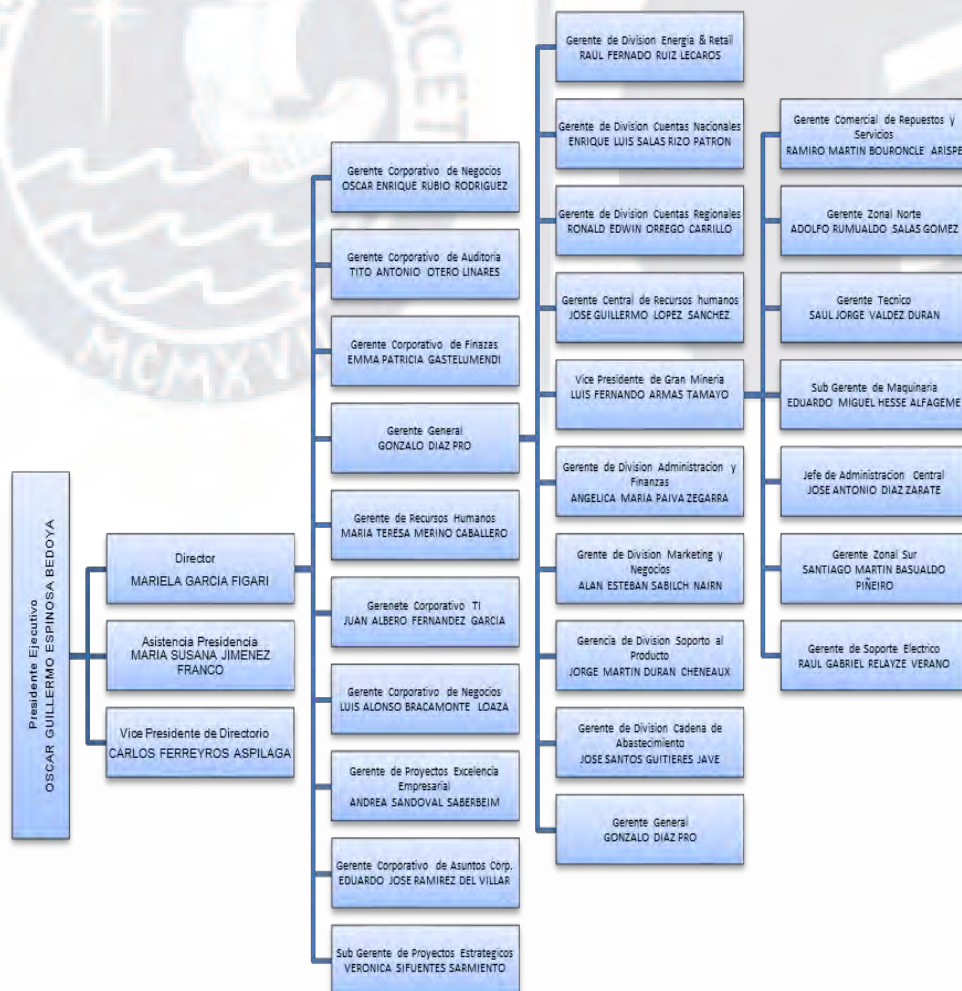


Figura 3. Organigrama de la empresa Ferreycorp. Adaptado de “Memoria Anual 2018 Versión aprobada por la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)



**Motored.** Empresa subsidiaria del grupo Ferreycorp brinda soporte a los clientes del sector automotriz ofreciendo alta disponibilidad mecánica de los equipos a sus clientes, Representante de los camiones de marca Iveco Daf y, Kenworth Truck, así como un amplio stock de repuestos mediante la firma Motored Parts. Asimismo, ofrece soluciones oportunas para maximizar la operatividad de los vehículos mediante Motored Service. Ofreciendo soporte técnico de calidad y confiabilidad a los clientes más exigentes.

**Unimaq.** Empresa Importante que inicia sus operaciones desde 1999. Especializada en el mercado en ofrecer equipos pesados livianos como cargadores frontales, retroexcavadoras, excavadoras con un alto soporte técnico de sus equipos catalogados como maquinaria liviana nuevos y usados, cuenta con moderna infraestructura y sucursales en las principales ciudades del país, siendo sus principales clientes los sectores de construcción, minería, agricultura e industrial, y las empresas del sector público, donde brinda solución integral a las altas exigencias de los clientes, trabajando articuladamente con todos los grupos de interés de la corporación de Ferreycorp.

**Soltrak.** Tiene como objetivo brindar soporte integral a sus clientes, como proveedor de consumibles en los distintos proyectos, ofreciendo neumáticos para equipos de gran minería, lubricantes y fluidos y mantenimientos preventivos a equipos que operan en el sector de Minero, sector de la Construcción, Transporte, Industria, Energía, Agricultura entre otros, ofreciendo el mantenimiento preventivo y predictivo de equipos, con herramientas y equipos y personal calificado, cuenta con la gestión de cadena de abastecimiento oportuno según a la necesidad de los clientes.

**Ferrenergy.** Inicia sus operaciones el año 2006 cuyo rubro principal es de suministrar energía a proyectos mediante grupos electrógenos de gran potencia, brindando la venta y soporte de energía a clientes de acuerdo a sus necesidades bajo el soporte de la corporación Ferreycorp en alianza con SO Energy International.

**Fargoline.** Empresa fundada el 2009, encargado de brindar servicios logísticos de almacenamiento temporal de mercancía, consolidado en ofrecer la asistencia en depósito de transporte y manejo de carga estándar y pesada a diferentes proyectos mineros, hidrocarburos, marítimos y de construcción. Fargoline ofrece asistencia especializada en comercio exterior y aduanero en transporte de mercancías.

**Ferreyros.** Que es la empresa con la que nace la corporación Ferreycorp, Con más de 90 años en su existencia, esta empresa es la que le sentó todos los precedentes económicos a Ferreycorp en base a su representación exclusiva de la marca Caterpillar; empresa experta en maquinaria pesada agroindustrial y minera.

**Orvisa.** Al igual que Ferreyros es partner con representatividad exclusiva de Caterpillar pero cuyas operaciones se distribuyen principalmente en la selva con la importación de bienes para la agricultura.

**Representantes de Caterpillar y marcas aliadas en Perú**

<b>Ferreyros CAT</b> Maquinaria pesada Cat y aliados	<b>UNIMAO CAT Rental</b> Maquinaria ligera Cat y aliados	<b>Orvisa CAT</b> Maquinaria Cat y aliados en región selva	<b>Ferrenerg</b> Venta de energía
--	--	---	--------------------------------------

**Representantes de Caterpillar y marcas aliadas en Centroamérica**

<b>GENTRAC CAT</b> Maquinaria Cat. (Guatemala y Belice)	<b>EQUIPOS CAT</b> Maquinaria Cat (El Salvador)	<b>SOLTRAK F</b> Consumibles (Nicaragua)	<b>MOTORED F</b> Repuestos para transporte pesado (El Salvador y Honduras)
--	---	--	---

**Otros negocios en el Perú y el exterior**

<b>MOTORED F</b> Vehículos de transporte pesado	<b>SOLTRAK F</b> Consumibles (Perú y Bolivia)	<b>CRESKO F</b> Maquinaria asiática	<b>TREX F</b> Grúas, plataformas y equipos portuarios (Chile, Ecuador, Colombia, Perú)
<b>Fiansa F</b> Metaalmecánica	<b>FARGO F</b> Depósito temporal, aduanero y simple	<b>FORBIS F</b> Agente de carga	<b>SITECH</b> Soluciones tecnológicas
<b>MaquiCentro F</b> Maquinaria ligera			

Figura 4. Subsidiarias de Ferreycorp. Adaptado de “Memoria Anual 2018 Versión aprobada por la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)

#### 4.1.2 El marketing y las ventas

Ferreycorp es una organización que participa en la industria dedicado a la comercialización de bienes de capital a través de sus grupos de interés que tienen un importante trabajo en tanto en la producción y servicios del negocio en la organización que se encuentran en Perú y diferentes países, que demandan precio y calidad que todo ello puede ser atendidos por los subsidiarios de Ferreycorp. Hoy en día la Ferreycorp ha consolidado su presencia en el Perú y en el mercado latino América su participación como empresa Ferreycorp en el Perú tiene un nivel alto que lidera con una aportación más de USD805 millones en 2015 y en 2016 alcanzó \$4,856 millones y en la empresa latino América alcanzo 266 millones durante 2017 superior en 16% al 2016. Así también se ha consolidado como el mayor importador de bienes de capital en nuestro país como se aprecia en la Figura 5.

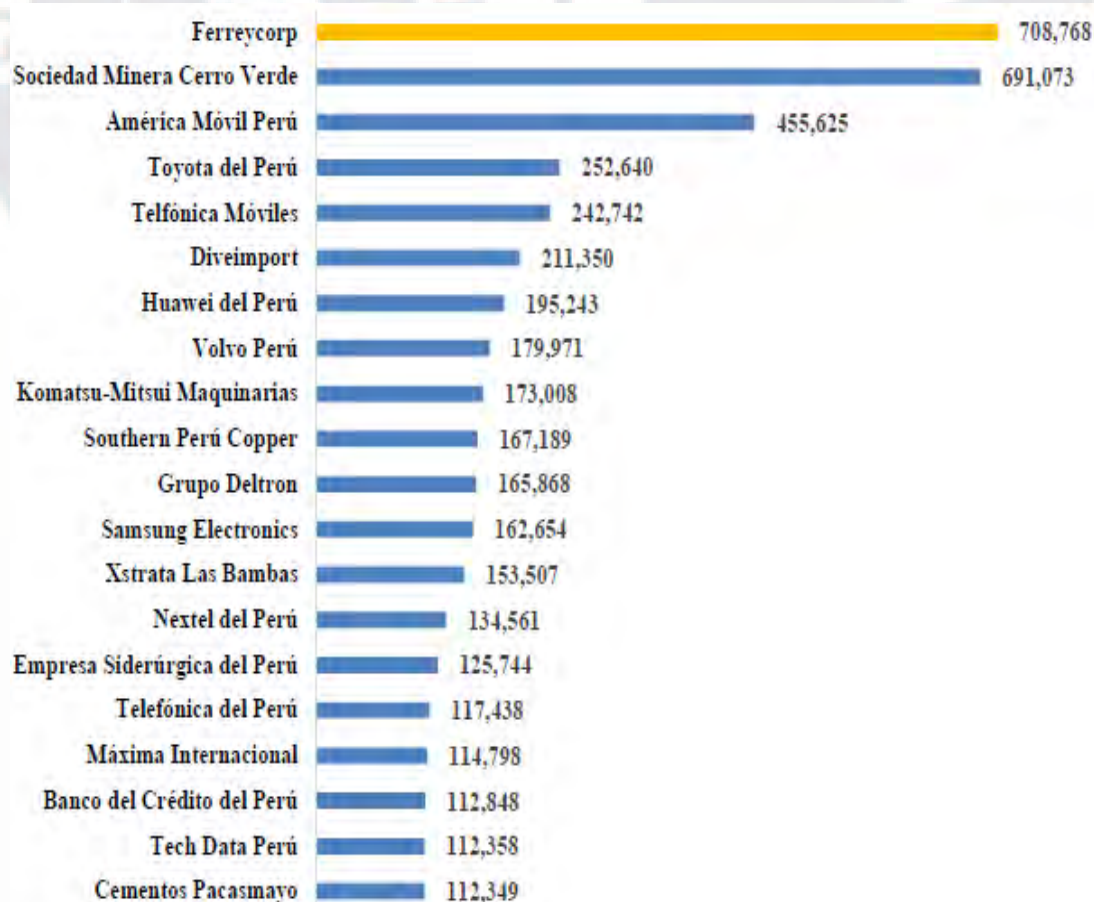


Figura 5. Importación de bienes de capital en el Perú, 2014. Adaptado de “Negocios”, por Comex Perú, 2015, 209, p.31

Ferreycorp como organización cuenta con la capacidad para brindar soluciones a través de los subsidiarios, las marcas y la calidad que brinda. Las empresas subsidiarias están clasificadas por los detalles y las marcas que tiene cada una de ellas. Ferreyros, Unimaq y Orvisa, impulsaron 75% de las ventas consolidadas de Ferreycorp en el 2018.

Ferreycorp cuya fortaleza es la marca global Caterpillar que promueve a que la empresa Ferreyros tenga más de 70% de las ventas en maquinaria pesada, esto mantiene a la empresa en una posición de liderazgo ya que también participa de manera eficiente en el desarrollo del país donde se desenvuelve.

La empresa Ferreycorp es una compañía que tiene clientes en diferentes sectores de ventas, mayormente esta se centra en el sector minero, servicios de transporte, comercio. Las ventas que se realizaron en los diferentes sectores se muestra en la Figura 6.

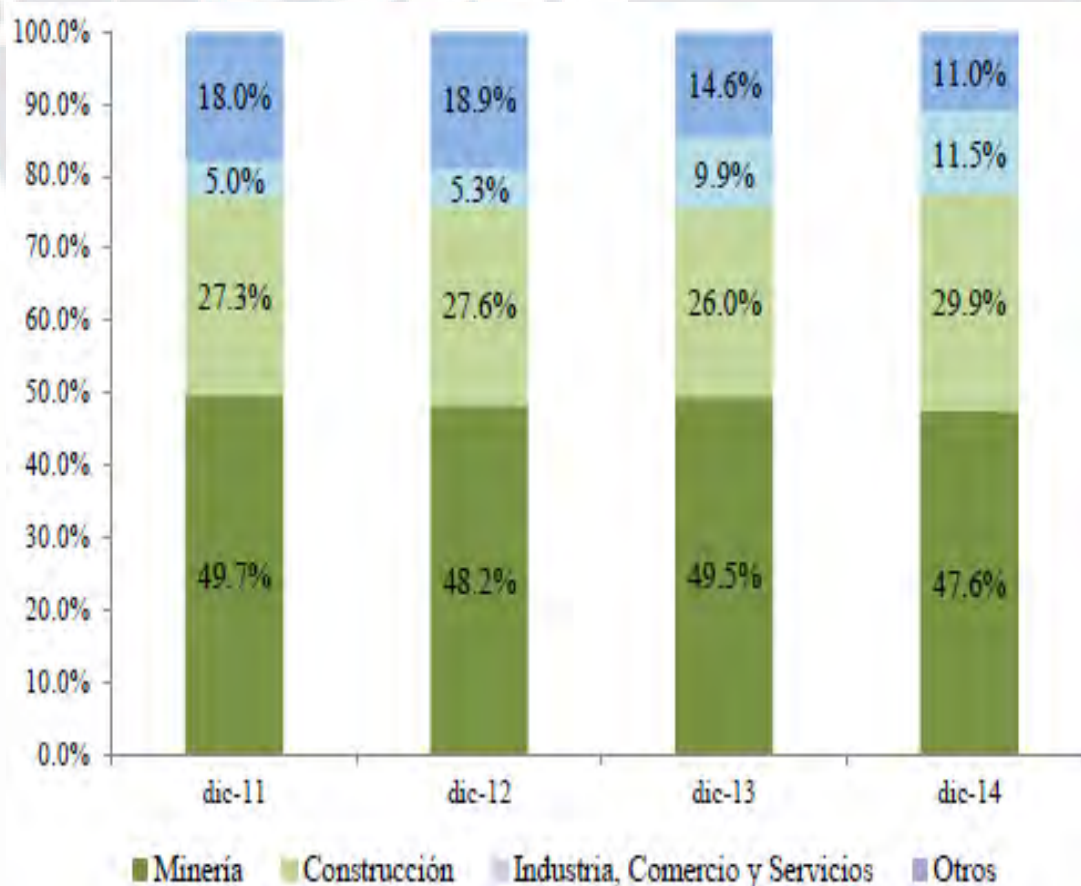


Figura 6. Distribución de ventas por sector económico. Adaptado de “Memoria Anual 2014”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)

**Minería.** La minería permite que la organización pueda obtener más ventas en el mercado lo cual en el año 2017 tuvo ingresos de 76.5 % esto gracias a la entrada de 600 camiones Caterpillar de gran tonelada y que cada cinco de cada diez de máquinas conto con el portafolio de Caterpillar como un soporte técnico y logística en la mina En 2016 Ferreycorp conto con nuevas maquinarias equipos auxiliares Caterpillar, flotas de camiones 797F con capacidad de carga de 400 toneladas y más de 65 de cargadores para minas subterráneas. Trex brinda productos como grúas y también en sectores económicos, infraestructura y puertos. En el Perú las organizaciones Ferreyros y Unimaq brindan montacargas, maquinarias de movimientos de tierra, compresoras, torres de iluminación estas organizaciones tienen una buena participación en el mercado e incrementando su participación en el sector minero.

**Construcción.** Durante el 2017 Ferreyros y Caterpillar han tenido un logro muy importante liderando en el mercado con 65% de participación de maquinarias pesada en el sector construcción, Logrando la corporación mayor participación en la provisión de maquinarias pesadas y ligeras con ventas que superaron US\$ 1,439 millones. También tiene participación en las infraestructuras en Perú en diferentes regiones del país, estos altos márgenes de ingreso catalogaron a la compañía en el primer lugar de crecimiento sostenible el parque de máquinas de la marca Caterpillar firmando importantes contratos de venta y soporte de esta manera asegurando su presencia en los principales proyectos de infraestructura ejecutadas, como el Aeropuerto de Chincheros en el cusco, la construcción del gasoducto Sur y otros.

Las empresas Ferreyros, Unimaq, Motored, Cresko y Fiansa, que operan en el mercado peruano brindan soporte con flotas de maquinarias para el movimiento de tierra, equipos para la pavimentación y asfalto, transporte de material con los camiones, volquetes. Ferreycorp también tiene participación en el sector gobierno que tiene una participación muy

importante en las previas nacionales en la construcción rehabilitación y mantenimiento de las vías nacionales. Lo que denota una gran presencia de la corporación en este sector.

**Agrícola.** En este sector agrícola hubo algunos dificultados debido a las inclemencias climatológicas como las sequías que afectaron en el sector norte y parte de la sierra Sur. Ferreyros representante de sus marcas aliadas en tractores agrícolas Massey Ferguson y Landini donde lograron su posicionamiento en el mercado de maquinaria agrícola, debido a que estos equipos ofrecen alta disponibilidad al cliente del sector agrario y agroindustrial. Sin embargo, el crecimiento en este sector es aun limitado (Pacific Credit Rating, 2018).

**Industria, comercio y servicios.** La corporación en los últimos años tuvo gran demanda en el sector industrial incrementando en la demanda energética en el país en un porcentaje del 7% trabajando con centrales hidráulicas, térmicas y energías renovables. Las organizaciones subsidiarias Ferrenergy y Fianza tuvo sus principales trabajos en sector de hidrocarburos modelo 3512B. El sector Transporte, en este sector las organizaciones subsidiarias Cresko, Motored y Mega hacen un importante trabajo ofreciendo buses, repuestos, lubricantes y neumáticos y brindando variedad de productos a los clientes. Las subsidiarias como Cogesa, Mercalsa, y Gentrac que operan en Centroamérica, donde las normas indican que pueden comercializarse equipos y maquinarias usadas tienen gran posicionamiento del mercado que suman ventajas competitivas para la corporación.

**Marítima y Pesca.** En este sector se presentó un incremento de 11% con respecto al 2017. En los últimos tiempos la marca Caterpillar, tuvo importante participación en el sector de pesca y marítima tomando el liderazgo para alcanzar una posición muy importante a través de sus empresas Ferreyros y Unimaq, con una importante cifra en el mercado superior a 65% en motores marítimos fuera de borda, mantuvieron su posicionamiento en el mercado alcanzando una participación por encima de 65% en motores para embarcaciones. Así también se conserva el contrato de soporte al cliente para la Marina de Guerra del Perú.

**Gobierno.** En el sector del estado tuvo presencia con la provisión de maquinarias y el soporte técnico, en asociación directa con las cartearas de vivienda y construcción, logrando una cuota de esta cartera de casi un tercio de su totalidad en el año 2015 y perfilando poco menos de los dos tercios en el año 2016. En este sector no se tuvo el alcance esperado en las reconstrucciones producto de desastres naturales. Es por ello que representa un sector minoritario para la corporación.

#### **4.1.3 Proceso de operación y logística**

Ferreycorp ofrece procesos orientados a la gestión, controlando estos indicadores medibles, tomando liderazgo importante en la toma de decisiones operativas conjuntamente con las subsidiarias. (a) Gobierno Controlador tiene la iniciativa en la toma de decisiones en los corporativos organizacionales en tanto los subsidiarios optimizando la gestión de proyectos de corporativos; (b) Cultura y Recursos Humanos llevan la iniciativa en las estrategias, orientados al cambio de modelo de operativo y cultura de Ferreycorp obteniendo beneficios y valoración dentro de la organización. (c) Tecnología de Información, implementación de servicios costos y presupuestos todo ello es un modelo de gestión empresarial.

Ferreycorp tiene gran competitividad y esto le permite estar muy cerca de los trabajos de sus clientes las estrategias que utiliza Ferreycorp impulsa a que siga la cadena de suministros, es muy importante la participación de los subsidiarios ya que ellos tienen el trabajo de brindar los servicios de almacén y tener mejor control de la cadena de servicios con el objetivo ofrecer al cliente el mejor servicio en la compra de sus productos. los proveedores de la corporación generan una sólida política de relación sostenida en el tiempo. Las compras de productos son negociables desde el punto de origen, las compras por las vías marítimas son más accesibles con un valor de 8% referente al monto total de la compra, las estructuras se encuentran en tres variables. (a) Volúmenes de compras adecuados relacionados con sobre

stock, (b) Disminución de costos fijos, (c) La disminución del mantenimiento de infraestructura.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad

En el 2016, Ferreycorp y sus subsidiarias generaron ventas de S/ 4,856 millones, es decir, US\$ 1,439 millones, equivalentes al 91.1% de la venta del 2015, en línea con el menor dinamismo de la economía y la reducción de los niveles de inversión y, en especial, con la contracción en el mercado de construcción e infraestructura (Ferreycorp S.A.A., 2017).

Ferreycorp cuenta con un gran esquema financiero que lo permite enfrentar sus obligaciones sin problemas. De igual manera, la compañía cuenta con el soporte financiero de la marca Caterpillar que le brinda un apoyo económico directo de para Ofrecer el financiamiento a sus principales clientes de sectores estratégicos como compañías mineras o donde se desempeña ofreciéndoles créditos según las políticas monetarias del mercado local o del exterior. Los ingresos de la corporación se aprecian en la Figura 7.

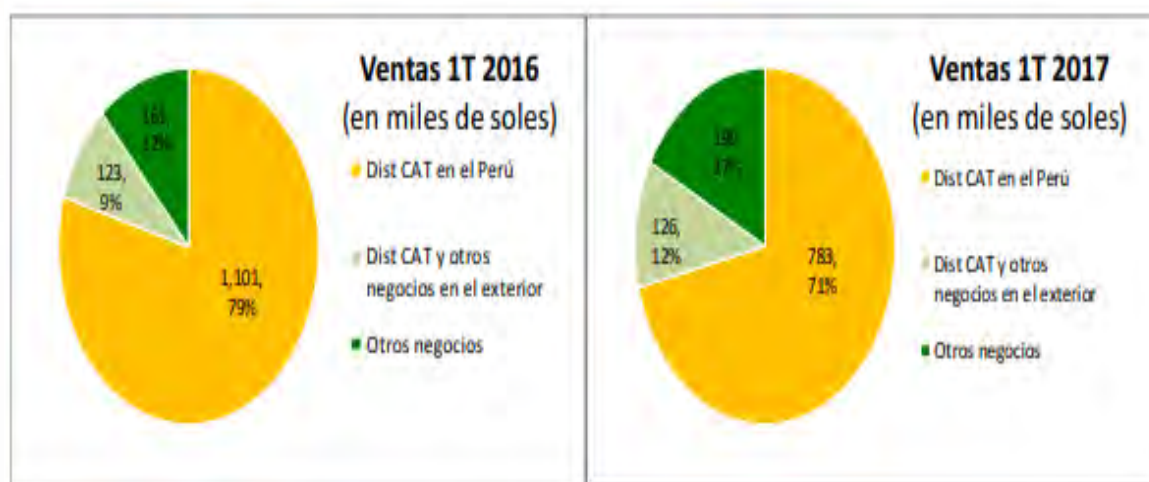


Figura 7. Ingresos de la corporación. Adaptado de “Memoria Anual 2017”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)

#### 4.1.5 Los recursos humanos

Ferreycorp y sus empresas subsidiarias cuentan con 6,387 colaboradores en Perú y otros países de Latinoamérica. Donde promueve las prácticas de un buen gobierno



corporativo el correcto empleo de datos personales y la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y el alcance total entre sus colaboradores el Código de Ética, de esta manera la empresa vela por mantener el capital humano donde cada uno cuentan sus propias áreas de gestión humana y modelos de gestión a base de valores y culturales y sus principales objetivos.

Alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, Mantener la cultura y seguridad corporativa. Esta es la base de Ferreycorp de cómo trabaja para seguir siendo una empresa intachable en el ambiente laboral y busca retribuir a los colaboradores mediante a las remuneraciones y beneficios para el bienestar de los colaboradores y es fundamental mantener un buen clima laboral, por otro lado busca facilitar el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa para motivar y alcanzar los objetivos propuestos, primeramente se evalúa el desempeño del colaborador para estar preparados para los retos que viene. Ferreycorp tiene importante compromiso con los colaboradores cuenta con programas de préstamo, talleres para hijos, prestamos de vivienda, de salud y los colaboradores con la empresa. De forma cuantitativa se observa en la Figura 8 el crecimiento leve de la cantidad de colaboradores dentro de la corporación.

#### **4.1.6 Sistemas informáticos y comunicaciones**

Ferreycorp promueve la estandarización del sistema gestión de información y comunicación en todas sus subsidiarias, donde se implementaron el uso del ERP's logísticos, de gestión como el DBS (Dealer Business System) sistema desarrollado por CAT para realizar el seguimiento de repuestos y pedidos, el AMT (Administration Manteinance Tecnichal) para el control de la gestión del mantenimiento y actualmente se está trabajando en la migración a la plataforma del SAP. El sistema DBS de Ferreyros es utilizado para la venta y el control de inventarios con una integración entre todos los almacenes a nivel nacional, donde brinda la información de stock de repuestos, así como también la

disponibilidad de estos a nivel mundial, así como también la información del lead time de los repuestos.

Pero esto también se convierte en un problema de mayor magnitud, debido a que es un ERP que no engloba todos los procesos de la corporación, procesos como los desarrollados por el área de mantenimiento, planeamiento y administración que están ligados en el negocio que desarrolla la corporación en cada sector. Una gran opción es optar por un sistema que englobe de manera más eficaz todos los procesos. Esto garantizaría un correcto flujo de la información en tiempo real

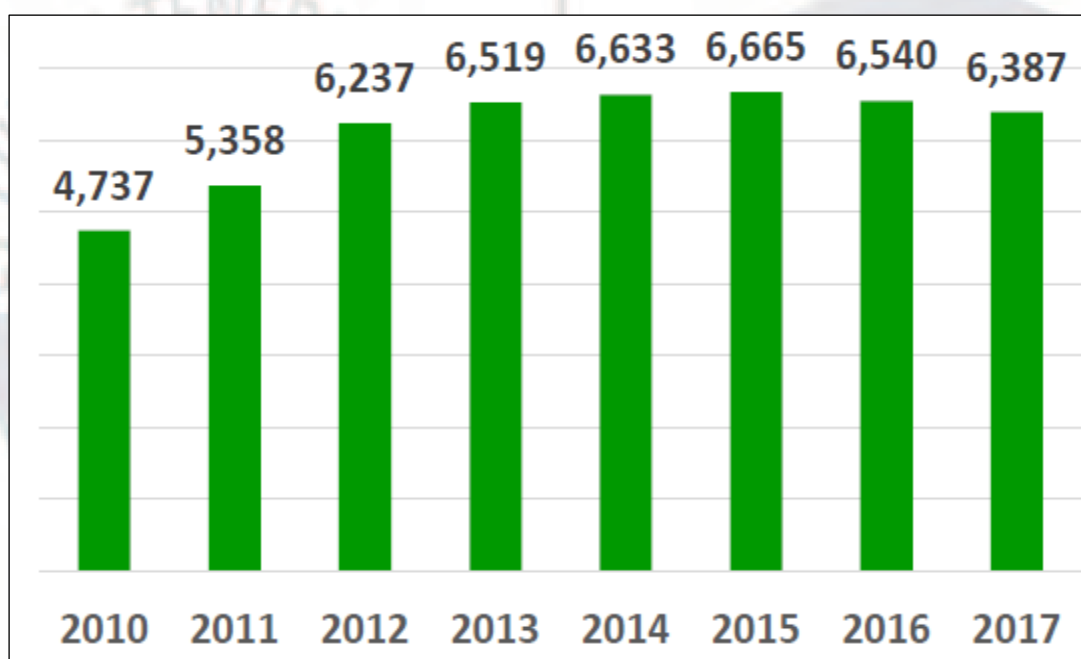


Figura 8. Colaboradores de la corporación del 2010 al 2017. Adaptado de “Memoria Anual 2017”, por Ferreycorp S.A.A. (<https://www.ferreycorp.com.pe>)

#### 4.1.7 Las tecnologías de la investigación y de desarrollo

La cooperación viene desarrollando diversas herramientas para poder mejorar la gestión integrando tecnologías para brindar mejor atención a sus clientes y elevar la productividad mediante las herramientas de gestión como la implantación de implementación del SAP S/4 HANA a partir del año 2018, dentro de las principales cedes de la corporación que con esto busca integrar y mejorar los procesos de reportes e informes. Al igual que el

CRM, Big Data y el Six AMT.C que son las herramientas de gestión que Ferreyros ha implementado para mejorar sus procesos de gestión.

#### 4.2 Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Para Ferreycorp la evaluación de factores internos indica una puntuación de 2.91. Lo que la ubica por encima del promedio de 2.5, donde resalta como fortaleza la facilidad de crecimiento profesional mediante la línea de carrera. También el importante posicionamiento y liderazgo en el mercado. Entre las debilidades a superarse se tiene la alta concentración de sus ingresos en los sectores de minería y construcción.

Tabla 16  
Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Facilitar el crecimiento personal ofreciendo alta especialización a sus colaboradores.	0.12	4	0.48
2 Contar con infraestructura con alto equipamiento tecnológico de nivel internacional.	0.15	4	0.60
3 Ser distribuidor único de CAT en Perú.	0.13	4	0.52
4 Poseer gran experiencia, y reputación empresarial, Junto con una adecuada estructuración Financiera y alta solidez económica.	0.17	4	0.68
5 Tener presencia en los grandes proyectos mineros que ya operan en Perú.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.66		2.55
<b>Debilidades</b>			
1 Concentración de sus ingresos en los sectores de minería y construcción, representado por un 75%.	0.11	1	0.11
2 Dependier en gran medida de las decisiones que tome Caterpillar, en el desarrollo de productos.	0.06	2	0.12
3 Lograr un nivel de satisfacción al cliente ligeramente mayor a la media.	0.09	1	0.09
4 Centrar sus políticas de responsabilidad social en manejo de habilidades blandas.	0.04	2	0.08
5 Tiempos prolongados para dar respuesta los reclamos de garantía	0.04	1	0.04
Subtotal	0.34		0.44
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.99</b>

Valor:

- 4. Fortaleza mayor
- 3. Fortaleza menor
- 2. Debilidad menor
- 1. Debilidad mayor

#### 4.3 Conclusiones

Según lo mostrada en este capítulo Ferreycorp S.A.A. presenta un total de 15 factores determinantes de éxito de tipo interno. Estos quince se dividen en ocho fortalezas y siete debilidades. Como se analizó Ferreycorp S.A.A., es una corporación con gran fortaleza interna. Lo cual se demostró en mediante la matriz de evaluación de factores internos

obteniendo un puntaje total de 2.99. Ello basado primordialmente en (a) La promoción incentivo e impulso al desarrollo profesional de su capital humano, y (b) Su liderazgo y posicionamiento en el mercado. Así también presenta debilidades a superar las más importantes son (a) La alta concentración de sus ingresos en los sectores de minería y construcción y (b) La alta exposición al riesgo cambiario. Este análisis representa, conjuntamente con la matriz EFE, el punto de partida para el desarrollo de los siguientes capítulos del presente plan estratégico aplicativo.



## Capítulo V Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Ferreycorp

El core inicial de Ferreycorp, inicialmente Ferreyros en 1920, trata del comercio de maquinaria agroindustrial, con el pasar del tiempo la corporación se especializó en el partnership con CATERPILLAR en el Perú, lo que finalmente le otorgó una gran ventaja competitiva en el mercado de maquinarias agroindustriales y mineras, con ello Ferreycorp ha sabido crear puentes bastante sólidos con las industrias, agropecuarias, textiles, minero metalúrgicas y extractoras, lo que finalmente consolidó su core como una de las empresas líderes en bienes de capital de producción y su gestión de activos. A la fecha, Ferreycorp ha mostrado su ambicioso plan de crecimiento hacia el mercado extranjero consolidándose en los mercados de Sudamérica como Chile, Ecuador, Colombia y de Centroamérica son sedes en (a) Guatemala, (b) El Salvador, (c) Nicaragua y (d) Belice.

Ferreycorp reconociendo su sólido crecimiento, fortaleza interna, contexto no adverso y su deseo de consolidarse internacionalmente, en el mediano plazo, ha puesto en manifiesto los siguientes intereses como corporación a corto plazo. (a) Liderar en ventas de bienes de capital para proyectos de Mineros, (b) Superar en un 10% la rentabilidad lograda en el 2018, (c) Expandir subsidiarias en Centroamérica, (d) Recuperar participación de mercado frente a la competencia en el mercado peruano, (e) Convertir a Ferreycorp en un referente único de CAT en todo Latinoamérica, (f) Convertirse en un referente nacional en Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.

#### 5.1.1 Fuerzas presentes en el mercado actual

**Presencia de competidores.** A pesar de que Ferreycorp se muestra a primera vista como un monstruo en la gestión, y administración de bienes de capital, es necesario considerar que no participa solo en el mercado. Su mayor ventaja competitiva se estableció ya en el año 1940 con la representación exclusiva de la marca CAT, lo que le permitió establecer puentes

estratégicos para lo que hoy se considera una de las dos empresas más importantes en fabricación de maquinaria minera, sin embargo Ferreycorp debe competir en el ámbito minero con otro gran competidor especializado también en la venta de bienes de capital, como lo es Komatsu Mining Corporation que el año pasado absorbió a Joy Global quien era el tercer participante del mercado minero latinoamericano. Con lo que el mercado sudamericano está repartido entre estas dos marcas, CAT y Komatsu a nivel de servicios y gestión de bienes automotores ligeros, este siendo por tanto el principal competidor dado que se encarga de su distribución directamente.

***Presencia de los clientes.*** En la actualidad el gobierno peruano, chileno y panameño están impulsando fuertemente sus proyectos mineros, solamente en el Perú se espera la apertura de Quellaveco por Angloamerican, Mischiquillay por Southern Peru, Tía María por Southern Peru, Mina Justa, por el Grupo Breca y Pampa del Pongo por Jinzhao Mining.

***Presencia de los proveedores.*** Ferreycorp ha desarrollado un partnership estratégico que no se ve en ninguna otra empresa a nivel nacional, con la marca CATERPILLAR para proveer directamente sus productos. Este contrato se ha extendido fuera de las fronteras nacionales hace algunos años. Esta situación implica una fuerte cooperación con el proveedor, implicando por ello, el core del negocio y un gran poder de negociación por parte de este proveedor.

***Presencia de Productos sustitutos.*** En el ámbito minero las nuevas tecnologías reemplazan ya a los volquetes, como lo son las fajas transportadoras de gran kilometraje, sin embargo, no existe un reemplazo para las palas, en el aspecto de los automotores, el mercado está ingresando en recesión en la compra de vehículos a combustión dado el incremento de las opciones eléctricas. Ferreycorp a través de Ferrenergy está incursionando en el mercado de las energías limpias. Por el momento aún es una línea de negocio incipiente, peor con visos de desarrollo a largo plazo.

## 5.2 Matriz de intereses de Ferreycorp

En la Tabla 17 se presenta la matriz de intereses organizacionales, donde se representa la relación de los intereses de la organización y si estos son similares u opuestos para los competidores tanto actuales, entrantes y para los sustitutos (D'Alessio, 2015). Los competidores considerados para este análisis son Komatsu Mining, Volvo y CAT. Los niveles de los intereses se clasifican en vitales, importantes y periféricos.

Tabla 17  
Matriz de Intereses

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Asegurar el valor de la corporación en el tiempo.	*Komatsu Mining		
2 Transformación centrada en el cliente y su satisfacción.		* Komatsu Mining, Zamine	
3 Crecimiento rentable.			* Komatsu Mining, *Hitachi, CAT
4 Tener impacto positivo y ser referente en sostenibilidad social.			* Komatsu Mining, *Hitachi

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

## 5.3 Objetivos de largo plazo

En base a los intereses organizacionales manifestados por la corporación, se plantea los siguientes objetivos a largo plazo. Estos objetivos pretenden lograr la consecución de la visión propuesta. A partir de ellos es que se desarrollará el proceso e implementación estratégica del presente plan.

**Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1).** Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones.

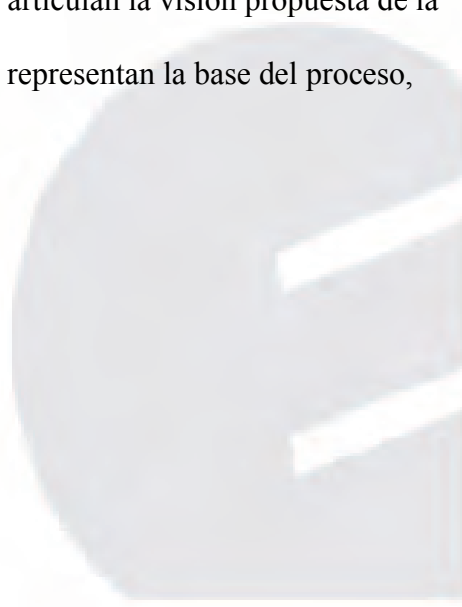
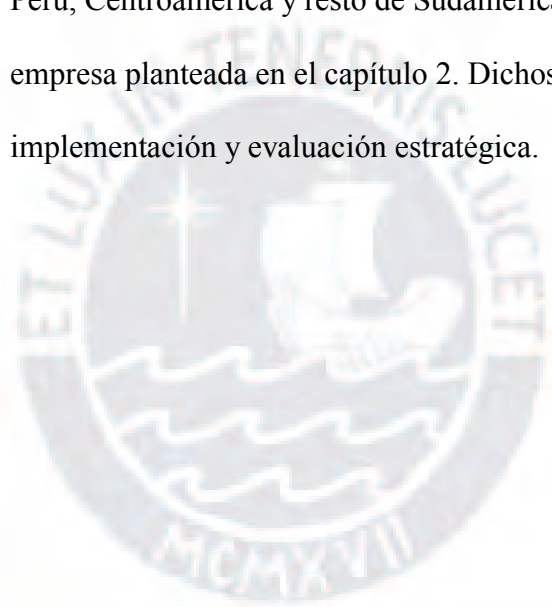
**Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2).** Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción de los clientes de Gran minería, para el año 2025.

**Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP 3).** Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%.

**Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP 4).** Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.

#### 5.4 Conclusiones

Los 4 objetivos a largo plazo presentados son reflejo de los intereses de Ferreycorp adecuados a un horizonte hacia el 2025, en vista de la actual coyuntura socioeconómica en Perú, Centroamérica y resto de Sudamérica; y juntos articulan la visión propuesta de la empresa planteada en el capítulo 2. Dichos objetivos representan la base del proceso, implementación y evaluación estratégica.





## Capítulo VI El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el plan estratégico mediante la elaboración de matrices y posteriormente su respectivo análisis. Las matrices que se utilizan en el proceso estratégico son de distintos tipos (D'Alessio, 2015). Entre las matrices de insumos se encuentran (a) Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o MFODA, (b) Matriz de posición estratégica y evaluación de acción o MPEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group o MBCG, (d) Matriz Interna Externa o MIE, (e) Matriz Gran Estrategias o MGE. Las matrices de decisión son (a) Matriz de Decisión Estratégica o MDE, (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico o MCPE, (c) Matriz de Rumelt o MR, (d) Matriz de Ética o ME. Finalmente, las matrices de consistencia, (a) Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, (b) Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo y (c) Matriz de Posibilidades de los Competidores. La finalidad de este análisis es el de generar y seleccionar las estrategias adecuadas para la organización acorde con el contexto que la rodea y sus características internas.

### 6.1 Matriz de fortalezas oportunidades debilidades amenazas (MFODA)

Esta matriz se ha elaborado tomando en cuenta las oportunidades y amenazas detalladas en la matriz de evaluación de factores externos o MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la matriz de evaluación de factores internos o MEFI, las cuales fueron desarrolladas en los capítulos 3 y 4, respectivamente. Según Ballesteros et al. (2010), “la matriz FODA es una metodología que ayuda a determinar estrategias para el crecimiento y desarrollo de la organización” (p.8.).

Las oportunidades con las que cuenta la organización, por motivo del ambiente externo y deben ser aprovechadas son las detalladas a continuación.

(a) Incrementar los servicios de bienes de capital, insumos y alquiler de maquinarias en minería a tajo abierto y subterránea. (b) Participar en Proyectos de inversión de 19000

millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019. (c)

Ampliar la participación en el sector agrícola con maquinarias con miras a las expectativas a duplicarse el crecimiento en agro exportaciones hacia el año 2021. (d) Incrementar cuota de mercado en los países con Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales donde ya se tiene presencia. (e) Incrementar la participación en la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%.

Las amenazas son que presenta el entorno para Ferreycorp. De las cuales se debe minimizar el impacto, son las manifestadas a continuación.

(a) Ajustar los bienes de capital y servicios ofertados a exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan leyes medio ambientales más estrictas. (b) Incremento de productos de origen chinos con precios bajos. (c) Inestabilidad política en el Perú, genera paralización del crecimiento económico. (d) Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera. (e) Ingreso de Nuevos competidores, compitiendo por personal capacitado.

Las fortalezas que la corporación Ferreycorp posee por medio de sus factores internos y las cuales debe explotar son las detalladas en las líneas siguientes:

(a) Facilitar el crecimiento personal ofreciendo alta especialización a sus colaboradores. (b) Contar con infraestructura con alto equipamiento tecnológico de nivel internacional. (c) Ser distribuidor único de CAT en Perú. (d) Poseer gran experiencia, y reputación empresarial, Junto con una adecuada estructuración Financiera y alta solidez económica. (e) Tener presencia en los grandes proyectos mineros que ya operan en Perú. Este factor clave para el éxito representa interés por el talento humano, la cual es coherente con el sector, servicios, al que pertenece. Por tanto, esta fortaleza genera en ellos una marcada diferencia frente a la competencia.

Las debilidades que presenta en la actualidad la corporación Ferreycorp, por motivos de sus áreas internas, las cuales deben ser superadas son las siguientes:

(a) Concentrar de sus ingresos en los sectores de minería y construcción, representados por un 75%. (b) Dependere en gran medida de las decisiones que tome Caterpillar, en el desarrollo de productos. (c) Lograr un nivel de satisfacción al cliente ligeramente mayor a la media. (d) Centrar sus políticas de responsabilidad social en manejo de habilidades blandas. (e) Tiempos prolongados para dar respuesta los reclamos de garantía.

De acuerdo a estos factores registrados, se plantean estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz FODA. Los cuales son FO donde se presentan las estrategias que pretenden explotar las oportunidades en base a las fortalezas presentadas por la organización, este es el cuadrante más importante. El cuadrante FA, es un cuadrante neutro, donde se pretende minimizar las amenazas a la par que se usan las fortalezas presentadas. El cuadrante DO, donde se busca superar las debilidades a la par que se aprovechan las oportunidades. Finalmente, el cuadrante cuatro DA donde se desea evitar las amenazas mientras se superan las debilidades.

Las estrategias planteadas en el cuadrante “FO”, que tienen relación son las fortalezas y oportunidades son las presentadas a continuación. En este tipo a estrategias se busca explotar las oportunidades con las fortalezas que la organización presenta.

- FO1. Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante la ofertar directamente entre El cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperara en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1) .

- FO2. Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería, en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y ya no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio (F2, F3, F4, F5,O1).
- FO3. Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2).
- FO4. Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea,(O1,O4, F1, F2, F3).
- FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).
- FO6. Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3).

Asimismo, las estrategias planteadas en el cuadrante “DO” en donde se entrelazan las debilidades con las oportunidades, se muestran las siguientes estrategias plantadas. En estas se pretende aprovechar las oportunidades a la vez que se superan las debilidades de la organización.

- DO1. Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miraras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).
- DO2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).

- DO3. Integración hacia atrás con la creación de un centro de alta especialización técnica, a nivel de reparación y operación de equipo minero y agrícola (D4, O1, O2, O3, O4, O5).

Por otro lado, las estrategias planteadas en el cuadrante “FA”, que tienen relación con las fortalezas y amenazas, donde se pretende minimizar las amenazas, con la explotación de las fortalezas de la organización. Este cuadrante es neutro para la planificación.

- FA1. Estrategia interna, recopilar la practicas recomendados por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCOSUR Peru, para agregarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCOSUR (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5) .
- FA2. Desarrollo del producto, dado que se cuenta con una base instalada de equipos CAT es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2).
- FA3. Desarrollo de producto Customer Intimacy, con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente de otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3)

- FA4. Desarrollo de producto, atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2).
- FA5. Estrategia interna, desarrollo de charlas gratuitas sobre las prácticas medioambientales de Ferreycorp, en las comunidades bajo influencia de nuestros clientes de gran minería, asociadas al programa de capacitación de Responsabilidad social.

Con respecto a las estrategias planteadas en el cuadrante “DA”, donde se relacionan las debilidades con amenazas, pretendiendo superar debilidades a la vez que se minimiza el impacto de las amenazas. Este cuadrante es el que implica un mayor riesgo.

- DA1. Estrategia interna asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5) .
- DA2. Integración de las subsidiarias a través de una única gerencia Perú, para evitar demoras en el traslado de información y toma de decisiones a nivel logístico con la finalidad de apresurar las reparaciones y hacer seguimientos adecuados con informes semanales para el cliente (D1, D2, D5, A1, A2, A3, A4, A5)
- DA3. Integración de subsidiarias a nivel Sudamérica (a excepción de Perú) y Centroamérica (D1, D2, D3, D4, A2, A3, A5)

La representación de todas las estrategias antes mencionadas se puede apreciar en la Tabla 18. Donde se definieron un total 17 estrategias para la organización. Estas se repartieron de la siguiente manera entre los cuadrantes siete estrategias resultantes en el cuadrante FO, tres estrategias en el cuadrante DO, cinco estrategias en el cuadrante FA y tres

estrategias resultantes del cuadrante DA. Estas estrategias específicas serán unidas con estrategias genéricas producto de las siguientes matrices a desarrollar.

## **6.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA)**

Para la elaboración de la matriz MPEYEA se toma en consideración factores tanto de la posición estratégica externa como de la posición estratégica interna de la organización, como se observa en la Tabla 19. Dentro del enfoque estratégico externo, se ponderan los factores determinantes de la fortaleza de la industria o FI y factores determinantes de la estabilidad del entorno o EE. De igual forma, para el enfoque estratégico interno se ponderan los factores determinantes de la ventaja competitiva o VC y los factores determinantes de la fortaleza financiera o FF (D'Alessio, 2015). En cuanto a los factores determinantes de la fortaleza de la industria, tenemos: Potencial de crecimiento, potencial de utilidades, estabilidad financiera, conocimiento tecnológico, utilización de recursos, intensidad de capital, facilidad de entrada al mercado, productividad/utilización de la capacidad, poder de negociación de los productores. Asimismo, en cuanto a factores determinantes de la fortaleza financiera, se tiene: Retorno en la inversión, apalancamiento, liquidez, capital requerido versus capital disponible, flujo de caja, facilidad de salida del mercado, riesgo involucrado en el negocio, rotación de inventarios, economías de escala y de experiencia.

Tabla 18  
Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).

Fortalezas		Débilidades	
1	Facilitar el crecimiento personal ofreciendo alta especialización a sus colaboradores.75	1	Concentración de sus ingresos en el sector de minería y construcción, representado por un 75%.
2	Contar con infraestructura con alto equipamiento tecnológico de nivel internacional.	2	Depender en gran medida de las decisiones que tome Caterpillar, en el desarrollo de productos.
3	Ser distribuidor único de CAT en Perú.	3	Lograr un nivel de satisfacción al cliente ligeramente mayor a la media.
4	Poseer gran experiencia, y reputación empresarial, junto con una adecuada estructuración Financiera y alta solidez económica.	4	Centrar sus políticas de responsabilidad social en manejo de habilidades blandas.
5	Tener presencia en los grandes proyectos mineros que ya operan en Perú.	5	Tiempos prolongados para dar respuesta los reclamos de garantía
Oportunidades	FO. Explote	DU. Busque	
1	Incrementar los servicios de bienes de capital, insumos y alquiler de maquinarias en minería a tajo abierto y subterránea.	FO1	Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costos para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1, F2, F3, F4, F5, O1)
2	Participar en Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019.	FO2	Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).
3	Ampliar la participación en el sector agrícola con maquinarias con miras a las expectativas a duplicarse el crecimiento en agro exportaciones hacia el año 2021.	FO3	Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)
4	Incrementar cuota de mercado en los países con Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales donde ya se tiene presencia.	FO4	Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea.(O1, O4, F1, F2, F3).
5	Incrementar la participación en la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%.	FO5	• FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).
		FO6	Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamerica (O1, O2, O5, F4, F3)
		DU1	Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).
		DU2	DU2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).
		DU3	Integración hacia atrás con la creación de un centro de alta especialización técnica, a nivel de reparación y operación de equipominero y agrícola (D4, O1, O2, O3, O4, O5)



Tabla 19  
*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	4.89	Promedio - 6 =	-2.22
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	3
Promedio - 6 =	-1.38	9. Economías de escala y de experiencia	4
		Promedio =	4.11
X = FI + VC	2.67	Y = EE + FF	2.74

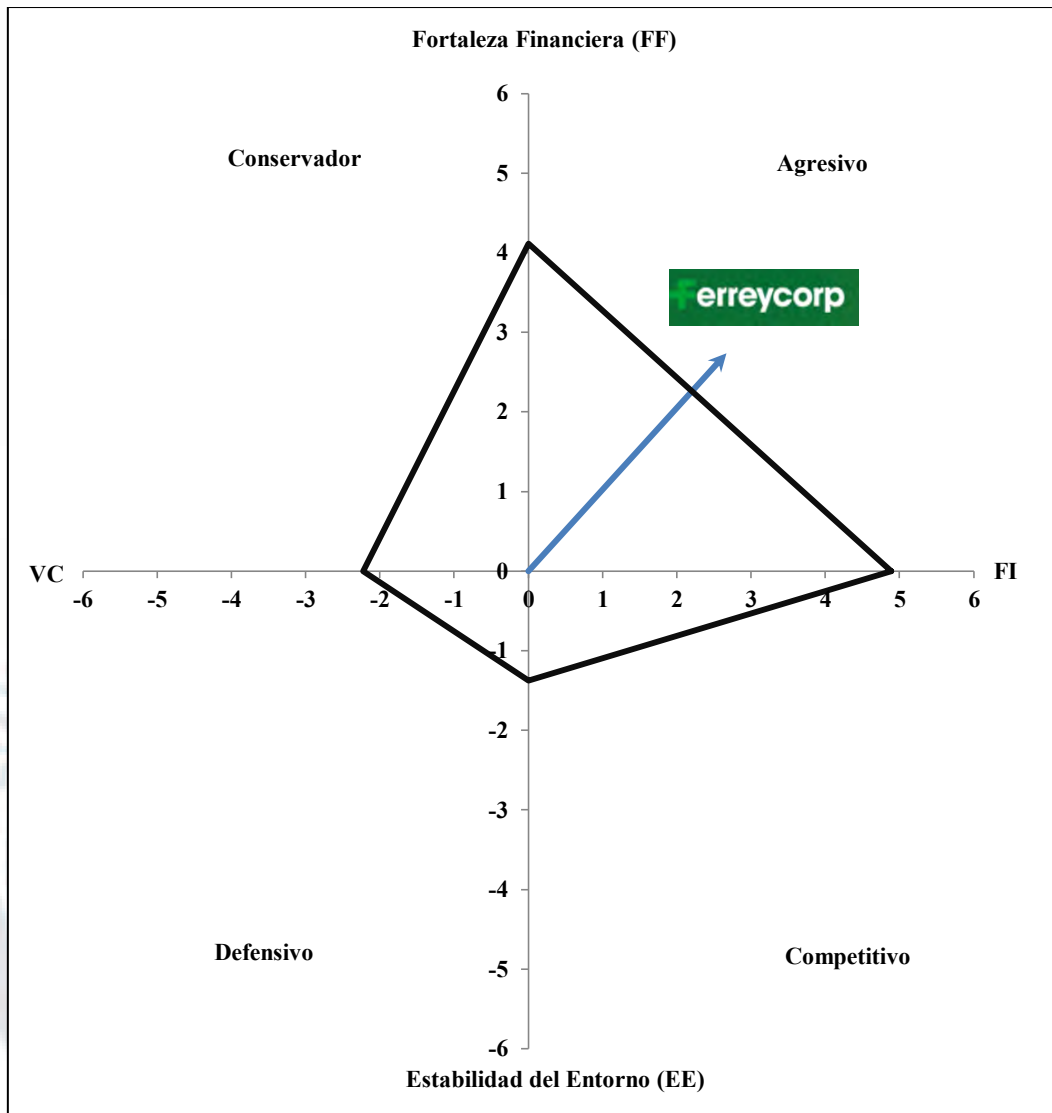


Figura 9. Matriz PEYEA.

En la Figura 9 se observa que Ferreycorp se encuentra en el cuadrante “agresivo”, y esto debido a que fortaleza de la industria obtuvo un puntaje promedio de 4.89 y fortaleza financiera, 4.11 puntos. Esto indica que la empresa se encuentra en una excelente posición estratégica para aprovechar sus fortalezas por lo tanto las estrategias recomendadas son (a) la penetración en el mercado, (b) el desarrollo de mercados, (c) el desarrollo de productos, (d) la integración hacia atrás, (e) la integración hacia delante, (f) la integración horizontal, (g) la diversificación de conglomerados, (h) la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de Boston Consulting Group o BCG, es una matriz orientada a definir la posición estratégica por la división independiente que integran a una organización. Por tanto, esta matriz permite desarrollar estrategias distintas y adecuadas para cada negocio. Los aspectos que evalúa esta matriz son (a) participación relativa en el mercado en el eje X y (b) la tasa de crecimiento industrial en ventas para el eje Y. En la Tabla 20, se muestra la matriz de datos para el desarrollo de la matriz Boston Consulting Group de Ferreycorp.

En la figura 10 se observa la matriz BCG, donde se tienen tres divisiones en el cuadrante de las vacas lecheras, es decir, que se tiene una amplia participación en un mercado con bajo crecimiento. Así también se tiene una división en el cuadrante de interrogantes, por lo que se tiene una baja participación en un mercado que también presenta un bajo crecimiento. De otro lado en el cuadrante de las estrellas presenta dos divisiones. Por tanto, para las divisiones vacas se recomienda (a) El desarrollo de productos o (b) la diversificación concéntrica y para aquellas interrogantes se buscaría el fortalecimiento con (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados o (c) desarrollo de productos (David, 2003).

Tabla 20  
Matriz de datos para Boston Consulting Group (MBCG).

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
A Camiones mineros y máquinas CATERPILLAR (GM)	539	353.09	538.89	11.10	23.2	11.10	100.00	50.00
B Máquinas y motores Caterpillar a otros sectores (NGM)	704	641.50	703.59	14.49	30.3	14.49	100.00	9.68
C Equipos aliados	614	614.10	563.72	11.61	24.2	11.61	91.80	-8.20
D Alquileres y usados	438	437.95	359.35	7.40	15.5	7.40	82.05	-17.95
E Repuestos y servicios	3,452	2,317.80	2,247.13	46.27	96.6	46.27	65.10	-3.05
F Otras líneas	937	425.01	443.62	9.13	19.1	9.13	47.34	4.38
Total	6,684	4,789	4,856	100.00	209	100.00		

Ingresos = tamaño del círculo, utilidades = parte sombreada del círculo

La participación de mercado se ubica en la coordenada X; y la tasa de crecimiento, en la Y



Figura 10. Matriz PEYEA.

#### 6.4 Matriz interna externa (MIE)

Con los resultados de las matrices EFE y EFI se elabora la Matriz Interna Externa (MIE). Según Castellanos (2015), las organizaciones que se encuentren en los cuadrantes I, II y IV, se les recomendará “crecer”. La recomendación para las organizaciones que se encuentren en los cuadrantes III, V y VII, será de “resistir”. Por último, las compañías que se ubiquen en los cuadrantes VI, VIII y IX, deberán “eliminar” todo proceso. En la Figura 11, se puede observar que Ferreycorp S.A.A se ubica en V cercano al cuadrante IV, por lo que la recomendación para dicha compañía sería de conservar y mantener su posición en el mercado, mediante estrategias intensivas de (a) penetración en el mercado y (b) desarrollo de producto.

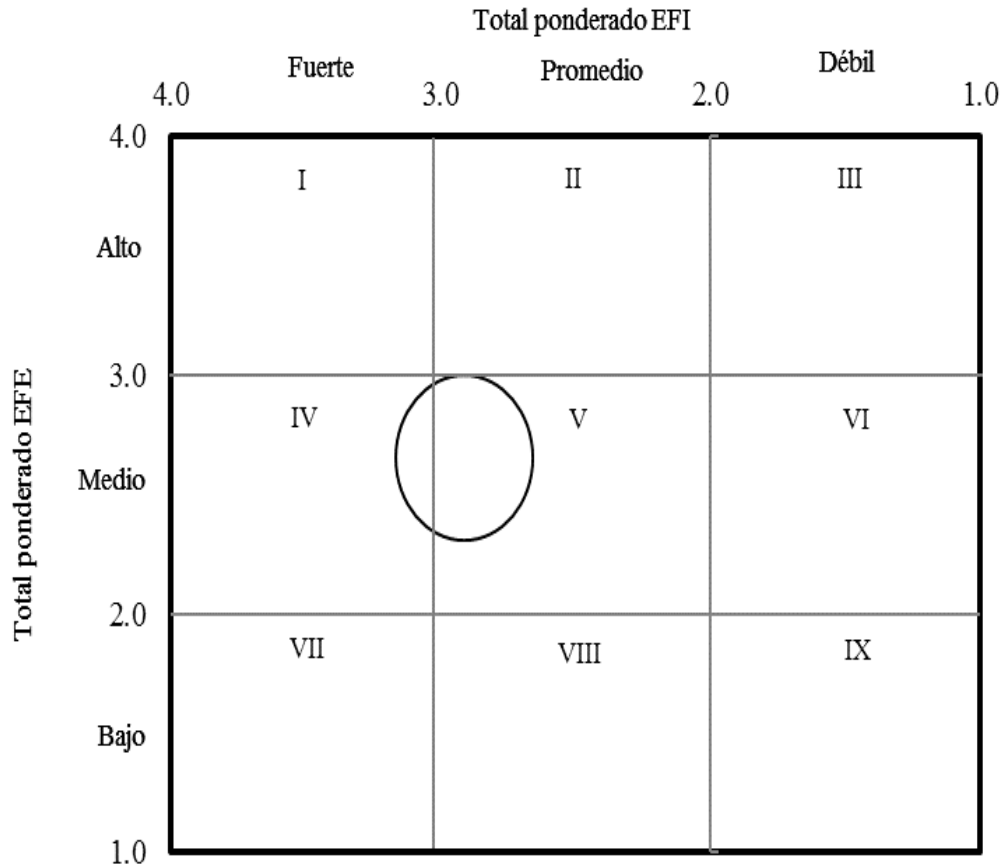


Figura 11. Matriz interna externa

### 6.5 Matriz gran estrategias (MGE)

Esta matriz está conformada por la posición competitiva fuerte y rápido crecimiento en el mercado (cuadrante I), la posición competitiva débil y el rápido crecimiento en el mercado (cuadrante II), la posición competitiva fuerte con el lento crecimiento en el mercado (cuadrante IV) y, por último, la posición competitiva débil y el rápido crecimiento en el mercado.

En la Figura 12 se muestra que Ferreycorp se encuentra en el cuadrante I debido a su rápido crecimiento en el mercado y a su posición competitiva fuerte. En este cuadrante, la organización representa el (a) desarrollo de mercado, (b) la penetración en el mercado, (c) el desarrollo del producto, (d) la integración hacia delante, (e) la integración hacia atrás, (f) la integración horizontal y (g) la diversificación concéntrica.



Figura 12. Matriz de la gran estrategia

### 6.6 Matriz de decisión estratégica (MDE)

La Matriz de decisión estratégica se elabora a partir de las matrices anteriormente desarrolladas, es decir, MFOODA, MPEYEA, MBGC, MIE y MGE. Como se observa en la Tabla 21, existen trece estrategias que se presentan igual o más de tres veces en las matrices antes mencionadas por tanto superan este filtro y podrán continuar su evaluación con las siguientes matrices para definir su viabilidad, a las cuales se añadirá la estrategia FA por ser considerada importante para este PEA. En este caso, las estrategias seleccionadas son:

- Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del

contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1).

- Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).
- Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2).
- Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea,(O1,O4, F1, F2, F3).
- FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).
- Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3).
- Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).
- Desarrollar productos. Dado que se cuenta con una base instalada de equipos cat es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2).

- Desarrollar productos, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3).
- Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2).
- Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).
- Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).
- Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5).



Tabla 21  
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas		FODA	PEYEA	BUG	IE	GE	Total
FO1	Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1, F2, F3, F4, F5, O1)	X	X		X	X	4
FO2	Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	X	X	X	X	X	5
FO3	Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
FO4	Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea, (O1, O4, F1, F2, F3).	X	X		X	X	4
FO5	•FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).	X	X		X	X	4
FO6	Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	X	X	X	X	X	5
FA1	Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A5).	X	X	X	X	X	5
FA2	Desarrollar productos. Dado que se cuenta con una base instalada de equipos CAT es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la triazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2)	X	X	X	X	X	5
FA3	Desarrollar productos, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1, F2, F3, F5, A3)	X	X	X	X	X	5
FA4	Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2)	X	X	X	X	X	5
FA5	Estrategia interna. Desarrollar de charlas gratuitas sobre las prácticas medioambientales de Ferreycorp, en las comunidades bajo influencia de nuestros clientes de gran minería, asociadas al programa de capacitación de Responsabilidad social.	X	X			X	3
DO1	Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).	X	X		X	X	4
DO2	Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).	X	X	X		X	4
DO3	Integración hacia atrás con la creación de un centro de alta especialización técnica, a nivel de reparación y operación de equipo minero y agrícola (D4, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X			X	3
DA1	Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	X	X		X	X	4
DA2	Integrar subsidiarias a través de una única gerencia Perú, para evitar demoras en el traslado de información y toma de decisiones a nivel logístico con la finalidad de apresurar las reparaciones y hacer seguimientos adecuados con informes semanales para el cliente (D1, D2, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	X	X			X	3
DA3	Integrar subsidiarias a nivel Sudamérica (a excepción de Perú) y Centroamérica (D1, D2, D3, D4, A2, A3, A5)	X	X			X	3

Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 4.  
Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3

### 6.7 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

D'Alessio, (2015) La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) es una técnica objetiva utilizada para determinar el atractivo relativo de las estrategias viables antes formuladas y retenidas. En la Tabla 22 se muestra la MCPE aplicada a Ferreycorp. El puntaje de atraktividad que puede obtener cada estrategia en este cuadro va desde 2 hasta 8, siendo el promedio de los límites del rango 5, las estrategias que superan ese valor son consideradas aceptables y son las que se retienen. Luego del análisis se retuvieron 7 estrategias, seis de las cuales por puntaje y una por criterio de analista.

- Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1).
- Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).
- FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).
- Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3).

- Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).
- Desarrollar productos, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3).
- Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).
- Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5).

Tabla 22  
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		DA1			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<p>Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costos para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1, F2, F3, F4, F5, O1)</p> <p>Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).</p> <p>Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)</p> <p>Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea (O1, O4, F1, F2, F3).</p> <p>FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).</p> <p>Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)</p> <p>Estrategia interna, recopilar la practicas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCADO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar del la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCADO (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A3) para que equipos cat es necesario que ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que decrecimiento económico, mediante product heat, product support, field engineering que brinde soporte mas alla de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar</p> <p>Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F3, F6, A3, A2)</p> <p>Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).</p> <p>DO2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).</p> <p>aplicación de un programa Customer intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de</p>																													
Oportunidades																													
1 Incrementar los servicios de bienes de capital, insumos y alquiler de maquinarias en minería a tajo abierto y subterránea.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60		
2 Participar en Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18		
3 Ampliar la participación en el sector agrícola con maquinarias con miras a las expectativas a duplicarse el crecimiento en agro exportaciones hacia el año 2021.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22		
4 Incrementar cuota de mercado en los países con Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales donde ya se tiene presencia.	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	2	0.26		
5 Incrementar la participación en la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48		
Amenazas																													
1 Ajustar los bienes de capital y servicios ofertados a exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan leyes medio ambientales más estrictas.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
2 Incremento de productos de origen chinos con precios bajos.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12		
3 Inestabilidad política en el Perú, genera paralización del crecimiento económico.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32		
4 Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52		
5 Ingreso de Nuevos competidores, compitiendo por personal capacitado.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	5	0.30	2	0.12	4	0.24	3	0.18	5	0.30	5	0.30	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
Fortalezas																													
1 Facilitar el crecimiento personal ofreciendo alta especialización a sus colaboradores.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24		
2 Contar con infraestructura con alto equipamiento tecnológico de nivel internacional.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30		
3 Ser distribuidor único de CAT en Perú.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26		
4 Poseer gran experiencia, y reputación empresarial, Junto con una adecuada estructuración Financiera y alta solidez económica.	0.17	4	0.68	4	0.68	2	0.34	3	0.51	2	0.34	4	0.68	2	0.34	2	0.34	4	0.68	4	0.68	2	0.34	2	0.34	2	0.34		
5 Tener presencia en los grandes proyectos mineros que ya operan en Perú.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18		
Debilidades																													
1 Concentración de sus ingresos en los sectores de minería y construcción, representando un 75%.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22		
2 Dependier en gran medida de las decisiones que tome Caterpillar, en el desarrollo de productos.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12		
3 Lograr un nivel de satisfacción al cliente ligeramente mayor a la media.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36		
4 Centrar sus políticas de responsabilidad social en manejo de habilidades blandas.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16		
5 Tiempos prolongados para dar respuesta los reclamos de garantía	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
Total	2.00		5.37		5.42		4.86		4.97		5.06		5.03		5.01		4.69		5.24		4.94		5.14		4.96		5.28		

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

Tabla 23  
Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea,(O1,O4, F1, F2, F3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	• FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Estrategia interna, recopilar las prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar productos. Dado que se cuenta con una base instalada de equipos CAT es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollo de producto, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3)	Sí	Sí	no	Sí	No
FA4	Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	DO2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).	Sí	Sí	Sí	No	No
DA1	Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

D'Alessio, (2015), La matriz de Rumelt, es un filtro adicional el que las estrategias antes retenidas deben pasar. Esta técnica toma en cuenta cuatro criterios: consistencia, ya que la estrategia debe mostrarla entre objetivos y políticas; consonancia, que implica que la estrategia debe ser una respuesta al entorno y los cambios que ocurren; ventaja, que indica que la estrategia debe de proporcionar una ventaja competitiva a la empresa; por último, factibilidad, ya que la estrategia debe poderse realizar con los recursos disponibles. Las estrategias que pasen la prueba de estos criterios serán retenidas, no se debe aceptar una estrategia que no cumpla con alguno de estos criterios, porque ocasionaría problemas en el momento de la implementación. En la Tabla 23 se muestra la MR aplicada a Ferreycorp, todas las estrategias cumplieron los criterios de Rumelt.

### **6.9 Matriz de ética (ME)**

D'Alessio, (2015) La matriz de ética o auditoría de ética, se utiliza para verificar que las estrategias hasta ahora escogidas no vayan en contra de aspectos de justicia y derechos. La idea detrás de este procedimiento es descartar aquellas estrategias que violen derechos humanos, que sean injustas o perjudiciales para resultados estratégicos. En la Tabla 24 se presenta la ME aplicada al Ferreycorp. Todas las estrategias pasaron la prueba de la matriz de ética.

### **6.10 Estrategias retenidas y de contingencia**

Luego de haber realizado los análisis de la matriz de decisión estratégica (MDE), matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), y de haber pasado las pruebas de Rumelt y de ética, las estrategias retenidas son las siguientes. Estas estrategias serán aquellas que deban ser aplicadas para la implementación y evaluación estratégica desarrollada en los próximos capítulos.

Tabla 24. *Matriz de Ética (ME)*

Estrategias	Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	derecho a la propiedad	derecho al libre pensamiento	derecho a la privacidad	derecho a la libertad de conciencia	derecho a hablar libremente	derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
<b>FO1</b> Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FO2</b> Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FO3</b> Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FO4</b> Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea, (O1, O4, F1, F2, F3).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FO5</b> • FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FO6</b> Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FA1</b> Estrategia interna, recopilar las prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FA2</b> Desarrollar productos. Dado que se cuenta con una base instalada de equipos CAT es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FA3</b> Desarrollo de producto, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Healt, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>FA4</b> Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>DO1</b> Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>DO2</b> DO2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
<b>DA1</b> Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 25  
*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

---

Estrategias retenidas

- FO1 Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)
- FO2 Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).
- FO6 Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)
- FA1 Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).
- DO1 Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).
- DA1 Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)

Estrategias de contingencia

- FO3 Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)
- FO4 Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea,(O1,O4, F1, F2, F3).
- FO5 • FO5. Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).
- FA2 Desarrollar productos. Dado que se cuenta con una base instalada de equipos CAT es necesario que Ferreycorp haga un levantamiento de los componentes cuya reparación procura están siendo adjudicados a terceros a fin de innovarlos, desarrollar nuevos PN para componentes ya instalados con la finalidad alargar la curva de crecimiento del producto y a fin de reducir la trazabilidad por parte de los competidores que ofrecen productos alternativos que puedan reemplazarlos (F1, F2, F3, A1, A2)
- FA3 Desarrollo de producto, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Health, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos criticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3)
- FA4 Desarrollar productos tecnológicos: Para la atención complementaria al cliente del sector agricultura mediante asesoramiento técnico para la aplicación de tecnología adecuada a sus necesidades (F1, F2, F5, F6, A3, A2)
- DO2 DO2. Penetrar el mercado a través de venta y servicios para el sector agricultura en Perú asociadas a un programa para cobertura de necesidades específicas (D1, D3, D4, O3).

## 6.11 Matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo

En esta etapa se verifica que las estrategias que se han retenido alcancen los objetivos trazados. Si es que alguna estrategia no estuviera relacionada con al menos uno de los objetivos esta debe pasar a ser una estrategia de contingencia. En la Tabla 26 se presenta la matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo aplicada a Ferreycorp.



**Tabla 26**  
**Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

<b>Visión</b>					
Para el 2025 Ferreycorp S.A.A. será reconocida como una corporación líder en aprovisionamiento de bienes de capital, procura de insumos y servicios capaz de seguir creciendo y aportando financiera, laboral y alto grado de compromiso con la responsabilidad social en condiciones poco favorable de crecimiento económico externo contribuyendo con el crecimiento y satisfacción de sus clientes y stakeholders.					
<b>Intereses Organizacionales</b>	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	
1 Asegurar el valor de la corporación en el tiempo. 2 Operar con Transformación centrada en el cliente y su satisfacción. 3 Crecer rentablemente, en condiciones de retardo económico 4 Impactar positivamente en la comunidad y ser referente en sostenibilidad social.	Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones.	Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción de los clientes de Gran minería, para el año 2025.	Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%.	Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.	
<b>Estrategias</b>					
FO1	Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	X			
FO2	Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	X	X		
FO6	Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	X	X	X	
FA1	Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).	X	X	X	
DO1	Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).			X	X
DA1	Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	X	X		

## 6.12. Matriz de posibilidades de los competidores

La matriz de los competidores analiza las posibles reacciones de la competencia en respuesta a las estrategias a ser implementadas. Este análisis involucra los competidores actuales, sustitutos y entrantes. Para el caso de Ferreycorp, la empresa solo tiene un competidor, Komatsu Mining, en la Tabla 27 se muestra la matriz de los competidores para este caso.

Tabla 27  
*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
	Komatsu Mining	Zamine Peru
FO1 Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante la ofertar directamente entre El cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperara en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	NO	NO
FO2 Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	SI	NO
FO6 Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	SI	SI
FA1 Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5)	SI	SI
DO1 Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miraras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).	SI	NO
DA1 Estrategia interna asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	SI	NO

### 6.13. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han retenido siete estrategias y se tienen siete estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas con las siguientes:

Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante la ofertar directamente entre El cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperara en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)

Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).

Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)

Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCOSUR Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCOSUR (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5)

Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miraras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).

Estrategia interna asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5).

Estas estrategias han sido formuladas a partir del Análisis FODA y fueron filtradas a través de distintos criterios que aseguren su idoneidad, así, al ser implementadas ayudarán a alcanzar la visión de la empresa.



## Capítulo VII Implementación Estratégica

Luego de haberse formulado e identificado las estrategias a ser aplicadas para la organización, en este capítulo se inicia el proceso de la implementación para alcanzar la visión definida. Como primer paso para alcanzar la visión se definirán los objetivos de corto plazo (OCP) correspondientes a cada uno de los objetivos a largo plazo, con el fin de alcanzarlos paso a paso. Dichos objetivos a corto plazo deberán igualmente cumplir con las características propias de su condición.

### 7.1 Objetivos de corto plazo

**Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1).** Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones.

- OCP1. Incrementar los ingresos por ventas de la marca CAT en un 10% para el año 2021 con el respecto al nivel de ventas del año 2018.
- OCP2. Para el 2022 incrementar los ingresos por servicios asociados en un 8.5% con respecto al año 2018.
- OCP3. Para el 2023, obtener una participación de 35% y un crecimiento del 10% en sector agrícola, en este sector se obtuvo el 28% de participación en el año 2018.
- OCP4. Para el 2024, alcanzar una participación de mercado del 65% en Perú en la comercialización de maquinarias y equipo pesado con la marca CATERPILLAR, en el año 2018 fue del 60%.

**Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2).** Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción de los clientes de Gran minería, para el año 2025

- OCP6. Para el 2021, remodelar el 100% de los procesos que tienen puntos críticos en la satisfacción del cliente, apuntando a crear conciencia de la "experiencia" del cliente.
- OCP7. Para el 2020, incorporar en la cultura de la Gran Minería el posicionamiento prioritario de la " experiencia del cliente" a través de su incorporación en los procesos de Gestión de personas
- OCP8. Para el 2022, establecer la infraestructura para el seguimiento a la satisfacción de la experiencia del cliente
- OCP9. Para el 2023, mejorar los procesos de negocios para lograr los niveles de satisfacción de clientes acordados

**Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP 3).** Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%.

- OCP10. Para el 2020, incorporar al 100% un programa de convenios con nuevas marcas, para incrementar los ingresos provenientes de las operaciones de Centroamérica y Sudamérica en 8% con respecto al año 2018, con la proyección de alcanzar \$ 1.02 millones, durante los próximos 3 años.
- OCP11. Para el 2023, lograr una utilidad neta de S. / 243 millones, un 8 % adicional con respecto al año 2018, en el cual fue de 225 millones.

**Objetivo a Largo Plazo 4(OLP 4).** Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.

- OCP12. Para el 2020, incorporar programa de identificación de zonas con mayor carencia de programas educativos y zonas de alto impacto de socios estratégicos
- OC13. Para el 2021, implementar (al 100%) y poner en marcha de centros de capacitación técnica en sitios de proyectos mineros.
- OCP14. Para el 2021, incorporar el programa de evaluación de capacidades y competencias de alumnos egresados de centros de capacitación.
- OCP15. Para el 2022, incorporar programa de inserción laboral de egresados del programa de capacitación.
- OCP16. Para el 2023, insertar un programa de evaluación de capacidades en el trabajo para egresados de centros de capacitación.
- OCP17. Para el 2024, haber desarrollado una línea profesional para el 50% egresados de centros de capacitación dentro de la corporación FERREYCORP.

## **7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo**

Según D'Alessio (2015), los recursos son aquellos insumos que harán posible la ejecución de las estrategias, esta asignación se hace en función de los objetivos de corto plazo y estos, relacionados a los objetivos de largo plazo. OL1. Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones. OLP2 Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción del clientes de Gran minería, para el año 2025. OLP3. Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%. Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola. Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.

Tabla 28  
Matriz de Objetivos a Corto Plazo

OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
					Actual (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OLP1	Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones.											
1	Incrementar los ingresos por ventas de la marca CAT en un 10% para el año 2021 con el respecto al nivel de ventas del año 2018.	Implementación de un plan de marketing agresivo con la marca Caterpillar, en los países El Salvador, Honduras, Guatemala y Belice.	Gerente de División Marketing y Negocios Digitales	Ingresos por ventas del año analizado/ Ingresos por ventas del año 2018	%		0	5	10			
2	Para el 2022 incrementar los ingresos por servicios asociados en un 8.5% con respecto al año 2018.	Implementar la interconexión de los canales de atención	Gerente corporativo TI, Procesos e Innovación	Ingresos por servicios asociados para el año 2018/ Ingresos por servicios asociados del año 2018	%		0	2	4.5	8.5		
3	Para el 2023, obtener una participación de 35% y un crecimiento del 10% en sector agrícola, en este sector se obtuvo el 28% de participación en el año 2018.	Implementación de un plan de marketing agresivo en el sector agrícola en Perú.	Gerente de División Marketing y Negocios Digitales	Ventas de Ferreycorp / Ventas totales en el sector en Perú	%	28		29.5	32	33.5	35	
4	Para el 2024, alcanzar una participación de mercado del 65% en Perú en la comercialización de maquinarias y equipo pesado con la marca CATERPILLAR, en el año 2018 fue del 60%.	Desarrollo de penetración de mercado en cada sector en el que se participa con la marca Caterpillar, en Perú	Gerente División de cuentas nacionales de Ferreycorp	Ventas de Ferreycorp / Ventas totales de maquinarias y equipo pesado en Perú	%	60		61	62	63	64	65
OLP2	Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción del clientes de Gran minería, para el año 2025											
1	Para el 2021, remodelar el 100% de los procesos que tienen puntos críticos en la satisfacción del cliente, apuntando a crear conciencia de la "experiencia" del cliente.	Identificar y remodelar "los momentos de verdad" en los procesos de negocios críticos frente a los clientes (Propuestas, contratos, instalación, posventa, facturación)	Líder del nuevo equipo de trabajo a cargo de "la experiencia del cliente"	Porcentaje de avance en rediseño e implementación de los procesos críticos detectados	%	0	0	50	100			
2	Para el 2020, incorporar en la cultura de la Gran Minería el posicionamiento prioritario de la "experiencia del cliente" a través de su incorporación en los procesos de Gestión de personas	Diseñar y aplicar un plan para la gestión del cambio cultural	Gerencia General de la División	Cumplimiento del plan	%	0	0	100				
3	Para el 2022, establecer la infraestructura para el seguimiento a la satisfacción de la experiencia del cliente	Definir, diseñar e implementar un sistema de información para hacer seguimiento a la satisfacción del cliente con la experiencia lograda en la Gran Minería	Líder del nuevo equipo de trabajo a cargo de "la experiencia del cliente"	Porcentaje de avance del proyecto	%		0	15	60	100		
4	Para el 2023, mejorar los procesos de negocios para lograr los niveles de satisfacción de clientes acordados	Incorporar la evaluación de la satisfacción del cliente en las reuniones operativas y estratégicas	Líder del nuevo equipo de trabajo a cargo de "la experiencia del cliente"	Satisfacción del cliente	%	65	0	30	60	90	100	

.. Continúa



OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
					Actual (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OLP3	Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%.											
1	Para el 2020, incorporar al 100% un programa de convenios con nuevas marcas, para incrementar los ingresos provenientes de las operaciones de Centroamérica y Sudamérica en 8% con respecto al año 2018, con la proyección de alcanzar \$ 1.02 millones, durante los próximos 3 años.	Desarrollar convenios con nuevas marcas, para complementar la línea de productos actuales en Sudamérica y Centroamérica	Gerente corporativo de negocios	Ingresos de operaciones en Sudamérica y Centroamérica del año analizado / Ingresos de operaciones en Sudamérica y Centroamérica del año 2018	%	0		100				
2	Para el 2023, lograr una utilidad neta de S. / 243 millones, es decir, un 8 % adicional con respecto al año 2018, en el cual fue de 225 millones.	Aplicar penetración de mercado en todos los sectores en los cuales participa.	Gerentes de cuentas nacionales, gran minería, soporte de productos y marketing	1-(Utilidad neta del año en análisis/ utilidad neta del año 2018)	%	0	0	1.5	3	5	8	
OLP4	Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.											
1	Para el 2020, incorporar programa de identificación de zonas con mayor carencia de programas educativos y zonas de alto impacto de socios estratégicos	Identificación de proyectos de alto impacto	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0		100				
2	Para el 2021, implementar (al 100%) y poner en marcha de centros de capacitación técnica en sitios de proyectos mineros.	Implementación, preparación de infraestructura para centros de capacitación y además contar con docentes capacitados	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0		60	100			
3	Para el 2021, incorporar el programa de evaluación de capacidades y competencias de alumnos egresados de centros de capacitación.	Implementación de programa evaluación de egresados con participación de miembros activos de la corporación FERREYCORP	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0		30	100			
4	Para el 2022, incorporar programa de inserción laboral de egresados del programa de capacitación.	Implementación de programa de prácticas profesionales dentro de las empresas del grupo FERREYCORP para egresados de los centros de capacitación	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0		15	55	100		
5	Para el 2023, insertar un programa de evaluación de capacidades en el trabajo para egresados de centros de capacitación	Pasado el periodo de prácticas, se implementará comité de evaluación de los alumnos egresados del centro de capacitación, ello con la finalidad de determinar su permanencia o no dentro de la corporación	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0			30	70	100	
6	Para el 2024, haber desarrollado una línea profesional para el 50% egresados de centros de capacitación dentro de la corporación FERREYCORP.	Plan de desarrollo profesional aplicable solo a personas que culminen con éxito el programa de prácticas profesionales.	Gerencia de recursos humanos	% Porcentaje de avance del plan	%	0				30	60	100

### 7.3 Políticas de cada estrategia

D'Alessio (2015), Las políticas son los límites del accionar gerencial que encaminan el accionar de la empresa hacia las estrategias definidas. Las políticas deben estar en concordancia con el conjunto de valores de la organización. Es mediante las políticas que las estrategias llevan a la organización hacia la visión. En la Tabla 29, se detallan las políticas para Ferreycorp y se muestra cómo es que estas están relacionadas con las estrategias definidas previamente.

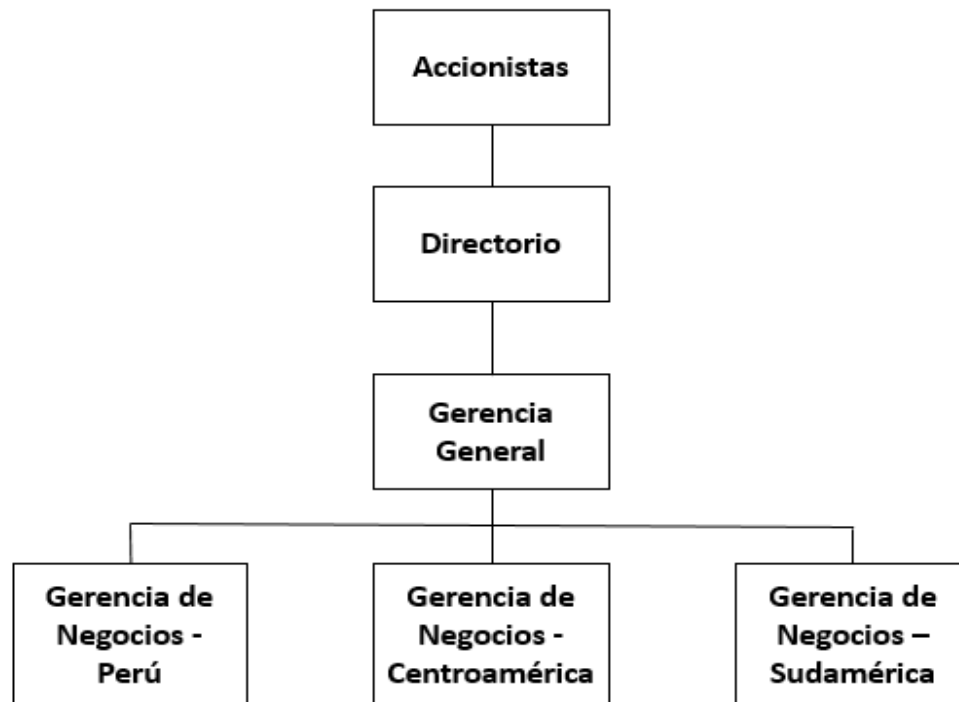
Tabla 29  
*Políticas de cada Estrategia*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	1	Brindar soluciones adecuadas y a un costo razonable a los clientes de todos sectores
FO2	Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	2	Búsqueda de inversión en sostenibilidad en el tiempo para todas las líneas de negocio
FO6	Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)	3	Deseo brindar alcance a la mejor tecnología de bienes de capital a todos mercados que son cubiertos
FA1	Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5).	4	Búsqueda constante de la completa satisfacción de los clientes y grupos de interés de la corporación
DO1	Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).	5	Constante innovación y desarrollo, en medios de comunicación como en productos ofertados
DA1	Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)	6	Desarrollo de impacto positivo a todos los stakeholders del corporativo.

#### 7.4 Estructura organizacional de Ferreycorp.

De acuerdo a D'Alessio (2015), en la implementación de las estrategias en busca de la visión, es importante que se haga un análisis de si estructura que la organización posee actualmente es la adecuada para la implementación. Es un error implementar nuevas estrategias con una estructura anterior, por lo que debe ajustarse para facilitar la implementación de las estrategias elegidas. Para el caso de Ferreycorp se considera que debe hacer algunos cambios en la organización de las gerencias, esto con la intención de hacer más efectivo el liderazgo en la empresa considerando los objetivos que se plantearon. En la Figura 13 se muestra la nueva estructura para Ferreycorp. Esta estructura está compuesta por tres gerencias:

- Gerencia de Negocios en Perú: Esta gerencia se encarga de todas las operaciones en el País, reuniendo la administración e las subsidiarias, así como de los servicios adicionales, es esta gerencia la que tendrá que velar por la aplicación de las estrategias dirigidas a introducir la venta de los productos y los servicios a otros sectores en el Perú.
- Gerencia de Negocios en Centroamérica: Esta gerencia se encarga de las operaciones y administración de subsidiarias en Centroamérica, así esta estaría en la posición de cumplir la estrategia de incremento de las relaciones por ventas en esta región.
- Gerencia de Negocios en Sudamérica: La que tomará la administración de los negocios en países de la región diferentes al Perú, así tomará las operaciones en Chile, Bolivia, Argentina y Brasil principalmente.



*Figura 13.* Organigrama de versión reestructurada de la gerencia

### **7.5 Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social**

Teniendo en cuenta los principios y valores que guían el accionar de la empresa, los que tienen en cuenta aspectos ecológicos, ambientales y de responsabilidad social, Ferreycorp toma en consideración estos aspectos en la toma de decisión con respecto a sus acciones estratégicas y a la implementación de ellas, esto, con la intención de mantener la imagen que ha sabido ganarse como empresa de impacto positivo en la sociedad y su entorno. Por otra parte, la empresa respeta las leyes de cada país sede en el que presta sus servicios, las que están relacionadas al ambiente, la ecología y la responsabilidad social. Es por ello que en su visión está incluida también la necesidad de aportar al desarrollo de los países en los que trabaja, mediante la responsabilidad social. Para ello en sus políticas comerciales están incluida la especificación de que sus productos deben ser usados dentro de lo permitido por los marcos legales.

## 7.6 Recursos humanos y motivación

Para poder implementar efectivamente las estrategias que se han elegido, y que así se puede materializar la visión por la que se trabaja, es necesario que el personal de la empresa esté alineado con la visión y con la misión de la organización, pero esto no es posible si es que los empleados están desmotivados. La eficaz implementación de las estrategias requiere de liderazgo. Los líderes en la organización deben saber cómo comunicarse con su personal y deben tener claros los principios y valores que rigen la acción de la empresa para poderla transmitir a sus subordinados. En Ferreycorp esta verdad fundamental está interiorizada en su visión, puesto que esta incluye que su crecimiento en términos de rentabilidad debe estar acompañado por el bienestar de sus colaboradores, así también se refleja en sus políticas y en las estrategias que se retuvieron para ser implementadas en este plan. Lo anterior permite tener la seguridad de que el personal estará capacitado y motivado para hacer de la implementación de las estrategias un proceso eficaz.

## 7.7 Gestión del cambio

D'Alessio (2015) el proceso de implementación de las estrategias produce cambios estructurales y culturales en la organización, por lo que es importante planificar adecuadamente como se minimizarán o manejarán las reacciones ante los cambios a producirse. El cambio y los procesos que lo hagan posible deben planificarse de tal manera que la transición no lleve a una crisis. De acuerdo a D'Alessio (2015) son necesarios los siguientes pasos para implementar cambios en la organización: (a) planear la estrategia del cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo directo facultado, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar esta visión, (f) facultar a otros para lograr la visión, (g) Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (h) usar permanentemente la referenciación, (i) tercerizar cuando sea posible, (j) planear resultados y crear éxitos tempranos, (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios, (l)

institucionalizar los nuevos enfoques. Las estrategias que se han seleccionado en el plan estratégico, son en su mayoría sobre expansiones de operaciones a otros sectores y mercados, los que requerirán de liderazgo y capacitación al nuevo personal o al personal reasignado a nuevas funciones. Se considera que la resistencia al cambio podría presentarse en relación a la reestructuración de la gerencia, para lo que será necesario que se apliquen los elementos antes mencionados y hacer del proceso de transformación lo más efectivo posible, evitando generar a partir de este una crisis al interior de la empresa.

### **7.8 Conclusiones**

La correcta formulación de las estrategias, las que son el resultado de fases anteriores del plan estratégico, no asegura que la implementación de estas sea exitosa. En este capítulo se definieron 31 objetivos de corto plazo, los que están alineados al logro de los objetivos de largo plazo en concordancia con las estrategias de la empresa. Además, se definieron las políticas de la organización, las que se valen de las estrategias para guiar las decisiones gerenciales. Se sugiere además modificar la estructura de la empresa para facilitar la aplicación de las estrategias, las que estarán enmarcadas en un correcto plan de implementación que toma en cuenta la motivación de los empleados, el impacto de las estrategias en el medio ambiente y las posibles reacciones ante los cambios por parte de los trabajadores.

## **Capítulo VIII Evaluación Estratégica**

Esta es la tercera etapa del modelo de gerencia estratégica, la que es de importancia para la implementación exitosa de las estrategias. Aunque la etapa más importante es la formulación, es en la etapa de control y evaluación donde recae el peso del éxito o fracaso de la ejecución de lo planeado, aunque es considerada una tercera fase, el proceso de control y evaluación se realiza constantemente a lo largo de todo el planeamiento e implementación. El control y evaluación se hace necesario por lo cambiante que es el entorno.

### **8.1 Perspectivas de control**

El control y evaluación de las actividades debe ser un proceso que acompañe la formulación e implementación de las estrategias. Para poder controlar es necesario poder medir a través de indicadores el progreso en los aspectos en los que se espera obtener una mejora. El control se realiza en función de cuatro perspectivas:

#### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Esta perspectiva está dirigida a medir aspectos relacionados a la fuerza laboral. Una empresa se vale de sus trabajadores para la consecución de sus objetivos, por ello es importante que la empresa les genere a ellos bienestar y aprendizaje. Se miden indicadores de (a) productividad, (b) niveles de satisfacción en el personal, (c) retención del talento humano además de la capacidad de sistemas usados en la producción y de respaldo, (d) capacitación entre otros. Al evaluar estos aspectos es posible hacer las correcciones pertinentes durante el proceso de la implementación.

#### **8.1.2 Procesos**

Esta perspectiva analiza aspectos operativos y relacionados a la producción, es decir, la eficiencia de los procesos productivos. Para ello toma indicadores de calidad de los servicios y/o productos, indicadores de producción y de servicios, como los servicios post

venta y todos aquellos relacionados directamente a las operaciones desarrolladas y bajo el control de la organización.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva de clientes busca tener en cuenta la satisfacción de los clientes. Para ellos analiza las preferencias de los consumidores, indicadores de número de clientes nuevos captados, clientes retenidos, de posicionamiento o de participación de mercado.

### **8.1.4 Financiera**

En esta perspectiva tiene en cuenta los intereses de los propietarios de la empresa, esta fue creada para generar rentabilidad, así se mide si se están alcanzando los objetivos financieros de la organización. Usualmente se utilizan medidas de rendimiento sobre el capital o sobre las ventas. Lo que buscan los propietarios es el crecimiento de la empresa y de sus retornos.

## **8.2 Tablero de control balanceado (*balanced scorecard*)**

El Balance Scorecard es una herramienta que se usa para alinear la implementación de las estrategias con la visión y misión de la empresa, según D'Alessio, (2015) este cuadro cubre la brecha entre lo que la empresa debe hacer, buscar beneficios en rentabilidad, calidad de productos, satisfacción laboral y mejores procesos, y lo que debería hacer, visión y misión: Esta herramienta de control cubre la brecha entre las acciones que se toman para cubrir los intereses de los involucrados, propietarios, clientes y trabajadores y lo que se espera lograr expresado en la visión y misión de la empresa. Por lo tanto, este instrumento se utiliza para evaluar en el momento de la aplicación de las estrategias si es que éstas están cumpliendo con satisfacer a los accionistas, los clientes, empleados y si cumplen con hacer que los procesos sean productivos. Es por ello que los indicadores deben estar en función a esas cuatro perspectivas. Durante la implementación de las estrategias, a través del Balance Scorecard, se podrá saber si al aplicarlas, además de estar avanzando hacia la visión, se está



Tabla 30  
Tablero de Control Balanceado

Tablero de objetivos estratégicos (Indicadores por las Perspectivas del BSC)												
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FINALIDAD	UNIDAD	META							
					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	Índice de Retorno sobre los recursos propios (ROE)	Permite conocer la rentabilidad financiera que relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios	%	11.1	11.6	12.2	12.9	13.5	14.2	15.0	
	Incrementar las ventas	Ingresos por negocios	Permite conocer el ingreso ventas por Negocios, subsidiarias o línea de productos.	USD en MM	5,238	5,463	5,698	5,943	6,198	6,465	6,743	
		Ingresos por venta de línea Caterpillar		USD en MM	2,122	2,144	2,165	2,187	2,209	2,231	2,312	
	Incrementar la utilidad	Utilidad neta sobre ventas	Permite conocer qué la rentabilidad de la empresa es la empresa	USD en MM	231	234	236	238	240	241	243	
DEL CLIENTE	Incrementar satisfacción del cliente	CSI (Customer Satisfaction Index)	Permite conocer en qué medida los clientes promocionan los servicios o productos recibidos	%	70	71	73	75.5	77	78.5	80	
INTERNA	Mejorar el sistema de servicio de post venta	Relación del post venta sobre el total	Permite medir en qué grado la empresa brinda la solución de postventa a los clientes		58:42	55:45	52:48	50:50	47:53	44:56	41:59	
	Brindar mayor visibilidad en la cadena de valor	Índice de rotación	Permite medir la rotación.		2.54	3.2	3.5					
	Ampliar cobertura e infraestructura para abastecimiento	Aperturas de subsidiarias y canales de distribución para abastecimiento de repuestos.	Permite conocer la puesta en operación de las subsidiarias	%	100	100						
APRENDIZAJE	Incorporar programa de identificación de zonas con mayor carencia de programas educativos	% satisfacción del colaborador	Permite conocer el índice de satisfacción del colaborador	%	0	100						
	Inserción laboral de personas de comunidades.	% de avance implementación del programa	Permite conocer el porcentaje de trabajadores que se ausentan de su puesto de trabajo.	%	0	0	15	55	100			
	Capacitación y desarrollo del personal de comunidades	Cumplimiento del plan de capacitación.	Permite conocer el cumplimiento del plan de capacitación.	UD	0	150	250	350	500	750	750	

cumpliendo con satisfacer las necesidades de las cuatro perspectivas antes descritas. Para aplicar esta metodología en la implementación de las estrategias elegidas en el plan estratégico para Ferreycorp es necesario definir los indicadores que se usarán, los que se muestran en la Tabla 30.

### **8.3. Conclusiones**

En este capítulo se ha tratado la evaluación y control en el proceso de planeamiento estratégico y en la implementación de las estrategias, este es una fase de importancia para la realización exitosa de las estrategias elegidas y por ello de la consecución de la visión de la empresa. Donde se seleccionó un total de 10 objetivos a corto plazo dentro de las perspectivas de control, agrupadas de la siguiente manera uno en la perspectiva financiera, cinco en la perspectiva de cliente, cinco en la perspectiva de procesos internos y dos en la perspectiva de aprendizaje interno. Estas servirán para medir el avance la consecución de los objetivos a largo plazo y por tanto de la visión deseada.

## Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp S.A.A.

### 9.1 Análisis Competitivo de Ferreycorp S.A.A.

Se determina la competitividad de Ferreycorp S.A.A. teniendo en consideración distintas perspectivas y es que el concepto como tal abarca un espectro de varias interpretaciones. Entonces, empezamos apreciando que, desde la perspectiva de una ventaja nacional competitiva, es decir abarcar cuota de mercado compitiendo, en el ranking de Pacific Credit Rating esta empresa holding tendría la calificación de Primera Clase Nivel 2 para sus acciones comunes; esto se justifica en virtud a su posicionamiento competitivo desde la perspectiva de su óptima representación de marcas globales como Caterpillar (Pacific Credit Rating, 2018). Además, se aprecian niveles de desempeño eficientes que, si bien engloban aspectos de responsabilidad social, estos se traducen también en competitividad, vale decir que en este ámbito Ferreycorp habría alcanzado la categoría RSE2, entre seis categorías del ranking de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (Pacific Credit Rating, 2018).

Es menester destacar además como prácticas de buena competitividad, los premios o concursos que la empresa holding obtenga, se compite mejor cuando existe una mejor estructura, cuando existe una adecuada plataforma administrativa de desarrollo productivo y social en la que todos ganan, verbigracia de esto se encuentra en el Concurso de Buenas Prácticas Laborales 2017, en este la empresa holding obtuvo un primer puesto (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2017). Asimismo, se obtuvo el premio denominado la llave de la Bolsa de Valores de Lima hasta en seis oportunidades, esto en virtud a que fue la empresa emisora de acciones con mejores prácticas corporativas, en este contexto no cabe duda de la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de competitividad empresarial (Bolsa de Valores de Lima S.A.A, 2018). Dentro de otros tantos premios y felicitaciones por prácticas corporativas idóneas, la empresa holding está incluida hasta en

dos ocasiones en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones para MILA-Alianza del Pacífico, entonces señalamos que las empresas sostenibles son por sobre entendimiento aún más competitivas que el resto, en si la competitividad tiene que ser sostenible en el tiempo para existir como tal (Índice de sostenibilidad Dow Jones para el MILA se renueva, 2018). Del mismo modo y, complementariamente a los referidos rankings, se determina el análisis competitivo de esta empresa holding aplicando la herramienta de medición denominada las cinco Fuerzas de Porter, al respecto en esta se determinan las cinco fuerzas que juntos integran el mencionado análisis de la posición de Ferreycorp S.A.A. respecto a sus rivales en el mercado, estos son (Porter, 1982).

**Poder de negociación de los proveedores.** Contar con una buena base de datos de proveedores aptos y competitivos es un lujo que cualquier empresa debería saber reconocer, pero la realidad empresarial a veces es un poco más complicada de lo que todo empresario espera. La industria de bienes de capital en Latinoamérica es operada por diferentes proveedores, los cuales se hacen presentes por representar las diferentes marcas reconocidas en el sector industria, respondiendo a las necesidades del mercado y cubriendo el servicio postventa de vital importancia en cada uno de los países de la región. Esta relación distribuidores-proveedor de la marca se sella con tratos en términos a largo plazo conocidos como Long Term Agreements; lo cual respalda y formaliza una relación con planes futuros a largo plazo. Dichos contratos a largo plazo delimitan los términos de políticas comerciales, de marketing y financieras que todo proveedor y distribuidor tiene que cumplir estando incluido en los acuerdos. En el Perú dentro del sector maquinaria pesada encontramos a Caterpillar y Komatsu cuya representación de su marca respectivamente es Komatsu Mitsui Maquinarias y Ferreycorp S.A.A. El sector automotriz, lo lideran las marcas Paccar y su diversidad de productos que cuentan con la normativa Euro 3 y EEV (ecología avanzada), por su parte

Ferreycorp representa a Kenworth y Peterbilt, entre otras empresas reconocida en el sector de la industria pesada.

De otro lado, el sector agrícola cuenta con proveedores de marcas líderes, como: John Deere del representante Ipesa, Massey Ferguson del representante Ferreyros, Case New Holland. La capacidad del proveedor de contar con una cadena global de suministro le permite ser capaz de integrarse verticalmente, como se aprecia en las marcas Scania y Volvo, los proveedores que desean ingresar al mercado ingresan por intermedio de un distribuidor siendo el mismo caso para el proveedor tradicional. La relación de las marcas, con su representada entregan valor a la segunda, pero a la vez existe una dependencia, como es el caso de Ferreycorp Caterpillar, en el que la facturación cubre un nivel de ingresos fuerte en la corporación y también entrega valor agregado a las operaciones que realiza la corporación porque brinda altos estándares y buenas prácticas con respecto a la gestión en la empresa.

En todo este contexto Ferreycorp mantiene relaciones basadas en el largo plazo y permanencia de sus colaboradores y con todos los grupos de interés que involucran y dan valor a su estrategia de posicionamiento en los sectores donde operan, pero a su vez es una constante mantenerse activos con relación a los movimientos del mercado y con esto poder anticipar posibles mejoras para brindar un mejor servicio con las empresas que tienen contratos.

Hay diferentes formas de trabajar en las empresas, las cuales deciden inclinarse una por costos o calidad como es el caso de Caterpillar, que cuenta con un gran respaldo de especialización en su línea. En busca de reducción de costos, las compañías buscan las facilidades a la hora de operar como es el caso de otros proveedores que buscan trasladarse lo más cerca posible a su mercado, con esto ahorrar tiempo y mejorar la atención de respuesta en el servicio postventa.

**Poder de negociación de los compradores.** En el sector minería podemos encontrar compradores en diversos sectores económicos, algunos interesados en buscar un buen precio y otros enfocados en la calidad del producto. Mayormente los que buscan reducir sus costos, no se detienen a ver la calidad de este, como también podría ser que no tengan los recursos necesarios para invertir en activos. Estos compradores regularmente se encuentran en países con poca regulación legislativa, lo cual les facilita operar, incluso adquiriendo maquinaria usada. Los clientes en el sector minero mayormente buscan mejorar su productividad y con esto obtener una rentabilidad sostenible. Por tal motivo es frecuente que negocien sus contratos a largo plazo, donde ejercerán el control a la hora de negociar con sus proveedores cuidando sus intereses empresariales. En donde se involucran prestigio, experiencia, calidad, garantías etc.

Los clientes de Ferreycorp S.A.A. se encuentran en diferentes sectores económicos del Perú y el extranjero como son: gobierno, minería, construcción, servicios, entre otros, que brinda a la corporación demanda de sus productos en donde la mayoría de los clientes buscan productos de calidad y con respaldo para proveer las soluciones de acuerdo a la necesidad del cliente ofreciéndole servicios que necesiten. En este caso Ferreycorp ofrece cubrir las necesidades de sus compradores ofreciéndole tecnología y garantía en sus productos. En el sector minería las inversiones crecerá en un 19% en el 2018 y 23% en el 2019 según el portal del MEF, este incremento en comparación de un 12.3% en el año 2017. El Perú cuenta con una cartera positiva de proyectos mineros en diferentes fases. En ese ámbito los clientes necesitan productos idóneos a las exigencias requeridas en los proyectos, brindando soluciones que agreguen valor y mejoren la productividad. En el caso del sector transporte los clientes buscan precios más económicos, debido a que los márgenes con los que operan son ajustados y la calidad no juega un rol primordial. La posibilidad de que los compradores

realicen una integración vertical es nula, dado que se requiere de conocimiento, experiencia y una red de distribución eficiente.

**Amenaza de los sustitutos.** Estos productos sí tienen sustitutos, siendo una amenaza presente en el sector. En lo que respecta al sector minero hay diversas opciones que podrían brindar alternativas basadas en diferentes calidades y precios, por tal razón los productos de bienes de capital son conocidos como productos alternativos. El abanico de empresas representantes de las diferentes marcas ofrece al mercado nacional y extranjero productos con buenos estándares de calidad, a la vez estos productos tienen que competir cierta porción del mercado con productos de menor calidad. La legislación que rige en el lado de Centroamérica permite adquirir diferentes maquinarias y equipos de segundo uso que provienen de países desarrollados. A diferencia del mercado Sudamericano que tiene restricciones al ingreso de unidades usadas, por esta razón las marcas con experiencia tienen gran ventaja y manejan muy bien su periodo de garantía, como se presenta al adquirir un vehículo con cierto kilometraje el cual, tiene que cumplir periódicamente con sus mantenimientos en la casa de compra para poder conservar la garantía.

Sin embargo, cuando se termina el periodo de garantía, el uso de repuestos alternativos es una opción para los clientes, por ello, la clave es brindar un servicio especializado en el mantenimiento y posventa de los equipos, máquinas y unidades. Ferreycorp ofrece la firma de contratos con sus clientes de distintos mecanismos de garantía de componentes nuevos, garantía de componentes reparados, garantías extendidas, en componentes mayores y menores, que son analizados por el área de análisis de fallas (AFA). Que son los que determinan el modo y origen de la falla.

**Amenaza de los entrantes.** Porter (2008) dentro de las 5 fuerzas le da especial atención a la amenaza de los nuevos entrantes, recalando la dificultad que se experimenta al querer penetrar un mercado cuando se encuentra con este ya establecido y las barreras de

entrada son casi infranqueables; esto también se debe a que existen un alto apoyo por parte del Estado a fin de establecer regulaciones que apoyen a ciertas empresas, así como la tecnología que impera en dichas industrias como también la fuerte innovación acompañada de los conocimientos que imperan.

Tener una prospectiva acerca de poder adelantarse a las amenazas que están por venir antes de que estas se concreten es una manera de asegurar el status quo dentro de la industria en el cual uno se desarrolla, para lo cual debemos en todo momento contar con el apoyo de nuestros distribuidores, tal es el caso de la llegada a Perú de la marca LIEBHERR de procedencia Alemana que se considera una amenaza directa para Caterpillar debido a que esta marca posee como fortaleza la ventaja técnica en el diseño de sus máquinas y, resaltar el posicionamiento de su más cercano competidor Komatsu, con presencia en los principales proyectos mineros, como el caso de Antamina donde concentra la mayor flota de camiones Komatsu con su modelo 903E desplazando a la flota Caterpillar con su modelos de camiones 797F.

En un país que se vuelve cada vez más globalizado, como es el caso de Perú, se aprecia el incremento de marcas nuevas y servicios alternativos que ingresan al mercado de la mano de diferentes empresas de diferentes tamaños y experiencias, esto amerita que las empresas empiecen a competir ofreciendo diferentes beneficios a los compradores, ofreciendo estrategias en la gestión de la administración de los contratos de soporte técnico, con la atención oportuna y la entrega en el menor tiempo posible de componentes y repuestos, para esto la compañía cuenta con sucursales de Ferreyros en las principales ciudades del país , con talleres de reparación certificados, tal es el caso del centro de reparaciones de componentes CRC ubicada en el sur del país ,la Joya en Arequipa para brindar servicios a las empresas en la región sur. Se podría decir que las empresas que más se enfocan en los precios son las que sienten la amenaza, pues no tienen elementos que puedan



ser diferenciales. Los productos alternativos que vienen ingresando a los países de Latinoamérica son de procedencia de Europa y Asia, en otros países como Argentina y Brasil no se aprecia una diferencia, porque estos países cuentan con medidas arancelarias de protección a su industria.

La situación actual generó que diferentes marcas busquen protegerse, el fortalecimiento de su perfil competitivo y concentrándose en la fidelización de sus clientes. En estos tiempos a pesar de contar con medidas, se continúa el ingreso de nuevas marcas por proveedores independientes y distribuidores ya consolidados que se animan para no perder participación de mercado. El ingreso se muestra sin inconvenientes en países que no cuentan con restricciones al comercio internacional, en otros como es el caso de Ecuador, Argentina y Brasil se trabaja mediante restricciones, lo que no es el caso de los otros países latinoamericanos. En el mercado de bienes de capital donde el tiempo involucra producción es importante que los entrantes deben considerar estar a la altura de las necesidades manteniendo volúmenes de inventario acorde a la demanda cada vez más exigente, ofreciendo la infraestructura adecuada y un servicio post venta que los diferencie de los demás.

**Rivalidad de los competidores.** La calidad es una diferenciación ya sea del producto o servicio quien a través de su característica obtiene una superioridad en haciendo que se establezca una competitividad razonable, en este sentido las empresas que buscan contar con este tipo de producto o servicio son clientes que ponen mucho énfasis en la sostenibilidad de su organización es por eso que los proveedores de los productos deben enmarcarse en los servicios de posventa ya que ello mantendrá alineado al cliente y al proveedor y por ende la armonía en este sentido será asegurada la alta disponibilidad durabilidad de sus productos ofreciendo mayor ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores. Ante el ingreso de competidores fuertes que para la marca Caterpillar en Perú es Liebherr y Komatsu

quienes no necesitan de representantes en un país ya que ellos lo realizan de forma directa, debemos crear estrategias a fin de poder ofrecer servicios apetecibles para el cliente, que les genere menos costos de operación y posición de sus equipos ya que de estas estrategias dependerá sobre todo nuestra sostenibilidad, en vista que la competencia tendrá directamente la capacidad de tomar las decisiones.

Las empresas que ven al precio como una competencia por lo general son aquellas que no tienen un objetivo bien definido, aquellas que están buscando oportunidades dentro de un rubro de negocios y por ende no quieren arriesgarse a comprometer grandes sumas de dinero en productos de calidad. La rivalidad de la competencia se aprecia de mejor manera en el campo de libre comercio sin exclusividad. Este carácter de exclusividad de marca les permite generar barreras de entrada y tener el control de los equipos, máquinas y unidades con sus repuestos originales respectivos y su mantenimiento, logrando destacar para el distribuidor autorizado una mayor rentabilidad por su operación

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp S.A.A.**

Las ventajas competitivas de la Empresa Ferreycorp S.A.A. están determinadas en virtud a factores externos e internos, a tenor de esto tenemos; (a) factores duros, en definitiva el principal radica en la variedad y versatilidad en la oferta de sus productos; (b) factores blandos, estos se basan en la influencia positiva y línea de carrera de sus colaboradores, Ferreycorp S.A.A. gasta esfuerzos en capacitar constantemente a sus trabajadores; (c) ajustes estructurales, esto se verifica en temas demográficos, de expansión, de número de subsidiarias consolidadas geopolíticamente y su relación directa proporcional con los países en donde realizan su actividad y, por defecto, esto involucra del mismo modo al sector o industria de bienes de capital dentro del mercado en el que tiene nichos la empresa holding, sea directamente o por medio de sus subsidiarias; (d) recursos naturales, en este factor se aprecia la existencia y disposición de mano de obra calificada y no calificada tanto como

tipos de recursos naturales acordes con la actividad de la empresa, en estos factores se tiene en consideración la biodiversidad del país (D'Alessio, 2015, p. 631). Del mismo modo, la empresa holding Ferreycorp S.A.A. constantemente gestiona planes estratégicos a efectos de sostener una ventaja competitiva que la solvente como participante de un determinado mercado y siempre en perspectiva a sus competidores directos, estas se plantean como; (D'Alessio, citando a Porter. Pág. 640) (a) la inteligente planeación y manejo de sus costos operativos y de distintos tipos, manteniendo tasas calculadas siempre pasiva y bajas, sin que ello afecte su nivel en captaciones; (b) también se considera importante el hecho de tener presencia geográfica tanto internacional como nacional, es decir, lograr solventar las necesidades de sus principales clientes en todas sus líneas de negocio y dependiendo de las necesidades del contexto situacional específico de cada región de los países que cubre.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de Ferreycorp S.A.A.**

En esta identificación, apreciamos que la empresa holding Ferreycorp S.A.A. goza de una característica estratégica importante a diferencia de competidoras nacionales, vale decir que los clúster que podrían incluirla tanto como socia estratégica o dentro y/o dentro de una cadena de aprovisionamiento determinada, se encuentran interactuando en los distintos países en los que la empresa se desarrolla aunque los más rentables se encuentre en su país de origen Perú, vale decir con más especificidad en el sector minero, vale decir que se identifica el principal clúster al que viene perteneciendo y en el que debe afianzar su presencia es el conformado por empresas dentro del sector minero en la sierra central sur del Perú, específicamente en Moquegua, en la exploración de Quellaveco en donde se viene introduciendo la venta de importante equipo minero principalmente de transporte de mina, en el último trimestre del año 2018 se han facturado US\$ 500 millones, esta transacción comercial representa hasta ahora la más importante de la empresa en lo que va de su historia.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Ferreycorp S.A.A.**

Es determinante destacar la importancia del clúster minero de Quellaveco, las minas adyacentes y todo el comercio y actividad logística que se genera en la zona con motivo de la minería, en si la interacción directa que la empresa holding por medio de sus subsidiarias genera y deberá incrementar en la zona debe conllevar a comprometer la cadena de aprovisionamiento y stakeholders especializados. Aún queda bastante por vender y capacitar en la zona, a tal efecto se deben generar canales de comunicación, apertura y mercadotecnia con generación de valor para el cliente y la población influenciada por la minería. Este clúster minero está en pleno inicio de crecimiento, el mismo debe ser asegurado por medio de convenios y riesgos compartidos con todos los potenciales clientes, se debe considerar que la mina principal es el cliente más importante pero no es el único, todos los proveedores y contratistas de la misma involucran un nicho interesante y son parte integrante del mismo clúster.

#### **9.5 Conclusiones**

Es importante destacar como temas conclusivos, primero que Ferreycorp viene logrando cierto grado de competitividad con relación a sus pares. De otro lado, otra conclusión radica en entender la necesidad de Ferreycorp en elaborar estrategias de integración con las instituciones que conforman los “clusters” personalizados en sectores en donde aún no ha logrado una óptima presencia. Finalmente, se debe señalar a manera de conclusión, la necesidad de afianzar las ventajas competitivas (a) la inteligente planeación y manejo de sus costos operativos y de distintos tipos, manteniendo tasas calculadas siempre pasiva y bajas, sin que ello afecte su nivel en captaciones; (b) presencia geográfica tanto internacional como nacional, es decir, lograr solventar las necesidades de sus principales clientes en todas sus

líneas de negocio y dependiendo de las necesidades del contexto situacional específico de cada región de los países que cubre



## Capítulo X Conclusiones y recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, como indicó D'Alessio (2015), es la representación de las partes esenciales del proceso, donde se las ubica según el rol que desempeñan dentro del plan y su importancia. Dentro de los elementos que la componen tenemos a la visión, ubicada en la parte superior ya que es aquello que se desea alcanzar al final del plan estratégico. Por debajo de esta se ubican los objetivos a largo plazo, los cuales son necesarios para el alcance de la visión, así como los objetivos a corto plazo correspondientes a cada uno de ellos. A los costados de estos se tiene las perspectivas de control, ya que estas servirán para el control de los objetivos a corto plazo, para lograr que sean cumplidos. Como soporte de todo ello se tiene a la estructura organizacional. El plan estratégico integral para Ferreycorp S.A.A se muestra en la Tabla 31.

### 10.2 Conclusiones finales

Al finalizar el Plan Estratégico para la empresa, llega a las siguientes conclusiones.

Para el 2025 Ferreycorp S.A.A. será reconocida como una corporación líder en aprovisionamiento de bienes de capital, procura de insumos y servicios capaz de seguir creciendo y aportando financiera, laboral y alto grado de compromiso con la responsabilidad social en condiciones poco favorable de crecimiento económico externo contribuyendo con el crecimiento y satisfacción de sus clientes y stakeholders.

Como consecuencia de la evaluación externa desarrollada, se desprende que dentro sector aprovisionamiento de bienes de capital se caracteriza por contar de cinco oportunidades: (a) Incrementar los servicios de bienes de capital, insumos y alquiler de maquinarias en minería a tajo abierto y subterránea. (b) Participar en Proyectos de inversión de 19000 millones que se espera ejecutar en el Ministerio de Transporte del Perú en el 2019. (c) Ampliar la participación en el sector agrícola con maquinarias con miras a las

expectativas a duplicarse el crecimiento en agro exportaciones hacia el año 2021. (d) Incrementar cuota de mercado en los países con Tratados de Libre Comercio para sus subsidiarias y acuerdos comerciales donde ya se tiene presencia. (e) Incrementar la participación en la demanda de servicios logísticos por aumento del comercio internacional del 4%.

El sector de aprovisionamiento de bienes de capital presenta cuatro amenazas: (a) Ajustar los bienes de capital y servicios ofertados a exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan leyes medio ambientales más estrictas. (b) Incremento de productos de origen chinos con precios bajos. (c) Inestabilidad política en el Perú, genera paralización del crecimiento económico. (d) Conflictos medio ambientales sin solución afectan la inversión minera. (e) Ingreso de Nuevos competidores, compitiendo por personal capacitado.

Se aprecia en la evaluación interna de Ferreycorp que la organización presenta un total de cinco fortalezas: (a) Facilitar el crecimiento personal ofreciendo alta especialización a sus colaboradores. (b) Contar con infraestructura con alto equipamiento tecnológico de nivel internacional. (c) Ser distribuidor único de CAT en Perú. (d) Poseer gran experiencia, y reputación empresarial, Junto con una adecuada estructuración Financiera y alta solidez económica. (e) Tener presencia en los grandes proyectos mineros que ya operan en Perú. Este factor clave para el éxito representa interés por el talento humano, la cual es coherente con el sector, servicios, al que pertenece. Por tanto, esta fortaleza genera en ellos una marcada diferencia frente a la competencia.

Según el análisis interno desarrollado, Ferreycorp presenta cinco debilidades; (a) Concentración de sus ingresos en los sectores de minería y construcción, representado un 75%. (b) Dependencia en gran medida de las decisiones que tome Caterpillar, en el desarrollo de productos. (c) Lograr un nivel de satisfacción al cliente ligeramente mayor a la media. (d)

Centrar sus políticas de responsabilidad social en manejo de habilidades blandas. (e) Tiempos prolongados para dar respuesta los reclamos de garantía.

En virtud del análisis se retuvo un total de siete estrategias para este planeamiento estratégico las cuales son: (a) Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1). (b) Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1). (c) Penetrar en el mercado agrícola mediante otorgamiento de leasing a mediano plazo junto con una política agresiva de entrenamiento y capacitación a costo 0 (O1, O3, O5, F2, F4, F5).

Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3). (d) Estrategia interna, recopilar la prácticas recomendadas por ISO 16001 para su implementación y recopilar las buenas prácticas de las dos empresas posicionadas en puestos 1 y 2 en el MERCO Peru, para incorporarlas a la cadena de valor FERREYCORP, logrando pasar de la posición 4 a la posición 2 en el ranking MERCO (F1,F2, F3, F4, F5, A2, A5). (e) Desarrollar productos, Field Support con miras a la fidelización del cliente frente a un panorama de decrecimiento económico, mediante Product Healt, Product Support, Field Engineering que brinde soporte más allá de lo que actualmente se viene ejecutando, sino que incluya el soporte en equipos no CAT en base a la experiencia del personal capacitado instalado en las operaciones se donde ya se cuenta con un contrato MARC, a fin de



solucionar problema en la base instalada del cliente con equipos críticos otro fabricante (F1,F2, F3, F5, A3). (f) Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4). (g) Estrategia interna. Asegurar la fidelidad del cliente incrementando el nivel de satisfacción mediante la aplicación de un programa Customer Intimacy, enfocada en un seguimiento más minucioso sobre el estado de reclamos de garantía, ofertas de reducción de tiempo asociadas a los puntos distribuidos de acopio, soluciones de alquiler de componentes críticos a fin de reducir los tiempos de parada por reparaciones con el fin de incrementar los niveles de satisfacción del cliente (D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5).

- Para alcanzar la visión planteada es necesario alcanzar los cinco objetivos a largo plazo planteados:(a) Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones. (b) Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción de los clientes de Gran minería, para el año 2025. (c) Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%. (d) Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp. Para contar con un control efectivo que favorezca el cumplimiento de los objetivos planteados se ha desarrollado el tablero de control, donde se seleccionó un total de 13 objetivos a corto plazo dentro de las perspectivas de control, agrupadas de la

siguiente manera uno en la perspectiva financiera, cinco en la perspectiva de cliente, cinco en la perspectiva de procesos internos y dos en la perspectiva de aprendizaje interno. Estos poseen indicadores, metas, recursos, así como los responsables de su cumplimiento a lo largo del tiempo. Este control busca generar el cumplimiento de todos los objetivos a largo y, por tanto, finalmente de la visión.

Se concluye que Ferreycorp presenta un nivel de competitividad superior, a sus competidores y sustitutos, en virtud a sus ventajas competitivas como la variedad y versatilidad en la oferta brindada y el alto nivel profesional de sus colaboradores, en virtud de haber generado una línea de carrera para estos. Por tanto, la competitividad actual de la organización favorece al desarrollo del plan estratégico planteado.

### **10.3 Recomendaciones finales**

A tenor de lo desarrollado en este planeamiento estratégico, se determinan las siguientes recomendaciones finales:

- Hacer llegar formalmente a la empresa holding Ferreycorp S.A.A el presente planteamiento estratégico aplicativo a efectos de que se pueda implementar el mismo en el período 2019 – 2025.
- Otra recomendación a tomar en cuenta radica en la implementación del *Balanced Score Card* a efectos de gestionar el control del plan estratégico sugerido, la gestión de monitoreo ayudará en la consecución de los objetivos de largo y corto plazo.
- Es menester que tanto los colaboradores como stakeholders de la empresa holding Ferreyros S.A.A analicen, conozcan y finalmente sean parte de la implementación de este plan estratégico aplicativo en aras de garantizar el éxito del mismo.

### **10.4 Futuro de Ferreycorp**

La empresa holding Ferreycorp S.A.A. es actualmente parte vital de la economía de nuestro país además de abanderar el sector de bienes de capital, su existencia y dinamismo

impulsa nuestra economía, a tenor de las circunstancias existe la expectativa de que en los próximos años se fortalezca una empresa con mayor competitividad y sostenibilidad en la región de Latinoamérica y en nuestro país, enfocándose en distintos clúster conformantes de las diferentes líneas de negocio de la empresa holding y de sus empresas subsidiarias, por tanto su futuro es vital también para estas. El desarrollo y madurez de este grupo es crucial para la actividad económica de los distintos agentes que directa o indirectamente se ven beneficiados en las distintas cadenas de aprovisionamiento a las que pertenece. Asimismo, esta empresa holding madurará aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental dentro de sus competencias, cumpliendo así a cabalidad su visión y misión planteadas en este planeamiento estratégico.

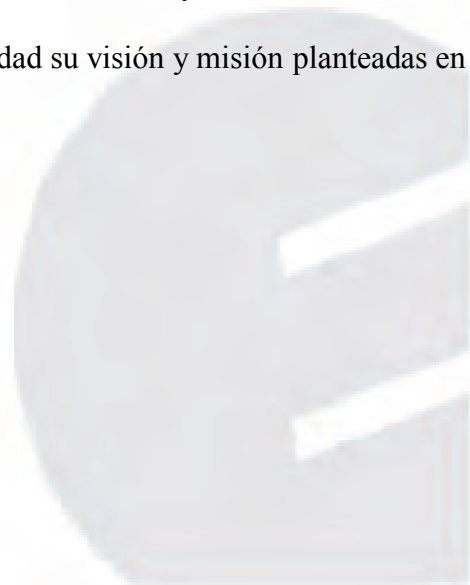
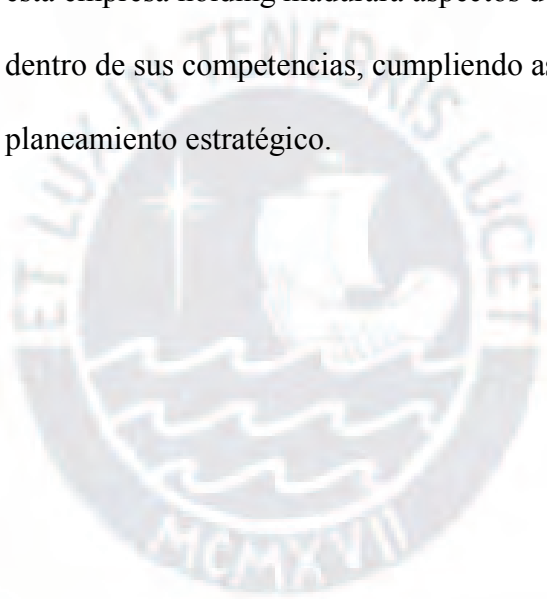


Tabla 31  
Plan Estratégico Integral

Misión	Visión						Valores	
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso: comprometerse y lograr los objetivos de la empresa.</li> <li>• Integridad: Personas íntegras con capacidad para no aprovecharse de su cargo para su beneficio personal.</li> <li>• Equidad: Brindar las mismas oportunidades y tareas entre sus colaboradores de una misma área.</li> <li>• Trabajo en equipo: Propiciar la cohesión de los integrantes de la organización para cumplir con sus objetivos trazados, todo esto teniendo como norte la mejor productividad posible.</li> <li>• Respeto a la persona: Respetar a las personas sin interesar el estatus o nivel jerárquico en la empresa.</li> <li>• Excelencia e innovación: Propiciar la innovación constante en todos los procesos de negocios, todas las ideas son bienvenidas.</li> <li>• La vocación de servicio: es tener la capacidad de hacer las cosas con pasión.</li> </ul>	
ser contribuyente activo y estratégico para el crecimiento de sus clientes de categoría mundial en condiciones de crecimiento restringido, proporcionando bienes de capital, insumos y servicios, enfocados en convertirse referentes sociales, tecnológicos y financieros líderes en Latinoamérica	1 Asegurar el valor de la corporación en el tiempo. 2 Operar con Transformación centrada en el cliente y su satisfacción. 3 Crecer rentablemente, en condiciones de retardo económico 4 Impactar positivamente en la comunidad y ser referente en sostenibilidad social.	Lograr un incremento acumulado en ventas no menor al 25.8% para el año 2025, en comparación a las ventas en el año 2018 que fue de S. / 5,211.5 millones.	Incrementar del 65 % a 80 % el nivel de satisfacción del clientes de Gran minería, para el año 2025	Para el año 2025 el ROE de Ferreycorp S.A.A. será de 15 %, esto en virtud a que el ROE obtenido para el año 2018 fue de tan solo 11%.	Para el año 2025, lograr capacitar a 750 personas en operación de maquinaria minera y agrícola, de comunidades dentro del área de influencia de los proyectos donde impactan las operaciones de nuestros grandes clientes, como parte del programa de responsabilidad social de Ferreycorp.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos		Código de Ética Los productos distribuidos cumplirán con las normas de calidad del producto de acuerdo con las leyes del Perú y a las normas internacionales. Todos los servicios técnicos y complementarios se harán de acuerdo con los procesos estandarizados y de calidad de servicio. La empresa proporcionará los datos verídicos, claros, verificable como también auditable con alcance tanto a los capitalistas como a los clientes y personas, con todos sus hechos de interés en la memoria anual descriptiva. Con respecto a la identificación con la empresa de todo el personal de la empresa, se antepondrá ante todo los objetivos de la organización muy por encima de los intereses personales, bajo el marco de la honestidad, respeto. Con lo que respecta a los clientes, se desarrollará relaciones óptimas sinceras y confiables, con especificaciones técnicas necesarias para la toma de decisión. (iii) Relación con los proveedores, la relación está basada en condiciones de libre competencia.
	Estrategias					Políticas		
	FO1 Penetrar en el mercado de Gran minería del sur del país con miras a los nuevos proyectos mineros, ofertando un paquete completo de Flota/contrato MARC, a precios muy competitivos, la reducción de los costes para obtener precios competitivos se hará mediante ofertar directamente entre el cliente y CAT; reduciendo la participación de Ferreycorp en la procura de equipos, y su participación se recuperará en la ejecución del contrato MARC que se ejecuta entre Ferreycorp y el Cliente mediante la procura de repuestos (F1,F2,F3,F4,F5, O1)	X					Búsqueda de inversión en sostenibilidad en el tiempo para todas las líneas de negocio	
	FO2 Penetrar en el mercado, de servicios y alquileres de equipo para minería en los proyectos mineros más importantes con varios años de presencia en el Perú cuyos bienes de capital estén por cumplir obsolescencia y no cuenten con respaldo de insumos para su puesta en servicio. (F2, F3, F4, F5, O1).	X	X				Deseo brindar alcance a la mejor tecnología de bienes de capital a todos mercados que son cubiertos	
	FO3 Penetrar en el mercado de construcción con promoción del servicio de leasing y alquiler a socios estratégicos en su subsidiaria Cresko (F2, F3, F4, O1, O2)	X	X	X			Búsqueda constante de la completa satisfacción de los clientes y grupos de interés de la corporación	
	FO4 Penetrar en el mercado de venta de activos para minería subterránea,(O1,O4, F1, F2, F3).	X	X	X			Desarrollo de impacto positivo a todos los stakeholders del corporativo.	
	FO6 Desarrollar el producto de servicios de alquiler y leasing en Sudamérica (O1, O2, O5, F4, F3)				X	X		
	FA5 Estrategia interna. Desarrollar un programa de capacitación en operación de equipos agrícolas y mineros con las comunidades dentro de las zonas de influencias de los proyectos mineros de nuestro clientes con mayor cartera, utilizando las bases instaladas con miras a fortalecer activamente las políticas de responsabilidad social de la empresa (O1, O3, D1, D3, D4).			X				
	Tablero de Control							
	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1 Incrementar los ingresos por ventas de la marca CAT en un 10% para el año 2021 con el respecto al nivel de ventas del año 2018.	2 - 3 Para el 2021, remodelar el 100% de los procesos que tienen puntos críticos en la satisfacción del cliente, apuntando a crear conciencia de la "experiencia" del cliente.		4 Para el 2020, incorporar programa de identificación de zonas con mayor carencia de programas educativos y zonas de alto impacto de socios estratégicos	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		
	1 Para el 2022 incrementar los ingresos por servicios asociados en un 8.5% con respecto al año 2018.	2 Para el 2020, incorporar en la cultura de la Gran Minería el posicionamiento prioritario de la "experiencia del cliente" a través de su incorporación en los procesos de Gestión de personas	1 Para el 2020, incorporar al 100% un programa de convenios con nuevas marcas, para incrementar los ingresos provenientes de las operaciones de Centroamérica y Sudamérica en 8% con respecto al año 2018, con la proyección de alcanzar \$ 1.02 millones, durante los próximos 3 años.	4 Para el 2021, implementar (al 100%) y poner en marcha de centros de capacitación técnica en sitios de proyectos mineros.				
	1 Para el 2023, obtener una participación de 35% y un crecimiento del 10% en sector agrícola, en este sector se obtuvo el 28% de participación en 2018.	2 Para el 2022, establecer la infraestructura para el seguimiento a la satisfacción de la experiencia del cliente	1 Para el 2023, lograr una utilidad neta de S. / 243 millones, es decir, un 8 % adicional con respecto al año 2018 el cual fue de 225 millones.	4 Para el 2021, incorporar el programa de evaluación de capacidades y competencias de alumnos egresados de centros de capacitación.				
	1 Para el 2024, alcanzar una participación de mercado del 65% en Perú en la comercialización de maquinarias y equipo pesado con la marca CATERPILLAR, en el año 2018 fue del 60%.	2 - 3 Para el 2023, mejorar los procesos de negocios para lograr los niveles de satisfacción de clientes acordados		4 Para el 2022, incorporar programa de inserción laboral de egresados del programa de capacitación.				
				4 Para el 2023, insertar un programa de evaluación de capacidades en el trabajo para egresados de centros de capacitación				
				4 Para el 2024, haber desarrollado una línea profesional para el 50% egresados de centros de capacitación dentro de la corporación FERREYCORP.				

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
PLANES OPERACIONALES

## Referencias

- Ballesteros H. et al (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 8 (2), 8-17. Recuperado de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/download/85/83>
- Bolsa de Valores de Lima S.A.A. (2018, 06 de Julio). *bvl.com.pe*. Recuperado de [https://www.bvl.com.pe/ipgc/Concurso\\_IBGC\\_2017.pdf](https://www.bvl.com.pe/ipgc/Concurso_IBGC_2017.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de [https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Christian Ninahuanca Abregú. (2019, 29 de Marzo). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-del-mtc-para-inversiones-supera-los-s-9000-millones-este-ano-entrevista-746930.aspx>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima, Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México, Pearson Education.
- Ferreycorp S.A.A. (2017). *Memoria Anual Integrada 2017*. Lima, Ferreycorp S.A.A.
- Ferreycorp S.A.A. (2018). *Memoria Anual Integrada 2018*. Lima, Ferreycorp S.A.A.
- Guerra comercial: ¿Qué es y cómo afecta al Perú? (2019, 15 de Mayo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1468585-guerra-comercial-afecta-peru-estados-unidos-china>
- Hernández, J. (2016, 25 de Agosto). *Al 2021 se espera duplicar exportaciones agrarias*. Recuperado de <http://www.tci.net.pe/al-2021-se-espera-duplicar-exportaciones-agrarias/>

Índice de sostenibilidad Dow Jones para el MILA se renueva. (2018, 20 de setiembre).

*Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<https://andina.pe/Agencia/noticia-indice-sostenibilidad-dow-jones-para-mila-se-renueva-725940.aspx>

InterEmpresas. (2018, 07 de Abril). *El negocio de los operadores logísticos aumentó un 5%*

*en 2017*. Recuperado de [http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/216422-](http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/216422-El-negocio-de-los-operadores-logisticos-aumento-un-5-por-ciento-en-2017.html)

[El-negocio-de-los-operadores-logisticos-aumento-un-5-por-ciento-en-2017.html](http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/216422-El-negocio-de-los-operadores-logisticos-aumento-un-5-por-ciento-en-2017.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Proyecciones Departamentales de la*

*Población 1995- 2005*. Lima, DC: Autor.

Lozada, C. B. (2010, 13 de Octubre). Recuperado de

<https://www.servindi.org/actualidad/32488>

Maldonado, E. F. (2016). *Impactos de los acuerdos comerciales internacionales adoptados*

*por el Estado peruano en el cumplimiento y promoción de los derechos humanos en el Perú*. Lima, Peru . Recuperado de

<https://www.redge.org.pe/sites/default/files/Folleto%20Impactos%20de%20Acuerdos%20Comerciales.pdf>

Mercado de alquiler de maquinaria pesada creció 15% anual en últimos cinco años. (2014, 08

de enero). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/mercado-alquiler-](https://gestion.pe/economia/mercado-alquiler-maquinaria-pesada-crecio-15-anual-ultimos-cinco-anos-780)

[maquinaria-pesada-crecio-15-anual-ultimos-cinco-anos-780](https://gestion.pe/economia/mercado-alquiler-maquinaria-pesada-crecio-15-anual-ultimos-cinco-anos-780)

Merco. (2019, 21 de Marzo). *merco.info*. Recuperado de [http://www.merco.info/pe/ranking-](http://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento)

[merco-talento](http://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento)

Minagri. (2017, 31 de Diciembre). Recuperado de

[http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20660-](http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20660-sector-agricultura-se-consolido-el-2017-como-el-segundo-generator-de-mayores-divisas-para-el-peru-2)

[sector-agricultura-se-consolido-el-2017-como-el-segundo-generator-de-mayores-](http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20660-sector-agricultura-se-consolido-el-2017-como-el-segundo-generator-de-mayores-divisas-para-el-peru-2)

[divisas-para-el-peru-2](http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20660-sector-agricultura-se-consolido-el-2017-como-el-segundo-generator-de-mayores-divisas-para-el-peru-2)

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017, 04 de diciembre). *trabajo.gob.pe*. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.pe/BPL/PDF/RBPL\\_2017-II.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/BPL/PDF/RBPL_2017-II.pdf)
- Pacific Credit Rating. (2018). *Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias - Informe de Clasificación de Riesgo*. Lima: Pacific Credit Rating.
- Petras, J. (2015). La globalización: un análisis crítico. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36591932/2.2.2\\_la\\_globalizacion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559105579&Signature=LChxr4oV4mf%2BpLNGLLhw8gW7%2F60%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLa\\_globalizacion\\_un\\_an](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36591932/2.2.2_la_globalizacion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559105579&Signature=LChxr4oV4mf%2BpLNGLLhw8gW7%2F60%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLa_globalizacion_un_an)
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Producción anual de cobre en Perú disminuyó 0,4% durante 2018. (2019, 07 de Febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-anual-cobre-peru-disminuyo-0-4-2018-noticia-nndc-605396>
- Quellaveco contrató equipos y soporte de Ferreyros por más de US\$ 500 millones. (2018, 18 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/quellaveco-ferreyros-proveera-equipos-soporte-proyecto-us-500-mlls-noticia-589001>
- Winkelried, D., & Saldarriaga, M. Á. (2012). Socios comerciales y crecimiento económico. *Moneda*, 31-35. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-152/moneda-152-08.pdf>
- World Economic Forum (2018). *Informe Global de Competitividad 2017-2018 de World Economic Forum*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>