

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
B U S I N E S S S C H O O L

Planeamiento Estratégico de Ferreycorp S.A.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

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

PRESENTADA POR

Julio César Chávez Pacheco

Boris Aníbal Hurtado Sucsa

Karen Lisset Paredes Roman

Juan Manuel Valdivia Solorzano

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Cusco, septiembre de 2019

Agradecimientos

A nuestras familias, asesor, profesores y compañeros que nos han permitido emprender y acompañar en este viaje, que ha sido un MBA en nuestra queridísimo Cusco, lo cual cambió nuestras vidas.

Al profesor Carlos Bazan por sus consejos, recomendaciones y sugerencias durante todo este proceso.

Dedicatorias

A Dios y a nuestras familias por el apoyo en durante todo este proceso.

A aquellos seres queridos que se adelantaron en este camino denominado vida, llegándose a convertir en nuestros ángeles guardianes, a quienes los llevamos en nuestros corazones y nunca nos olvidamos de ellos.

Resumen Ejecutivo

El presente Planeamiento Estratégico para la Corporación Ferreycorp se ha planteado como visión que para el 2025 ser la número uno en ventas en el mercado Latinoamericano en las líneas de comercialización y soporte de post venta de los bienes de capital en los que participamos, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías. La posición competitiva de la que goza la compañía y la diversidad de su portafolio, entre otras oportunidades de desarrollo ofrecen un panorama ideal para la implementación de este plan estratégico.

Se han formulado cuatro objetivos de largo plazo todos enfocados al año 2025, Los cuales son: (a) Al 2025 el ROE será del 16%, estando en un nivel actual de 11%, (b) Al 2025 la utilidad bruta será de USD\$ 900 millones. Actualmente son USD\$ 380 millones. (c) Al 2025 las ventas serán USD\$ 4,000 millones. Actualmente son USD\$ 1,500 millones., (d) Al 2025 aumentar la participación en el mercado en 20% en Latinoamérica, actualmente se tiene un 46%. Estos objetivos de largo plazo, han sido divididos en 24 objetivos de corto plazo que conduzcan de forma progresiva hacia la consecución de la misión. Estos objetivos serán permanente evaluados y monitoreados a través del Balance Scorecard mediante sus cuatro perspectivas: aprendizaje interno, proceso interno, clientes y financiero. Durante el análisis de la industria y de la compañía, con el desarrollo de 25 estrategias alienado a que la corporación alcance su visión lo cual han de ser desarrollado por un equipo multidisciplinario liderado por la gerente general de Ferreycorp, en conjunto con los gerentes de primera línea de Ferreycorp así como con los gerentes generales de todas las empresas subsidiarias de la corporación.

Abstract

The Strategic Planning for the Ferreycorp Corporation, it has been proposed as a vision that by 2025 it will be the number one for sale in the Latin American market in the lines of marketing and post-sale support of the capital goods in which we participate, retaining the leadership to be excellent suppliers of capital goods, supplies and related services, which contributes to increasing productivity and profitability in the economic sectors in which it participates, which promotes the development of countries and their different interest groups, generating inclusion and sustainability through the incursion into new markets hand in hand with new technologies. The competitive position enjoyed by the company and the diversity of its portfolio, among other development opportunities offer an ideal scenario for the implementation of this strategic plan.

Four long-term objectives have been formulated, all focused on the year 2025, which are: (a) By 2025 the ROE will be 16%, being at a current level of 11%, (b) By 2025 the gross profit will be of USD\$ 900 million. Currently they are USD\$ 380 million. (c) By 2025 sales will be USD\$ 4,000 million. Currently they are USD\$ 1,500 million. (D) By 2025 increase market share by 20%, in Latin America currently has 46% in Latin America. These long-term objectives have been divided into 24 short-term objectives that lead progressively towards the achievement of the mission. These objectives will be permanently evaluated and monitored through the Balance Scorecard through its four perspectives: internal learning, internal process, clients and financial. During the analysis of the industry and the company, with the development of 25 strategies alienated the corporation to achieve its vision which have to be developed by a multidisciplinary team led by the general manager of Ferreycorp, together with the managers of first line of Ferreycorp as well as with the general managers of all the subsidiaries of the corporation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Ferreycorp.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Visión	16
2.3. Misión	16
2.4. Valores	16
2.5. Código de Ética	18
2.6. Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en Ferreycorp.....	39
3.2. Análisis Competitivo del País	39
3.2.1. Condiciones de los factores	40
3.2.2. Condiciones de la demanda	41
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	43

3.2.5. Influencia del análisis en Ferreycorp.....	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	45
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	59
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	71
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	83
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	93
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	104
3.5. Ferreycorp y sus Competidores.....	104
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	106
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	110
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	112
3.5.4. Amenaza de los entrantes	116
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	118
3.6. Ferreycorp y sus Referentes	125
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	125
3.8. Conclusiones	129
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	131
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	131
4.1.1. Administración y gerencia (A)	131
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	134
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	158
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	161
4.1.5. Recursos humanos (H)	165
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	165

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	166
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	167
4.3. Conclusiones	167
Capítulo V: Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo.....	170
5.1. Intereses de Ferreycorp	170
5.2. Potencial de Ferreycorp.....	171
5.3. Principios Cardinales de Ferreycorp	173
5.4. Matriz de Intereses de Ferreycorp (MIO)	175
5.5. Objetivos de Largo Plazo	176
5.6. Conclusiones	176
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	177
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	177
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	180
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	184
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	189
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	192
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	194
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	195
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	199
6.9. Matriz de Ética (ME)	200
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	200
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	204
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	204
6.13. Conclusiones	207
Capítulo VII: Implementación Estratégica	208

7.1. Objetivos de Corto Plazo	208
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	208
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	211
7.4. Estructura Organizacional de Ferreycorp.....	216
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	217
7.6. Recursos Humanos y Motivación	218
7.7. Gestión del Cambio.....	219
7.8. Conclusiones	220
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	221
8.1. Perspectivas de Control.....	221
8.1.1. Aprendizaje interno	222
- Capacidad de los sistemas facilitadores.....	222
8.1.2. Procesos.....	222
8.1.3. Clientes.....	222
8.1.4. Financiera	223
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	223
8.3. Conclusiones	228
Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp.....	229
9.1. Análisis Competitivo de Ferreycorp	229
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp.....	229
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ferreycorp.....	230
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	231
9.5. Conclusiones	231
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	233
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	233

10.2. Conclusiones Finales.....	236
10.3. Recomendaciones Finales	237
10.4. Futuro de Ferreycorp.....	238
Referencias.....	240
Apéndices.....	265
Apéndice A: Cálculo de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	265



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura de negocio de las Subsidiarias de Ferreycorp</i>	3
Tabla 2	<i>Matriz de Subsidiaria por Sector Económico</i>	8
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	22
Tabla 4	<i>Tratados firmados con el Perú</i>	33
Tabla 5	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	105
Tabla 6	<i>Principales marcas de maquinaria, equipo, accesorios y camiones que compiten con las marcas representadas por Ferreycorp.</i>	123
Tabla 7	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	126
Tabla 8	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	128
Tabla 9	<i>Directorio de Ferreycorp integrado por gerentes de Ferreycorp y de algunas de sus empresas subsidiarias</i>	133
Tabla 10	<i>Ventas realizadas por las subsidiarias Ferreyros, Unimaq y Orvisa</i>	136
Tabla 11	<i>Valor generado y distribuido a los grupos de interés de la Corporación Ferreycorp</i>	146
Tabla 12	<i>Ventas realizadas por las subsidiarias Gentrac (Guatemala, Belice) y General de Equipos (El Salvador)</i>	148
Tabla 13	<i>Ventas realizadas por las principales subsidiarias que complementan la oferta de bienes y servicios en el Perú y otros países de Sudamérica</i>	152
Tabla 14	<i>Análisis de los estados de situación financiera,</i>	164
Tabla 15	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	168
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Ferreycorp</i>	175
Tabla 17	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	181
Tabla 18	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	182
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	196

Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	198
Tabla 21	<i>Matriz Rulmet (MR)</i>	201
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	202
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	203
Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	205
Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	206
Tabla 26	<i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	209
Tabla 27	<i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	210
Tabla 28	<i>Políticas vs Estrategias</i>	212
Tabla 29	<i>Tablero de Control Balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) para Ferreycorp</i>	225
Tabla 30	<i>Asociación de perspectiva del TCB(BSC) con los Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	226
Tabla 31	<i>Clusters de minería</i>	231
Tabla 32	<i>Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústers</i>	232
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	234

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Consolidado de ventas realizadas por todas las empresas que conforman Ferreycorp, así como las ventas realizadas por cada empresa.....	10
<i>Figura 2.</i>	Ventas realizadas por cada empresa que conforman Ferreycorp, a excepción de Ferreyros	11
<i>Figura 3.</i>	Márgenes desarrollados por Ferreycorp, durante la realización de sus diferentes actividades	12
<i>Figura 4.</i>	Valores de Ferreycorp.....	17
<i>Figura 5.</i>	Pilares del código de ética de Ferreycorp.	18
<i>Figura 6.</i>	Ranking de población de América del Sur y Latinoamérica, por países para el 2017	24
<i>Figura 7.</i>	Población censada según departamento, para el Perú según censo del 2017	25
<i>Figura 8.</i>	Pirámide de población censada para el Perú, en el 2007 y 2017	26
<i>Figura 9.</i>	Representaciones de los PIB anual para los países con mayor presencia en el mundo	36
<i>Figura 10.</i>	Representaciones de los PIB anual para los países más representativos de América del Sur.	377
<i>Figura 11.</i>	Aprobación del Presidente de la Republica, evaluación de las autoridades públicas.	45
<i>Figura 12.</i>	Evolución de los Resultados Generales de Competitividad del Perú 2008 - 2018.	46
<i>Figura 13.</i>	Evolución del Ranking del Índice de Competitividad Mundial de los países latinoamericanos 2008 - 2018.....	48
<i>Figura 14.</i>	Desigualdad que se experimenta en la región de Latinoamérica.	72

<i>Figura 15.</i>	Principales preocupaciones ambientales para los chilenos	95
<i>Figura 16.</i>	Parte de las principales marcas comercializadas por las diferentes subsidiarias de Ferreycorp.	122
<i>Figura 17.</i>	Resultado de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	127
<i>Figura 18.</i>	Resultado de la Matriz de Perfil Referencial (MPR).	129
<i>Figura 19.</i>	Distribución en porcentaje de valor desarrollado por las acciones realizadas por Ferreycorp en el 2018.	146
<i>Figura 20.</i>	Grupos de interés de Ferreycorp.	171
<i>Figura 21.</i>	Matriz PEYEA.	184
<i>Figura 22.</i>	Matriz BCG.	188
<i>Figura 23.</i>	Matriz Interne Externa (MIE) de Ferreycorp.	190
<i>Figura 24.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Ferreycorp.	192
<i>Figura 25.</i>	Organigrama propuesto para la Distribución Gerencial de Ferreycorp.	217
<i>Figura 26.</i>	Etapa de evaluación y control dentro del modelo secuencial del proceso estratégico.	221
<i>Figura 27.</i>	Mapa estratégico aplicado al tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) para Ferreycorp.	227

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

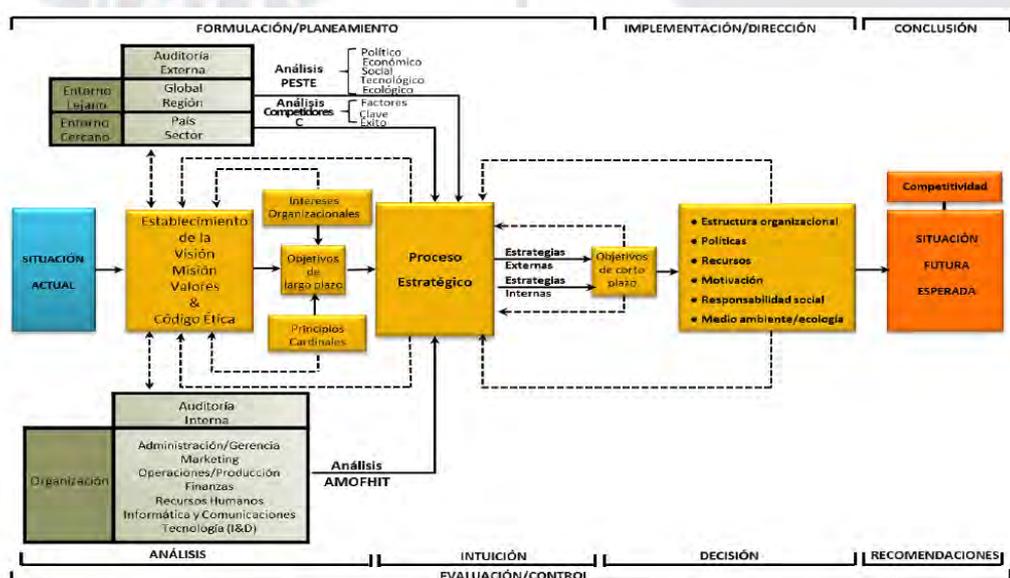


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Ferreycorp

1.1. Situación General

Ferreycorp es una corporación peruana que es líder en el rubro de bienes de capital y servicios complementarios, enfocándose en poder suministrar soluciones mediante el aprovisionamiento de maquinarias, equipos, y accesorios complementarios con su respectivo soporte post venta en los sectores económicos más importantes de Lationamerica como minería, construcción, agrícola, transporte, pesca, petróleo, energía, entre otros.

Ferreycorp cuenta con una trayectoria institucional de más de 96 años de vida y con una presencia en países como Perú, Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia; además, de tener presencia en la Bolsa de Valores de Lima con el ticker FERREYCI, para el 2008 el corporativo ha sido reconocido por su trayectoria en el mercado de capitales, siendo un referente en base a sus buenas prácticas de gobierno corporativo por haber sido reconocido de manera consecutiva por once años como tal, y recibir la Llave de la Bolsa de Valores de Lima por sexta vez; adicionalmente siendo reconocida con el cuarto lugar del ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo; asimismo que la corporación integró por segundo año consecutivo el Índice de Sostenibilidad Dow Jones de la Alianza del Pacífico (México, Chile, Colombia y Perú), además que Ferreycorp suscribió con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Continental el primer préstamo bilateral 'verde', tipo de financiamiento que está vinculado al desempeño de la corporación en indicadores de buen gobierno corporativo, de sostenibilidad ambiental y social (Ferreycorp, 28 de febrero de 2019).

El accionariado de Ferreycorp está compuesto por fuentes de capital nacional en un 64.61% y de un capital extranjero en un 35.39%, lo que ha permitido a Ferreycorp poder mostrar una trayectoria creciente e impecable, no solo por el hecho de convertirse en una compañía que es admirada en su sector, sino que también ha podido expandir sus operaciones

de manera nacional e internacional, bajo el soporte de sus subsidiarias y su red de colaboradores.

La oficina principal de Ferreyrcorp se ubica en la ciudad de Lima, desde donde operan 10 de las 11 subsidiaria peruanas, con una presencia en casi todas las ciudades y en los proyectos más importantes del país. La subsidiaria que opera fuera de la ciudad de Lima, es Orvisa con instalaciones en la selva de Perú, posición para atender a todos los clientes que operan en dicha región amparado en aprovechar los beneficios tributarios. Con relación a las subsidiarias extranjeras, estas se encuentran ubicadas en las ciudades importantes como: Guatemala, Belice, San Salvador, San Pedro Sula, Managua, Santiago, Quito, Barranquilla y Santa Cruz, cuya cobertura cubre a las principales ciudades y proyectos.

Ferreyrcorp se perfila como una compañía donde su fortaleza se enfoca no solo en su amplia cobertura y alcance geográfico a nivel internacional, sino también por el alto nivel de soporte post venta que ofrece a sus clientes como solución integral a las necesidades que ellos demandan.

Ferreyrcorp opera bajo la estructura de negocio dividida en tres grandes divisiones: subsidiarias que representan a Caterpillar y marcas aliadas en el Perú (Ferreyros, Unimaq, Orvisa, y Ferrenergy); subsidiarias que representan a Caterpillar y otras marcas aliadas en Centroamérica (Gentrac, Coguesa, Motored, y Soltrak); y las subsidiarias que ofrece los negocios complementarios en Perú y Sudamérica mediante una oferta de bienes y servicios para los diferentes sectores productivos (Motored, Soltrak, Cresko, Trex, MaquiCentro, Fargoline, Forbis Logistics, y Sitech). Bajo esta estructura la corporación Ferreyrcorp se constituye como la mayor oferta que atiende a diversos sectores económicos a lo largo del Perú, Centroamérica y Sudamérica, por medio de un portafolio de soluciones integrales basadas en productos y servicios complementarios que le permiten enriquecer la propuesta de valor, lo que posiciona a Ferreyrcorp como una organización que trabaja de manera

corporativa para ofrecer a sus clientes de diferentes sectores la oferta de soluciones más integral y completa en todo el sector de los bienes de capital y servicios complementarios enmarcados en la calidad, excelencia, adecuado y diferenciado servicio post venta.

Tabla 1

Estructura de negocio de las Subsidiarias de Ferreycorp

Subsidiarias		
Representantes de Caterpillar y marcas aliadas en Perú	Representantes de Caterpillar y otras marcas aliadas en Centroamérica	Negocios complementarios en Perú y Sudamérica
Ferreyros	Corporación General de Tractores, S.A. - Gentrac (Guatemala)	Trex (Chile, Ecuador, Colombia y Perú)
Unimaq	Compañía General de Equipos S.A. - Cogesa (El Salvador)	Cresko
Orvisa	General Equipment Company Limited - Gentrac (Belice)	Motored
Ferrenergy	Motored (Nicaragua, El Salvador y Honduras)	Soltrak (Perú y Bolivia)
	Soltrak (Nicaragua, El Salvador y Guatemala)	Maquicentro (Ecuador)
		Fargoline
		Forbis Logistics (Perú, Chile y EE.UU.)
		Sitech

Nota. Tomado de Estrategia Ferreycorp 2021, por Ferreycorp, marzo de 2018, *Enfoque*, (5), 4-7.

La creación de Ferreycorp responde a la estrategia de potenciar y fortalecer el crecimiento rentable a través de la identificación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio vinculadas al portafolio de equipos y máquinas de marca Caterpillar, de marcas aliadas y sus capacidades líderes de soporte post venta. Las oportunidades se han de encontrar en los diferentes sectores económicos en que las subsidiarias han de atender de manera simultánea, altamente especializada y de forma complementaria, de modo que sea posible generar una propuesta de valor integral.

Las subsidiarias de Ferreycorp cuentan con canales de atención que les han permitido contribuir a desarrollar y ejercer una mayor cobertura geográfica y de mercado, permitiendo atender las necesidades de los clientes presentes en los diferentes sectores económicos,

comerciales y las diversas industrias que se ubican en los diferentes ámbitos geográficos y con diferentes formas de funcionamiento. Actualmente Ferreycorp atiende a sectores económicos que juegan un papel importante dentro de las economías de los países en donde opera, sectores como la minería, construcción, agricultura, energía, pesca, petróleo, transporte, industria y comercio; de tal forma que le permite diversificar el riesgo con el beneficio de aprovechar el crecimiento en base al desempeño realizado por cada mercado en los que actúa Ferrycorp.

Ferreycorp es la principal subsidiaria de Ferreycorp, representa a equipos y máquinas de la marca Caterpillar y marcas aliadas, se enfoca en la distribución y comercialización de equipos y máquinas de mayor envergadura, dentro de sectores estratégicos como la minería, construcción de mayor envergadura, agricultura, energía, entre otros. Unimaq complementa en parte la oferta dada por Ferreycorp, por el hecho de que se ha especializado en atender los negocios y actividades de la construcción tipo urbana y ligera, mientras que Orvisa se encarga de la comercialización en la selva, tanto de equipos y máquinas de los portafolios que ofrece Ferreycorp y Unimaq, bajo el instrumento normativo de la exoneración tributaria que el estado Peruano le otorga a los negocios que se dan en esta región. Por último, Ferrenergy empresa que se encarga de la venta y suministro de energía eléctrica a clientes que no buscan adquirir grupos electrógenos o pequeñas plantas de energía. La energía eléctrica proporcionada ha de ser generada de manera térmica (generación mediante el empleo de petróleo diésel o residual y gas), la cual ha de ser empleada por los diferentes sectores económicos que demanden energía eléctrica para sus operaciones.

Uno de los pilares de la estrategia de crecimiento desarrollada por Ferreycorp es poder impulsar la relación con las marcas que representa a través de la distribución en otros territorios. En el ámbito internacional, Ferreycorp en el 2010 realizó la adquisición de Cogesa y Gentrac distribuidores de la marca Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice, en

respuesta a la invitación de su marca representada en virtud de su excelente vinculación; posteriormente la corporación en 2013 adquirió Mercalsa, hoy Soltrak, distribuidor mayorista de lubricantes Mobil y otros consumibles en Nicaragua, El Salvador y Guatemala. En el 2014 se incorpora a Ferreycorp la subsidiaria Trex, empresa que representa a la marca Terex en toda la gama de grúas y plataformas de izamiento y una completa serie de equipos portuarios para atender clientes en Chile, Ecuador, Colombia y Perú. En el 2015 la corporación adquiere la subsidiaria Transpesa, hoy Motored, subsidiaria que se encarga de la comercialización de repuestos para el sector de transporte pesado en Nicaragua, El Salvador y Honduras. Pero un hecho importante que destacar, es que la corporación en el 2017 tomó la decisión de retirarse del negocio metalmecánico, a través de la venta de la subsidiaria Fiansa y de los activos vinculados con dicha línea de negocio. Todas estas adquisiciones y retiro de ciertos sectores de negocio han contribuido a que la corporación se expanda en múltiples mercados, con valiosas posibilidades de desarrollo comercial y con un incremento en sus ingresos a sus subsidiarias; constituyendo un factor clave el alcance internacional desarrollado por la corporación en los diferentes sectores económicos en los países en que tiene presencia.

Adicional a los pilares de la estrategia de crecimiento desarrollado por Ferreycorp, los negocios que le dan sinergia al portafolio de máquinas y equipos de marca Caterpillar a través de productos complementarios, permitiendo a la corporación tener una amplia variedad de oferta en las soluciones que ofrece y la cobertura hacia los diversos sectores de la económica de los países en donde opera. De esta forma la subsidiaria Motored provee al segmento automotriz una oferta completa de soluciones de transporte desarrolladas para satisfacer las necesidades de los principales sectores de Nicaragua, El Salvador, Honduras y el Perú, con una amplia variedad de vehículos para transporte de carga y pasajeros como tractocamiones, camiones y buses bajo diferentes configuraciones y con instalaciones de equipos aliados; Motored es representante de las marcas Keworth, Iveco y DAF, así como

una variada gama de marcas de repuestos, siendo distribuidos y soportados por su división Motored Parts.

Por su lado la subsidiaria Cresko atiende a todos aquellos clientes de sectores emergentes que no han llegado a ser atendidos por Ferreyros y Unimaq, Cresko atiende los sectores como construcción, minería, agrícola, energía, industria, comercio y transporte; comercializando de manera especializada productos de procedencia asiática, con el diferencial de un servicio post venta diferente a la que ofrecen los distribuidores de Caterpillar en el territorio peruano. La subsidiaria Soltrak dentro de su portafolio ofrece productos como la línea integral de neumáticos Goodyear, lubricantes Chevron, equipamiento de filtrado y mantenimiento preventivo para máquinas y equipos, y equipos de protección personal de las marcas 3M, Kimberly Clark, MSA, DBI Sala, Ansell, entre otros; bajo este enfoque atiende al territorio peruano y boliviano, pero para los países de Nicaragua, El Salvador y Guatemala ofrece aceites Mobil en vez de aceites Chevron, más el portafolio remanente.

Por otro lado, Trex ofrece dentro su portafolio de equipos y maquinas como grúas y plataformas de izaje así como una serie de equipos portuarios, además de un especial soporte post venta y con un completo stock de repuesto; dentro de las marcas que representa están Terex, Genie, Demag, Konecranes, Fuchs, Demag Puentes Grúas, Mitsubishi, Capacity, Caterpillar, entre otros. Trex opera en los países de Chile, Ecuador, Colombia y Perú. Por su lado la subsidiaria Maquicentro es la encargada en brindar soluciones de equipo ligero para atender el mercado ecuatoriano en sus diferentes sectores productivos; el portafolio de equipos y máquinas que comercializa son los tractores agrícolas, equipos para construcción, montacargas, autohormigoneras, y equipos para soldadura, entre otros; siendo de las marcas como: Valtra, Carmix, Wacker Neuson, Lincol Electric, entre otras.

Por otro lado la subsidiaria Fargoline, ofrece servicio en la parte logística en especial sobre los regímenes de depósito temporal, depósito aduanero, almacenamiento simple, transporte y la logística de proyectos para diversos sectores productivos, con una amplia experiencia en el transporte y manipulación de carga estándar, carga pesada y carga sobredimensionada necesarias para el desarrollo de las importaciones y exportaciones; además de ofrecer otros servicios en el comercio exterior, en mérito a contar con alianzas estratégicas con los proveedores especializados tales como agencias de carga, empresas de transporte y agencias de aduanas. Por su parte Forbis Logistics con instalaciones en Lima y Miami, brinda servicios como agente de carga a los clientes que deseen tener operaciones en cualquier parte del mundo; además como agente de carga ofrece los servicios de consolidación, la inspección, el almacenamiento y el procesamiento de toda la documentación para clientes que deseen hacer operaciones de comercio internacional. Adicionalmente Sitech es la empresa que se dedicada a integrar productos con tecnologías para poder crear soluciones que eleven la productividad, su portafolio se orienta a los clientes de los mercados de minería, construcción, hidrocarburos y agricultura, ofreciendo productos de las marcas como Trimble, Loadrite, AMT, DSS y MST (Ferreycorp, marzo del 2018; Ferreycorp, s.f.; Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019).

Como lo indicado en líneas precedentes, todas estas subsidiarias le han permitido a Ferreycorp poder expandirse a mercados tal como se puede observar en la tabla 2, con beneficiosas posibilidades y oportunidades de desarrollo comercial, incrementando en sus ingresos y presencia internacional.

Tabla 2

Matriz de Subsidiaria por Sector Económico

Subsidiaria	Sector económico								
	Minería	Construcción	Agrícola	Energía	Petróleo	Pesca	Industria	Comercio	Transporte
Ferreyros	●	●	●	●	●	●	●	●	
Unimaq	●	●	●	●	●		●	●	
Orvisa		●	●	●	●			●	
Ferrenergy	●	●		●	●	●	●		
Gentrac - Guatemala	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gentrac - Belice	●	●	●	●	●		●	●	●
Cogesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Motored		●						●	●
Cresko	●	●	●	●			●	●	●
Soltrak	●	●	●	●	●		●	●	●
Trex	●	●		●			●		
Maquicentro	●	●	●				●	●	
Fargoline	●	●	●	●	●	●	●	●	
Forbis	●	●	●	●	●	●	●	●	
Logistics	●								
Sitech	●	●	●		●				

Nota: Adaptado de Memoria anual 2017 de Ferreycorp, por Superintendencia del Mercado de Valores, Marzo de 2018 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Ferreycorp%202017.pdf>). Estrategia Ferreycorp 2021, por Ferreycorp, marzo de 2018, *Enfoque*, (5), 4–7. Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, por Superintendencia del Mercado de Valores, Marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>).

Ferreycorp cuenta con un capital humano de más de 6,300 colaboradores, los que por medio de su trabajo desarrollan actividades mediante el cual los clientes perciben la propuesta de valor desarrollada, motivo por el cual se trabaja de forma conjunta, constante y mancomunada en la búsqueda e implementación de las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, con el fin de buscar, desarrollar y mantener un buen clima organizacional, y con el propósito de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos.

Por el lado de las ventas, Ferreycorp a través del conglomerado de sus empresas que lo conforman, vienen generando un crecimiento en cuanto a las ventas tal como se puede apreciar en la figura 1, pero haciendo un análisis más exhaustivo sobre las ventas realizadas por cada empresa del grupo podemos observar que una parte muy importante de estas

empresas vienen disminuyendo en su participación de ventas, lo cual refleja una situación preocupante por el hecho de que algunas empresas tienen que cubrir esta diferencia, soportando la pérdida de mercado generada por esta disminución de ventas como se puede observar en la figura 2, esto aunado a una situación decreciente continua en la performance de algunas empresas conformantes del grupo como es el caso de Orvisa y más aún en el caso de Motored. Todo esto se ve reflejado en una disminución del margen neto como corporación como se puede observar en la figura 3, lo cual ha de mostrar a Ferreycorp en una situación no agradable para sus accionistas por el hecho de recibir un beneficio menor por sus acciones en comparación a otros años, ser menos rentables, y sobre todo el hecho de que para cubrir los déficits de algunas empresas se dependa de otras empresas del grupo, lleva a una situación preocupante a Ferreycorp donde si en algún momento las empresas más rentables llegarían a disminuir su volumen de venta y performance, el grupo en su conjunto podría estar frente a un panorama que obligaría a tomar muchas medidas radicales como desinversiones, ventas de empresas no rentables, despido de trabajadores, entre otros. Motivo por el cual el presente plan estratégico busca proponer estrategias que se alineen a todas las empresas de Ferreycorp, y mejoren su posición competitiva y por ende, sean más rentables para el grupo.

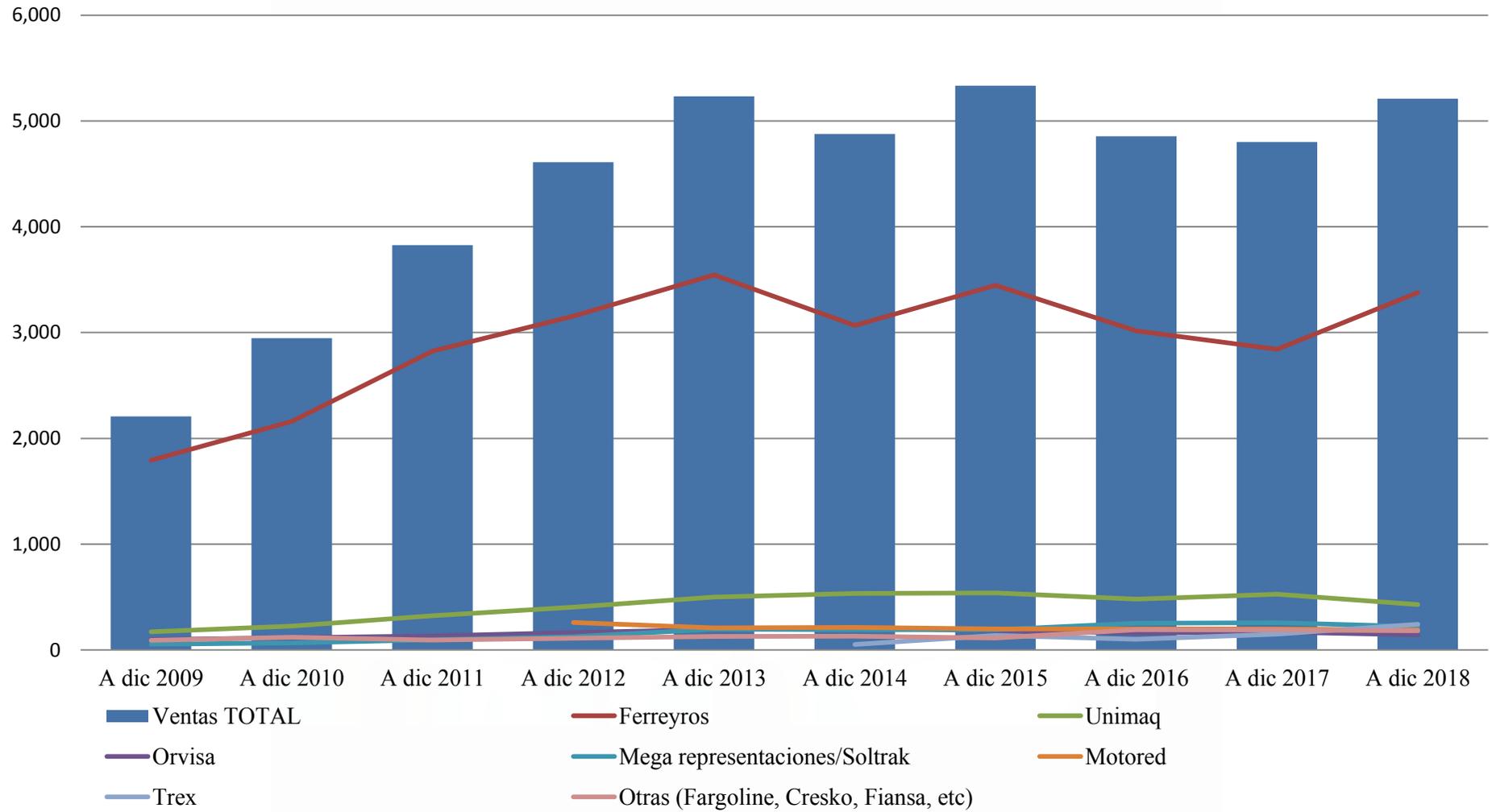


Figura 1. Consolidado de ventas realizadas por todas las empresas que conforman Ferreycorp, así como las ventas realizadas por cada empresa, valores expresados en millones de soles.

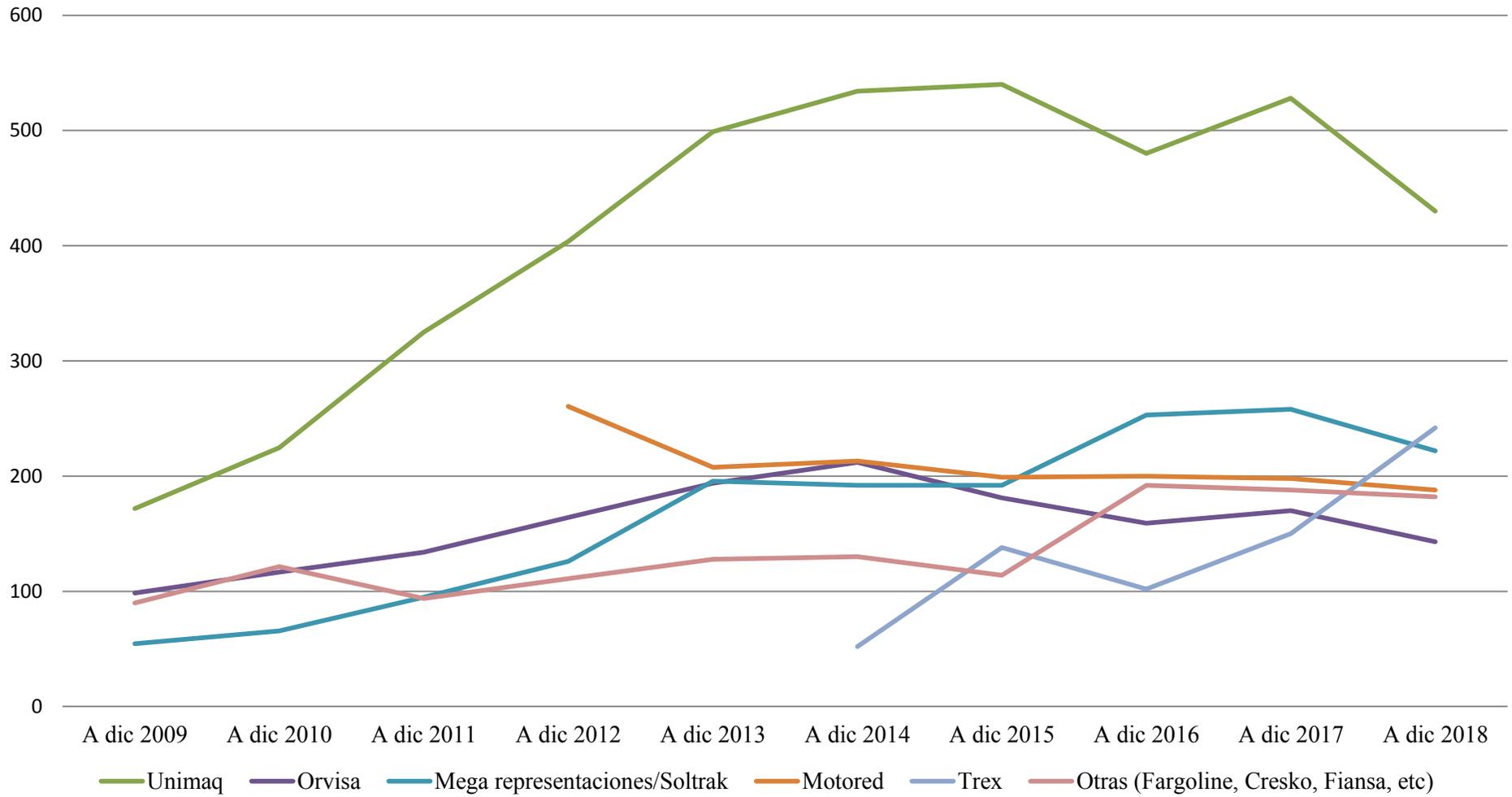


Figura 2. Ventas realizadas por cada empresa que conforman Ferreycorp, a excepción de Ferreyros, valores expresados en millones de soles.

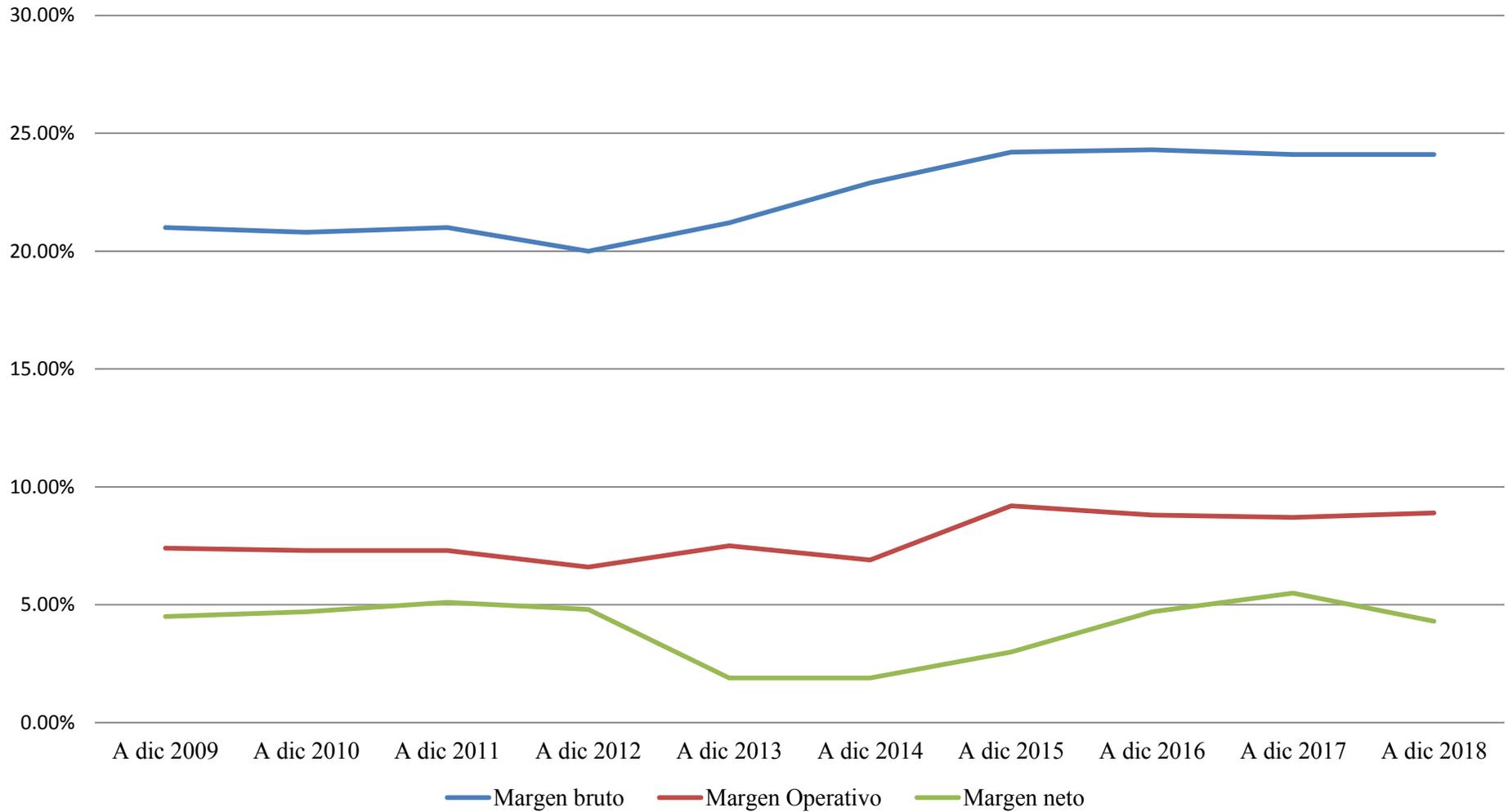


Figura 3. Márgenes desarrollados por Ferreycorp, durante la realización de sus diferentes actividades.

1.2. Conclusiones

En este primer capítulo podemos llegar a la conclusión de que Ferreycorp es líder en el rubro de bienes de capital, mediante el aprovisionando de maquinarias, equipos, servicios complementarios y con un soporte post venta de calidad, con presencia en Latinoamérica en los sectores más importantes como son minería, construcción, agrícola, transporte, pesca, petróleo, energía entre otros.

Con más de 96 años de experiencia y con un 64,61% de capital nacional y un 35,39% de capital extranjero, tiene presencia en Perú, Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia; Ferreycorp ha demostrado ser una empresa de lujo, manteniendo un respaldo por medio de reconocimientos como los otorgados por la Bolsa de Valores de Lima, además de ser reconocido por su trayectoria y buenas prácticas, posicionado en el ranking de Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, premiado por Índice de Sostenibilidad Dow Jones por la Alianza del Pacífico y últimamente por tener con el BBVA Continental un préstamo verde destinado a la sostenibilidad ambiental y social.

Ferreycorp cuenta con una estructura de negocios con tres divisiones las cuales son Caterpillar y marcas aliadas en Perú, Caterpillar en Centroamérica y Subsidiarias en Perú y Sudamérica; esta estructura ha generado fortalezas como el alcance geográfico a nivel internacional, brindando soluciones integrales, atendiendo a los sectores económicos más importantes y entregando un servicio post venta de calidad, con excelencia, y adecuada. Dentro de uno de sus pilares esta la estrategia de crecimiento y expansión en múltiples mercados, la cual se ha venido ejecutando desde el 2010 con una serie de adquisiciones y retiros, ha desarrollado múltiples mercados potenciales y comerciales, incrementando los ingresos de sus subsidiarias y a la vez estas permitieron a Ferreycorp poder expandirse, desarrollar comercios, incrementar sus ingresos y su presencia internacional.

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

En el presente capítulo se desarrolla la visión, la misión, los valores y el código de ética para Ferreycorp. Aspectos que han de ser el inicio y punto de partida en la formulación del planeamiento estratégico enmarcado en el planteamiento del proceso y sus lineamientos.

2.1. Antecedentes

En la ciudad de Lima en septiembre de 1922, se constituyó la empresa Enrique Ferreyros y Cía. Sociedad en Comandita, para importar y comercializar productos de consumo e insumos. En 1942, incursiona en el negocio de bienes de capital complementando la distribución de bienes de consumo, y obtiene la representación de Caterpillar Tractor Co. En 1950, se inicia la expansión geográfica con la apertura de sucursales al interior del país. En 1962, inició la diversificación de los negocios, y la inscripción en la Bolsa de Valores de Lima. En 1970, la corporación se muda a un nuevo local de 38,000 m² en la Av. Industrial. En 1973, Orvisa, distribuidor de Caterpillar, comienza sus actividades en la ciudad de Iquitos, a iniciativa de los accionistas de Enrique Ferreyros y Cia S.A., Laboratorios Delta S.A., e Inmobiliaria San Enrique S.A. En 1978, asume la representación de Massey Ferguson. En 1980, se redefinió el portafolio de negocios, con foco principal en los bienes de capital para dar un nuevo impulso al crecimiento. El desarrollo de capacidades logísticas con la creación de una empresa de almacenamiento, que luego se transformó en Fargoline y se retiran definitivamente del negocio de productos de consumo masivo. En 1990, La corporación potencia su presencia en la minería con la participación de Ferreyros en nuevos megaproyectos mineros con la llegada de los primeros camiones mineros Caterpillar al Perú, el Centro de Reparación de Componentes de clase mundial, mejorando así la cobertura en minería, agricultura y transporte. En 1994, inició el negocio de alquiler de equipo pesado y de la venta de maquinaria usada. En 1997, se realizó una exitosa colocación de acciones en los ámbitos nacional e internacional, por lo que la corporación incrementó su capital en USD\$ 22

millones. En junio de 1998 se realizó el cambio de la razón social a Ferreyros Sociedad Anónima Abierta (Ferreyros S.A.A.). En 2000, se incorporan negocios complementarios de bienes de capital para atender nuevos segmentos con productos y servicios afines. Así, se adquiere Mega Representaciones, hoy Soltrak; se constituye Ferrenergy, y nace Cresko. En 2002, la empresa unida con otras entidades, dio apoyo a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) para publicar el código peruano denominado “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”. En 2006, la corporación decide fusionar dos de sus empresas, dando origen a Unimaq CAT Rental store, con foco en la venta y alquiler de equipos de marcas aliadas; posteriormente, de la línea de equipo ligero CAT. En 2010, inició su internacionalización con la adquisición de la empresa Gentrac dueña de los distribuidores Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice. Amplia el portafolio en Centro America con compra de Mercalsa y Transpesa, hoy Soltrak y Motored, respectivamente. La profundización del negocio logístico con la creación de Forbis Logistics en Florida (EEUU), el lanzamiento de Sitech en Perú. A inicios del 2012, aumentó su capital mediante la emisión de hasta 75 millones de nuevas acciones comunes, con el objetivo de captar S/.171 millones para financiar su crecimiento. De este modo se procedió a realizar una reorganización corporativa transformándose en Ferreycorp S.A.A., propietaria de las subsidiarias que representan un amplio portafolio de marcas que le permite atender a diferentes mercados. En 2014, ingresó a Chile y Colombia, convirtiéndolo en una corporación con presencia en los mercados más importantes de Latinoamérica, mercados en donde también participan grandes compañías de la industria de bienes de capital como Finning International Inc., Kaufmann S.A., Sigdo Koopers S.A., entre otros. En 2016-2017. durante este periodo ocurrieron dos grandes hitos para la corporación: los 95 años de vida institucional dentro del mercado peruano, en los que Ferreycorp ha contribuido de manera continua con el desarrollo del país desde diferentes sectores productivos; y los 75 años como distribuidores de la marca

Caterpillar, nuestra principal representada. En 2017, Ferreycorp ingresa al Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index 2017. En 2018, por sexta vez recibe la llave de la BVL por mejor gobierno corporativo.

2.2. Visión

Al 2025 ser el número uno en ventas en el mercado Latinoamericano en las líneas de comercialización y soporte de post venta de los bienes de capital en los que participamos, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.

2.3. Misión

Lograr que las empresas subsidiarias de Ferreycorp ofrezcan cada vez más valor a sus clientes, aportando bienes de capital y servicios complementarios de primera calidad, con soluciones que se complementan y se enriquezcan para atender a los sectores de la economía en los que está presente.

Ferreycorp a través de sus subsidiarias ha de operar con foco y alto grado de especialización, en 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.

2.4. Valores

Los valores en los que se basa Ferreycorp, tanto como corporación al igual que en cualquiera de sus líneas de negocio son:

-Integridad: Actuación con transparencia, seriedad y honestidad; coherencia y responsabilidad con las acciones.

-Equidad: Trato justo e igualitario para todos los colaboradores y grupos de interés.

-Compromiso: Con la sociedad y con la generación de impactos positivos.

-Respeto a la Persona: Enfoque en el bienestar de los colaboradores y en su desarrollo personal y profesional; tratamiento respetuoso a todos los grupos de interés.

-Vocación de Servicio: Determinación a ofrecer un servicio de calidad.

-Excelencia e Innovación: Mejora continua y cumplimiento con altos estándares en todos los procesos.

-Trabajo en Equipo: Estímulo y puesta en valor de la colaboración.



Figura 4. Valores de Ferreycorp. Adaptado de la memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, por Superintendencia del Mercado de Valores, Marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

Para la corporación, los valores como la integridad y transparencia han de ser los ejes centrales que ha de permitir la gobernanza y la sostenibilidad del negocio, permitiéndoles desarrollar impactos positivos con resultados en una dimensión económica, social y ambiental.

2.5. Código de Ética

Todos los trabajadores de la corporación están obligados a cumplir con las normas del código de ética, el hecho de formar parte de la estructura laboral (a cualquier nivel) de Ferreycorp y/o sus subsidiarias, implica el cumplimiento de este código.

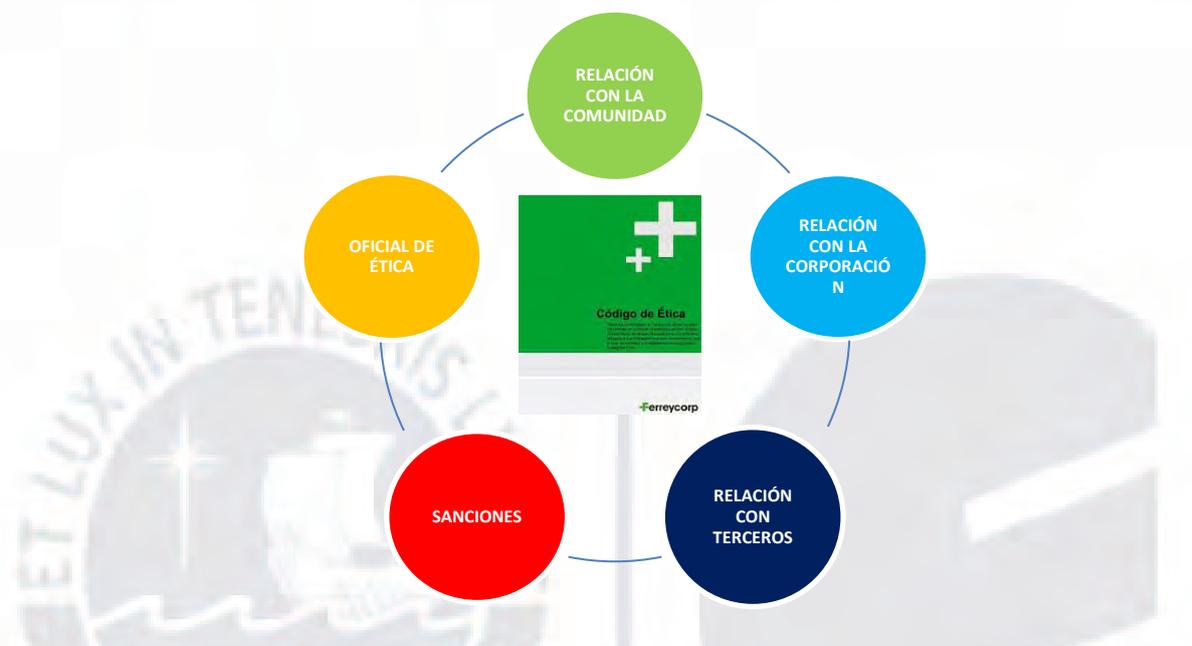


Figura 5. Pilares del código de ética de Ferreycorp. Adaptado de la memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, por Superintendencia del Mercado de Valores, Marzo de 2019.

El código de ética se compone fundamentalmente:

- Relación con la comunidad: El trabajador debe cumplir las leyes y regulaciones, cumpliendo con las disposiciones de la compañía y evitando conductas inapropiadas; el trabajador se compromete a promover y proteger la salud, seguridad del medio ambiente, no admitiéndose actitudes o amenazas que alteren el funcionamiento de la empresa; el trabajador es consciente que la corporación reconoce a todos los stakeholders del negocio y actúa con responsabilidad social.

- Relación con la corporación: El trabajador debe estar comprometido con los objetivos de la empresa, debe actuar con lealtad evitando conflicto de intereses, debe actuar con integridad en todas las actividades comerciales, absteniéndose de dar información confidencial a los medios de comunicación, haciendo un uso adecuado de los activos de la

compañía e información en general, rechazando conductas fraudulentas y deshonestas, acatando la igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio. Así mismo el trabajador debe desarrollar sus actividades de manera alta y conducirse con transparencia y lealtad, lo que ha de generar que la corporación actúe y compita con transparencia, equidad y evitando cometer actos de atropello y corrupción.

- Relación con terceros: El trabajador debe buscar relaciones fructíferas a largo plazo, con sus clientes, ofreciendo productos y un buen servicio, productos de calidad a precio justo; las decisiones de compra se toman de acuerdo con los fines de la corporación, con condiciones de apertura y competencia leal.

- Sanciones: El trabajador acepta y debe conocer perfectamente el código de ética, caso contrario se somete a las sanciones y disposiciones legales, por incumplir las normas del código de ética.

- Oficial de ética: El trabajador debe respetar y colaborar con reportar conductas inapropiadas a este funcionario, designado por la corporación para hacer cumplir el código de ética (Ferreycorp, s.f.)

2.6. Conclusiones

En este capítulo se resalta fundamentalmente la visión propuesta, la cual es muy ambiciosa y está de acuerdo al contexto en la actualidad de la empresa, posicionarse como la compañía número uno en los mercados que ya tiene presencia y poder llegar a todos los países de Latinoamérica, representa un desafío particular, que mediante el presente plan estratégico se buscará lograr para el año 2025. Es así que también la misión resalta ofrecer mayor valor a los clientes dentro de las actividades comerciales en las que se desempeña, punto de partida para que a través del presente plan estratégico se pueda llegar a cumplir la visión.

Entre los valores que rigen el accionar de Ferreycorp, ya sea como corporación así como de las subsidiarias destacan: Integridad, Equidad, Compromiso, Respeto a la Persona, Vocación de Servicio, Excelencia e Innovación y Trabajo en Equipo; los cuales tanto la corporación y las subsidiarias buscan seguir en todas sus actividades e institucionalizar en todos sus niveles de organización. Respecto al código de ética, todos los trabajadores están obligados a cumplir y respetar sus normas, referentes a la comunidad, a la corporación y a terceros, respetando al oficial de ética y aceptando las sanciones pertinentes en caso de una falta o incongruencia de comportamiento indicado en dicho código.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene por finalidad describir el entorno global, regional, respecto al sector y a la corporación Ferreycorp desde su entorno estratégico, por lo que se realizará un análisis de las relaciones internacionales a través de la teoría tridimensional de las naciones para determinar su influencia en los intereses de su entorno con el de Ferreycorp para luego complementarlo con un análisis competitivo de los países en donde tiene operaciones. El análisis competitivo del país se realiza bajo un contexto de globalización tomando el modelo del Diamante de Porter. Adicionalmente se desarrollará del análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), permitiéndonos identificar las oportunidades y amenazas dentro del sector así como la influencia de los competidores. Con el análisis tridimensional de las naciones y el análisis PESTE, permitirá desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), lo que sumado a un análisis de los diferentes participantes en la industria a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ha de brindarnos la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), lo que permitirá tener un monitoreo de los cambios en el entorno y la competencia.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis se aplica sobre las relaciones internacionales, bajo la perspectiva de un análisis de los intereses nacionales, el potencial nacional, y los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Con respecto a esto Hartmann (1975/1983) quien indicó que los intereses nacionales son aquellos que se desean proteger o conseguir ante otros Estados. Nuechterlein (1973) clasificó los intereses por su intensidad como: supervivencia, vitales, mayores y periféricos; y por su interacción o relación en: comunes y opuestos. (como se citó en D'Alessio, 2015, p. 94).

Para el Perú se desarrolla en mérito a lo marcado por el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), sobre el cual se ha de conocer los intereses nacionales y por observarlos en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), tal como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU., UE, Belice, El Salvador, Guatemala (C)		
2. Oportunidades y acceso a los servicios básicos de salud		Latinoamérica (C)	EE.UU., UE (C)	
3. Estado y Gobernabilidad		Latinoamérica (C)	Chile, Ecuador (O)	China (O)
4. Economía, competitividad y empleo			América Latina (C)	China (O)
5. Desarrollo regional e infraestructura		Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Belice, Guatemala, Brasil (C)		
6. Recursos naturales y ambiente		Brasil, Colombia, Bolivia, Ecuador (C)		

Nota. El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Se toma los intereses nacionales para la elaboración de la tabla 3, en referencia a los planteados en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), vigente hasta el 2021 pero cabe resaltar que el 29 de abril de 2019 es aprobada por consenso en el Foro Del Acuerdo Nacional la Visión 2050 la cual servirá de Base para el Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] del 2021. En esta tabla elaborada se toma en cuenta la actual coyuntura global, se toma en cuenta a los mercados líderes como son EE.UU., la Unión Europea y China que han demostrado ser una

economía consolidada, así como los países donde la corporación Ferreycorp tiene parte de su portafolio, como son: Perú, Chile, Belice, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia y Bolivia.

3.1.2. Potencial nacional

Hartman (1975/1983) quien listó siete elementos del poder nacional; los cuales indican que tan fuerte o débil es un estado para alcanzar sus intereses nacionales, éstos se describen a continuación: a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administración, y (g) militar (como se citó en D'Alessio, 2015, p. 95).

a) *Demográfico*, la población total estimada del Perú al día del censo, 22 de octubre del 2017 ha sido de 31'237,385 habitantes. Esto es resultado de 29'381,884 habitantes registrados en el XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, más 1'855,501 habitantes omitidos, lo que representa un 5.94%, de la población total estimada con la Encuesta de Evaluación Censal post-empadronamiento. Con relación a los países de América del Sur, el Perú es el quinto país más poblado, después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. Entre los 20 países de Latinoamérica, el Perú ocupa el sexto lugar, siendo antecedido por Brasil, México, Colombia, Argentina y Venezuela. En lo que se refiere a los 39 países del continente americano, el Perú ocupa el octavo lugar, el primero corresponde a Estados Unidos de Norte América, seguido de Brasil, México, Colombia, Argentina, Canadá y Venezuela (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], junio de 2018).



Figura 6. Ranking de población de América del Sur y Latinoamérica, por países para el 2017, valores expresados en miles de habitantes. Tomado de Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros Resultados, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, junio de 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

La población censada en la región de la Costa es de 17'037, 297 habitantes, en la Sierra es de 8'268,183 habitantes y en la Selva 4'076,404 habitantes. En términos porcentuales, la Costa representa el 58,0%, es decir, es la región que alberga más de la mitad de la población del país, los cinco departamentos con mayor población son: Lima con 9'485,405 habitantes, que concentra poco menos de la tercera parte de la población nacional (32.3%), Piura con 1'856, 809 habitantes (6.3%), La Libertad con 1'778,080 habitantes (6.1%), Arequipa con 1'382,730 habitantes (4.7%) y Cajamarca con 1'341,012 habitantes (4.6%). Estos departamentos, en conjunto, concentran más de la mitad de la población nacional (54.0%). Contrariamente, los cinco departamentos menos poblados en el año 2017, son: Madre de Dios con 141,070 habitantes (0.5%), Moquegua con 174,863 habitantes (0.6%), Tumbes con 224,863 habitantes (0.8%), Pasco con 254,065 habitantes (0.9%) y

Tacna con 329, 332 habitantes (1.1%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], agosto de 2018).

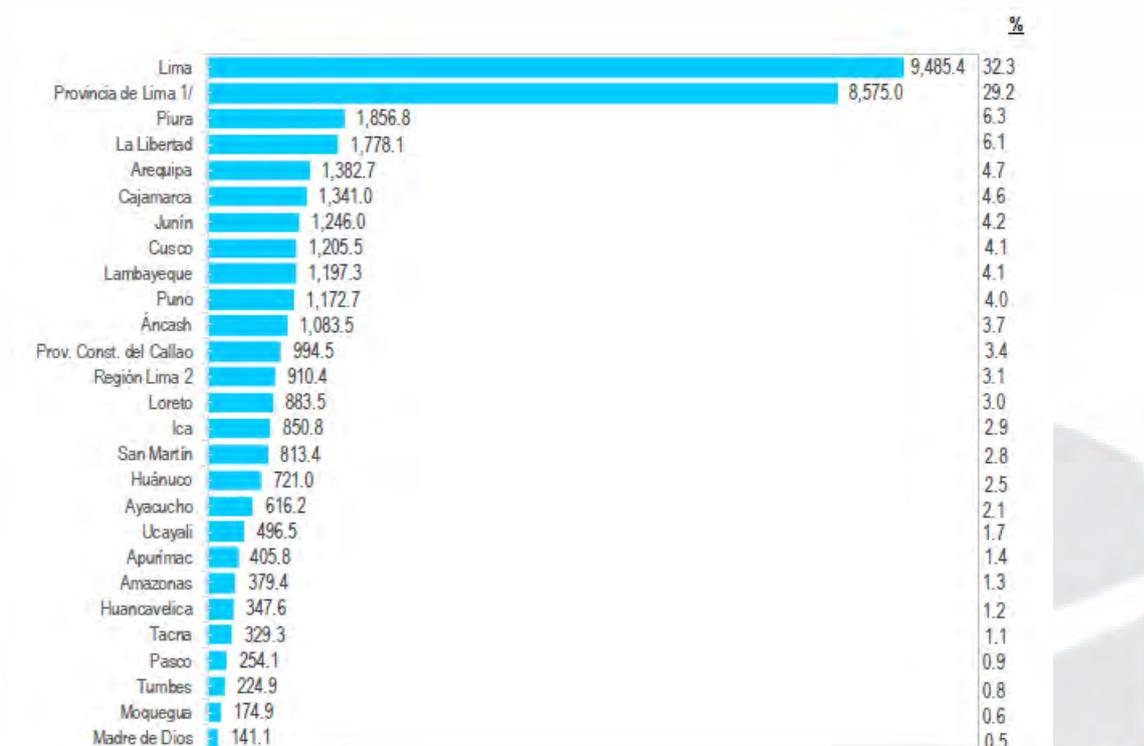


Figura 7. Población censada según departamento, para el Perú según censo del 2017, valores expresados en miles de habitantes y posición porcentual de la que se ubica en el país por departamento. Tomado de Características de la población. En Perú: perfil sociodemográfico. Informe nacional. Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas, agosto de 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf)

La población masculina asciende a 14'450,757 habitantes, que representan el 49.2% de la población censada y la población femenina a 14'931,127 habitantes, es decir el 50.8%. En el Censo 2007 la estructura de la población fue 49.7% y 50.3% respectivamente. En el período intercensal de 2007-2017, la población masculina se incrementó en 828,117 hombres, es decir, en 6,1% en 10 años. Asimismo, la población femenina se incrementó en 1'141,610 mujeres, que en términos porcentuales representa 8,3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], agosto de 2018).

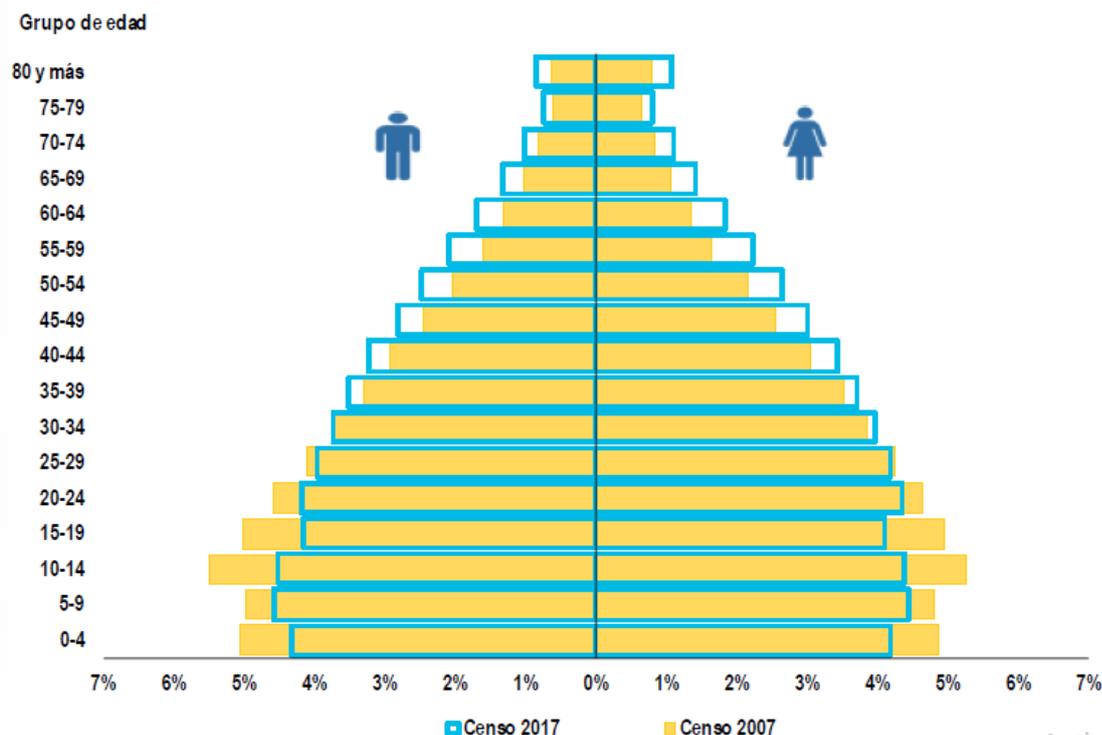


Figura 8. Pirámide de población censada para el Perú, en el 2007 y 2017. Distribución porcentual. Tomado de Características de la población. En Perú: perfil sociodemográfico. Informe nacional. Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas, agosto de 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1539/cap01.pdf)

b) *Geográfico*, el Perú se encuentra ubicado en el Hemisferio Sur, tiene una superficie territorial de 1'285,215.60 km², cuya superficie continental es 1'280,085.92 km² que representa el 99.60% del total de la superficie nacional; asimismo, cuenta con una superficie lacustre de 4,996.28 km² (0.39%), y una superficie insular de 133.40 km² (0.01%). Se encuentra dividido en tres regiones principales, las cuales son: Costa, Sierra y Selva; y comprende 25 departamentos (24 departamentos y dos provincias (la provincia de Lima y la provincia del Callao)). Comparte fronteras por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico, con una extensión de 200 millas marinas. El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, ubicándose entre la línea ecuatorial y el

trópico de Capricornio y, por tanto, debería contar con un clima tropical; sin embargo, por diversos factores, como la Corriente Peruana de Humboldt, la cordillera de los Andes, y la dinámica de los ciclones y anticiclones generan un clima heterogéneo; según la clasificación de Thornthwaite, el Perú posee 27 de los 32 tipos de clima existentes en el planeta (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]; (s.f.), Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019).

c) *Económico*, el Perú es la economía número 50 por volumen de Producto Interior Bruto (PIB). Su deuda pública en 2018 fue de \$60,253 millones de dólares, con una deuda del 26.76% del PIB. Su deuda per cápita es de \$7.040 dólares por habitante. La última tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicada en Perú es de junio de 2018 y fue del 1.6%. Hacia los años de 2019 al 2021, el déficit en cuenta corriente ascenderá en promedio a 1.6% del PIB, el cual continuará siendo financiado en su totalidad por inversión extranjera directa proveniente de la ejecución de la cartera de proyectos de inversión. En este entorno, se proyecta un superávit comercial promedio de 2,8% del PIB. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que el Perú se posiciona como una de las economías con la mayor tasa de expansión en la región con un 4.7% según el consenso de mercado, al cierre de 2018, Chile habría crecido 4.0%, Colombia 2.6%, México 2.0%, y Brasil 1.3%. La inversión pública registró su primera expansión luego de cuatro años de caída consecutiva, asociado al avance importante de la inversión en los tres niveles de gobierno, resaltando las obras de los Juegos Panamericanos, reconstrucción, y proyectos de infraestructura de transporte. En esa misma línea, agregó que la inversión privada se consolidó como uno de los principales motores de crecimiento de la economía, registrando la tasa más alta de los últimos cuatro años, impulsado principalmente por una mayor inversión minera, debido al inicio de construcción de nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho (Perú: Economía y demografía, s.f.)

Para los sectores de la economía peruana, las exportaciones en el Perú para el 2017 crecieron en un 22.1% respecto al año 2016, estas representan el 21.14% de su PIB, esto lo posiciona en el puesto 98 de 190 países del ranking de países, las importaciones crecieron un 9.98%, con un puesto 133 de 190 países. Los sectores primarios crecieron 7.1%, donde destaca la pesca con 188.5%, la manufactura primaria de 40.3%, todos estos beneficiados de la temporada de extracción de la anchoveta. El sector minería e hidrocarburos, este se contrajo en -2.5%. Los sectores no primarios crecieron un 5%, esto se obtuvo por la demanda interna. El sector construcción creció 13.5% y fue la tasa más alta registrada desde octubre del 2017, esto se debió al impulso de la inversión pública y privada. Sector de la manufactura no primaria creció un 3.8%, por la mejora en la demanda de productos orientados al mercado interno como: materiales de construcción, metalmecánica, consumo masivo, entre otros. El sector servicios creció un 4.7%, la tasa más alta desde mayo 2018. Garantizando un manejo prudente y responsable de las cuentas fiscales, reduciendo la pobreza y mejorando el bienestar en el Perú. Todo esto se ve reflejado en el incremento de las importaciones, y el incremento de los bienes de capital mejorando estos indicadores para Ferreycorp; aunque en el sector de la minería hubo una contracción esto se sopesa con el sector construcción con el que tiene un buen nivel de crecimiento, aportando esto a la gran cantidad de portafolio que tiene Ferreycorp, se espera una mejoría de estos sectores.

De esta manera, en línea a lo proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual entre el 2019 al 2022, el PIB en el 2019 culminaría cerca al 3.7%, reafirmando el compromiso del gobierno peruano de promover la consolidación del crecimiento económico a corto, mediano y largo plazo; garantizando un manejo prudente y responsable de las cuentas fiscales, reduciendo la pobreza y mejorando el bienestar en el Perú. (Empresas chilenas participan en 12 sectores económicos del Perú, s.f.; MEF: El 2019 iniciará con “fuerte impulso” de la economía peruana, 15 de enero de 2019).

d) *Tecnológico y científico*, según reveló el ranking de competitividad digital, elaborado por el Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica como socio local. Entre un total de 62 países analizados, el nuestro ocupó la posición número 60. Si bien esto representa una ligera mejora de dos posiciones (el año pasado estábamos en puesto 62), solo hay tres países menos competitivos que el Perú: Mongolia, Indonesia y Venezuela. Se debe buscar oportunidades de mejora para este sector, es el talón de Aquiles, cuando desarrollemos las tecnologías de información (TI), podremos desarrollar ventajas competitivas, y competir con el resto del mundo (Castillo, 20 de junio de 2018).

El avance y los alcances sobre tecnologías dentro del estado peruano son escasos, el mayor nivel de desarrollo tecnológico se encuentra en los sectores privados, esto se puede convertir en un potencial referente sobre avances de tecnología a implementarse dentro de los estamentos gubernamentales.

e) *Histórico, psicológico y sociológico*, en el Perú se han desarrollado un gran número de pueblos y etnias, a lo largo del tiempo, desde asentamientos nómades y sedentarios que fueron poblando el territorio y dando lugar a culturas como fue Caral hace 3,800 a.c.; además de diversas cultura cada una con una rica expresión cultural, como las culturas Chavín, Paracas, Moche, Nazca, Tiahuanaco, Huari, Chimú, y a la vez dándose la expansión de lo que ahora conocemos que fue el Imperio Inka desde sus asentamiento en Chanapata y Marcavalle, los que conformaron a los Quechuas, y estos luego de la invasión y conquista de los Chankas según los historiadores o Huari según los arqueólogos, con la toma de mando del mando por parte del Inka Pachacutecq, derrotando a los Chancas o Huaris inicia la conquista de otras culturas y expansión del imperio Inka propiamente dicho. Además de la conformación de zonas indígenas Amazónicas como los Mashigengas, Shipivos, entre otros, lo que hace del Perú una zona diversa durante las etapas desde el Imperio, la conquista, la

independencia y la república; todo esto conforma la diversidad de culturas existentes en el Perú, así mismo su cosmovisión o perspectiva de ver, de hacer y sentir las cosas.

f) *Organizacional y administración*, según el portal del Estado, menciona que el Estado peruano está compuesto por tres poderes autónomos que son el Poder Ejecutivo (Compuesto por el Presidente y los Ministros), el Poder Legislativo (compuesto por los 130 congresistas en una cámara unilateral) y el Poder Judicial, los cuales están bajo el mando del Presidente de la República, actualmente es Martin Vizcarra, quien asumió el cargo luego de que el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski renunciará al cargo. La autonomía de manejar sus recursos de manera eficiente por parte de las Regiones, es un proceso que se ha ido desarrollando de manera ineficiente e improvisada, esto por la falta de organización que es una debilidad del país. La demarcación política y la acción del Estado en el Perú se da en 25 departamentos, 196 provincias que incluyen 1,874 distritos. Cabe mencionar que existe un gobierno regional para cada departamento, para Lima como capital del Perú y para la Provincia Constitucional del Callao, teniendo en la práctica 26 gobiernos regionales; mientras que a nivel local existen municipalidades provinciales y distritales. Es en esta estructura político-administrativa que se gestiona el territorio, por lo que muchas veces el enfoque territorial aparece como necesidad ante la divergencia de los límites en proporción geográfica, y variedad de los recursos hidrográficos, etc. (Organización del Estado, s.f.).

g) *Militar*, según el Ministerio de Defensa, es el organismo encargado de garantizar la soberanía, independencia e integridad del territorio, y participan en el desarrollo nacional, en operaciones humanitarias y en la gestión del riesgo de desastres. Asimismo dirigen, coordinan, ejecutan, supervisan y evalúan la Política de Seguridad y Defensa Nacional, en concordancia con lo dispuesto por el presidente de la República en su calidad de Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas forman parte del sector el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. También el Instituto

Geográfico Nacional, la Escuela Nacional de Marina Mercante, la Agencia Espacial del Perú, la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de Defensa Civil, los Servicios Industriales de la Marina S.A. y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C. Según el Banco Mundial el gasto militar es del 4.6% del PIB o de 66 dólares por habitante (Gasto militar (% del PIB), s.f.; Qué hacemos?, s.f.)

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior de una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983), estos han de permitir entender el comportamiento en el sistema del Estado, los puntos cardinales a analizar son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos (como se citó en D'Alessio, 2015, p. 95).

a) *Influencia de Terceras partes*, el reconocimiento de este principio enmarca que la política exterior desarrollada y practica por el Perú sea considerada como una herramienta para beneficio de todos los peruanos, generando bienestar, y sobre todo permitiendo la inserción del Perú en el mundo con una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo. Es por esa razón que en la actualidad Perú tiene una gran ventaja por la cantidad de países con los que ha firmado acuerdos bilaterales, esto debido a diversos factores de crecimiento sostenible que ha venido presentando en los últimos años; por lo que en este ámbito el Perú ha firmado varios Tratados de Libre Comercio facilitando las exportaciones y las importaciones, así mismo pertenece a varios bloques económicos como Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú), CAN (Comunidad Andina conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), FMI (Fondo Monetario Internacional) (conformada por 184 países), OEA (Organización de los Estados Americanos), ONU (Organización de Naciones Unidas), UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas), Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), Organización Mundial

de Comercio (OMC). El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995, el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) (El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio OMC; s.f.)

Manteniendo intercambios comerciales ventajosos, así como el pase con solo pasaporte o con la presentación del DNI, facilitando el comercio, el turismo, y los negocios. Los acuerdos comerciales que el Perú ha firmado con otros países por medio de los tratados de libre comercio (TLC) se pueden observar en la tabla 4.

Todas estos avances con la política exterior están basados en las líneas prioritarias de la política exterior peruana; a) La política exterior al servicio del desarrollo nacional y de la lucha contra la pobreza; b) Desarrollo e integración fronteriza, donde se compromete el 60% del territorio del país y el 25% de la población, con los cuales se busca mejorar, desarrollar e incorporar la integración fronteriza y descentralización en dichas zonas de impacto; c) Asociación preferencial con los países del espacio sudamericano, busca establecer relación preferencial de cooperación política y económica, de integración física y social con los países andinos y sudamericanos en su conjunto; d) Limitación de los gastos de defensa, el Perú lidera esta iniciativa buscando reorientar los gastos de armamentos, en la inversión social; e) Promoción de las inversiones y el comercio, promoviendo las exportaciones, el comercio y la inversión; f) Fortalecimiento del sistema interamericano; g) Intensificación de las relaciones con los países industrializados y con los del Asia Pacífico, busca la cooperación de mercados para nuestros productos y potenciales inversionistas en el país. h) Lucha contra las amenazas transnacionales: terrorismo, narcotráfico y corrupción; i) Diplomacia democrática y plural, ha puesto especial énfasis en redefinir y modernizar las funciones de la diplomacia para acercarlas a los intereses nacionales, tanto de los peruanos que se encuentran en nuestro país, como a los de las comunidades del Perú en el exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], s.f.)

Tabla 4

Tratados firmados con el Perú

Tratado	País(es)	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
ZLC Comunidad Andina	 Colombia	26 de mayo de 1969	1 de enero de 2006
	 Ecuador		
	 Bolivia		
ACE Perú-Cuba	 Cuba	5 de octubre de 2000	9 de marzo de 2001
ACE Perú-MERCOSUR	 Argentina	30 de diciembre de 2005	6 de enero de 2006
	 Brasil		
	 Paraguay		
	 Uruguay		
TLC Perú-Estados Unidos	 Estados Unidos	12 de abril de 2006	1 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	 Chile	22 de agosto de 2006	1 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	 Canadá	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	 Singapur	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-China	 China	28 de abril de 2009	1 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	 Islandia	14 de julio de 2010	1 de julio de 2011
	 Liechtenstein		
	 Noruega		
	 Suiza		
TLC Perú-Corea del Sur	 Corea del Sur	14 de marzo de 2011	1 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	 Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011

TLC México-Perú	México		6 de abril de 2011	1 de febrero de 2012
AAE Perú-Japón	Japón		31 de mayo de 2011	1 de marzo de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá		25 de mayo de 2011	1 de mayo de 2012
TLC Perú-Unión Europea	Unión Europea (27 Estados miembros)		26 de junio de 2012	1 de marzo de 2013
TLC Costa Rica-Perú	Costa Rica		26 de mayo de 2011	1 de junio de 2013
AAP Perú-Venezuela	Venezuela		7 de enero de 2012	1 de agosto de 2013
ZLC Alianza del Pacífico	México		26 de agosto de 2013	1 de mayo de 2016
	Colombia			
	Chile			
TLC Honduras-Perú	Honduras		29 de mayo de 2015	1 de enero de 2017

Nota. ZLC: Zona de Libre Comercio AAE: Acuerdos de Asociación Económica
TLC: Tratado de Libre Comercio AAP: Acuerdo de Alcance Parcial ACE: Acuerdo de Complementación Económica. Adaptado de Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC", por Acuerdos comerciales del Perú, s.f.
(http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

b) *Lazos pasados y presentes*, el Perú ha tenido diversos conflictos a lo largo de su historia, es así que se tuvo las guerras en la época inca, en su expansión con las diferentes culturas desarrolladas en su entorno, luego de la conquista se tuvo varias resistencias por mencionar una de ellas la dirigida por Túpac Amaru II, luego se tiene otras guerras de la independencia libradas durante diversos años, en el periodo de la república se tuvo conflictos por el territorio con Chile, y con Ecuador, la más reciente guerra del Senepa en el 1998, pese a toda esta historia Perú ha sabido superar cada una de ellas con acuerdos y tratados, y ganar las millas marinas llevando el caso contra Chile en la Corte del Haya, hoy en día el Perú tiene relaciones diplomáticas con los diferentes países mediante sus embajadas, además de participar en diferentes cumbres, acuerdos, y eventos a nivel internacional, que favorezcan la política exterior.

c) *Contra-balance de intereses*, el Perú ha mantenido buenas relaciones a nivel internacional y ha firmado por ello varios tratados que ayudan al dinamismo de la economía peruana, haciendo alianzas con economías mucho más grandes que las del Perú. Como se puede apreciar en las figuras 9 y 10, en la figura 9 se hace referencia al PIB de los países del mundo, el Perú ocupa el puesto 86 de los 196 países que se encuentran en la figura 9, mientras que en la figura 10 se hace referencia al PIB de los países de América del Sur.

Según el Doing Business ranking Perú (2019), el país se encuentra en la posición número 68 de los 190 países participantes, el ranking clasifica a los países de acuerdo a la facilidad que estos ofrecen para hacer negocios, la evaluación del ranking se hace en base a la declaración y pago de impuestos (devolución, auditorías fiscales y recursos fiscales administrativos) (Perú – Doing Business: Facilidad para hacer negocios, s.f.).

El Perú a través de todos sus tratados y acuerdos firmados puede sacar una ventaja competitiva frente a otros países, se tiene los acuerdos de cooperación: a) Acuerdo Interinstitucional de Cooperación en Materia de Recursos Hídricos entre la Autoridad Nacional del Agua y las Dutch Water Authorities de los Países Bajos; b) Adenda al acuerdo interinstitucional entre la Conferencia Suiza, representada por la agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), actuando por intermedio de la embajada de Suiza en Perú, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) a través de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el Ministerio del Ambiente (MINAM) y la agencia peruana de cooperación internacional (APCI). Relativo al proyecto "Gestión del Riego y Uso Productivo del Agua procedente de Glaciares; c) Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza de Ecuador - Perú y el Fondo Binacional para la Paz y el Desarrollo Ecuador – Perú; d) Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Autoridad Nacional del Agua y la Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ; e) Memorando de entendimiento entre la Autoridad Nacional del Agua de la República del Perú y el Department of Foreign Affairs



Figura 9. Representaciones de los PIB anual para los países con mayor presencia en el mundo, valores del PIB expresados en millones de USD\$. Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas [ONU], Expansión/Datosmacro.com, s.f. (<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-naciones->)

and Trade [DFAT] del Gobierno de Australia; f) Convenio Específico de Cooperación entre la Autoridad de la República del Perú y Changjiang Institute of Survey, Planning, Design & Research de la República Popular China; g) Memorandum de Entendimiento entre la Autoridad Nacional del Agua de la República del Perú y Korea Water Resources Corporation de la República de Corea; h) Estudios de Pre Inversión (Paso de frontera Santa Rosa Tabatinga-Leticia, Paso de Frontera San Lorenzo Extrema); i) Pasos de Frontera Desaguadero (Perú - Bolivia) (Obra, Supervisión y Control de Obras y Equipamiento y Mobiliario); j) Gestión del Programa y Otros - Pasos de Frontera Perú - IIRSA (Actualización paso de Frontera Iñapari Perú – Brasil); k) Remodelación de ambiente u oficina de sede administrativa, en la Residencia Oficial de la Embajada del Perú en España; l) Mejoramiento y ampliación de los servicios consulares a través de la creación del complejo consular el

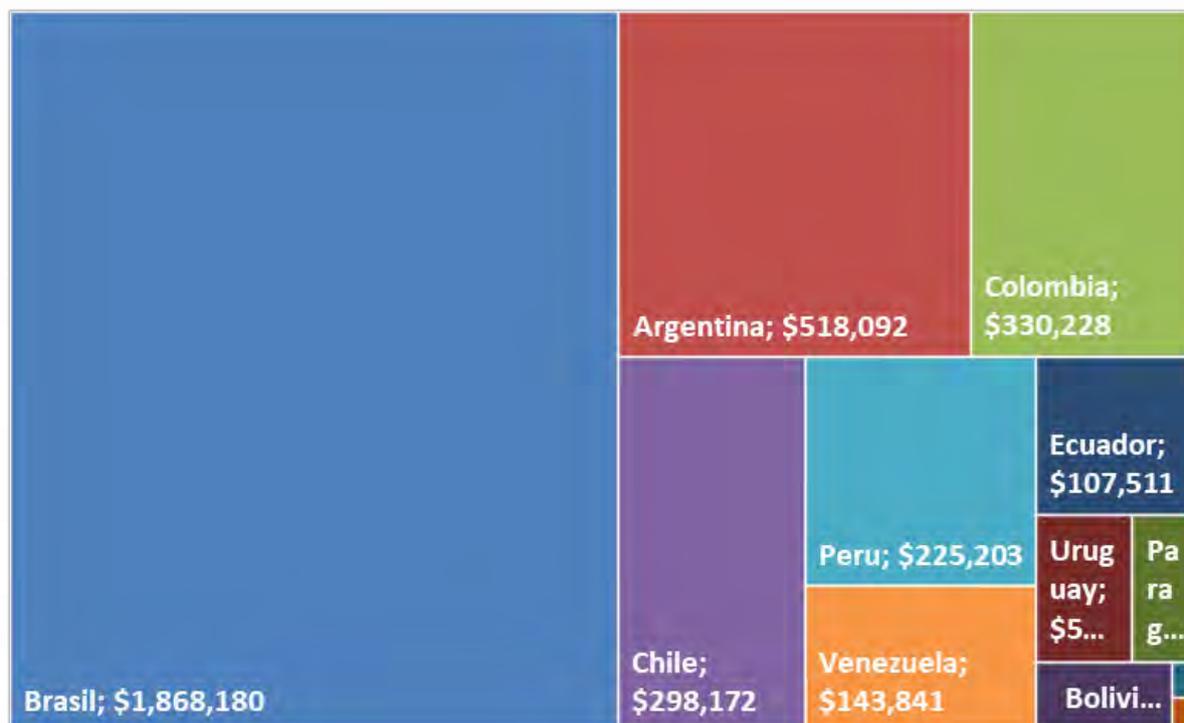


Figura 10. Representaciones de los PIB anual para los países más representativos de América del Sur, valores del PIB expresados en millones de USD\$. Adaptado de la Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR], Expansión/Datosmacro.com, s.f. (<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-naciones-suramericanas>)

Chinchorro-Arica-Chile; II) Modernización de la Estación Científica del Perú en la Antártida (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], 12 de setiembre de 2018).

Para dinamizar el sector minero, el gobierno ha implementado el Producto Rimay, que es el centro de convergencia y las buenas prácticas minero energéticas. Además se viene desarrollando la implementación del Plan Nacional de Infraestructura (PNI), con el fin de ayudar a los empresarios en los costos que incurren por la falta de infraestructura, los cuales pueden llegar a generar hasta 50% en los sobrecostos logísticos de exportación, Esto beneficiaria a Ferreycorp con las importaciones de bienes de capital, reduciendo costes; permitiendo que se pueda aprovechar todos los tratados, y ver que el Perú tiene una gran posibilidad de sacar provecho, en los diferentes sectores, dinamizando la economía.

d) *Conservación de enemigos*, Chile es uno de los países con el que más conflictos se ha tenido, desde la guerra del Pacífico en donde se perdió una franja de territorio, Tarapacá y

Arica, asimismo se ha mantenido en ciertas ocasiones relaciones tensas cuando se llevó a la Corte de la Haya el conflicto sobre la delimitación marítima, dictándose a favor del Perú, pese a todo esto se firmó el TLC en el año 2006, y entre ambos países se tiene en común varias empresas, por mencionar que una de las subsidiarias de Ferreycorp que está en Chile con Trec. Chile participa en el Perú dentro los sectores de agroindustria, farmacia, comercio, industria, financiero, y energía; asimismo el Perú participa en los sectores de energía, telefonía inalámbrica, productos alimenticios, proyectos financieros, inmobiliarios, mineros, en industrial metalmeccánica y desarrollo de software. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), las inversiones de empresarios peruanos en Chile podrían ascender a USD\$ 5,000 millones en los próximos cinco años. (Comparar economía países: Perú Vs Chile, s.f.; Inversiones peruanas en Chile, s.f.; Perú duplicaría sus inversiones en Chile en cinco años, s.f.).

Ecuador es otro de los países con los que se tuvo conflictos y el más reciente es el de Senepa, en donde se considera según su opinión que Ecuador salió ganador de dicho conflicto; esto trae ciertas contradicciones con lo que realmente se vivió en 1998 en donde se desarrolló el conflicto, pero esto no impidió que el crecimiento de la economía peruana sea sostenibles, y este conflicto terminó con un tratado de paz donde favoreció a todas luces a Ecuador cediéndole extensiones de territorio peruano. A la fecha se mantiene buenas relaciones bilaterales y se tiene un buen comercio entre las ciudades fronterizas de Huaquillas (Ecuador) y de Aguas verdes (Perú).

Con Colombia no se tuvo conflictos territoriales en las últimas épocas, el último fue en 1932, donde se finalizó con el tratado de Río de Janeiro firmado en el 24 de mayo de 1934, en el cual se reconoce el tratado de Salomón-Lozano, firmado en 1932 cediendo a Colombia la ciudad de Leticia aunque los pobladores de dicha ciudad así como loreanos no

estuvieran de acuerdo. Y que iniciaron una guerra en los años 1932 y 1933. Actualmente no se tiene conflicto con este país y se tiene buenas relaciones bilaterales.

3.1.4. Influencia del análisis en Ferreycorp

Ferreycorp tiene intereses en identificar oportunidades y desarrollar negocios en Chile, Ecuador, Colombia, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, y Belice; lugares donde se encuentran las subsidiarias, aprovechando las relaciones internacionales entre Perú y estos países, que sean de beneficio para la corporación y así mismo el apoyo del desarrollo económico de los países donde se encuentra. La matriz de intereses nacionales influye en sus negocios especialmente por su impacto económico y político, permitiendo el desarrollo de la visión de Ferreycorp.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (2017) quién indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las empresas logran alcanzar ventajas respecto a sus competidores, a causa de retos nuevos y un panorama de fuertes rivales, proveedores dinámicos y clientes exigentes.

El Perú es un país que siempre ha dependido de un commodity económico, antes fue el guano de islas, el salitre y en la actualidad el cobre. Por tanto, el Perú es un país cuya economía siempre ha dependido de la exportación de materia prima y carece fuertemente de innovación y transformación tecnológica para poder entregar un producto final a venta, esto contradice para empezar con los conceptos elaborados por Porter (2017).

Según el Ranking de Competitividad Global IMD 2018, los datos fueron recopilados por el foro económico mundial que mide la gestión de un país en términos de 12 pilares (instituciones, infraestructura, ICT adopción, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades, producto de mercado, labor mercado, sistema financiero, tamaño de mercado, dinamismo empresarial y capacidad de innovación), el Perú ocupa el puesto 63 de 140 países; no se ha

evidenciado un progreso en dichos aspectos ya que en el 2017 el Perú se encontraba en el puesto 60 de 135.

Porter (2017) indicó que el análisis de la competitividad de un país se basa en: Condiciones de Factores, Condiciones de Demanda, Estrategia-Estructura-Rivalidad Empresarial, y Sectores Relacionados-Apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2017) indicó que las condiciones de los factores indican la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura necesarios para competir en un sector determinado. El Perú en cuanto a producción posee una fuerte actividad minera y base de la economía en el contexto actual, ocupando como segundo lugar en la extracción de cobre (el primero es Chile); en cuanto a la mano de obra especializada, en el Perú existen diferentes sitios de instrucción técnica para la operación de maquinaria liviana y pesada, esto fundamentalmente notado en Ferreycorp y sus equipos que comercializa; en cuanto a la infraestructura, el país presenta una fuerte demanda en el sector construcción, es así que Ferreycorp tiene sucursales y locales extendidos en todo el país, lo que permite lograr una cobertura adecuada de sus servicios. Lo que es complementado por lo señalado por Parodi (5 de abril de 2019) quien señaló que el Perú se encuentra con un crecimiento promedio del 4% para el 2019 y buenas condiciones macroeconómicas; pues todo esto, el futuro progreso y la conservación de las cifras depende de los siguientes factores:

- El anuncio de la reserva federal (FED) no incrementará sus tasas de interés, lo que traerá como consecuencia la no alza del dólar en el Perú (tipo de cambio).
- Se espera un acuerdo entre China y EEUU, lo que pondría fin a la guerra comercial, con consecuencias positivamente la economía mundial.

- El inicio del BREXIT, sea un proceso gradual (blando) porque de lo contrario será brusco.

- En el frente interno, el gobierno debe mantener su postura anticorrupción y fortalecer el aparato que lo respalda, además de la solución de los conflictos mineros en el Perú.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2017) quien indicó que las condiciones de la demanda expresan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector de acuerdo al mercado interno. El sector de minería y construcción se encuentra en apogeo y constante crecimiento en la actualidad, la actividad minera en todo el país demanda los servicios de Ferreycorp, mediante la adquisición y alquiler de maquinaria pesada y liviana, además de su excelente servicio post venta; dentro de este ámbito las mineras, los proyectos más resaltantes son Las Bambas, Cerro Verde y Yanacocha; a parte de este sector, otro que ha sufrido una desaceleración éstos últimos años, pero que promete recuperar presencia es el sector de construcción, tanto para las entidades privadas como estatales que están demandando los servicios de Ferreycorp y cabe destacar que el Perú tiene un déficit muy alto respecto a infraestructura de saneamiento y transportes, por lo que con esta base se incrementa la probabilidad de mucha más demanda por parte del gobierno, ya que las últimas disposiciones del Ejecutivo muestran su enfoque en cubrir las brechas principalmente de saneamiento, por políticas del actual presidente Martin Vizcarra. Pues el Perú ha tenido una desaceleración en su crecimiento económico entre el 2002 y 2013, debida a la caída del precio de las materias primas, sin embargo el Perú siguió en un crecimiento mínimo, esto se debió a políticas monetarias y cambiarias adaptadas de años anteriores y con maduración de los proyectos mineros (incremento de producción minera), lo que favoreció a las exportaciones. A mediano plazo se espera un crecimiento del 4% y un incremento progresivo de las exportaciones,

especialmente mineras. Las proyecciones son vulnerables a la incertidumbre, la caída de precios, guerras comerciales, desastres naturales; no obstante el Perú ha establecido políticas cambiarias, monetarias y fiscales que permitirían mitigar sus efectos (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (2017) quien indicó que la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas denotan las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Según Earle (24 de setiembre de 2018) quien señaló que las empresas y gerentes en general, incluido el Perú, se enfocan en las áreas comerciales y financieras, dejando de lado la parte de las operaciones, la cual representa el 60% a 80% del estado de resultados, ante este escenario Guillermo Amen propone analizar y dividir los márgenes en dos campos: posicionamiento y operaciones; el primer concepto busca una diferenciación competitiva de mercado, centrado al poder de marketing, comunicación e historia de la compañía; mientras que por la parte operativa (segundo concepto) expresa un arquetipo de servicio adaptado al contexto, utilizando de mejor manera los recursos y generando valor real al cliente por el costo que paga. Lo que bajo éstas condiciones Ferreycorp adoptará la estrategia de expandirse, logrando tener presencia en toda Latinoamérica y manteniendo el liderazgo en los países en los que ya está presente. En Perú dentro de la competencia destaca Komatsu, Jhon Deere, y últimamente la entrada de marcas chinas que quieren competir por precio en el mercado; sabiendo que Ferreyros representante en Perú de Caterpillar compite por calidad de producto, calidad de servicio y excelente servicio post venta. Ferreycorp ha de competir a nivel de Latinoamérica con empresas como Finning International, Volvo, Terpel, Kaufmann y Puma Energy en los mercados en que está presente.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Conforme con Porter (2017) quien indicó que los sectores relacionados y de apoyo señalan la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. Dentro de los sectores relacionados en el país se puede mencionar el sector de energía y minas, salud, educación, agricultura, pesquería, y transporte; todos los sectores mencionados demandan infraestructura adecuada en el país para poder ejercer sus actividades económicas, por lo que para su óptimo desempeño se debe brindar todas las condiciones adecuadas para su funcionamiento. Internacionalmente el Perú es muy competitivo en la exportación de productos agrícolas y pesqueros a parte de la ya mencionada gran demanda de sus materias primas. Lo que es complementado por lo señalado por Alcázar (25 de febrero de 2019) quien indicó que en referencia a lo mencionado por el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), hacen mención que las ventas locales favorecerán al crecimiento del PIB, así como también el desarrollo de megaproyectos mineros y la inversión diversificada en los sectores inmobiliario, hotelería, retail e industria, el mayor crecimiento se prevé en los sectores de comercio y servicios, sin embargo, existe otros sectores que avizora una contracción como el sector pesquero. Dentro del consumo privado se proyectan como mercados dinámicos en el 2019, son los créditos de consumo, la venta de viviendas, el retail moderno, la afiliación a Empresas Prestadoras de Servicios (EPS), la comercialización de vehículos ligeros y el sector de restaurantes. También se espera un incremento en el gasto de la canasta de consumo por parte de las familias.

3.2.5. Influencia del análisis en Ferreycorp

La influencia de las condiciones listadas anteriormente en Ferreycorp se describe fundamentalmente por:

- Respecto a las Condiciones de los Factores: Presenta un medio adecuado para el desarrollo de la compañía, estas condiciones favorables se manifiestan en el liderazgo en el

mercado de Perú en el sector de minería y construcción, fundamentalmente con Ferreyros, subsidiaria de la corporación en maquinaria pesada. El crecimiento del país 4% y las proyecciones macroeconómicas brindan un entorno favorable para el desarrollo empresarial.

- Respecto a las Condiciones de Demanda: El Perú representa un gran mercado potencial, debido a la demanda que se proyecta, tanto estatal como privada, impulsado fundamentalmente por los sectores de minería y construcción; las políticas cambiarias y monetarias brindan estabilidad al sistema financiero.

- Condiciones de Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas: La realidad invita a Ferreycorp a fortalecer el área de operaciones y el posicionamiento de la corporación como estrategias, aunado a fortalecer sus estrategias comerciales para combatir la competencia y mantener su liderazgo en el sector; pues su estructura organizacional demuestra una relación positiva con los resultados en Perú hasta el momento.

- Respecto a las Condiciones de Sectores Relacionados y Apoyo: En el Perú los sectores con mejor pronóstico para el año 2019 son el de los megaproyectos mineros y las inversiones diversificadas, siendo la minería un punto fuerte Ferreycorp, especialmente mediante Ferreyros, la empresa tiene mucho campo por desarrollar y más aun siendo referente en el mercado nacional, lo que también puede ser aprovechado por las subsidiarias de Ferreycorp, que si bien no son tan rentables como Ferreyros, se puede desarrollar estrategias para tentar un mejor lugar competitivo en este y otros sectores económicos del país.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el presente capítulo tendremos la finalidad de analizar y describir la realidad del entorno en el cual se encuentra, tomando variables globales que podrían afectar el contexto en el que se desenvuelve, asimismo se realiza el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) que nos ayudara a identificar las oportunidades y

amenazas en el sector. Además por el hecho de que Ferreycorp tiene operaciones en diferentes países, es necesario analizar las influencias desarrolladas en sus industrias.

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

En todos los países del mundo las empresas están expuestas a la realidad de la gobernabilidad, el riesgo político que existe y es inherente a cualquier estado. Actualmente en el Perú se viene atravesando por una gran crisis de corrupción la cual se viene arrastrando por muchas gobernaturas, es así que es importante mencionar las consecuencias con respecto a la falta de capacidad de gobernabilidad de los últimos líderes políticos en el Perú, es así que según IPSOS el Perú desde abril del 2018 hasta abril del 2019, observamos en términos generales que después de un año de gobernanza, el porcentaje de aprobación del presidente de la república, Martín Vizcarra, llegó a su fin ya que según la última encuesta de Ipsos cayó 12 puntos, pasó del 56% en marzo al 44% y su desaprobación subió del 31% al 45% en donde las curvas se cruzan y es conocido técnicamente “como el fin de la luna de miel”, al respecto se podría concluir que tenemos un país con limitaciones y un estado disfuncional para atender la creciente expectativa de la ciudadanía (Ipsos, abril de 2019).

¿Aprueba o desaprueba la gestión del Presidente de la República Martín Vizcarra? (%)

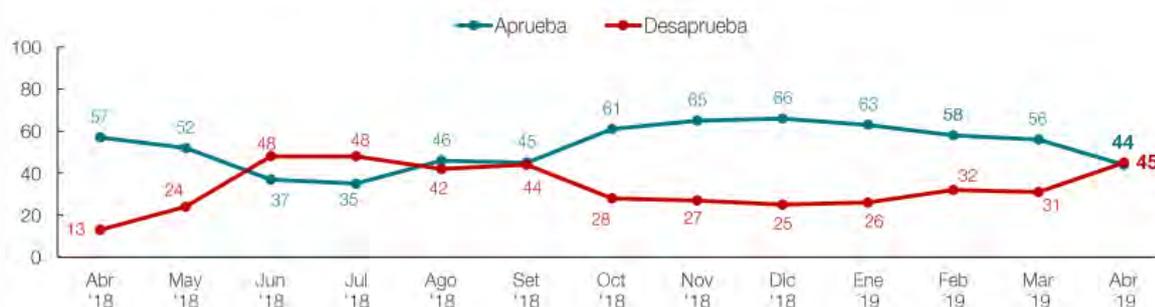


Figura 11. Aprobación del Presidente de la República, evaluación de las autoridades públicas. Tomado de Opinión Data Perú, por Ipsos, abril del 2019 (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-04/opiniondata_abr19.pdf)

Este escenario se refleja en el ranking de competitividad IMD del 2018, cuya publicación contempla un resultado negativo en la Eficiencia del Gobierno, el cual mide el grado en el que las políticas de gobierno permiten incrementar la competitividad del país; otros puntos donde se ha calificado al Perú con puntaje más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: (a) economía doméstica, (b) comercio internacional, (c) inversión extranjera, (d) precios, (e) finanzas públicas, (f) marco institucional, y (g) marco social. Son estos los puntos que han hecho que el país baje de la posición número 35 en el año 2008 hasta el puesto 54 en el año 2018.

Es así que la eficiencia del gobierno que según ranking de competitividad IMD del 2018 mide el grado en el que las políticas de gobierno permiten incrementar la competitividad del país, en este caso el país se encuentra en un aspecto negativo y que ha ido empeorando desde la crisis con Odebrecht y a consecuencia se generando más inestabilidad política por hechos concretos de corrupción, los cuales no solo incrementó la desconfianza para que capital extranjero invierta en el país.

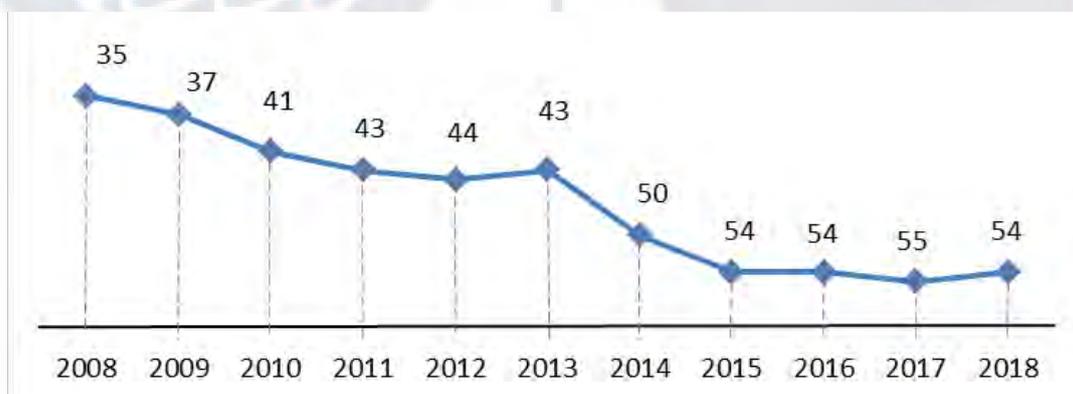


Figura 12. Evolución de los Resultados Generales de Competitividad del Perú 2008 - 2018. Tomado de Resultados del ranking de competitividad mundial 2018, por L. Del Carpio, y P. Marquina, 2018, Centrum Católica (<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>).

Para el Perú en el plano político se puede observar para una constante contienda entre el poder ejecutivo y poder legislativo, por lo que en el mensaje del 28 de julio del 2019, el presidente Vizcarra indicó que el pueblo peruano es quien se debe pronunciar ante la crisis

política de los últimos tres años; además del marco del mensaje presidencial a la nación indicando que se debería hacer un adelanto de elecciones; también mencionó el presidente de manera textual: "¿Por qué alguien se opone? ¿Por qué le tienen miedo al pueblo? El pueblo es quien nos da el mandato, somos servidores públicos, servimos a ustedes, nos debemos al pueblo y si vemos una crisis, tenemos que regresar al pueblo para que nuevamente, a través de su voto, defina a nuevas autoridades". Sin lugar a duda la inestabilidad de un nuevo panorama por las nuevas elecciones ha de traer consigo una inestabilidad económica, el cual congela la inversión extranjera y conlleva problemas sociales como huelgas y otras, por lo que para el Perú va a congelar su crecimiento, progreso y desarrollo (Vizcarra sobre adelanto de elecciones: "¿Por qué le tienen miedo al pueblo?", 4 de agosto de 2019)

Podemos observar también que según el ranking de competitividad IMD del 2018 en Latinoamérica, Chile obtiene el primer lugar en el puesto 35, y en posiciones cercanas a Perú tenemos a México en el puesto 51; los países que se encuentran en peores posiciones vienen a ser Argentina, Brasil y Venezuela, Colombia se encuentra en el puesto 58 esto debido a factores burocráticos, y mayores impuestos (Del Carpio & Marquina, 2018). Lo que se puede observar en la figura 13.

Actualmente Chile está atravesando una crisis política, por diversos hechos suscitados, y ligados con el narcotráfico, la corrupción, que hizo perder la popularidad y que seis ministros fueran cambiados, el presidente Sebastián Piñera, hace frente a estos nuevos retos para estabilizar su país como planteo reformas tributarias, laborales y de pensiones; los cuales ayudarían al país sureño a una mejora e incremento de su economía, agilizando y dinamizando; se realizó ajustes a la problemática de la migración Venezolana, pidiendo requisitos para el ingreso de ellos.

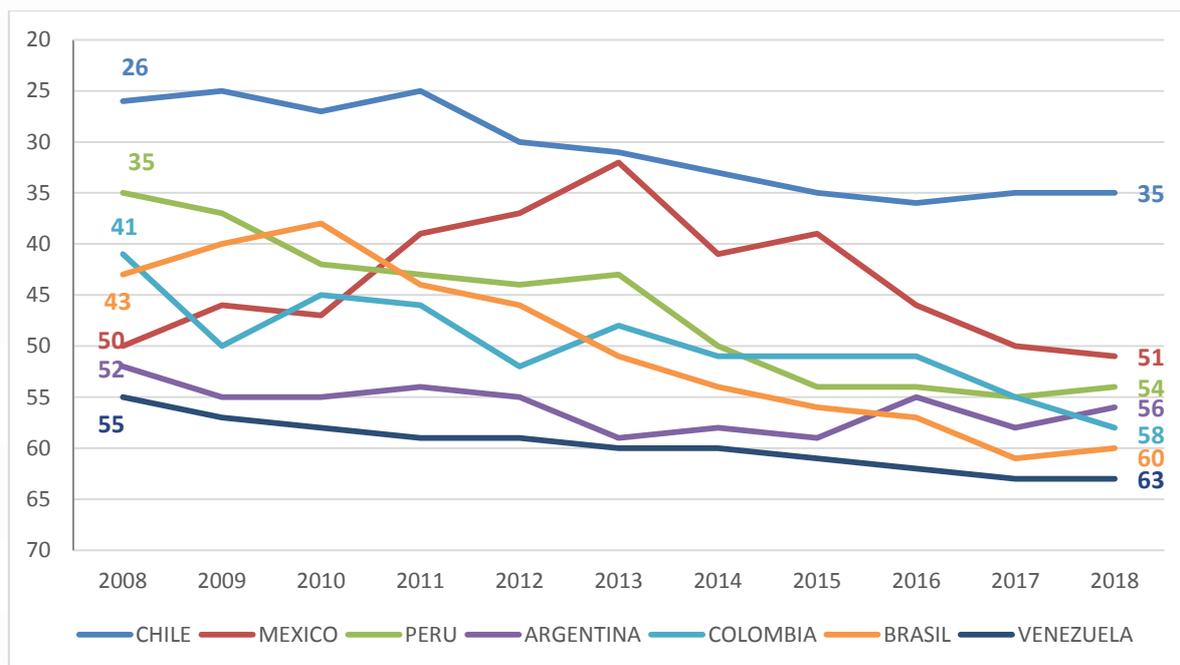


Figura 13. Evolución del Ranking del Índice de Competitividad Mundial de los países latinoamericanos 2008 - 2018. Tomado de Resultados del ranking de competitividad mundial 2018, por L. Del Carpio, y P. Marquina, 2018, Centrum Católica (<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>).

Así mismo se formó una nueva organización regional de orientación conservadora, donde deja atrás a la Unasur (la Union de países Sudamericanos) de Hugo Chavez, alejándose así de la orientación de izquierda de los presidentes Lula y Kirchner, esta nueva organización llamada Prosur (Foro para el Progreso de América del Sur), ha sido una iniciativa de Chile y Colombia a la que pronto se sumaron países como Brasil, Ecuador, Argentina, Perú y Paraguay. Sólo han quedado al margen Bolivia y Uruguay, donde la izquierda goza de buena salud, y, por supuesto, Venezuela, es el enemigo común del nuevo bloque.

Asimismo, el asesinato de un joven mapuche por fuerzas policiales denominado el caso Catrillanca, lo que frustró un plan estrella que pensaba desplegar en la región de Araucanía, se determinó que fue un disparo en la cabeza generando gran polémica entre los ciudadanos, y bajando la aprobación del presidente de cómo está llevando estos hechos y otros (Montes, 15 de noviembre de 2018; Montes, 14 de junio de 2019; Sáes & Rivas, 22 de marzo de 2019).

En Colombia, se llevaron a cabo las elecciones en agosto del 2018 en donde se obtuvo como resultado la victoria del actual presidente Iván Duque Márquez perteneciente al partido Centro Democrático con un 53,95% de la votación, siendo los principales pilares de su gobierno son la lealtad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019). Con respecto a la situación en Latinoamérica y la realidad de la segunda vuelta en las elecciones llegamos a la conclusión de que es señal de inestabilidad política en el gobierno, ya que con el congreso dividido y una bancada con diferentes partidos políticos es difícil conseguir un consenso, el progreso y avance en cuanto a leyes que mejoren la realidad de la sociedad en todo aspecto, es así que según Emmerich (2003) menciona que la segunda vuelta en Latinoamérica parece no estar directamente relacionada con la estabilidad política que se pretende llegar con ella, lo que es validado por Alejo (7 de enero de 2019) quien indicó que el Congreso Colombiano continuará siendo un escenario de concertación y confrontación política entre el Ejecutivo y las diversas fuerzas políticas, alrededor de iniciativas legislativas nuevas o aquellas que vienen en trámite, como la reforma política, y en los debates de control político. Y esto en parte por la decisión del Gobierno de no acudir al mecanismo tradicional de conformar unas mayorías aplastantes de congresistas para el trámite legislativo o lo que se ha venido denominando el no acudir nacionalmente a la ‘mermelada’, aunque muchos congresistas afirman que sí hay ‘mermelada’ (repartición de los puestos, contratos y las partidas presupuestales) en lo regional expresada en cargos, o en el Fondo de Inversión de Iniciativa Congressional, lo que inicialmente fue expuesto por Gardeazábal (16 de mayo 2016) quien indicó como un mecanismo para facilitar el trámite de los proyectos en el Congreso.

En el segundo semestre del 2019 se desarrollarán las elecciones de los líderes regionales en donde se determinará las dinámicas políticas, las elecciones regionales reflejan

las dinámicas políticas en casos regionales o locales particulares, en las cuales se superponen las diversas fuerzas políticas (Vargas, 7 de enero de 2019).

Ecuador tras una década de gobierno de Rafael Correa y los actos de corrupción, ineficiencia y la interferencia política sucedidos en dicho mandato en diferentes niveles y entidades gubernamentales, tal como su expresidente terminó su último mandato en mayo de 2017 y en julio de 2018, la justicia ordena la prisión preventiva en su contra por el Caso Balda, y otros actos de corrupción que involucran directamente al expresidente y varios funcionarios de su gestión. Durante estos periodos, Ecuador ha enfrentado problemas crónicos en materia de derechos humanos, leyes que otorgan a las autoridades amplios poderes para coartar la libertad de expresión, la independencia judicial, y restricciones significativas en el acceso a mujeres y niñas para una adecuada atención de salud reproductiva.

Con el presidente actual Lenin Moreno, de manera inicial ha implementado nuevas políticas que han favorecido en poder reparar el daño causado a las instituciones democráticas durante la década que del expresidente Correa. Además de que se ha realizado cambios importantes para restablecer la libertad de expresión, tales como poner fin a la presión gubernamental para determinar la línea editorial de los medios de comunicación públicos, terminar con la práctica en amenazar de forma pública y perseguir a periodistas independientes, defensores de derechos humanos y críticos, asimismo se ha adoptado medidas para restablecer las relaciones con el sistema interamericano de derechos humanos.

Pero durante el gobierno del presidente Moreno se expresa una realidad de momento de ruptura y continuidad en el desarrollo político contemporáneo y que en múltiples ocasiones se ha puesto de manifiesto a través de la forma ambigua de gobernar y la limitada capacidad de gestión. Lo cual se observa que el gobierno cada día muestra poca responsabilidad pública, por el hecho de que las autoridades actúan por cuenta propia, sin un

liderazgo ni dirección política haciendo ver que el presidente no gobierna ni posee la capacidad para conducir a su país, dando lugar a que el presidente Moreno quedase en un lugar inidentificable y sin responsabilidades posteriores, como parece que es su manera de ser desde cuando fue “Segundo Mandatario” en la época de Correa. Todo esto se complica por el acontecimiento sucedido en la ciudad ecuatoriana de Ibarra, por el hecho de hacer ver que las autoridades del Ecuador parecen desconocer el respeto a la vida, sus garantías constitucionales y el derecho humano (Ecuador. Eventos 2018, s.f.; Muñoz, s.f.; Ni una menos, pero también menos inoperancia gubernamental – Ruta Crítica, Ecuador, 22 de enero de 2019).

La República de Guatemala se encuentra dentro del istmo centroamericano, siendo una república presidencialista, democrática y representativa, según lo establece la Constitución Política de 1985, reformada en 1993. El contexto político-institucional actual se basa en la partición de poderes que consagra la Constitución. El sistema político y partidario se caracteriza por variabilidad y fragmentación del espacio político y por la falta de estructuras partidarias con base ideológica y vocación establecida. En la mayoría de los casos, los partidos políticos suponen plataformas electorales sobre un candidato concreto. Es así que, desde las primeras elecciones democráticas en 1986, ningún partido en el gobierno ha logrado la reelección, y en casi todos los casos dichos partidos pierden fuerza y presencia al alcanzar el poder. La actual situación política que vive Guatemala es que se encuentra encaminado en sus procesos de elección; los procesos de elección y la participación partidaria que muestra evidencias de mayor debilitamiento y la necesidad de su transformación; sin embargo, poca o ninguna atención se ha prestado a estos puntos; por el hecho de que de los partidos que participan se encuentre entre la derecha con matices militaristas, neoliberales y autoritarios, la socialdemocracia poco desarrollada, y una izquierda débil inmersa en sus propias contradicciones, porque la falta de una correcta y debida atención de estos puntos es

la que conviene a los intereses de unos pocos que se disputan el poder y por ende, el control de los recursos del territorio y de las instituciones estatales; además que la gran mayoría de los partidos políticos, han sido utilizados como una plataforma temporal para la cooptación del Estado por parte de actores políticos vinculados con el crimen organizado y con serias acusaciones de corrupción.

Guatemala, en las elecciones llevadas a cabo el 16 de junio del 2019 participaron en los comicios electorales generales 26 partidos políticos, lo cual es una clara muestra de lo fragmentado que se encuentra la clase política además de la presentación de personajes políticos reciclados que participaron en diferentes partidos; lo que origino que la población guatemalteca no otorgara su confianza a algún candidato en particular, lo que ha de llevar a una segunda vuelta entre la exprimera dama Sandra Torres, del partido socialdemócrata Unidad Nacional de la Esperanza (UNE) quien obtuvo un 25.65% de votos y el médico Alejandro Giammattei, del partido Vamos quien obtuvo un 13.92%. En la segunda vuelta, también estará presente el “antivoto”, es decir, el rechazo que tiene la población guatemalteca hacia candidatos por los que nunca votarían, llegando al descontento de que los electores escriban en la cedula de votación “ninguno es apto para la presidencia”. Pues la población está cansada de actos corrupción que esta enquistada en el gobierno durante los últimos mandatos, lo que originó la participación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de la Comisión Internacional contra la Impunidad (CICIG), cuyo fin fue de combatir la corrupción. Todo esto se empeoro cuando la situación política del 2015 en que Guatemala toco fondo por el mega escándalo de corrupción que obligó la renuncia del presidente Otto Pérez y su vicepresidenta, además la resolución temporal de esa crisis terminó empeorando la situación general del país, pues el presidente Jimmy Morales se convirtió en el ejecutor de la mismas políticas neoliberales de las altas esferas tradicionales, que mantienen a Guatemala como uno de los países más pobres de Latinoamérica, con altos índices de violaciones a los

derechos humanos, y una total dependencia a las políticas migratorias y de seguridad de los EE.UU. Para el nuevo mandatario que ha de ser elegido para dirigir a Guatemala le espera retos para conducir dicho país, así como mejorar la situación frente la corrupción, la desigualdad, el hambre, la violencia y la crisis institucional; con el fin de evitar que muchos guatemaltecos abandonen el país en busca de oportunidades (Aguilar, 6 de junio de 2019; BBC News Mundo, 17 de junio de 2019; BBC News Mundo, 18 de junio de 2019; Guía de País. Guatemala 2017, s.f.; Guerrero, 31 de julio de 2018).

El sistema jurídico-institucional de Belice tiene su origen en la experiencia colonial británica y por tanto se define por su carácter esencialmente inglés. Siendo Belice una monarquía constitucional en mancomunidad de naciones, basado en una democracia constitucional parlamentaria tal como es la estructura gubernamental basada en el sistema parlamentario de Gran Bretaña y posee un código legal que se basa en la ley común en Inglaterra. Como un país miembro de la Commonwealth, el jefe de estado es la Reina Isabel II, quien es representada en Belice por el gobernador general. El gobernador general actúa de acuerdo con la asesoría del gabinete o de algún ministro; además de que hay una legislación bicameral conocida como la Asamblea Nacional compuesta de una casa de representantes y un senado; el gobernador es designado por la reina y permanece en el cargo mientras conserve su confianza, pero sin embargo, la administración del país es tarea del primer ministro, su gabinete y el sistema de alcaldes; los representantes son elegidos, mientras que el senado es nombrado. Las funciones del poder ejecutivo son ejercidas por un gabinete ministerial que está integrado por el primer ministro, el vice-primer ministro y otros ministros a quienes el gobernador general, con la asesoría del primer ministro asigna carteras de responsabilidad.

En Belice hay dos partidos políticos principales, el Partido Democrático Unido (UDP) y el Partido Unido del Pueblo (PUP); en los últimos años el Partido Democrático Unido

(UDP) ha estado ganando más tracción en Belice, esto debido a que está relacionado con un puñado de escándalos de corrupción que involucraron al Partido Unido del Pueblo (PUP), los dos partidos son adversarios políticos, pero afortunadamente la violencia motivada por la política es bastante rara. Belice tiene una histórica disputa fronteriza con Guatemala, lo que a menudo provoca conflictos en la frontera de ambas naciones, e incluso ha ocasionado la muerte de algunas personas; pero aunque en Guatemala la disputa suele causar protestas y movilizaciones, en Belice el tema virtualmente pasa desapercibido.

Durante el período 2010-2014, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) aprobó tres intervenciones por el orden de USD\$ 40.7 millones para contribuir al Programa Integral de Seguridad de Belice, promovida para apoyar los esfuerzos regionales en la prevención, reducción y combate del delito. Además el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) ha venido desarrollando proyectos de infraestructura estratégica en Belice en atención a la necesidad de mejorar la accesibilidad y conectividad de las infraestructuras estratégicas del país; por lo que las autoridades de Belice expresaron que el desarrollo de la infraestructura es de vital importancia, siendo de alta prioridad las de carácter vial y fronteriza. En tal sentido, la propuesta estratégica del Banco para el quinquenio 2015 al 2019 pone a disposición su experiencia en el desarrollo de proyectos para la rehabilitación, mantenimiento, ampliación y construcción de la infraestructura vial (Economía y Gobierno de Belice, s.f.; Ficha país Belice, abril de 2018; Informe Económico y Comercial Belice, s.f.; Lineamientos estratégicos de país Belice 2015-2019, s.f.; Najjar , 29 de setiembre de 2017; 5 libros recientes para entender a la Centroamérica de hoy, 8 de abril de 2019).

El Salvador, es un estado soberano y la soberanía reside en el pueblo cuya constitución establece un gobierno republicano, democrático y representativo, oficialmente denominado Republica de El Salvador. Con una historia que se ha desarrollado durante los

últimos 100 años como un país que en 1929 se produjo un golpe de estado, el cual termina con el evento llamado la huelga de brazos caídos en 1944; en 1978 se produce otro golpe de estado y termina en 1982 donde se inicia una etapa democrática, entre 1980 y 1992 se produce una guerra civil dejando varios muertos, lo que llega a su fin con la firma de los acuerdos el 16 de enero de 1992 entre los combatientes del partido de izquierda Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional [FMLN] y el gobierno derechista de turno Alianza Republicana Nacionalista [ARENA], los acuerdos firmaron aseguraron reformas políticas y militares, pero no profundizaron en el aspecto social.

Desde 1994 se han llevado a cabo elecciones entre los partidos de FMLN y de ARENA, pero para las elecciones de febrero de 2019 se presentó otra lista, la del partido Gran Alianza por la Unidad Nacional [GANU]; siendo esta última una alianza entre centroderechista GANA y la izquierdista Nuevas Ideas, dirigida por Nayib Bukele quien ganó las elecciones presidenciales de El Salvador con el 53% de los votos, asegurando el triunfo en la primera vuelta, rompiendo con la hegemonía del gobierno bipartidismo desarrollado entre ARENA y FMLN. Para el nuevo mandatario de El Salvador ha de tener que enfrentar y desarrollar políticas para solucionar problemas como la corrupción, la pobreza, la inseguridad, la violencia del país, la falta de inversión, poco crecimiento económico, desempleo y una asamblea legislativa en contra; por lo que Bukele deberá emplear el diálogo y desarrollar alianzas para llevar adelante proyectos con los que afrontar estos y otros desafíos (González, 31 de mayo de 2019; Malamud & Nuñez, 31 de enero de 2019; Observatorio de las Democracias [ODEMCA], 25 de febrero de 2019; Reuters, 4 de febrero de 2019).

Según la Constitución Política de Nicaragua es un estado unitario, libre, soberano e independiente. Para Nicaragua la política se encuentra en situación de incomodidad, descontento, ganas de cambio, y represión; tal como lo señalado por Spadaro (14 de enero de

2019) quien indicó como el actual presidente de Nicaragua al Sr. Daniel Ortega, quien se convirtió desde ser un derrocador de dinastías en alguien que quiere crear su propia dinastía, desde 1979 quien derroco la dinastía de los Somoza a 1990 en su primer mandato y, a partir del 2007 hasta nuestros días, siendo el gobernante por tres mandatos consecutivos. En esta segunda ocasión está decidido a mantenerse en el poder hasta que termine el mandato para el cual fue elegido, o sea, hasta el 2021. No faltan quienes temen que después de esa fecha haga todo lo posible por prolongar su mandato o pasarle la presidencia a su esposa, Rosario Murillo, perdiendo de esta forma su capacidad democrática.

Según la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de la ONU [OACNUDH] en Nicaragua las violaciones de los derechos humanos cometidas por el Gobierno durante todo este tiempo han incluido el uso desproporcionado de la fuerza por parte de la policía, lo que algunas veces se ha traducido en ejecuciones extrajudiciales; las desapariciones forzadas; la obstrucción del acceso a la atención médica; las detenciones arbitrarias o ilegales con carácter generalizado; los frecuentes maltratos, casos de torturas y violencia sexual en los centros de detención; las violaciones a las libertades de reunión pacífica y expresión, así como la criminalización de los líderes sociales, personas defensoras de los derechos humanos, periodistas y manifestantes considerados críticos con el Gobierno (Spadaro, 14 de enero de 2019). Por lo que se observa que Nicaragua se encuentra sitiada por una dictadura encabezada por Daniel Ortega, cometiéndose crímenes contra los derechos humanos, es así que Nicaragua se ve como un país con inestabilidad política, corrupción y barreras de entrada que desalientan la inversión privada extranjera. Y es así que se refuerza con tantas declaraciones delirantes por justicia, tal como lo señalado por Salinas (27 de julio de 2018) quien indicó que el presidente de Nicaragua intenta mantener el control de un país sumido en la peor crisis política de los últimos cuarenta años.

Generalmente en toda historia hay dos versiones, y la versión en el caso de los diputados, que según lo indicado por Salméron (14 de marzo de 2019) quien indico que la encuesta sobre el proyecto Élités Parlamentarias (PELA) de la Universidad de Salamanca, realizada entre agosto y septiembre de 2017, para los diputados electos para el período del 2017 al 2021, nuevamente declararon sin advertir que el sistema político estaba a punto de colapsar, es así que los resultados demostraron que el 74,1% de los encuestados aseguró que la democracia era muy estable, estos eran del partido del gobierno, Por su parte, un 8,6% del Partido Liberal Constitucionalista (PLC) señaló la ausencia de la estabilidad democrática. Pero un segundo factor importante para poder conocer la valoración del sistema por sus parlamentarios, es el de la confianza en las elecciones de 2016. Siendo el 81,4% de los encuestados quienes expresaron su confianza máxima en dicho proceso, por lo cual se ha de tomar como los resultados de que la democracia en el país está totalmente desvirtuada. Adicionalmente un tercer factor esencial para valorar el ejercicio democrático en Nicaragua es la independencia judicial, aproximadamente un 70% de los consultados afirmó que existe máxima independencia en el poder judicial, mientras que un 24,1% opinó lo contrario. Por lo que de esta forma se observa que existe una gran mayoría de los diputados que solo ven su conveniencia, con el fin de pertenecer en el poder sin importarles la realidad por la que pasa el país políticamente y sobre todo la sociedad.

El Estado Plurinacional de Bolivia se encuentra en el centro occidental de Sudamérica, siendo el quinto país de mayor tamaño de los 13 países de América del Sur y es junto a Paraguay, los únicos países continentales de la región sin salida al mar. De acuerdo a la Constitución Política de Estado Boliviana del año 2009, Bolivia es un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, su capital constitucional es la ciudad de Sucre, no obstante, la ciudad de la Paz es la capital administrativa (gobierno y poder legislativo). La estructura de poder de Bolivia consta de órganos Legislativo, Ejecutivo Judicial y Electoral;

básicamente la administración central se compone por la Presidencia, la Vicepresidencia y 21 ministerios. Dentro de las principales fuerzas políticas que tienen participación parlamentaria en la actualidad son: Movimiento al Socialismo (MAS), la Unidad Demócrata (UD) y el Partido Demócrata Cristiano (PDC). El Estado de Bolivia se encontraba dividido en 9 departamentos, cada departamento contaba con un Prefecto, quien era la máxima autoridad del poder ejecutivo a nivel departamental. Con la Constitución Política actual se modificó la organización administrativa consolidando los niveles territoriales: Nacional, Departamental, Regional, Municipal e Indígena Originario Campesino; es así que se han reemplazado los departamentos por gobernaciones y los prefectos por gobernadores, contando en la actualidad con 112 provincias y 339 municipios.

Tras un mandato de más de 12 años en el poder por parte de su Gobernante Evo Morales, lo que le convierte en el presidente más longevo de la historia de la, primero, República y, luego, Estado Plurinacional de Bolivia; a pesar de la ampliación de la democracia lograda durante el mandato de Evo Morales durante 12 años, se puede sintetizar en la palabra “inclusión”, la mística del proceso de cambio se fue agotando, y el cambio ya no podía ser representado por quien llevaba una década transformando Bolivia mediante una gestión de Gobierno basada en la nacionalización de los hidrocarburos, una nueva Constitución que otorgaba derechos a quienes nunca tuvieron, y estabilidad económica. Este proceso se ha desarrollado bajo un proyecto de transformación política aún con limitaciones y errores tras 12 años, y frente al vacío y los intereses de ciertos sectores políticos y económicos que se esconden detrás de los medios y las mal llamadas plataformas ciudadanas. La disyuntiva es que la Bolivia de Evo frente a un retroceso que se podría dar, por lo que se puede prever un 2019 de alta conflictividad políticas que desencadenen varios inconvenientes sociales (que obligue al Gobierno a estar respondiendo a la coyuntura política) y plataformas

ciudadanas articuladas como oposición desde la sociedad civil, manejadas y financiadas por los viejos partidos (Arkonda, 26 de agosto de 2018; Guía de País. Bolivia 2019, s.f.).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

América latina y sus diversos mercados depende de múltiples variables las cuales están supeditados a diferentes indicadores de demanda y oferta a nivel mundial, reconociendo que el Perú se encuentra entre los países que son dependientes de economías más grandes y globales, es así que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) actualizó sus proyecciones de crecimiento de la actividad económica para los países de la región durante el 2019 y descendiendo levemente su estimación para el promedio regional a un 1.3% comparado con el 1.7% previsto en diciembre de 2018, cuando la institución lanzó su informe anual Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018 y que la actividad económica en América del Sur pasará de un crecimiento de 0.5% en el 2018 a 1.1% en el 2019. De esta forma observamos que es necesario y evidente la presión sobre las acciones a tomar ya que estas deben ser precisas y acertadas.

Es inevitable mencionar el impacto de las grandes economías las cuales son Estados Unidos y China que según CEPAL la guerra comercial entre Estados Unidos y China aún no se ha resuelto, lo que supone un riesgo no solo para el comercio global y la tasa de crecimiento del mundo a corto y mediano plazo, sino también para las propias condiciones financieras que suelen estar vinculadas a la percepción de mayor o menor riesgo por parte de los agentes, las mismas que se deben evaluar para una proyección de indicadores e identificar las oportunidades y amenazas del mercado global (CEPAL rebaja sus estimaciones de crecimiento económico para América Latina y el Caribe: PIB aumentará 1,3% en 2019, 11 de abril de 2019).

Ferreycorp es una corporación internacional a través de múltiples subsidiarias en Latinoamérica, como parte de la corporación Ferreycorp la cual tienen como socio clave a

Caterpillar, que está constituida por múltiples empresas especializadas en distintos segmentos del mercado, y por tal razón es de vital importancia conocer el desempeño económico en los diferentes países sudamericanos, según el ranking de competitividad IMD del 2018 en el Perú con respecto al año 2017, pasó del puesto 50 al 55. En Latinoamérica, la mayoría de los países también registran caídas: México (-5 posiciones), Chile (-7 posiciones), Colombia (-10 posiciones), Argentina (-4 posiciones); solo Brasil subió cinco posiciones, pasando del puesto 59 al 54. Como podemos observar es un malestar generalizado, la oxidación de la economía en los países de Sudamérica a excepción de Chile que es el único que ha sabido mantener un buen lugar, pero aun así ha decaído en su posición en 7 puestos (Del Carpio & Marquina, 2018).

Por otro lado Ferreycorp a través de Ferreyros ha demostrado gran destreza al momento de ganar proyectos de gran envergadura y de ejecutarlos de manera eficiente, como los proyectos mineros como Quellaveco, con una inversión inicial de USD\$ 5 mil millones, consecutivamente se cerró contratos de abastecimiento de una importante flota de equipos de producción minera de marca Caterpillar, acompañada de soporte especializado, a través de contratos por un valor superior a USD\$ 500 millones, lo que representa la transacción comercial más importante de la compañía en su historia, asegurando la entrega de una flota que incluye camiones y palas eléctricas y el suministro de repuestos y servicios que se efectuaran a lo largo de 5 años; hablamos también del proyecto Marcobre, con una inversión de USD\$ 100 millones donde se aprovisiona 26 camiones de gran capacidad de carga (Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019).

Para vislumbrar el contexto debemos comprender e identificar los sectores que son potencialmente explotables como es el mercado de Chile que aún tiene un crecimiento estable y prometedor en diferentes sectores como lo son la construcción, pesca, la minería y la extracción de materia prima.

El Perú durante el 2018 creció en un 4%, para el 2019 se espera un menor crecimiento debido a algunos factores externos como el debilitamiento del crecimiento económico mundial, e internos como la menor producción de los sectores primarios y menor inversión en infraestructura de uso público, lo que proyecta para el presente año un crecimiento de 3.7%. El país se viene comportando de una manera más floja del que ya se tuvo en el 2018, situación que se empeora con las ultimas noticias como son los casos de los presidentes investigados por corrupción, crisis del poder judicial, hechos mediáticos de la política peruana, además de la última noticia sobre el adelanto de elecciones; acontecimientos por los que no sería nada raro observar que el crecimiento del 2019 sea más bajo de lo esperado. Pero de acuerdo al estudio del Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de Apoyo indicó que el entorno para los negocios en el 2019 se verá favorecido por el crecimiento de las ventas locales (por encima de la tasa de crecimiento del PIB), aunado a unos mayores niveles de gasto de las familias de ingresos de clase medios y altos, el mejoramiento de los márgenes de empresas de gran participación que atiendan el mercado interno, así como el desarrollo de megaproyectos mineros y la diversificación de la inversión empresarial en los sectores inmobiliario, hotelería, retail e industria. Pero si bien se prevé un mayor crecimiento en los sectores de comercio y servicios, de otro lado se podría esperar que otros sectores, como el pesquero, sufran una contracción importante. El desarrollo de posibles oportunidades de negocio en el sector minero va a traer importante participación de las empresas comercializadoras de bienes de capital además de la generación de varios puestos de trabajo con participación directa e indirecta (Alcázar, 25 de febrero de 2019).

El presidente chileno Sebastián Piñera ha realizado cambios entre sus ministros y reformas tributarias para dinamizar el sector de la economía, que en este último trimestre no tuvo el crecimiento esperado de 3.5%; se planea un incremento del sueldo básico a mil pesos, acompañado del cambio de su ministro de economía. Chile es la economía número 42 por

volumen de PIB de USD\$ 298,172 millones para el 2018. Su deuda pública en 2017 fue de USD\$ 76,215 millones, 25,56% del PIB. Su deuda per cápita es de USD\$ 15,920 por habitante. La última tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor [IPC] publicada en Chile es de diciembre de 2018 y fue del 2.6%. Es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto [PIB] nominal. La economía chilena ha presentado buenos índices con respecto a competitividad, libertad económica, desarrollo financiero, y convirtiéndose en la economía más dinámica de Latinoamérica. Su principal sector económico es el de servicios con un 63.9% del PIB, seguido de la minería, y el 57 % de las exportaciones con USD\$ 48,827 millones. Siendo el mayor productor mundial de cobre, litio, yodo, y otros productos como las uvas frescas, arándanos, ciruelas, manzanas deshidratadas, salmón, truchas y carbonato de litio.

Las grandes empresas chilenas se encuentran orientadas a la exportación y de manera progresiva se internacionalizan en búsqueda de más mercados. Para competir han incorporado tecnología de vanguardia que está presente en los mercados internacionales, siendo empleada por sus competidores. Lográndose posicionarse a la par de aquellas, y de manera progresiva, han empezado a combinar transferencia tecnológica con innovación para diferenciar su oferta y reducir sus costos, de esta manera han ido evolucionando desde la adquisición de tecnología a la innovación, siguiendo la adaptación y los mejoramientos tecnológicos. Desarrollando cadenas y redes de valor en torno a los principales sectores productivos tales como minería, forestal, frutícola, acuícola, agroindustria, construcción y otros; en donde se han desarrollado proveedores. Los diferentes sectores productivos más destacados del país han empleado servicios externos, incluso para los servicios que antes eran internos; lo que ha provocado un desarrollo de proveedores en la cadena de valor, algo como un clustering, lo que permite transferir las tecnologías a empresas más pequeñas dentro de un

amplio rango de funciones productivas y de servicios (Chile: Economía y demografía, s.f.; Perfil de mercado de software en Chile, s.f.; Yutronic, 2004).

Para la economía de Colombia según Reyes (27 de mayo de 2019) quien mencionó que en los primeros tres meses de este año el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2.8 %. Lejos del 4 o 5 % que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país, según esta declaración hay una gran expectativa en el crecimiento de la economía y eso viene a la par con la disminución de pobreza y el aumento de empleo, sin embargo, los resultados fueron distintos. Reyes (27 de mayo de 2019) indicó que los sectores estancados que detuvieron el crecimiento de la economía fue la industria, la construcción y la agricultura, mientras que la renta del carbón o minería en general, las del petróleo y de negocios ilícitos (narcotráfico) son las que estarían impulsando la economía del país, es que según este análisis demostró no ser muy atractivo la inversión en sectores que generan un efecto multiplicador de empleo, es así que deteriora el dinamismo de la economía.

Así mismo según García (16 de abril de 2019) quien mencionó que el BBVA Research estima que para el 2020 se anticipa un escenario más favorable para la economía colombiana, con un precio del petróleo que si bien se reduce en promedio para el año, que empieza a recuperarse en la segunda parte del año y con un déficit en cuenta corriente cercano al 4.0%. Con lo cual se anticipa a un nivel promedio del tipo de cambio de 3.090 pesos por dólar, es como se entiende que la expectativa de un crecimiento para el 2020 al igual que es para el 2019 es optimista, pero sin cambios sustanciales en las reglas fiscales, ya que sin estas medidas se podría poner en riesgo la calificación del país.

La economía de Ecuador ha gozado de que sea saludable por el hecho de emplear al dólar americano como moneda y un alto nivel de los precios del petróleo, pero sus políticas en el último decenio no han sido congruentes con el factor de la dolarización, aunado al

aumento salarial no congruente al crecimiento de la productividad, los cuales han sido factores que han menoscabado la competitividad del país, debido a que en el 2014 el precio del petróleo se desplomó, la posterior apreciación del dólar de EE.UU., aunado a que la deuda pública que se ha duplicado en los últimos cinco años y las reservas internacionales han caído a niveles muy bajos, dejaron al descubierto la debilidad subyacente de la economía. Pero un punto que destacar es que Ecuador como país ha logrado avances sustanciales en lo que se refiere a reducción de la pobreza en las últimas épocas, desde que el país adoptara el dólar como moneda.

Durante el mandato del expresidente Correa se generó el sesgo anticapital que restringió al país de inversión privada que hubiera resultado en un elevado crecimiento económico para él país, dejando al Ecuador con el gasto público que no tiene cómo cubrir y que no puede licuar vía devaluación por estar dolarizado, condenando al próximo gobierno a un largo período de recesión, o a tomar medidas para reducir el déficit fiscal y bajar el costo de producir en el país.

La agencia calificadora Moody's bajó a Ecuador de calificación estable a negativa, debido a la falta de recursos y posibles dificultades para pagar las deudas. Por lo que Ecuador para mejorar su economía debe apostar por la reducción de gastos de capital del sector público, por lo que deberá realizar correcciones como una reducción en el subsidio a los combustibles y el gasto corriente a acciones que llevarían a disminuir el déficit, pero siendo factores que afecta a la clase media con lo que encarecería la vida de millones de ecuatorianos, por lo que se prevé una desaceleración económica lo cual conlleva que para el 2019 se tenga una contracción del 0.5% lo cual ha conllevado a formular y desarrollar un nuevo plan económico respaldado por un acuerdo que le permitirá acceder a un programa de financiamiento a bajo costo por USD\$ 10,200 millones y a un plan de USD\$ 4,200 millones en el marco del Servicio Ampliado, ambos dados por el Fondo Monetario Internacional

(FMI), por lo que el gobierno ecuatoriano tiene que devolver el oxígeno a la clase media además de brindar las facilidades e incentivos necesarios para atraer la inversión extranjera de tal forma que para las empresas que se encuentren operando actualmente puedan ampliar sus operaciones, desarrollando medidas como la eliminación de impuesto a los consumos especiales (ICE) para los vehículos, la anulación de varios aranceles a los repuestos vehiculares y la derogatoria del impuesto verde que se paga en cada matriculación vehicular, además de disminuir de manera considerable los elevados impuestos que tienen los carros, originando a que su adquisición sea uno de los precios más altos en Sudamérica (Análisis del nuevo plan económico de Ecuador, 2019, 21 de marzo; Chuya, 8 de enero de 2019; El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano, s.f.; Economía de Ecuador 2019, s.f.; Orozco, 9 de abril de 2019; Zibell, 24 de mayo de 2017).

Para Guatemala gracias a un manejo macroeconómico prudente ha tenido uno de los mejores desempeños económicos de Latinoamérica, pero esta situación se ha complicado porque ha venido en descenso del PIB de un 4.2% para el 2014 a un 2.8%% en el 2017, esto fue debido a un año 2016 incierto con el cambio de Gobierno y un temor latente de empresarios y funcionarios por la fiscalización y las acciones contra la corrupción emprendidas desde 2015, cuando se destaparon los primeros casos de corrupción que involucro a varios funcionarios gubernamentales, que muy a parte de las consecuencia propias del escándalo también ha originado ciclones políticos, siendo la población de Guatemala quien pague las consecuencias, situación que se complicó por la baja en los precios de los materias primas agrícolas, este hecho afecto a la economía por esta sustentada en la agricultura., así como la caída de los precios de los commodities y las turbulencias económicas globales. Desde el punto más bajo en del crecimiento del PIB de Guatemala de un 2.8% del 2017 el país centroamericano ha demostrado su capacidad de recuperación macroeconómica llegando a cerrar en promedio de un 3.0% el 2018, este resultado ha sido

alcanzado en gran parte a la mayor cantidad de remesas, el incremento de exportaciones aunado a la reducción de importaciones principalmente las petroleras; adicionándose a esta mejora económica factores como el precio internacional del petróleo, los precios de los combustibles y la estabilidad en el tipo de cambio del quetzal frente al dólar. Todos estos factores mejoran el índice de confianza de la actividad económica guatemalteca, permitiendo que índices como el medio circulante y los medios de pago mantienen un crecimiento dinámico y su relación respecto al PIB sea reciente, además de que la postura de la política monetaria de Guatemala haya sido consistente con una adecuada mezcla de políticas macroeconómicas (monetaria y fiscal) que ha venido apoyando el crecimiento económico, pero también ha de ser necesario que se desarrolle inversión pública por ser un aspecto esencial para alcanzar los objetivos de desarrollo de Guatemala. Pero un factor crítico que se podría dar es que los bienes y servicios incrementen sus precios lo que originaría para Guatemala el 2019 llegue a una inflación del 4.2%. Otro aspecto crítico es el crecimiento de la pobreza que se da al mismo ritmo del crecimiento de la economía, y otro punto que se debe mejorar, es que Guatemala como país no viene atrayendo inversión extranjera directa en sectores que permitan modificar la estructura productiva de la económica guatemalteca y permita generar empleo. Estos puntos deben tener el futuro mandatario de Guatemala para el desarrollo de las políticas que permita dinamizarla y crecer la economía (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Cámara de la Industria de Guatemala, 17 de enero de 2019; Castañeda, 10 de enero de 2019; CIEN presenta perspectivas económicas para Guatemala en 2019, 11 de diciembre de 2018).

Belice es un país centrado en actividades de turismo y agricultura, que ha definido políticas para potenciar su crecimiento económico y desarrollo social, en armonía con el medio ambiente. En el ámbito económico, Belice es una economía pequeña de ingreso medio alto, que enfrenta como sus principales desafíos, impulsar su productividad como medio para

lograr mayores niveles de crecimiento sostenible, así como implementar medidas para propiciar la sostenibilidad fiscal.

EL PIB de Belice experimento una contracción en el 2016 y una lenta recuperación del 0.7% en 2017, para el 2018 registró un crecimiento del 3.2%. Este crecimiento se debió a un mejor comportamiento del sector manufacturero y construcción así como del sector turismo que creció por encima del 26% y a pesar del mal comportamiento en casi todos los productos agrícolas y una caída de más del 10% de las exportaciones de Belice. Es por esto que el gobierno de Belice propone reducir los gastos en el período de 2018 a 2019 y al mismo tiempo generar 20.5 millones de dólares de Belice (USD\$ 10.25 millones) mediante una reforma fiscal. Para incrementar los ingresos tributarios, en vez de aumentar la tasa del impuesto general sobre las ventas del 12.5%, el gobierno gravó ciertos productos como aceites lubricantes, carburante para motores a reacción, servicios de datos móviles y a empresas de contratación externa de los procesos. Si bien el gobierno propone aumentar los ingresos totales del 29.5% del PIB del periodo de 2017 a 2018 al 30.5% del PIB en el periodo de 2018 a 2019, el control del gasto también es una prioridad fiscal por lo que el gobierno prevé reducir el gasto en sueldos del sector público en 431 millones de dólares de Belice mediante la reducción de personal y los recortes en los gastos de administración; además de que el gobierno prevé alcanzar un superávit primario del 2.2% del PIB y un déficit global del 0.7% durante el ejercicio económico del 2018 al 2019 (Belice, s.f.; Informe económico y comercial. Belice 2019, 2019; Lineamientos estratégicos de país Belice 2015-2019, s.f.).

Para El Salvador sus expectativas de crecimiento no son muy alentadoras, tal como lo señalado por el Banco Central de Reserva de dicho país, la previsión económica de crecimiento para el 2019 paso de 2.4% a un 2.3%, este decremento se debe a la tendencia a la baja en las expectativas de crecimiento económico de los principales socios comerciales, a la desaceleración del ritmo del crecimiento de la economía Salvadoreña aunado a factores

críticos como una mayor desaceleración del comercio por parte de la economía global; la guerra comercial de EEUU con países como China, India, México, entre otros; la apreciación del dólar estadounidense y las tensiones políticas con sus países vecinos como Nicaragua y Honduras. Sumado con factores internos de mucho riesgo como los consensos políticos en temas económicos, los costos de la violencia y la vulnerabilidad del país. Pero a todo el escenario de la desaceleración de la economía global, para el país Centroamericano se le adiciona la incertidumbre interna por el periodo electoral que ha provocado una pérdida mayor de la velocidad del crecimiento de El Salvador en el primer semestre de 2019 lo que se ha traducido en menores oportunidades de empleo formal.

La economía de El Salvador está amparada en actividades tales como la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca, la manufactura y la minería, y el comercio, restaurantes y hotelería representaron en conjunto alrededor de dos tercios del crecimiento observado en el 2018, además de beneficiarse por un fuerte ingreso de remesas, el cual sumó USD\$5.4 millardos en 2018 (21.3 % del PIB). Debido al bajo crecimiento de los últimos años ha afectado a la creación de oportunidades laborales formales que durante el periodo de 2014 a 2018 únicamente se crearon 49,972 plazas formales, no llegando a cubrir a los 55,000 trabajadores que ingresan a la fuerza laboral cada año, pues se estima que los más de 227,000 salvadoreños al no encontrar una oportunidad formal, se fueron a la informalidad. Con el nuevo gobierno de Bukele las expectativas son altas para que se desarrollen nuevas políticas públicas para que sean eficaces, transparentes e inclusivas; las cuales deberán enfocarse en metas claras, como crear empleos formales que los salvadoreños necesitan cada año; pues una de sus primeras medidas para mejorar la problemática de la economía salvadoreña ha sido que las aduanas funcionen bajo el régimen 24/7, debido a que la implementación en el mes de mayo del presente año de un sistema de Declaración Única de Centroamérica (DUCA) en el flujo mercancías para El Salvador ha dejado un impacto de USD\$ 200 millones en pérdidas

para la economía de dicho país (Agencia EFE, 28 de junio de 2019; Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADE], 20 de junio de 2019; Linares, 26 de julio de 2019).

Según Salinas (10 de enero de 2019) quien indico que Nicaragua pasó de crecer cerca del 5% anual a tener el segundo peor desempeño de Latinoamérica en 2019, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], teniendo presente y en serio la gravedad de su situación económica por el hecho de que Nicaragua era un país que crecía a un ritmo anual del 4.9%, lo que lo llevo a ser uno de los más prósperos de Latinoamérica, es abismal como ha cambiado la realidad económica de Nicaragua, tal como lo señalado Salinas (10 de enero de 2019) quien indicó que tras casi nueve meses de manifestaciones y una fuerte represión del Ejecutivo sandinista, la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social [FUNIDES] estimó que 417,000 personas han sido despedidas o suspendidas de sus empleos, de las cuales 127,000 se encuentran en el desempleo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] por su parte estima que para el 2019 la economía de Nicaragua tendrá el segundo peor desempeño de Latinoamérica, con un decrecimiento del 2.0 %. Esta crisis ha venido generado un éxodo de nicaragüenses, que se refugian principalmente en Costa Rica, país que ha recibido a más de 40,000 inmigrantes, según las estadísticas de las autoridades migratorias de ese país, denominando toda esta situación como el éxodo centroamericano.

Por otra parte, es inaudito que detrás de convenios con grandes corporaciones, Daniel Ortega se jactaba en sus discursos sobre el crecimiento económico, es más, se consideró que las negociaciones las realizaba como un modelo de consenso, quien según lo señalado por Salinas (10 de enero de 2019) quien indicó que el presidente mantuvo una década de estabilidad autoritaria. Ortega gobernó con los buenos precios internacionales de los productos de exportación tales como el café, oro, carne, entre otros; el apoyo de los

organismos financieros internacionales; la ayuda petrolera de Venezuela por medio de más de 500 millones de dólares anuales, y la confianza de los inversores extranjeros. Mientras que el exguerrillero destruía la democracia mediante el control de las instituciones del Estado, el Parlamento y las cortes. Lo que poco a poco fue reforzando un sistema autoritario, que perseguía y acallaba las voces que lo criticaban. Pero por otra parte, los empresarios contentos con el buen rendimiento de la economía (grupos de poder alineados con el poder) se mantenían al margen de la deriva autoritaria del gobierno de turno.

El presidente generó un sistema de corrupción que colapsó en abril a raíz de una reforma que amparaba y pretendía salvar al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), tal como lo señalado por Salinas (10 de enero de 2019) quien indicó que era un sistema en estado de coma debido a varios años de administración ineficiente y el empleo de sus fondos para financiar dudosos proyectos de inversión de personas ligadas al mandatario, según investigaciones de la prensa independiente nicaragüense, a expensas de los trabajadores y emprendedores, ya que la reforma implicaría más tributos no solo a los trabajadores dependientes, si no también emprendedores independientes.

Los más importantes socios comerciales del Estado de Bolivia son los países vecinos de la región (Mercosur), EEUU, China, Corea del Sur y Japón. La Unión Europea, en su conjunto, ocupa el cuarto lugar como socio relevante, con un balance más que favorable para Bolivia en los últimos años; dentro de la Unión Europea España representa el primer inversor internacional de Bolivia, con 1,471 millones de euros en el año 2016. El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia ha acelerado su crecimiento en comparación de años pasado, ha cerrado para el 2018 al 4.2% y el PIB per cápita fue de USD\$ 3,549; pero el hecho de alcanzar dicho nivel de crecimiento hizo que el gobierno boliviano activara el pago de doble aguinaldo para los trabajadores asalariados, política que reforzó la demanda interna y, por tanto ha retroalimentado el nivel de actividad económica de cara al cierre del año 2018 e inicios

del 2019; obteniéndose estos resultados a pesar del contexto regional desfavorable, en el que la actividad económica no termina de despegar; tal como lo señala el índice Gini que es uno de los indicadores más usuales para medir la desigualdad de la distribución de la renta, Bolivia representa uno de los países con mayor desigualdad de ingreso en el mundo, con un índice Gini en 2005 de 0,58, expresando alta pobreza y tensión social. El índice alcanzó un valor de 0,44 en el año 2017 evidenciando gran mejoría respecto a períodos anteriores. El gobierno de Bolivia proyecta para el 2019 un crecimiento del producto interno bruto (PIB) del 4.5 % acompañado de una inflación estimada del 4%. En el año 2017, Bolivia ocupó la posición 118 (de 189 países) en el ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH). El IDH ofrece una medida compuesta de tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación e ingresos. Según dicho informe, el IDH para Bolivia es de 0,693, situándolo en el grupo de países de Desarrollo Humano Medio debido a las mejoras registradas en los ingresos y en la esperanza de vida al nacer. Sin embargo, cuestiones como la calidad del sistema educativo y la cobertura en salud siguen necesitando mejoras (Agencia EFE, 25 de febrero de 2019; Guía de País. Bolivia 2019, s.f.; Martín, 18 de diciembre de 2018).

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

En Latinoamérica la realidad social, cultural y demográfica varía según el país, pero son los indicadores de pobreza y de desigualdad social los que afectan principalmente a los países, y es de preocupación ya que la proporción de personas en extrema pobreza continúa creciendo en Latinoamérica, ya que según lo indicado por CEPAL en los últimos informes, la tasa de pobreza extrema paso del 9.9% en el 2016 al 10.2% en el 2017, equivalente a 62 millones de latinoamericanos, la cual evidencia la escasa capacidad para distribuir la riqueza por parte de los gobiernos, podríamos indicar que una de las razones que este indicador se disparara y que sea el más alto desde el 2008, sea a causa por los malos resultados de Brasil siendo uno de los países con mayor población en Latinoamérica, tal es el caso de que la

pobreza en Brasil pasó del 4% al 5.5% de su población, lo cual afecta considerablemente los indicadores de pobreza a nivel de Latinoamérica; según CEPAL menciona que los países que más redujeron la pobreza entre 2015 y 2017, según el documento, fueron Chile desde el 13.7% al 10.7%; Argentina, del 21.5% al 18.7%, El Salvador, desde el 42.6% al 37.8%, y Paraguay, desde el 23.4% al 21.6%, mientras aumentó en Brasil, del 18.8% al 19.9%. Lo cual nos da una idea clara que a pesar que este indicador pueda afectarse por un país con una masa de población importante en su territorio, es inevitable recalcar que el indicador de pobreza está pasando por su peor momento desde el 2008 (América Latina. Más del 10% de los latinoamericanos viven en la pobreza extrema: es la cifra más alta en 9 años, 15 de enero de 2019; Economía & Negocios, 15 de enero 2019; Fariza & Montes, 16 de enero de 2019).

La irregular, inestable, y mala gestión de los gobiernos de Latinoamérica reflejada en indicadores relacionados con la desigualdad. Como podemos ver en la figura 14 que según CEPAL observamos una desigualdad en el 40% de la población recibe sueldos por debajo de los mínimos establecidos por su país, observamos también que aún se ve desigualdad de género ya que 48,7% de las mujeres cuentan con condiciones desiguales y que el 55,9% de los jóvenes entre 15 y 24 años también reciben sueldos inferiores a lo establecido en los países de Latinoamérica.



Figura 14. Desigualdad que se experimenta en la región de Latinoamérica. Tomado de “1 de cada 10 personas en América Latina vive en la pobreza extrema: informe de la Cepal”, por P. Bravo, 16 de enero de 2019, CNN (<https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/16/1-de-cada-10-personas-en-america-latina-vive-en-la-pobreza-extrema-informe-de-la-cepal/>)

Es sin duda una oportunidad en países donde aún no se ven mejoras en los indicadores de pobreza, para que inversiones provenientes de capital extranjero puedan invertir y dinamizar la economía, generando puestos de empleo, gestionando con responsabilidad social y sostenible el desarrollo de la sociedad.

En Chile aunque exista crecimiento económico que genera expectativas, este despegue absorbe a toda la fuerza laboral, manteniendo en niveles casi estables la tasa de desempleo cercana al 7% y los salarios se mantienen relativamente estancados. Este proceso originó la crisis que se abrió con el asesinato de Camilo Catrillanca, y golpeó a Piñera y al gobierno, aunado se dio la crisis de la policía y una serie de mentiras, encubrimiento, falsas evidencias, que golpearon sobre todo al ministro del interior Chadwick, dejando a la defensiva al gobierno antes de culminar el primer año de mandato del gobierno. Pero factores sociales que se vienen dando como las presiones de estudiantes que exigen educación gratuita, el reclamo popular para reformar el sistema de pensiones, que hoy entrega jubilaciones bajísimas, la emergencia de fenómenos de lucha de clases y de vanguardia obrera y juvenil, están obligado al gobierno que disponga de mayores recursos del Estado, pero al no brindar respuestas rápidas y concretas se vienen dando movilizaciones, como las de sectores de la juventud tras el asesinato de Catrillanca protestando contra la policía y el gobierno emplea métodos radicales. En la parte sur del país se movilizaron algunas universidades enteras debido a los incrementos de hechos de violencia política, asimismo, en la rebelión portuaria en Valparaíso, con jóvenes trabajadores que se rebelaron por el hambre, en donde se enfrentaron a la policía y a la propia burocracia sindical. Otros puntos de preocupación para la población chilena son la delincuencia e inseguridad ciudadana, que siguen siendo los principales problemas que más les afecta, con un 56% como lo registrado en el 2018, un factor también de preocupación es la venta y consumo de droga, que subió 9 puntos entre el 2017 y el 2018 llegando a un 34%, siendo un alza preocupante que posiciona

el problema de las drogas en el tercer lugar de la población chilena quienes identifican que más les afectan. Pero un punto que destacar de Chile frente a sus países vecinos, no hay ningún político que haya sido salpicado por el escándalo de la constructora brasileña Odebrecht, aunque la imagen de la clase económica chilena se ha visto mancillada en los últimos años por varios escándalos de colusión generando malestar entre la población trabajadora.

Chile a fines del 2018 alcanzo una población de 18'729,160 personas, lo que supone un incremento de 374,160 habitantes, siendo 129,098 mujeres y 129,623 hombres, en comparación del 2017, en el que la población asciendo a 18'355.000 personas. Según los datos actualizados por la ONU solo el 2.66% de la población de Chile es inmigrante, indicando que Chile es el 112vo país del mundo por porcentaje de inmigración. En 2018 la población femenina fue mayoritaria con 9'449,848 mujeres, es decir, el 50,46% del total, frente a los 9'279,312 hombres que son el 49,54%. (Chile – Población, s.f.; González, 7 de marzo de 2019; Torres, 31 de enero de 2019; ¿Puede ser Chile un modelo para sus vecinos?, 21 de noviembre de 2018).

Para Colombia, la realidad social expuesta nos demuestra una inestabilidad y falta de control en cuanto al manejo de conflictos que por lo general llega a ser efectos de conveniencias políticas, según Vargas (7 de enero de 2019) quien mencionó que es probable que las centrales sindicales lideren jornadas de protesta llamadas también paros sindicales o cívicos por la mejora de las condiciones de trabajo, haciendo evidente una incomodidad por las condiciones laborales y con respecto a los beneficios que no llegan a ser suficientes para la carga laboral que se desarrolla en la fuerza laboral del país, llegando a ser un malestar casi general, y por otra parte Vargas (7 de enero de 2019) mencionó que el tema de la movilización por la defensa de la educación superior es probable que siga manifestándose en la calle, especialmente para ambientar el referendo por la educación superior, como vemos en

los países en desarrollo en Latinoamérica, la educación es un tema en la que la sociedad está descontenta con el nivel educativo que necesita una reforma para que esta pueda evolucionar de nivel.

Por otro lado, el Banco Mundial [BIRF-AIF] (2019, 4 de abril) quien observó a Colombia como un país que ha recibido un flujo masivo y acelerado de migrantes desde Venezuela. Según la oficina de migración de Colombia hasta septiembre de 2018 cerca de 1.2 millones llegaron al país con la intención quedarse, por lo que Colombia asumió un papel de liderazgo en la adopción de una política de fronteras abiertas y en la implementación de buenas prácticas en la prestación de servicios a los migrantes y el apoyo a las comunidades con la acogida por lo que ha venido demostrando de esta forma que Colombia es un país con políticas migratorias solidarias e inclusivas para los migrantes que provienen no solo de Venezuela, sino que también de otros países, y es de comentar que por la cantidad de migrantes, este número llega a ser una fuerza importante ya sea de mano de obra o que implique en la cultura, tradiciones o hábitos de la sociedad.

Ecuador gracias al boom del precio del petróleo, experimentó un crecimiento y reducción de la pobreza entre el 2007 y el 2014, de tal forma que el porcentaje de la población que vivió por debajo de la línea nacional de pobreza se redujo de 64.4% en el 2000 a 21.5% en el 2017, y la proporción de la población que vivió con menos de USD\$ 1.90 diarios disminuyó de 28.2% en el 2000 a 3.6% en el 2016. Pero por acciones de corrupción del gobierno del expresidente Correa, obliga a que Ecuador no atravesase su mejor momento económico, lo que combinado a una inacción del actual gobierno del presidente Moreno y el retorno a medidas económicas restrictivas, han venido generando shocks como una crisis persistente y el estancamiento de la economía (producción e inversión se han estancado, mientras que la deuda publica esta contraatacando), está llevando a que los problemas existentes en la sociedad llegan a ser dimensionados con una mayor fortalezas en el preciso

momento de que adquieren cierto sentido desde el ámbito político y económico, tal como el incremento de los precios de los combustibles, la supresión, fusión y optimización de recursos en los ministerios, secretarías y empresas públicas, la eliminación de privilegios a altos funcionarios así como el retiro de la seguridad a algunos funcionarios están haciendo sentir el descontento de la población, lo cual se ve reflejado en las movilizaciones y protestas.

Actualmente Ecuador está enfrentando problemas como el desempleo, la delincuencia, la corrupción, entre otros; como lo indica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del Ecuador, en la capital fue donde más se incrementó el desempleo entre marzo del 2018 y el mismo mes del 2019, la tasa pasó del 7.8% al 9.7%. Un aspecto a tener en cuenta es que Ecuador está presentando un envejecimiento moderado de su población. Además debido a la crisis del vecino país Venezuela, en Ecuador se puede observar la presencia de ciudadanos venezolanos quienes escapan de su país debido a las crisis, pero en la localidad Ibarra detonó la iniciación de un problema social muy serio, lo que indignó a sus pobladores, generando que la población ecuatoriana que agrede, persiga y desaloje a los venezolanos; por lo que el presidente Moreno anunció la creación de brigadas con el fin de controlar a los inmigrantes tras los graves sucesos ocurridos en Ibarra (Agencia EFE., 3 de enero de 2019; Análisis del nuevo plan económico de Ecuador, 21 de marzo de 2019; Barcena, 1 de julio de 2011; Ola de violencia y persecución contra venezolanos en Ecuador, 21 de enero de 2019; Romero, 30 de agosto, 2018; Tres factores explican el incremento del desempleo en Quito, 17 de abril de 2019).

Guatemala a pesar de ubicarse como la mayor economía de la región centroamericana, es el país que presenta mayores diferencias en la dimensión social, presentando brechas en relación a la nutrición, salud, educación, desempleo, bienestar de la población, violencia, drogadicción, inseguridad, pobreza, desnutrición, analfabetismo, desigualdad, entre otros factores que son agravados por que está presente en diferentes niveles la corrupción. De

acuerdo al estudio Evaluación de la Pobreza realizado por el Banco Mundial en Guatemala señaló que el país fue capaz de reducir la pobreza de un 56% al 51% entre 2000 y 2006, pero para el 2014 la pobreza subió posteriormente a un 60%, pues del total de personas que viven en pobreza en el país, un 52% son indígenas. Lo que es corroborado a través del coeficiente Gini para Guatemala que según el Banco Mundial es de 52.4 lo que sitúa a Guatemala como uno de los países más desiguales, adicionalmente con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los guatemaltecos tienen una mala calidad de vida, y el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Guatemala ha sido de 27 puntos, así pues, la percepción de corrupción de los guatemaltecos en su país es muy alta. Todos estos factores muestran que Guatemala enfrenta una situación social con los mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica, con altos índices de pobreza especialmente en zonas rurales y entre poblaciones indígenas, y con algunas de las tasas de desnutrición crónica y de mortalidad materno infantil más altas en la región centroamericana. La sociedad guatemalteca muestra un elevado nivel de conflictividad esto debido a una deficiente administración de servicios, la impunidad, la falta de certeza jurídica y la explotación inconsulta de recursos naturales así como por los problemas estructurales no resueltos; pues el país presenta altos grados de violencia e inseguridad, con altas tasas de homicidios y femicidios, delitos contra la integridad física de las personas y contra la propiedad. Todo esto da origen a la criminalidad, que es resultado de un largo proceso de debilitamiento institucional, marginación y desigualdad; el desmantelamiento de las estructuras gubernamentales que ejercían la violencia durante el conflicto armado, creó un vacío que el Estado no ha podido sustituir, en beneficio de grupos paralelos de poder y el crimen organizado; en vista de que mucha gente se ve amenazada en sus hogares, los pobladores se van de Guatemala empezando el éxodo hacia los EE.UU. Todos estos factores

deben ser analizados meticulosamente y tomados en cuenta por el próximo gobernante que ha de dirigir a Guatemala, esto aunado a la capacidad de recuperación macroeconómica de Guatemala para que en los próximos años se podría ofrecer la oportunidad para reducir la pobreza mediante un crecimiento económico más alto, además de encaminar a que las políticas favorezcan a los pobres con el fin de producir mejoras marginales, acelerar el crecimiento que sería crucial para alcanzar los objetivos sociales a mediano y largo plazo (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Caballero, 29 de julio de 2019; Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, diciembre de 2014; Virguez, s.f.).

La columna vertebral de la estrategia para el crecimiento y desarrollo sostenible de Belice en el periodo de 2016 a 2019 es el Marco para el Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo general es mejorar la calidad de vida de todos los beliceños, que viven ahora y en el futuro, siendo las prioridades la promoción de una mayor inclusión, cohesión social y seguridad ciudadana, por lo que el gobierno de Belice plantea entre sus factores de éxito fortalecer la cohesión social; lo cual incluye avanzar hacia la provisión universal de los servicios de salud, mejorar la expectativa de vida más allá de los 74 años y reducir la incidencia de la morbilidad y mortalidad. Por lo que para lograr estos objetivos el gobierno de Belice se ha comprometido a continuar financiando programas sociales en materia de salud y educación, tales como los subsidios a la enseñanza secundaria, la asistencia para el pago de matrículas, y la construcción de nuevas aulas, puestos sanitarios y hospitales. Belice destina más del 60% de sus recursos a la protección social de las personas en edad de trabajar y a la asistencia social general. Al igual que los otros países de Centroamérica agrupan a la población que todavía muestran altos índices de natalidad, mortalidad infantil y crecimiento poblacional.

Belice tiene una histórica disputa fronteriza con Guatemala, lo cual se encuentra en manos de que sea la Corte Internacional de Justicia (CIJ), quien resuelve esta disputa territorial. Pero Guatemala desplegó 3,000 soldados en la frontera con Belice, lo que causó

problemas por el hecho de que no existe una correcta delimitación, llegando a que la vigilancia de cada país se complique, lo que favorece el tráfico de drogas y mercancía. Pero estos hechos han generado violencia, porque en los últimos años, diez campesinos guatemaltecos fueron abatidos en incidentes con militares beliceños, mientras que el gobierno de Belice se queja del maltrato a sus ciudadanos por militares de Guatemala en la disputada zona fronteriza.

Belice a pesar de ser el país más pequeño de Centroamérica, posee una alta tasa de asesinatos, pese a que no se han divulgado las estadísticas oficiales, los medios de comunicación de Belice reportan 143 asesinatos en 2018, en comparación de dos menos que en 2012, el año más violento del país, por lo que el gobierno ha negado que Belice sea un punto en donde tengan operación grupos criminales como Los Zetas y el Cartel Jalisco Nueva Generación de México, o la Mara Salvatrucha (MS-13) de Guatemala, Honduras y El Salvador. Además un aspecto negativo para Belice es alta la tasa de homicidios persistes, que demuestra que aunque no aparezca en los titulares, el crimen organizado parece ser una grave amenaza en el país (Belice, s.f.; Dalby & Carranza, 22 de enero de 2019; Lineamientos estratégicos de país Belice 2015-2019, s.f.; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017; 3 claves para entender el conflicto de 160 años por la frontera entre Belice y Guatemala, 9 de mayo de 2019).

El Salvador debido al bipartitismo entre el FMLN y ARENA quienes gobernaron, se ha descuidado de factores críticos como la educación, salud, puestos laborales y la seguridad, lo que se ha acrecentado debido a la presencia de la delincuencia y pandillaje del grupo conocido como la Mara Salvatrucha (MS-13), pues la presencia de este pandillaje a aumentando los niveles de violencia de todos los tipos, la corrupción, la inseguridad, la migración, los asesinatos, los feminicidios, las violaciones, el desempleo, la explotación y la miseria en el país; pues todo esto afectan negativamente la calidad de vida de sus ciudadanos,

además de que El Salvador sigue teniendo una de las tasas de homicidios más altas del mundo, la de 60.07 homicidios por cada 100,000 habitantes en 2017, por lo que el crimen y la violencia hacen más costoso hacer negocios, afectan negativamente las decisiones de inversión y obstaculizan la creación de empleo.

Pero algunos puntos que rescatar y al mismo tiempo que mejorar es la educación, ya que tanto el acceso al nivel primario como las tasas de alfabetización han aumentado, siendo las áreas urbanas las que está presentando los avances más significativos, pero en contramedida la deserción en secundaria sigue siendo un desafío. Además de la proporción de la población con acceso a fuentes mejoradas de agua se incrementó del 79% al 89% y la proporción con acceso a saneamiento mejorado pasó del 56% a más del 95% durante el mismo período. Adicionalmente El Salvador se ha venido convirtiendo en cierta medida en un país un más poco equitativo, pues la desigualdad medida a través del coeficiente de Gini disminuyó en alrededor de 5 puntos porcentuales entre 2007 y 2016, esta reducción fue impulsada por el crecimiento del ingreso para el 20% de las personas más pobres. Pero esta modesta reducción no mejora de manera significativa a la pobreza rural, pues es una parte considerable de la población salvadoreña se encuentra en una pobreza crónica y otro grupo importante de la población está en una movilidad social descendente. Se espera que el nuevo mandatario Bukele pueda mejorar y revertir esta situación, pues su gobierno frente a la emigración masiva admitió la responsabilidad, tras la repercusión del caso Oscar y Valeria Martínez (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Gonzáles, 31 de mayo de 2019; Problemas sociales de El Salvador, s.f.; Zerega, 8 de julio de 2019).

En Nicaragua a raíz de la reforma del quebrado sistema de pensiones con un aumento de las contribuciones obreras y patronales que dio el presidente Ortega, fue la gota que rebalsó el vaso porque estallaron las protestas por la derogación de dicha reforma, dichas protestas estallaron dos días después de publicada dicha reforma, pero la gente no solo exigía

la derogación, sino que también el fin a un mandato de once años de autoritarismo, y como respuestas el presidente alzo las armas contra los manifestantes, generando muerte. Un estado que declaró una represión extrema en Nicaragua, en que cada día es una incesante lucha llena de muerte, desaparecidos, e injusticia pues el gobierno de Nicaragua desató una campaña de represión en la que se pudieron diferenciarse tres etapas. En una primera se disolvió violentamente las marchas de protesta cívica; en un segundo etapa se realizó una operación limpieza, que acabó por la fuerza con las barricadas y cortes de carreteras y caminos que se habían multiplicado en gran parte de Nicaragua y, que eran utilizados por la población para protestar y protegerse. En una tercera etapa viene criminalizando y persiguiendo a todas aquellas personas que han participado en las protestas o que las percibe como opositoras. De esta forma se observa todo tipo de represión cultural, al derecho, a la libre expresión y a la libertad (Agencia AFP, 24 de abril de 2018; Spadaro, 14 de enero de 2019).

Pero debido a las continuas protestas el nivel de pobreza ha aumentado, en merito a la reducción de las actividades en muchas empresas y la incertidumbre generalizada, originando la obstaculización de las carreteras con lo que se obstaculiza el flujo de mercancías, el desplome del sector turismo e incremento del despido del personal, como lo señalo la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social [FUNIDES] que unas 215,000 personas han perdido su empleo en las últimas semanas, de las cuales en promedio una 60,000 trabajaban, en el sector turístico. En general, las empresas están operando entre el 20% y el 70% de su capacidad, lo que viene originando que los negocios se cierren mientras que otros cuelgan anuncios con mensajes como “¡Ayudémonos! o Se buscan clientes, no importa la experiencia”, ocasionando que un país pobre se vuelva cada vez más pobre (Martin, 3 de junio de 2018; Salinas, 10 de enero de 2019).

La cifra de la población urbana parece seguir la tendencia de los países vecinos de la región, mientras que la importancia del área rural para el país de Bolivia es muy grande. En

el estado de Bolivia la población femenina total es ligeramente superior a la masculina, representando un 50,1% del total. Aunque en los rangos de edades entre los 0 y los 24 años puede observarse porcentajes contrapuestos, resultando el género masculino por encima del femenino. Respecto a las edades, su estructura es la propia de un país tercermundista en vías de desarrollo con márgenes anchos, que es la expresión de una elevada tasa de natalidad, que va disminuyendo a lo largo de los años. Este estrechamiento, que se ve más pronunciado a partir de los 20 años, es un reflejo de la alta mortalidad infantil que estaba presente en Bolivia y que en los últimos años ha disminuido fuertemente. Entre las pirámides de población del anterior censo, llevado a cabo en 2001, y el de 2012, se aprecian variaciones en la estructura de la población que indican una incipiente madurez de la misma, dejando de ser el estrato más numeroso el de los niños de 0 a 9 años. La disminución en la natalidad es consecuencia directa del desarrollo del país.

Aspectos positivos que destacar es que en 2008 la Unesco declaró a Bolivia como un país libre de analfabetismo; así mismo desde el 2014 la población como embarazadas, menores de dos años, adultos mayores y personas con discapacidad tienen un seguro gratuito de salud y bonos especiales. La deserción escolar bajó al 1,5% en la última década, permitiendo que los escolares en etapa educativa reciban un bono de incentivo así como un bono a la excelencia que premia a los mejores graduados del nivel secundario. Siendo los beneficiados de estos programas de educación y salud los sectores campesinos, indígenas y de escaso poder adquisitivo en las ciudades. Pero no todo es bueno, aspectos como la justicia y la corrupción afectan al país de Bolivia. El propio gobierno de Bolivia reconoce que no ha cambiado para bien es la justifica llegándose a encontrar en situaciones críticas, lo que aunado a la corrupción como los casos del Fondo Indígena y el de Gabriela Zapata (exnovia de Morales) afectan al actual gobierno de Morales, aunado a que las empresas públicas existentes y las nuevas empresas están a cargo de las Fuerzas Armadas, originando que en

algunos casos los miembros del sector militar se enriquezcan y se genere limitaciones que afecten al sector empresarial boliviano.(Guía de País. Bolivia 2019, s.f.; Miranda, 21 de febrero de 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En estos tiempos tan globalizados, la tecnología viene a ser un sinónimo de progreso en todo el mundo, es inevitable no tomar en cuenta la revolución tecnológica que ha ido transformando mercados enteros, la forma de ver y de concebir negocios nuevos y disruptivos; los gobiernos de Latinoamérica aún se encuentran retrasados en este indicador, según CEPAL la ciencia, la tecnología y la innovación han cobrado creciente relevancia en los últimos años y se han transformado en un factor fundamental de las posibilidades para crecer y competir en el mercado mundial. Si bien los países de Latinoamérica y el Caribe han avanzado en materia de inversión en I+D, sus niveles continúan muy por debajo de los países que se encuentran posicionados en la frontera tecnológica, esta realidad pone en mala posición a los gobiernos de Latinoamérica al no invertir en tecnología y por consecuencia no estar en la capacidad de competir en el mercado mundial (América Latina. Más del 10% de los latinoamericanos viven en la pobreza extrema: es la cifra más alta en 9 años, 15 de enero de 2019).

En resumen, la tecnología y la investigación de la ciencia incentiva y beneficia a la creación de nuevos productos, nuevas formas de comunicación, transporte y efectiviza los procesos de producción como de ensamblaje, es así como Ferreycorp no se queda atrás y en especial Ferreyros, ha venido desarrollando activamente el comercio electrónico de repuestos en dos modalidades: la venta a través de una plataforma abierta en la cual se cuadruplicó la efectuada el año anterior y la que se realiza a través de una línea dedicada entre la empresa y los clientes de mayor volumen de compras y frecuencia. Clientes de diversos sectores productivos como construcción, minería, pesca, industria y comercio, vienen empleando estos

canales. Cabe destacar que Ferreyros es el único distribuidor de maquinaria pesada que ofrece esta modalidad comercial en el mercado peruano. En el año 2019 se sumarán otras empresas de la corporación como Unimaq y Orvisa. Es evidente recordar que estas plataformas efectivizan el comercio y como sus resultados mencionaron, multiplican los beneficios, haciéndolas más competitivas en el mercado global, oportunidad que se debe tomar en cuenta para ser aplicado en todos los países donde se cuenta con presencia (Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019).

Chile es considerado como el país número uno en Latinoamérica con relación al empleo de tecnología computacional, contando con importantes ventajas competitivas como infraestructura tecnológica de buen nivel, un adecuado clima para hacer negocios, entre otros; pues la transferencia tecnológica extranjera con relación al equipamiento, infraestructura, servicios y personal calificado, en su asimilación ha sido fluida, de fácil adopción y dinámica, por lo que la inversión extranjera ha movilizó muchos recursos hacia la transferencia tecnológica, ya que la combinación dinero + gestión + tecnología ha resultado clave para sus operaciones en Chile. Aunque las primeras ubicaciones del Índice de Competitividad Global siguen siendo dominio de los países desarrollados con altos ingresos, Chile es considerado como el país más preparado de Latinoamérica para afrontar las nuevas perspectivas y enfoques de trabajo a partir de los cambios tecnológicos, pues ocupa el lugar 34 a nivel mundial y mantiene su atracción hacia los profesionales extranjeros que materializan en Chile sus aspiraciones laborales retribuidas con un buen nivel de vida según los estándares regionales (Chile es el país más preparado de América Latina para afrontar cambios tecnológicos, 18 de mayo de 2017; Larraín & Monckeberg, 11 de enero de 2019; Yutronic, 2004).

De acuerdo al Banco Mundial, los gastos realizados en investigación y desarrollo (I+D) en Chile en 2016 ascendieron al 0.37% del PIB y para los países de la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] han alcanzado un 2.49%, esto se debe a que la capacidad de Chile para converger hacia los niveles de competitividad de los países conformantes Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] se ve afectada por una productividad estancada en niveles bajos y una elevada desigualdad. En referencia a la intensidad del proceso de innovación desarrollado por las empresas, los gastos realizados en I+D con relación para Chile fue de 0.21%, en comparación con las de Japón y Corea que ascendieron al 80%; esto es debido a la presencia de una brecha con relación a infraestructuras y los bajos niveles de inversión en innovación e I+D que aunado a un déficit de profesionales estas áreas, pues frenan la productividad y están asociados a una dependencia persistente de los diferentes productos de exportaciones. Esto se debe a que no tiene una presencia mundial en tecnología ni en servicios mineros adecuados, lo que refleja un largo camino por el cual deben de recorrer las empresas y políticas públicas chilenas que puedan apoyar a la innovación tecnológica, pues el hecho para Chile de que no existen instrumentos de crédito tributario para que las empresas puedan recuperar parte de sus gastos de inversión en I+D. Aun cuando se ha analizado esta posibilidad, el Gobierno no ha decidido aún elaborar un proyecto al respecto, principalmente debido a la poca selectividad del instrumento y la posible elusión tributaria por parte de los beneficiarios. No obstante, existe una ley de crédito tributario para fines educacionales que eventualmente ha sido utilizada con fines de I+D (Guardia, 25 de marzo de 2019; Larraín & Monckeberg, , 11 de enero de 2019; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2018; Yutronic, 2004).

La gran guerra comercial que se da en la actualidad entre Estados Unidos y China se hace evidente que la atención en este aspecto está enfocada en la tecnología de la información y las comunicaciones, para Colombia según Rodríguez (2019) quien mencionó al exministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia Daniel Medina, desde

su punto de vista el cambio más importante que debería hacer el país está en que primero se ataquen las deficiencias en términos de cobertura, para luego pensar en cómo se pueden desarrollar los demás cambios que propone ese mundo de la tecnología, de esta forma podemos ver que existe una falencia en la cobertura para poder llevar las telecomunicaciones a todo el territorio de su soberanía, pues el ministro Medina aseguro que en un país como Colombia la prioridad de la agenda política debería ser conectar a los desconectados y mejorar la velocidad hacia 4G en móvil y en fija por encima. En términos de desconectados, el 50 % de la población no tiene acceso a Internet adecuado; identificando una oportunidad de crecimiento en este aspecto ya que en el transcurso de dos años Colombia pretende consolidar la conexión 5G para ofrecer una oportunidad de negocio para grandes empresas de telecomunicaciones y que de esta forma puedan encontrar la demanda esperada.

Según la opinión de expertos nacionales e internacionales en materia científica señalan que Ecuador en cuanto a materia de innovación tecnológica se encuentra a 20 años de distancia de los países de su entorno. Pero Ecuador hace tiempo trato de incursionar en esta senda, tal como lo señala la Constitución del 2008, que introdujo la necesidad de crear un sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación para que se fomente la investigación y el desarrollo tecnológico en articulación con el sector productivo; pero la realidad es adversa por el hecho de que todavía no se ha dado el salto tecnológico, hacia la tercera fase del desarrollo científico-tecnológico. Lograr que se dé esta tercera fase es propiciar que la investigación que se genera en las universidades se convierta en transferencia de conocimiento, trasladando las respuestas a problemas sociales con una mirada hacia la comunidad que demanda esos conocimientos, por lo que han de tener que articular los tres actores del desarrollo científico: el sector académico (universidad e institutos de investigación), el Estado y sector productivo ecuatoriano.

Pero lo que las empresas buscan es poder desarrollar y tener conexiones en red que les permita brindar flexibilidad y ventajas a los clientes, pero para poder desarrollar el conocimiento de hoy es necesario tener conexiones transversales; pero resulta contradictorio que algunos sectores en donde se trata de desarrollar y aplicar este tipo de tecnología como lo es la banca electrónica en Ecuador, sus clientes sienten que les falta más esfuerzo por el hecho de que solo cierto grupo de usuarios pueden emplear estas ventajas, en comparación de que para la población más adulta es difícil realizar el cambio, por lo que es necesario que las entidades realicen campañas para el uso de la nueva tecnología.

Pero gran parte del retraso tecnológico que se da en Ecuador es debido a que es un país débil en cuanto a ciertas cuestiones políticas, económicas y sociales, por el hecho de que problemas graves que ya son una realidad y el gobierno de Ecuador no encuentra una respuesta para hacerles frente. A esto se suma el problema que tiene Ecuador en cuanto a la inversión en investigación y desarrollo, que solo destinó el 0,4 % del PIB, en comparación a lo que otros países destinan el promedio del 2.4 % del PIB, media que dedican los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Agencia EFE, 27 de mayo de 2019; Agencia EFE, 7 de junio de 2019; Ecuador está 20 años atrasado en innovación científica, 27 de mayo de 2019; La banca electrónica tiene más servicios, 2 de mayo de 2019).

Guatemala a pesar de tener la economía más grande de su región, fundamentalmente sustentada en la agricultura, por causas históricas y políticas la investigación es bien limitada; a pesar de ser un país grande cuenta sólo con 11 publicaciones de investigación por millón de habitantes. Según la Unesco las cifras en cuanto al campo de tecnológico de Guatemala son preocupantes: el número de investigadores a tiempo completo es de 27 por millón de habitantes, siendo éste indicador de 16 veces menor que el promedio de Latinoamérica y 262 veces menor que el de los países desarrollados; respecto a la inversión del gobierno es

ínfimamente muy pequeña, representada por 0.029 % del Producto Interno Bruto, esto es comparativamente hablando 25 veces menor que el promedio en Latinoamérica y 85 veces menor que Europa occidental y se radicaliza con los países más tecnológicos, siendo 200 veces que Corea del Sur o Israel, todos éstos datos estadísticos están completamente respaldados en su nivel educativo, sólo un 3% de su población accede a educación universitaria. Pues esto también se ve reflejado en el Índice de Preparación Digital (IPD) que indica que Guatemala cercano a los países peor posiciones en Latinoamérica. Es por esta razón que se han desarrollado varias acciones e iniciativas para favorecer el desarrollo de la ciencia y tecnología, por ejemplo, cada año se reúnen toda la comunidad científica guatemalteca con sus pares guatemaltecos que trabajan en el extranjero, este evento es desarrollado por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT); en el año 2017 se realizó la Marcha por la Ciencia, en el parque central de ciudad de Guatemala; el año 2018 se involucraron alrededor de 250 personas por la misma causa; el año 2019 será el primer año en que Guatemala llevará a cabo una movilización por la Marcha por la Ciencia con los objetivos de: a) generar interés en los guatemaltecos, b) fortalecer a la sociedad científica, c) generar espacios de desarrollo de ciencia; d) evidenciar los problemas que dificultan el desarrollo de la ciencia en Guatemala. Pero un punto que se debe colocar en agenda para el nuevo gobierno entrante es el de incrementar la inversión del PIB, pues esto incrementará su preparación tecnológica y digital, lo que permitirá a Guatemala incrementar su competitividad, fomentando la innovación y creando nuevos puestos de trabajo (Escobar, 5 de abril de 2019; Estos son los países de Latinoamérica más preparados en materia tecnológica, 28 de mayo de 2018).

Belice con relación al cambio tecnológico, al igual que los otros países de Centroamérica viene dando respuestas desalentadoras, por hechos que en dicho país aún no pueden resolver problemas del siglo XX tales como nutrición y cuidados médicos básicos,

agua y saneamiento, vivienda, o acceso a conocimientos básicos; siendo estos factores que afectan incluso al país con la economía más dinámica de la región. Pero estas condiciones afectan a Belice situando en un escenario de riesgo y rezago respecto a países que hoy mismo pueden sacar provecho de los beneficios de las tecnologías exponenciales o que ya están realizando cambios en sus modelos educativos para generar las habilidades digitales.

Por lo que el Gobierno de Belice ha desplegado programas de incentivos especialmente para fomentar el desarrollo de la tecnología y su empleo en el procesamiento de datos, que es una nueva y dinámica industria en Belice y ha demostrado crecimiento substancial desde sus inicios; además otra ventaja en el área de procesamiento de datos, es su alto porcentaje de trabajadores capacitados que pueden ser entrenados con facilidad para cumplir como la demandad de las operaciones. Además el desarrollo de programas de incentivos, ha de permitir a inversionistas brindar facilidades de apoyo hacia los negocios involucrados en procesamiento de datos en el exterior y otras tecnologías informáticas, permitiendo que algunas operaciones en ciertos negocios empleen la tecnología informática en operaciones tales como el telemarketing, administración de datos de tarjetas de crédito, otros procesamientos de datos en el exterior, apuestas por teléfono o por internet, facilidades de teleconferencia y reservaciones internacionales de hoteles o de viajes, entre otros (Comercio e inversión en Belice, s.f.; García, 12 de octubre de 2018).

El Salvador es un pequeño país que ha pasado por muchísimas dificultades, circunstancias e inconvenientes pero que sigue en pie y poco ha avanzado con relación a que la tecnología juega un papel muy importante, por el hecho de que la ciencia, tecnología, innovación y conocimiento son instrumentos fundamentales para erradicar la pobreza, combatir el hambre y mejorar la salud de las poblaciones, así como para poder alcanzar un desarrollo regional sostenible, integrado, inclusivo, equitativo y respetuoso del medio ambiente. Por lo que un punto importante para esto es poder absorber y asimilar la tecnología

para poder emplearla, pues en referencia a la absorción de tecnología del Foro Económico Mundial menciona que es una medida de la capacidad que tiene un país para absorber tecnología, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico; pero no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para que las empresas sobrevivan y/o potencialicen su crecimiento.

En el reporte sobre el Índice Emprendimiento y Desarrollo Global [GEDI] de 2018 indico que mientras toda la región (Suramérica, Centroamérica y el Caribe) el indicador de absorción de tecnología es del 20%, en El Salvador solo se desarrolla un 6% de absorción de tecnología; esto es debido en gran parte a la poca inversión y compromiso del gobierno, tal como lo señala los reportes de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT), indican que El Salvador ha crecido relativamente en materia de I+D pues en relación al PIB ha pasado de 0.03 % en el 2012 a 0.14% en el 2016. Pero el viceministerio de Ciencia y Tecnología de El Salvador muy preocupado por esta situación ha venido administrando y promoviendo el desarrollo científico y tecnológico, además de fomentar la innovación en la población salvadoreña, por lo que con relación a las inversiones en Actividades Científicas y Tecnológicas [ACT] se inició un incremento sostenido en la inversión de dichas actividades pasando de 1.09% en el 2012 al 1.88% en el 2016 en relación al Producto Interno Bruto [PIB].

Pero debido a la falta de innovación y de adopción de nuevas tecnologías nuevamente se contrarresto el entorno emprendedor de El Salvador, en parte a las condiciones económicas, la violencia del país, inseguridad y en contraparte a los intereses de los gobiernos de turno con relación al impulso de la agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación. Por lo que al mandatario Bukele tiene que implementar y desarrollar medidas y políticas que permitan dinamizar el empleo de la tecnología, pues el mismo presidente emplea los medios digitales para poder realizar las comunicaciones de su mandato (El avance de la tecnología en

El Salvador, 25 de enero de 2019; El Salvador avanza en Ciencia y Tecnología, 12 de setiembre de 2018; Jiménez, 2 de marzo de 2019; Mizrahi, 15 de junio de 2019).

Para el gobierno de España a través de su embajada en Nicaragua hace mención que el fortalecimiento de las capacidades científicas y técnicas para un país tienen un fuerte efecto multiplicador en sectores como la salud, la agricultura y la lucha contra el hambre o la lucha contra el cambio climático; pero en este caso y bajo las coyunturas actuales que se han venido desarrollando en el país centroamericano se podría confirmar la incapacidad de generar desarrollo en salud, agricultura, lucha contra el hambre, lucha contra el cambio climático, crecimiento sostenible y control de su economía; pero en referencia a la VI Reunión de Altos Funcionarios de Ciencia y Tecnología de la Celac y la Unión Europea, que tuvo lugar en Bruselas, y que según los representantes de Nicaragua afirmaron la importancia de la ciencia y la tecnología para el gobierno Sandinista, que se ha puesto de manifiesto a través de programas y políticas gubernamentales para beneficio de la población, lo cual debe tomarse como una fachada ante la unión europea, ya que el gobierno dejó claro que no tiene intenciones de mejorar las relaciones con la población, de tal forma que por ejemplo en procesos de importaciones a las empresas genera trabas que ocasionan pérdidas de tiempo considerables y pecuniarias por la no existencia de una correcta legislación, lo que aunado a que el futuro no va esperar, Nicaragua al igual que sus países vecinos al verse en las condiciones y los riesgos globales en las que se encuentra; los pronósticos no son muy optimistas por el hecho de que sus líderes siguen atentando contra la población y se siguen discutiendo problemas del siglo XX como si todavía estuviéramos en las dinámicas del siglo pasado (Oficina Técnica de Corporación [AECID], s.f.; García; 12 de octubre de 2018; Reafirma Nicaragua importancia de la tecnología y la innovación para el desarrollo, 16 de marzo de 2017; Zelaya, 16 de febrero de 2018).

Un aspecto positivo y resaltante respecto al aspecto tecnológico y científico, en el país pluricultural de Bolivia es su despegue y fuerza en la inversión digital financiera. Entre los años 2017 y 2018, el país de Bolivia alcanzó un crecimiento del 11.67% en inversión digital financiera, lo que le vino muy bien al país en procura de mayor crecimiento general a futuro. De acuerdo a la investigación realizada por la empresa multinacional de software COBIS denominada "Pulso: perspectivas en innovación digital financiera", estudio que cuantifica la inversión digital por parte de las instituciones financieras de un país, para el caso de Bolivia se apreció un incremento de éste indicador en un 4% en el 2018, respecto al año 2017, alcanzando en la actualidad el 20% del presupuesto total manejado por las instituciones bancarias. Bajo este contexto Bolivia vendría a ser el país que más ha incrementado sus indicadores de inversión digital financiera, con un crecimiento del 3%; lo que con la expansión en el sector de la tecnología fomentada por el auge del comercio electrónico, la penetración del internet en Bolivia y el talento de jóvenes profesionales que generan nuevas formas de generar valor agregado; por lo que este "boom tecnológico" permite la penetración del internet y la facilidad que tiene la gente para conectarse al internet, generando el crecimiento del sector que actualmente está conformado por al menos 200 empresas.

En dicho estudio realizado, enmarco a Bolivia como el país que tuvo la mayor inversión digital centrada en la banca móvil y existen inversiones con menores niveles que se han focalizado en el automatismo de procesos, entonces se puede afirmar que los más importantes rubros de inversión digital financiera son: banca móvil, canales, tiempo real de pagos, soluciones personales, plataforma de pagos y cuentas virtuales. Las instituciones financieras manifiestan que todo se encuentra en función a las inversiones, si éstas son grandes cantidades o en su defecto pequeñas, nos pueden dar una idea del valor que se agregan a las aplicaciones, lo que conlleva a que realicen fuertes inversiones en infraestructura, todo con el objetivo de garantizar la interconectividad en tiempo real, la

flexibilidad y la facilidad de gestión y administración. Permitiendo del mismo modo, la expansión del comercio electrónico y el aumento de las conexiones a internet, con lo que se aprovecha de empleo de la tecnología móvil. Cabe mencionar que se requiere una inversión posterior de capital para realizar las gestiones de la plataforma de la aplicación y por consiguiente poder actualizarla constantemente, todo esto mejorando el aprovechamiento de dispositivos móviles, especialmente para temas de encriptación de data y biometría. Viendo el otro lado, también se indica en la investigación, que las instituciones financieras que invierten en menores porcentajes en el automatismo de procesos tratan de optimizar tiempo y dinero, enfocando sus esfuerzos en la productividad operativa. Por lo que aparece una nueva oportunidad de sobre el estado de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que genera la “deslocalización” de industrias vinculadas al sector como las empresas de software, ha de permitir que la región se inserte en una dinámica al que se fortalezca y genere incremento de las compras por internet, un mayor empleo de operaciones financiera de manera electrónica y mayor disposición hacia nuevas tecnologías en diferentes campos de aplicación como el satélite Tupac Katari, la planta de energía eólica, la medicina nuclear, las casas ecológicas, el uso de litio, entre otros. (Agencia de Noticias Fides [ANF], 2 de octubre de 2018; Medina, 6 de agosto de 2018; ¿Sabes cuáles son los avances tecnológicos de Bolivia?, 30 de setiembre de 2014).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es determinante y obligatorio tener presente el reconocimiento de un trabajo ecológico y ambientalmente responsable, y más aun tratándose de la industria de bienes de capital ya que se relaciona con el sector de la minería, pesca, construcción, industria, energía, petróleo, agricultura, comercio y transporte, y que son los sectores más susceptibles a huelgas o al malestar social en zonas expuestas y afectadas por actividades relacionadas a los sectores mencionados antes, y es precisamente cuando se hace mal uso o descuido del medio ambiente

en donde operan las grandes empresas, es necesario y fundamental reconocer como una oportunidad genera un reconocimiento a cualquier iniciativa que enriquezca la responsabilidad ecológica y ambiental, es importante mencionar que los países de Latinoamérica son perfectos para desarrollar tecnología que disminuya la emisión de gases de efecto invernadero.

Las preocupaciones para los chilenos sobre el cuidado del medio ambiente aparecen en el lugar número 12 de los resultados obtenidos según el estudio “Chile 3D 2018” realizado por GFK Adimark, como se puede apreciar en la figura 15 se muestra las preocupaciones ambientales de los chilenos. Lo cual dicha categoría alcanzó el 14% de las preferencias, lejos de la delincuencia que está en primer lugar con un 69% (Gonzales, 22 de abril de 2018).

De acuerdo a los resultados de la encuesta Nacional del Medio Ambiente 2018 realizada en Chile, revelo que el 88% de la población cree que el cambio climático es consecuencia de la actividad humana, mientras que el 93% está consciente de que el fenómeno climático ocurre actualmente, el 95% está a favor de eliminar las bolsas de plástico y un 89% a favor de aplicar alguna restricción a los vehículos contaminantes. Reflejando preocupaciones como que la contaminación del aire es el primer problema ambiental con un 32%, seguido de la basura con 29% el cual está asociado con la suciedad de las calles y en un tercer lugar el ruido con 16%; pero en otras regiones se observan problemas que en otras no, como lo son los problemas por el agua y por la minería (Guzmán, 9 de marzo de 2015; Villa, 20 de febrero de 2018).

Pero la contaminación ambiental siendo la primera preocupación para los chilenos, debido a que el 40% de la generación de energía es base a la combustión del carbón, uno de los procesos de generación de energía más contaminantes, por lo que en el primer semestre del 2019 se conformó una mesa de trabajo entre el gobierno chileno y algunos de los

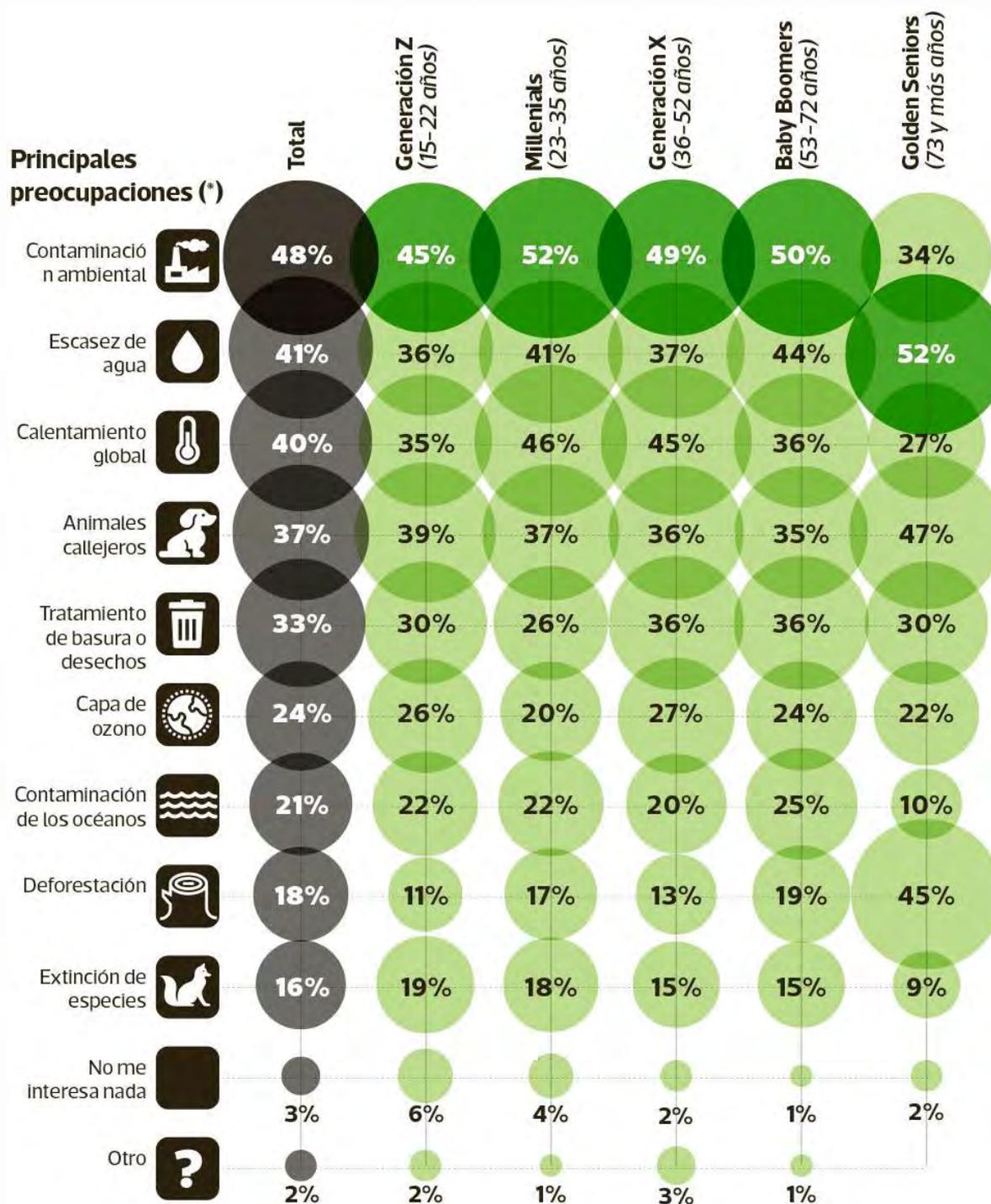


Figura 15. Principales preocupaciones ambientales para los chilenos. Tomado de “Contaminación y agua son las mayores preocupaciones ambientales en Chile” por C. Gonzáles, 22 de abril de 2018, La Tercera. (<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/contaminacion-agua-las-mayores-preocupaciones-ambientales-chile/141099/>)

responsables de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP 25 con el propósito de desarrollar un plan de descarbonización energética para la conversión de las centrales térmicas a carbón a centrales termoeléctricas, pues Chile como país tiene el planteamiento de que para el 2040 el 100% de su generación de energía eléctrica provenga de fuentes limpias, pudiendo ser centrales a gas natural o solares. Pero los críticos del presente gobierno señalan que la mesa de descarbonización va muy retrasada sobre los compromisos adoptados por Chile. Empero la contaminación del aire no solo es por la emanación de los gases productos de la combustión en el proceso de generación de energía, sino también por las diferentes actividades industriales que emanan partículas al aire, siendo el material particulado grueso MP10 y fino MP2.5; por lo que el gobierno chileno ha venido desarrollando planes para que las zonas industriales como por ejemplo Quintero y Puchuncaví dejen de estar saturada por material particulado fino y grueso, para poder alcanzar este objetivo las empresas presentes en los parques industriales deben instalar los filtros y accesorios respectivos que mitiguen esta situación (Carrere, 9 de enero de 2019).

Para Colombia se incluye una garantía de desarrollo de aspectos de energía limpia, en la cual se ve una oportunidad con grandes proyectos relacionados al cuidado del medio ambiente, el parque automotor del país y el crecimiento industrial sustentable y eco amigable, de esta forma respetando los “Acuerdos de París” sobre el cambio climático, el cual presenta un plan de actuación para limitar el calentamiento del planeta “muy por debajo” de 2 °C, y cubre el periodo posterior al año 2020 (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Consejo de la Unión Europea, s.f.).

Para Colombia en el año fiscal 2018 han sido aprobados tres proyectos por un monto cercano a los US \$702 millones, el segundo financiamiento de políticas del desarrollo (DPF por sus siglas en inglés) para el desarrollo sostenible y crecimiento verde; el proyecto de conectividad en las vías navegables y provisión de agua Plan Todos Somos PAZcífico, y un

financiamiento adicional para el proyecto de acceso con calidad a la educación superior.

Asimismo, se aprobó un proyecto para la sostenibilidad de bajas emisiones de carbono en la Orinoquia (Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019;

Centro de Información del Banco [BiC], abril de 2018).

En el gobierno del presidente Moreno, la población ecuatoriana fue consultada mediante un referéndum sobre temas cruciales para el gobierno, siendo dos de estas medidas de gran importancia para la gestión ambiental, como son la limitación de la minería metálica y la protección del Parque Nacional Yasuní. Con relación a la limitación de la minería metálica, a la población se le consultó si estaban de acuerdo con enmendar la Constitución del Ecuador para que se prohibiera la minería metálica en todas sus etapas, en áreas protegidas, en zonas intangibles, y centros urbanos; en donde el 68,62 % de los votantes dijo sí. Y con relación a la protección del Parque Nacional Yasuní, se le consultó si es que estaban de acuerdo con incrementar la zona intangible en el Parque en 50,000 Ha y reducir el área de explotación petrolera autorizada por la Asamblea Nacional de 1,030 Ha a 300 Ha; en donde el 67.31% de los votantes dijeron que sí.

El 2019 los proyectos extractivos como el Mirador, Loma Larga y Fruta del Norte debían empezar a explotar minerales, solo el último podrá empezar a operar; debido a que los otros proyectos tienen un retraso cuyas principales causas figuran denuncias sobre incumplimientos ambientales y cuestionamientos a los procesos de consulta previa, lo que ha generado conflictos socioambientales que vienen arrastrando. Un aspecto a remarcar es el 2019 será un año difícil para las áreas protegidas en Ecuador, por el motivo de que el presupuesto de apoyo al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) se redujo en un 33.12%, al pasar de USD\$ 6'733,557 en 2018 a USD\$ 4'502,768 en 2019, esto debido a la reducción del presupuesto general de todas las entidades del estado ecuatoriano, por lo que la disminución del presupuesto afectará la gestión que se desarrolle en las áreas protegidas, y las

zonas marinas son las que más preocupan, ya que su control, vigilancia y conservación suponen unos costos mayores que los de las áreas continentales (Aguilar, 3 de enero de 2018; Paz, 10 de enero de 2019).

A inicios del 2015, surgió un creciente interés y clamor por realizar una mejor gestión del medio ambiente y patrimonio natural, porque Guatemala se enfrenta a problemas ambientales serios, siendo los principales problemas ambientales: la deforestación, la erosión acelerada del suelo, la contaminación por el uso de agroquímicos, la contaminación de la atmósfera, la contaminación del agua y la contaminación de los alimentos. Estos problemas hacen referencia de que el país guatemalteco presenta uno de los más alto índices de riesgo de cambio climático.

En función a lo mencionado anteriormente y con intereses en el tema ambiental, se organizó un diálogo con el objetivo de identificar grandes medidas que Guatemala necesita adoptar con el fin de revertir las tendencias de deterioro y encaminarse al desarrollo sostenible y la gobernabilidad socioambiental. Es de aquí que surge el Pacto Ambiental de 2016 al 2020. Los diálogos abiertos generaron confianza entre los diversos sectores participantes, facilitando así el logro de acuerdos concernientes al medio ambiente, entre ellos se puede mencionar: cuidar el agua, reducir la deforestación, reducir la pérdida de biodiversidad, limpieza de desechos sólidos, generar sosteniblemente y preparar al país para el cambio climático, gestionando de manera adecuada el medio ambiente, los diálogos permitieron mejorar las instituciones públicas relacionadas con el medio ambiente y asegurar su financiamiento. Los sectores que componen el país de Guatemala deben trabajar de manera mancomunada y asumir compromisos para tener un ambiente sano y poder alcanzar niveles importantes de desarrollo, con estos insumos el diálogo también generó una alianza ambiental multisectorial, además de poder intervenir en la implementación del contenido del Pacto Ambiental y varios compromisos colectivos y sectoriales. Contar con el documento

base del Pacto Ambiental no es la conclusión de un objetivo, sino sólo un inicio, porque las expectativas son sentar las bases de un nuevo modelo de trabajo para poder garantizar que Guatemala sea una nación verde, limpia, sostenible, competitiva, solidaria y resiliente para sus habitantes (Agencia EFE, 14 de noviembre de 2018; Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala [MARN], s.f.; Problemas ambientales de Guatemala, 11 de setiembre de 2012).

El gobierno de Belice reconoce la importancia del medio ambiente para el desarrollo del país y para el bienestar de los ciudadanos, el pueblo de Belice se ha esforzado para establecer y mantener Áreas Protegidas en todo el país. El poder tener un medio ambiente saludable, ha requerido que se plantee estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de la gestión de desastres naturales; y promover la energía verde a través del fortalecimiento del marco institucional, otorgar incentivos a las empresas privadas y a los hogares que adopten tecnologías verdes, así como adoptar una política de transporte nacional que asegure la seguridad y eficiencia energética, con el menor impacto ambiental. Por lo que Belice se encuentra en un proceso de reducir la contaminación ambiental mediante procesos de mejora en el manejo de sus prácticas de residuos sólidos en los destinos turísticos emergentes con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mediante un préstamo desembolsado por el Banco de USD\$10 millones que han financiado inversiones para la mejora en el transporte, recuperación y disposición final de los residuos sólidos en ciudades y poblaciones de los corredores del norte (Orange Walk y Corozal) y del sur (Stann Creek y Toledo) y también en Belmopán, la capital del país.

Pero no todo es favorable, debido a una falta de control en Belice y su país fronterizo Guatemala, lo que continúa beneficiando a los traficantes de especies silvestres que es intenso, y que ha tomado medidas extremas, en especial en la zona fronteriza, que es un espacio en donde se evidencian las contradicciones, además del negocio ilícito del trasiego

permanente de drogas. Problemáticas que se origina debido a la pobreza, corrupción y un conflicto fronterizo entre ambos países; siendo este último el mayor obstáculo en para combatir los ilícitos en la región, generando además la extracción de recursos que afectan al hábitat y ecosistema de la Selva Maya, que representa uno de los sistemas ecológicos de mayor importancia a nivel global, por el hecho de que es considerado como la zona continua de bosque tropical húmedo y subhúmedo más extenso de Mesoamérica. (Áreas protegidas, s.f.; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 1 de junio de 2016; Lineamientos estratégicos de país Belice 2015-2019, s.f.; Protección y uso sostenible de la Selva Maya, s.f.; Soberanes, 15 de agosto de 2018).

Para El Salvador las fuerzas relacionadas al medio ambiente juegan un papel muy importante, por ser un país cuyo futuro depende en gran medida de los recursos naturales especialmente el agua, debido a que tiene que ver con una relación sobre la viabilidad económica y social del país. Pero El Salvador al ser un país pequeño, presenta la más alta densidad poblacional del hemisferio, de 342 habitante por km²; pues el país enfrenta factores adversos favorecidos por la deforestación de los bosques, una escasez hídrica, la degradación de los suelos y los efectos nocivos que sufre la biodiversidad. Estos factores críticos vienen haciendo estragos en el país centroamericano, tal como lo indico el estudio elaborado por la Asociación Mundial para el Agua (GWP, por sus siglas en ingles) en su estudio sobre la “Situación de los Recursos Hídricos en Centroamérica” señalo que para El Salvador solo el 30.6% del recurso hídrico está destinado para consumo humano, situación crítica que se agravó en 2016 cuando estuvo en alerta naranja por crisis en el agua potable, lo que esta crisis hídrica tiene una afectación como una de las más críticas para la economía del país. Sobre el remanente del recurso hídrico es empleado en actividades industriales, pero estas actividades generan la contaminación del agua, generando altos índices de enfermedades que afectan principalmente a la población infantil. Todo esto se ve afectado en gran parte por la

deforestación de los bosques debido la presencia de mayores zonas residenciales y a la actividad extractiva de la madera como recurso, generando un daño a los suelos, siendo un factor que genere la escasez del agua y los efectos nocivos de la biodiversidad; lo que se complica cuando El Salvador presenta exposiciones y vulnerabilidades muy altas a los riesgos por eventos naturales adversos, incluidos terremotos y erupciones volcánicas, más la vulnerabilidad a los impactos del cambio climático, incluido el aumento de inundaciones, sequías y tormentas tropicales.

Pero no todo es malo, en El Salvador debido a la reglamentación aprobada se estableció que no se puede desarrollar exploración ni explotación minera en el país, lo que evitó la continuación de problemas y conflictos sociales, como los acontecidos con la empresa Ocean Gold en la operación minera El Dorado, en contramedida Guatemala y Honduras han tenido implicancias graves respecto a este tema, lo que se ve reflejado en la contaminación del río Lempa que atraviesa a estos tres países, pues este afluente viene trayendo repercusiones graves a El Salvador (Ayala, 15 de febrero de 2018; Banco Mundial [BIRF-AIF], 4 de abril de 2019; Madrid, 6 de junio de 2017).

Para Nicaragua el Banco Mundial [BIRF-AIF] (s.f.) hace énfasis en tres encabezados. El primer encabezado “Los riesgos de salud ambiental imponen una carga significativa a la economía de Nicaragua: unos 2.600 millones de córdobas o 2.4 % del PIB” lo cual nos da a entender que la salud ambiental del país incluye y afecta al PIB directamente. El segundo encabezado “Estos riesgos provocan decesos prematuros e infecciones que afectan en especial a los niños menores de 5 años” y el tercero “Se reportan anualmente más de un millón de casos de diarrea en menores de 5 años como resultado de la mala condición del agua potable, saneamiento e higiene”; de lo cual se llega a la conclusión que no existe una prevención responsable y sustentable en cuanto al cuidado del medio ambiente, generando problemas de salud en la sociedad y afectando principalmente a los niños menores de 5 años.

Tal como lo señalado por una funcionaria del Banco Mundial, Karin Kemper quien mencionó que el estudio realizado en Nicaragua sobre varios tipos de riesgo medioambiental, centrándose en el análisis de las deficiencias relacionadas con el agua y el saneamiento, y la contaminación del aire en interiores y en exteriores; el estudio ha considerado soluciones e inversiones prioritarias y ordena las intervenciones potenciales en función de sus costos y de los beneficios que se espera que generen. Así pues, queda claro que las soluciones son posibles y que las ganancias de los progresos medioambientales pueden ser muy altas en términos de mejoras en la salud y en la calidad de vida, en especial para los niños. A simple vista es optimista las posibles soluciones plasmadas por la funcionaria del banco mundial, pero por otro lado se debe ser realista en cuanto a la realidad e inestabilidad social del país, ya que con un país que no está comprometido con el pueblo se duda seriamente que también se comprometa con el cuidado ecológico y ambiental del país.

Nicaragua debido a la falta de institucionalidad en las entidades estatales, en donde prácticamente existen vacíos y procedimientos incongruentes que permiten que los proyectos mineros entren en las comunidades, otorgando a las empresas mineras el poder para destruir los bienes naturales y violentar los derechos humanos, como el caso preocupante de la mina La India empresa de origen británico Cándor Gold que goza de una licencia de exploración otorgada por el gobierno nicaragüense en el año 2008. Debido a esta situación preocupante, la población junto con organismos de defensa ambiental han intervenido mediante diferentes procesos de defensa, lucha y de pronunciamiento ante estos actos ilegales de las mineras, pero estos actos que han sido opacados a través de la represión, la criminalización que ostentan las empresas vinculadas con el gobierno para su accionar ilegal. De tal forma que la contaminación minera es devastadora para el agua, llegando a que este recurso sea inutilizable para el consumo humano y para la agricultura, tanto a nivel de aguas superficiales como subterráneas, además de que el extractivismo es una opción política, obligando a

reconfigurar de manera negativa para los nicaragüenses sus territorios, economías y una nueva dependencia, cada vez que exportan sus recursos primarios y avanzan en el proceso de reprimerización, concentración y extranjerización del territorio nicaragüense (Muñoz, 22 de enero de 2019; Rodas, 16 de julio de 2019).

Sobre la investigación realizada por la revista científica *Nature Ecology and Evolution* denominada “Un año crucial para la política de la conservación en Bolivia”, en donde hace mención sobre normas favorables dictadas a favor del medio ambiente durante los tres periodos consecutivos del presidente: Evo Morales y políticas, actividades y proyectos que afectan e impactan la sostenibilidad de Bolivia; principalmente le da relevancia a cuatro grandes problemas los cuales son: exploración de hidrocarburos, la construcción de represas, la ejecución de carreteras y la expansión agrícola. Estos problemas son producto de las actividades extractivas lo que viene originando crisis ecológicas.

En la investigación se destaca la excelencia de Bolivia en normatividad y políticas ambientales, su legalidad y manejo de las leyes y su participación compromisos internacionales como el llamado acuerdo de París, que hace referencia al cambio climático, No obstante, el gobierno con Evo Morales a la cabeza quien también ha aprobado políticas y leyes nocivas en desmedro del medio ambiente que amenazan la red de áreas protegidas y los territorios indígenas del Estado Boliviano, pues se han presentado varios casos acerca de estas políticas y medidas que han venido resultando contradictorias, por ejemplo en el año 2007 Bolivia respaldó la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, pero contrariamente dicho año se declara como prioridad nacional la construcción de las represas El Bala y El Chepete, ubicadas dentro de territorios ocupados por las etnias indígenas; otro caso, se da en el 2010 cuando se aprueba la Ley de los Derechos de la Madre Tierra, y ese mismo año se autoriza la construcción de la carretera que parte en dos el Territorio Indígena y el Parque Nacional Isiboro Sécore (TIPNIS), decisión que originó

una serie de protestas en el país. En el caso de la extracción de petróleo y gas, en el 2015 el gobierno emitió el Decreto Supremo N° 2366, ley que aprobó la exploración de hidrocarburos dentro de las áreas protegidas de Bolivia, y actualmente 11 de las 22 áreas protegidas nacionales se superponen con concesiones de gas y petróleo. Pues todas estas actividades vienen generando problemas medioambientales en un primer elemento mediante las crisis ecológicas originadas por las actividades extractivas, lo que ha de dar paso a las pandemias y enfermedades emergentes por la destrucción de los ecosistemas y la alteración de la ecología de los bosques, dando origen al cambio climático como tercer elemento que ha de generar y transformar las condiciones climáticas. Por todos estos factores el presidente Morales indicó que si bien es obligación del gobierno cuidar el medio ambiente, también tienen que velar por el bienestar de los bolivianos, tratando de salvar las críticas de sus detractores y la población (Bustillos, 8 de enero de 2018; Sierra, 27 de mayo de 2019).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las oportunidades y amenazas con un peso determinado que luego se ponderan con el valor asignado.

3.5. Ferreycorp y sus Competidores

Poder conocer a todos aquellos participantes que han de interactuar juntamente con Ferreycorp ha de ser vital para poder conocer todos aquellos aspectos y condiciones que han de delimitar la manera de actuar de todos los stakeholders (competidores) en donde participa la corporación.

Para poder analizar a todos los participantes de la industria en donde se desenvuelve Ferreycorp se ha de emplear el modelo dado por Porter (2016) quien indicó que mediante el análisis de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria, de tal manera que el orden en el que se iniciarán el análisis respectivo ha de ser: (a) poder de negociación de los

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1: Romper las barreras de entrada con la adquisición de más empresas con presencia y posicionamiento en países de Latinoamérica.	0,17	4	0.68
O2: Mayor presencia en proyectos de inversión para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica y Sudamérica.	0,12	4	0.48
O3: Crecimiento en el sector Agrícola, con proveedores especializados en el sector.	0,09	2	0.18
O4: Incremento de la demanda de servicios logísticos a través de plataformas tecnológicas.	0,1	4	0.40
O5 Fomentar el crecimiento del flujo de comercio interno y externo en Latinoamérica a través de generar valor agregado en bienes de capital.	0,05	3	0.15
O6: Aumentar nuestra presencia en el mercado potencial y con indicadores de crecimiento económico de la región de Chile.	0,09	3	0.27
Subtotal	0,62		2.16
Amenazas			
A1: Países de Latinoamérica con limitaciones y un estado disfuncional para atender la creciente expectativa.	0.10	2	0.20
A2: Aumento de conflictos sociales que afectan la inversión privada en sectores estratégicos como minería e hidrocarburos.	0.10	2	0.20
A3: Aumento de exigencias en especificaciones técnicas para contar con productos que cumplan las políticas ambientales.	0.05	2	0.10
A4: Contracción de los sectores de construcción y minería en los países en donde opera Ferreycorp.	0.05	2	0.10
A5: Aumento de productos chinos en la región con precios bajos.	0.04	3	0.12
A6: Disminución de la cartera de clientes por presencia de repuestos alternativos.	0.04	3	0.12
Subtotal	0.38		0.84
Total	1.00		3.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

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

proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores; se asume el orden en este análisis por la interdependencia que existe entre las fuerzas del modelo. Se ha de realizar un análisis de la intensidad de las fuerzas competitivas para los tres negocios centrales que desarrolla la corporación como son: (1) las empresas que representan a la marca Caterpillar y marcas aliadas en el Perú; (2) las empresas que representan a la marca Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero; y (3) las empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que participan en la industria de bienes de capital tienen presencia en Latinoamérica a través de distribuidores autorizados, que representan a las marcas que comercializan, desarrollando mercado, desplegando cobertura y brindando el servicio post venta en los países donde operan. Las relaciones que existen entre los distribuidores con los proveedores de marcas líderes y de larga trayectoria, se encuentran amparados por acuerdos de largo plazo denominados LTA (Long Term Agreement), confiriéndole un esquema contractual, previsible y formal en el que es posible ejecutar planes de largo plazo con condiciones para manejo de productos en ciertos territorios, con derechos de exclusividad, con ciertas obligaciones del distribuidor, con cierto volumen de compra al proveedor, con una política de descuentos tanto al distribuidor como a los clientes finales, entre otros. Los contratos que se han de firmar entre los proveedores y los distribuidores han de formalizar los acuerdos y definir los lineamientos que tanto los proveedores y los distribuidores deben seguir en términos de políticas comerciales, financieras y de marketing establecidas en los LTA. Entre los principales proveedores del sector de maquinaria pesada empleadas en el sector de la minería y construcción en el Perú se tiene a Caterpillar, Komatsu y John Deere cuyas representaciones se desarrollan a través de Ferreycorp, Komatsu Mitsui Maquinarias e

Ipesa. En el sector agrícola se tiene a proveedores de marcas líderes como Agco, fabricante de tractores agrícolas Massey Ferguson y Valtra e implementos agrícolas Massey Ferguson/Hesston; Deere & Company, fabricante de tractores agrícolas e implementos de la marca John Deere; y CNH Global, fabricante de tractores agrícolas e implementos de la marca New Holland; cuya representación en el Perú está a cargo de Ferreyrcorp, Ipesa y Komatsu Mitsui Maquinarias. En el sector automotriz se tiene a proveedores de marca líderes como Paccar, fabricante de camiones Kenworth y DAF; Navistar fabricante de International; Daimler, fabricante de Mercedes Benz y Freightliner; cuya representación en el Perú está a cargo de Ferreyrcorp, Tracto Camiones USA y Divemotor. Estas marcas líderes se encuentran agrupadas y representadas por empresas que pueden distribuir más de una marca, como son los casos de Ferreyrcorp, Komatsu Mitsui Maquinarias y Kaufmann.

Solo los proveedores que posean una gran cadena de suministro global se encuentran en la capacidad de poder integrarse verticalmente hacia adelante tal como es el caso de las empresas proveedoras como Volvo y Scania, empresas que tienen operaciones y accionar de manera directa en el Perú. Con relación al resto de proveedores tanto nuevos (representantes de marcas asiáticas) como de los tradicionales, todos lo realizan a través de distribuidores. Es necesario hacer mención que cuando un proveedor de marca nueva busca hacer su ingreso en alguna plaza de Latinoamérica a través de distribuidores que cuenten con experiencia e infraestructura para soporte, pero en muchas ocasiones no se llega a un acuerdo debido a que dichas nuevas marcas representan una amenaza para el negocio del distribuidor en cualquiera de sus segmentos desarrollados y por lo tanto dejan la oportunidad para que otros distribuidores que no posean la capacidad ni la cobertura adecuada puedan desarrollar esta nueva marca y poder trascender. Este hecho ha originado que los nuevos distribuidores obtengan las representaciones de marcas nuevas como son las marcas chinas, cuyo ingreso en el país ha intensificado la competitividad de la industria en todos sus niveles; este tipo de

distribuidores que en su mayoría son de marca china, se enfocan en la venta de equipos y unidades nuevas pero con un servicio post venta pobre y con una capacidad de repuesta muy lenta y que no está acorde a las necesidades y exigencias del mercado, generando que los distribuidores o concesionarios existentes, por un lado tengan bajos niveles de inventario en los repuestos demandados, que perjudica y compromete su nivel de servicio tanto en términos de disponibilidad y su tiempo de atención (lead time); y por otro lado, cuentan con altos márgenes de ganancia, generando que los precios por estos repuestos no sean competitivos; esta condición de mercado se traduce en una oportunidad para que empresas de repuestos que no tienen representación analicen y opten a desarrollar el mercado de importación de repuestos chinos como un negocio alternativo para atender al mercado, que los actuales concesionarios mantienen insatisfecho.

La elección de los proveedores en el sector de construcción y minería, en el sector agrícola y en el sector transporte cuentan con representaciones de exclusividad en las que no solo es necesario tener en cuenta condiciones comerciales tradicionales, sino también en cuenta los valores que deben estar alineados con la estrategia de los distribuidores, siendo estos puntos aspectos importantes para que la elección del proveedor adecuado se convierta en un factor de éxito, por lo que en el caso de los equipos y maquinaria empleados para el sector de construcción y minería ha de ser cubierto por parte de Ferreycorp con Caterpillar, el cual presenta una renovación de contrato de representación y distribución que es periódica, la relación de Caterpillar con sus distribuidores incluye no solamente la provisión de equipos y maquinaria sino también la disponibilidad de sistemas de comunicación global entre sus diferentes distribuidores para facilitar la reventa de estos equipos y maquinaria que no puedan ser colocados en un mercado inicial, la capacitación del personal para la operación y reparación de equipos y el acceso a fuentes de financiamiento a través de su brazo financiero, Caterpillar Financial Services. Esto le permite a la corporación poder contar con equipos y

maquinaria de marca Caterpillar y otras marcas líderes, que se comercializan siendo estos su principal fuente de ingresos, contar con altos estándares y buenas prácticas de gestión que son empleados para poder desarrollar una mejora continua. De tal forma que para Ferreycorp la dependencia que se tiene con el proveedor Caterpillar es absoluta y tiene un alto impacto en la sostenibilidad del negocio. Lo mismo ocurre con las empresas que complementan todo el portafolio comercial ofrecido por Ferreycorp como en el caso del sector agrícola cuyos proveedores principales son Agco y Tatu; para el caso de sector transporte a través de la subsidiaria Motored cuyos proveedores son Paccar e Iveco; así como lo es Chevron y Exxon Mobil para Soltrak, entre otros; todos los proveedores de Ferreycorp representan un factor de éxito para sus negocios futuros, motivo por el que la corporación adopta un enfoque de largo plazo con sus proveedores estratégicos que buscan la sostenibilidad del negocio y las condiciones adecuadas para poder trabajar en un plano estable.

Para ello, Ferreycorp cuenta con acuerdos de largo plazo con sus proveedores estratégicos con el propósito de poder desarrollarse y trabajar bajo un esquema donde sea posible gestionar y articular las variables de precio, crecimiento, desarrollo de mercado, calidad, etc. Sin embargo existen proveedores que tienen representación exclusiva que no son de Ferreycorp, generando que la corporación opere de manera limitada y establezca sus planes en función a lo que dichos proveedores determinen. Ejemplo de este tipo de proveedores son: Metso Perú en la parte equipos de chancado y preparación de agregados para el sector de construcción; Jospac Import en la parte de implementos agrícolas como la trilladora para granos en el sector agrícola; Cummins y Midas, distribuidores de motores para los camiones Kenworth y transmisiones ZF para Iveco. Por otro lado, Ferreycorp con el propósito de ofrecer un alto nivel de atención y servicio, realiza inversiones considerables para poder mantener un inventario adecuado y sano, para así brindar un soporte idóneo a los clientes.

Ferreycorp al ser una corporación multinacional ha de estar presente en otros países, como en Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Belice y Bolivia, en donde ha de tener competidores como Finning International, Volvo, Terpel, Kaufmann y Puma Energy. En el caso de Finning International ha de ser uno de los principales proveedores de maquinaria Caterpillar en Chile, Argentina, Bolivia, Canadá, Irlanda y El Reino Unido, además de tener el soporte financiero de Caterpillar; pero en el caso de Terpel y Puma Energy, son representantes de las marcas Mobil y Chevron de aceites lubricantes y aditivos; para el caso de Terpel es representante en los países de Colombia, Chile, Panamá, Ecuador, Perú, México, mientras que Puma Energy es representante en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Belice.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores y potenciales compradores de la industria de los bienes de capital y servicios complementarios, se encuentran dispersos en los diferentes sectores económicos de cada país en donde Ferreycorp tiene presencia. En este tipo de industria se puede observar que hay ciertos clientes que se enfocan en el precio, existen otros clientes que están enfocados hacia la calidad de los productos, y otros clientes que se enfocan en tratar de obtener mayores beneficios sobre los productos que han de adquirir.

Los clientes que se enfocan en el precio, son clientes que se caracterizan por estar orientados hacia la reducción de costos, orientados hacia periodos de corto plazo, tanto en las inversiones que realizan como en las relaciones que desarrollan con sus proveedores, o por sus limitadas posibilidades para poder obtener recursos. Se podría indicar que estos clientes se encuentran en países centroamericanos y también en el Perú, en cuyas legislaciones les permiten la importación de unidades usadas, generando que los clientes no desarrollen un interés en poder invertir en el máximo cuidado de sus unidades, lo cual tiende a un deterioro acelerado de dichas maquinas por el hecho de que no se tiene los mantenimientos ni cuidados

respectivos. El segundo grupo de clientes, buscan poder maximizar la utilización de dicha maquinaria en sus operaciones con el propósito de poder contar con niveles de productividad óptimos y por ende asegurar la rentabilidad de la inversión realizada de manera sostenida en el tiempo de la vida útil y de posesión de dicho activo. Mientras que el tercer grupo de clientes muy aparte del hecho de que adquieran productos de calidad, buscan maximizar la inversión desarrollada con el fin de encontrar ofertas conjuntas o mixes que brinden los bienes de capital que sean más atractivos para los clientes, es decir, combinaciones de buenos productos con soporte post ventas adicionales lo que le permite incrementar los niveles de productividad y contar con el respaldo del proveedor, lo que ha de permitir asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de las adquisiciones de los activos. Los clientes descritos anteriormente pueden estar ubicados en el mismo sector económico y pueden ejercer su poder para negociar las condiciones de acuerdo a sus intereses y en base a cubrir sus necesidades en merito a su territorio, su sector económico, el tipo de proyecto y los potenciales de crecimiento, estos clientes están presentes en los diferentes sectores económicos como son: la minería, construcción, agricultura, transporte, gobierno, pesca, marino, energía, entre otros.

Actualmente, los clientes que en las diferentes mesas de negociación comercial ejercen un mayor poder se encuentran en los sectores de la minería y la construcción, cuyas exigencias muchas veces las piden a la misma corporación, a las empresas de manera individual o colectiva y a sus proveedores, pudiendo elaborar y desarrollar propuestas con un mayor valor competitivo, brindando mejores soluciones que se adapten y superen las exigencias de los clientes. Los compradores negocian los productos y servicios que demandan para poder realizar actividades propias de su sector económico, así como para poder contar con una adecuada operatividad de sus maquinarias, equipos, accesorios y camiones, los cuales representan determinados costos iniciales, que sumados a sus costos desarrollados en su operación, se genera una estructura de costos en base a sus actividades

que son el producto de sus operaciones. Además la complejidad que se genera debido a las operaciones de los clientes en base al sector económico en donde se desarrolla, obliga a que los clientes busquen y demanden productos y servicios en diversos niveles de especialización; por ejemplo en el sector de la minería y la infraestructura vial, por el avance de la tecnología con que se cuenta hoy en día, obliga a que las empresas de la corporación ofrezcan productos con configuraciones adecuadas adicionadas de soportes comerciales complementarios, de tal forma que en conjunto estos clientes cuenten con soluciones integrales frente a sus requerimientos, con el fin de que agreguen valor a las actividades de sus operaciones y puedan acceder a mayores niveles de productividad.

Sobre estos lineamientos expuestos, los compradores valoran que sus proveedores posean el nivel de experiencia, el grado de especialización, la trayectoria, la infraestructura tanto técnica como física, la cobertura, la respuesta logística, las soluciones y paquetes integrales, un servicio adecuado de post venta y condiciones adecuadas de garantía, permitiendo que puedan desarrollar de manera adecuada sus operaciones, de tal forma que han de establecer como base para enmarcar los factores claves del éxito en la industria.

Con relación a una posible integración hacia atrás de los compradores, es prácticamente nula ya que los compradores deberían contar con personal capacitado y especializado, instrumental y herramientas especializadas, infraestructura y conocimiento del negocio para poder ejecutarlo; por lo que los compradores cuentan con diversas alternativas de suministro concediéndoles cierto poder de negociación según sus intereses y políticas de compras que puedan variar de acuerdo a los bienes que adquieran, el grado de preferencia, el grado de especialización o la complejidad de sus operaciones.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En la industria de bienes de capital no se tiene sustitutos en sí, sino productos alternativos que son bienes destinados a la producción de bienes o servicios, en cambio, en la

realización de los servicios logísticos y relacionados que se ofertan en esta industria, si tienen sustitutos en el mercado.

Con relación a los bienes de capital, en el mercado actual la amenaza reside en la existencia de una variedad de productos y marcas alternativas las que ofrecen diferentes niveles de calidad, operatividad, confiabilidad y precios respecto a un producto nuevo, original o del mismo fabricante del equipo OEM (Original Equipment Manufacturer). Para el caso de Ferreycorp, en su portafolio de ser representante de equipos originales se caracteriza por poseer marcas de altos estándares de calidad, con una buena trayectoria y de un muy buen prestigio que garantizan la funcionalidad, operatividad y confiabilidad de las maquinarias, equipos, accesorios y camiones comercializados; empero estas compañías se enfrentan de manera constante al ingreso de otras marcas de maquinaria, de productos alternativos y la realización de algunos servicios en los mercados que compiten a un menor precio.

Este el caso que se da en el Perú, en donde abundan una gran cantidad de maquinaria, equipos y accesorios de otras marcas, además de la presencia de estos mismos activos para un mercado de maquinaria, equipos y accesorios usados, lo cual aunado a la presencia de una diversidad de marcas de repuestos, lubricantes y neumáticos que se encuentran a la disposición de los clientes, obligando a las marcas de equipos nuevos y originales que opten y desarrollen estrategias agresivas para demostrar la operatividad, la funcionalidad, y la calidad del producto con el fin de hacerle frente a la amenaza. El éxito que se obtenga con estas estrategias va a estar en función del valor que cada cliente le asigne a la calidad, confiabilidad y el grado de mantenimiento que se le dé a la maquinaria, situación que en muchos casos no es posible debido al gran parque de maquinaria, equipos, accesorios y camiones usados de distinta gama que se genera en el mercado nacional de año a año. Cuando los clientes poseen maquinarias, equipos, accesorios y camiones usados, el grado de mantenimiento y cuidado que le brindan es de grado mediano a bajo y es por esta razón que prefieren una inversión

baja, por lo cual emplean repuestos alternativos. Bajo este escenario se ha potenciado por un lado la oportunidad de venta de maquinarias con empleo de algunos repuestos de productos alternativos fabricados por los OEM, y por el otro lado la venta de repuestos con productos alternativos fabricados por los OEM y con el respaldo de los representantes de las marcas originales empleadas.

En el mercado peruano como en el de Sudamérica, los propietarios se inclinan por adquirir sus componentes, partes, repuestos e insumos necesarios para el mantenimiento en los concesionarios y distribuidores que representan a los fabricantes y equipos originales mientras dure el periodo de garantía de sus maquinarias, esto es el cuidado y la protección de sus inversiones realizadas. Una vez terminada el periodo de la garantía, está más latente la amenaza del empleo de los productos alternativos, esto en razón de que no es fácil poder establecer un posible control debido a la existencia de una amplia variedad de fabricantes en el mundo que desarrollan estos productos y se encargan de introducirlos a los mercados a través de canales de distribución independientes, especialmente en los sectores más sensibles al precio como lo son en el sector agrícola y de transporte. Este escenario representa una amenaza que influye de manera negativa en los márgenes de la industria de bienes de capital y ha de representar un desafío para que los concesionarios, distribuidores y representantes de las marcas OEM desarrollen y desplieguen sus estrategias de fidelización, las cuales han de ser agresivas y contundentes en todo el ciclo de vida de los productos. Por lo que un factor clave de éxito en la industria de bienes de capital, es poder tener la capacidad de generar barreras de entrada que impidan el ingreso de forma global o parcial de los productos alternativos a través de un servicio post venta especializada, una infraestructura adecuada y la entrega de soluciones de forma integral, aspectos que agregarían valor a las operaciones de los clientes.

Con relación a los servicios logísticos, se genera un escenario en donde los sustitutos aparecen cuando los mismos clientes toman la decisión de realizar estas actividades de forma independiente o con una integración vertical, este tipo de amenaza sobre los sustitutos no es tan elevada debido a la posible tendencia de que las empresas externalicen estas actividades a través de empresas especializadas, por ejemplo como Forbis, además la tercerización en las actividades logísticas han llegado hasta el punto de alquilar un local que cumple la función de almacén, acudiendo a empresas cuyo giro de negocio es el de almacenaje como Fargoline.

De forma conjunta podemos decir que la maquinaria de otras marcas y los productos alternativos de bajos precios, en comparación a la maquinaria de calidad y productos originales que ofrecen niveles de calidad y marcas, que han ocasionado que la industria se vuelva más competitiva, que sea agresiva y en algunos casos hasta desleales; ocasionando que los márgenes se reduzcan, conllevando a que los proveedores, distribuidores y representantes de maquinarias y equipos originales se preocupen en desarrollar mejores propuestas de valor.

Esta fuerza competitiva ha generado que los diferentes participantes dentro de los mercados tengan la oportunidad de trabajar bajo enfoques que busquen los mejores precios, y algunos casos relegando a un segundo plano variables como la calidad, eficiencia y confiabilidad. Aunque estas decisiones propias de los mercados varían de acuerdo al sector económico, el tipo de compañía, las políticas de operación y las coyunturas que se presenten, no deja de ser una posible amenaza para la venta de maquinarias, equipos, accesorios y camiones de marcas de calidad así como de productos originales.

La sostenibilidad y el crecimiento de los negocios de aquellas empresas que están presentes en la industria de los bienes de capital, como distribuidores y representantes de equipos de marca así como de productos originales, pueden verse afectados si es que las condiciones desfavorables se mantienen presentes en el tiempo y no se comience por

desarrollar nuevas configuraciones o posibles alternativas en el modelo de la cadena de abastecimiento como en el modelo de negocio en sí.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En los últimos años se ha experimentado un incremento considerable en el ingreso de diferentes marcas en maquinaria y productos alternativos, así como la realización de servicios alternativos para los mercados en que están presentes las empresas importadoras de diferentes magnitudes y de niveles de experiencia, originando que la industria se vuelva más competitiva y bajo la amenaza del deterioro de sus márgenes.

Pero a lo largo de los años se han formado barreras de entrada para aquellos segmentos en donde los clientes exigen productos de calidad, llegándose a desarrollar propuestas de valor que son difíciles de imitar e igualar, y por ende de superar por los nuevos participantes en esta industria.

Se puede decir que los negocios que se encuentran bajo la amenaza por el ingreso de nuevos participantes, los cuales han de ser competidores directos, aquellas empresas que atienden mercados enfocados en el precio, debido al hecho de no existir alguna barrera que impida ofrecer una mejor condición a los clientes más allá del precio. Esto nos explica en parte los motivos por lo cual los mercados presentan riesgos para poder sostenerse en el tiempo, debido a que las empresas compiten con el enfoque de ser los mejores y no para ser los únicos.

La procedencia de la maquinaria y productos que han ingresado con mayor intensidad en los países de Latinoamérica son de origen de fabricación asiática y europea nueva, estos nuevos participantes tiene una menor intensidad de participación en mercados como Brasil y Argentina debido a sus barreras en el comercio exterior con el fin de proteger sus industrias nacionales, este escenario ha permitido que las empresas en dichos países generen y desarrollen barreras de entrada mediante el fortalecimiento de sus perfiles competitivos y

trabajando en la fidelización de sus mercados. No obstante de la existencia de barreras de entrada, se sigue observando el ingreso de marcas alternativas de la competencia representados por nuevos e independientes distribuidores y en algunos casos los mismos representantes oficiales y dealers con el fin de no perder participación de mercado. Para hacer frente a esta situación, en dichos mercados las fábricas de dichos países vienen desarrollando productos alternativos, los cuales envían su producción a los fabricantes de los OEM, para que a través de estos canales puedan distribuirlos en sus representantes o dealers con el propósito de poder crear barreras de entradas a sus mercados.

El ingreso de nuevos competidores es posible en aquellos países que no presenten restricciones al comercio internacional; para el caso de la industria de bienes de capital se están experimentando restricciones en los mercados de Argentina, Brasil y Ecuador, mercados en donde se han creado barreras para el ingreso de nuevos competidores; mientras que para los demás países de Latinoamérica se ofrecen políticas que promueven el comercio exterior, facilitando el ingreso de nuevas empresas, nuevos productos y nuevas marcas. Aquellas marcas, representantes y distribuidores que puedan incursionar a dichos mercados, tendrán éxito en la medida de que desarrollen su capacidad para sostener su crecimiento, fortalecerse y poder aprender de sus interacciones en su mercado, lo cual asegurará su éxito en la industria. De acuerdo a esto y según el mercado al cual los competidores se dirijan, va a ser importante que cuenten con mantener considerables volúmenes de inventario, gestionen de forma oportuna a sus clientes, desarrollar una cobertura adecuada, contar con una infraestructura y un servicio post venta diferenciado para poder competir; de otro modo su incursión tendrá una duración corta, no generando trascender en el mercado y por ende sus competidores tendrán que combatirlo por un periodo prudente.

Se puede decir que en la industria de bienes de capital se encuentra conformada por una diversidad de competidores, los cuales no tienen ningún inconveniente para ingresar a

otros países que no cuentan con restricciones al comercio exterior, ni presentan exigencias de algún tipo de normalización; situaciones que genera mayores oportunidades para alternativas de fuentes de abastecimientos a compradores y que pueden presionar a que los márgenes de la industria descendan. En cambio, en países como Chile, Colombia y Perú; en algunos mercados se generan condiciones exigentes para los nuevos ingresantes que tienden a competir, los cuales cumplen como barreras de entrada, impidiéndoles poder operar con un enfoque de largo plazo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La industria de bienes de capital y servicios complementarios está presente en diferentes sectores económicos de los países, especialmente en aquellos sectores en donde la demanda es en mayor intensidad, como lo es en los casos de la minería y la construcción; dichos sectores están cubiertos por empresas que son representantes oficiales o dealers cuya competitividad y rivalidad está definida por el tipo de enfoque que adoptan para competir.

Un enfoque desarrollado por las empresas esta dado en función a la calidad de los productos que ofrecen, mientras que el otro enfoque está dado por las empresas en función a los precios de los productos con que compiten. Los competidores que realizan este enfoque en función a la calidad, lo realizan a través de la diferenciación y atienden a un mercado que le asigna un alto valor a las inversiones realizadas debido a que los clientes se preocupan por el cuidado y mantenimiento de sus activos, cuyo desempeño les permitirá tener una mejor productividad y confiabilidad en sus operaciones. Por el contrario a aquellos competidores que se enfocan en atender por precio a un mercado cuya decisión de compra está influenciada en una mayor medida por el precio del producto y no por la calidad del mismo. La presencia de estos dos tipos de competidores en la industria marca la rivalidad con distintos enfoques y niveles de intensidad.

Entre las empresas que compiten por calidad se encuentran entre los principales representantes Ferreycorp, Finning International, Volvo, Terpel, Kaufmann y Puma Energy, teniendo presencia en varios países de Latinoamérica, cuyo portafolio está caracterizado por tener productos de calidad, con un buen respaldo técnico y un soporte post venta especializado aunado a una sólida infraestructura y cobertura de sus distribuidores y representantes para poder atender a sus clientes de manera oportuna. Entre estos competidores existe una rivalidad marcada por los factores que va más allá del precio, viéndose en la necesidad de desarrollar otros atributos y sus potenciales combinaciones que sean valorados por sus clientes. En estas empresas se considera como un factor clave y muchas veces decisivo el servicio post venta para poder definir el éxito de su participación en la industria, motivos por el cual forman a personal especializado, fortalecen y amplían sus capacidades logísticas, desarrollan nuevos productos para incluirlos en su portafolio, mejoran su infraestructura, aumentan su cobertura y proponen mejoras a los fabricantes a través de las retroalimentaciones. La trayectoria y experiencia que tienen las empresas en esta industria les ayuda a proyectar confianza a sus clientes, proveedores y el resto de stakeholders. Además de esta condición, para estas empresas el hecho de poder contar con un brazo financiero que ha de brindar el poder financiar a los fabricantes de manera directa a los clientes de los principales mercados, lo cual es un punto a favor y muy conveniente porque muchos competidores no cuentan con un apoyo financiero opcional brindado por sus proveedores, como lo desarrollado por Cat Financial para Ferreycorp y Finning, y por Daimler Financial Services para Kaufmann, constituyendo un factor clave para el desarrollo de los negocios por el hecho de poder acercar los créditos financieros a los clientes para la adquisición de los activos. Por lo tanto en aquellas empresas que cuenten con este respaldo financiero y la solidez que poseen, van a llegar a constituir un factor clave para el desarrollo de los negocios.

Como lo expuesto anteriormente, los competidores que se enfocan en la calidad del producto, se caracterizan por estar presentes en los mercados con una larga trayectoria, permitiéndoles aprender, desarrollar y fortalecer sus capacidades para poder brindar valor agregado y desarrollar relaciones con sus clientes a largo plazo; permitiéndoles acceder a poder tener retornos o márgenes de ganancia en promedio del 20% para maquinaria, equipos, accesorios y camiones; y en promedio del 40% para la postventa. Con relación a la empresas que compiten por precio se encuentran distribuidores, representantes y dealers que comercializan marcas relativamente nuevas en el mercado, en su gran mayoría marcas provenientes del Asia, caracterizándose por presentar costos inferiores en comparación con los precios de los otros competidores, lo que posiblemente vaya a generar limitaciones en poder desarrollar servicios post venta para la correcta y oportuna atención a sus clientes; entre estos competidores la rivalidad está dada por los factores que se concentran en el precio, llegando a obtener en promedio márgenes de ganancia del 40% por la realización de ventas por volumen y las operaciones de bajo costo que se realiza con los países asiáticos. La penetración en el mercado de la región de Latinoamérica en referencia a maquinaria, equipos, accesorios y camiones en los últimos años ha tenido una aceptación considerable en aquellos mercados que buscan reducir sus costos de inversión y operación para poder atender a proyectos u operaciones de corta duración y donde no se exijan productos de alta calidad ni un servicio diferenciado. Sin embargo es necesario hacer notar un aspecto importante de los competidores enfocados en el precio, el cual es que no poseen una infraestructura óptima ni mucho menos un servicio post venta adecuado que puedan ofrecer a sus clientes para que se genere una sostenibilidad del negocio hacia un largo plazo, además de satisfacer el retorno de la inversión realizada en el corto plazo y el hecho de que se ajustan a las limitadas posibilidades de algunos mercados o sectores económicos en los que no hay una continuidad de sus operaciones por lo que no es valorado de manera adecuada.

Podemos decir que ambos tipos de competidores atienden a mercados diferentes, los cuales están ubicados en diferentes sectores económicos y zonas geográficas; además, en la industria de bienes de capital no se cuenta con algún tipo de acuerdo entre los diferentes competidores que se encuentran en un mismo país, que podría definir la atención de manera exclusiva en determinados mercados, originando que en esta industria los diferentes competidores tengan la libertad de poder elaborar sus propuestas de valor bajo diferentes enfoques. Pero de acuerdo a las condiciones establecidas entre estos competidores y algunos de sus proveedores, se da el caso en el que no pueda existir una competencia directa entre representantes autorizados y dealers de la misma marca en el mismo territorio a menos que sea el mismo fabricante quien establezca las condiciones y políticas comerciales, ni mucho menos los representantes autorizados y dealers pueden competir con otros dealers de la misma marca en países diferentes, debido a la cobertura del territorio señalado por el fabricante implicado en el contrato suscrito con el mismo. La rivalidad de la competencia llega a su máximo punto cuando los representantes, distribuidores o dealers compiten con sus propias marcas y con su propio portafolio hacia diferentes mercados y sectores económicos en donde no existen limitaciones o restricciones como las señaladas anteriormente, dando cabida a que cada competidor elabore y desarrolle propuestas de valor para cada segmento de mercado; por lo cual en la industria de bienes de capital los competidores han de desarrollar ventajas competitivas y generar estrategias que deben de estar orientadas a las necesidades de los clientes y establecidas sobre la base de los factores claves del éxito de la industria.

La rivalidad entre los competidores de la industria de bienes de capital se desarrolla entre diferentes empresas y compañías, que son los representantes autorizados y dealers que representan a diferentes marcas y que atienden a diferentes sectores económicos, como lo mostrado en la tabla 6, en el que se puede apreciar las principales marcas de maquinaria,

equipo, accesorios y camiones que compiten con las marcas representadas por Ferreycorp, las cuales están representadas en la figura 16.



Figura 16. Parte de las principales marcas comercializadas por las diferentes subsidiarias de Ferreycorp. Adaptado de la memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, por Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

Tabla 6

Principales marcas de maquinaria, equipo, accesorios y camiones que compiten con las marcas representadas por Ferreycorp.

	Mercado a atender	Marcas Comercializadas por Ferreycorp	Principales competidores
Gran Minería	Maquinaria para minería a tajo abierto	Caterpillar	P & H, Komatsu, Liebherr, Hitachi, Sandvik, Drilltech y Reeddrill, Atlas Copco y Sandvik
	Maquinaria para minería subterránea	Caterpillar	Atlas Copco y Sandvik
Minería	Maquinaria para minería subterránea	Paus	Atlas Copco y Sandvik
	Maquinaria para minería a tajo abierto	Caterpillar	Komatsu
Construcción	Maquinaria de movimiento de tierras	Caterpillar, SEM	Komatsu, John Deere, Volvo, Hyundai, Case, Doosan, JCB, Boomag, Hamm, Voge, Daewoo, Ammann, Liebherr, Sani, otras maquinarias de origen asiáticos
	Equipos para producción de agregados	Metso, SRH	Cifali, Kleemann
	Equipos para producción de mezcla asfáltica	Astec	Cifali, Ciber, Wirtgen, Tichel, Ammann, Bomag Marini y ADM
	Equipos para producción de concreto	Blend, Carmix y cifa	Ammann, Dieci, Dynamic, AUSA, Reed, Fiori, Merlo, Mixers (varias procedencias)
	Accesorios (compresoras de aire, torres de iluminación, otros)	Sullair, Terex, Waker Newson,	Atlas Copco, Ingersoll Rand, Moroca, Wanco

	Motores industriales	Caterpillar	Detroit Diesel, Cummis, FGWilson, Scania, Perkins, Mitsubishi
Energía y motores marinos	Motores de propulsión marino	Caterpillar, Mak	Wartsila, Man, Cummis, Mitsubishi, Doosan, Vetus
	Motores a gas	Caterpillar	Guascor y Waukesha
	Grupos electrógenos a diésel	Caterpillar, Olympian	Tecnogen. Aksa, Cummis, Perkins, Volvo Penta, Generac, Mitsubishi
	Grupos electrógenos a biogás y gas	Caterpillar	Volvo Penta, Generac, Mitsubishi
	Grupos electrógenos marinos	Caterpillar, Mak	Mitsubishi, Solé Diesel
Agrícola	Tractores agrícolas y Cosechadoras	Massey Ferguson, Challenger, Valtra, Lovol	John Deere, New Holland, Kubota, Lamborghini, Landini, Deutz Fhar, Goldoni, otras maquinarias de origen asiáticos
	Implementos agrícolas	Tatu, Kuhn, Jumil, Nogueira, Gallignani, Massey Ferguson, Watanabe, Doble TT, Vencendeora Maqtron, Curtec, Maschio Gaspardo,	John Deere, Baldan, New Holland, Yato, Fiabulls, Mañez Lozano
	Agroindustria	Zaccaria, Weber, IGSP	Dynamic, Satake, Tecnotok, Anysort
	Línea de riego	Valley	Rivulis Pastro
	Grúas	Terex	Grove, Manitowoc y Sani
Izaje y transporte			Volvo, Mack
	Volquetes y tractocamiones	Kenworth, Iveco, DAF, y Shacman	International, Scania, Mercedes Benz, Freightliner, Hino, Isuzu y Volkswagen, y marca de origen asiático como Faw, Sinotruck, Dongfeng

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>); *Mercados*, de Ferreyros, s.f. (<https://www.ferreyros.com.pe/mercados/>); *Industrias*, de Unimaq, s.f. (<http://www.unimaq.com.pe/industrias/>); Nosotros, nuestros productos, Cresko, s.f. (<http://cresko.com.pe/cresko/>); Quienes somos, nuestras marcas, de Komatsu Mitsui, s.f. (<http://www.kmmp.com.pe/>); Productos, de Ipesa, s.f., (<http://www.ipesa.com.pe/>); Marcas, de Ipesa, s.f. (<http://www.ipesaligeros.com.pe/>); Kubota Perú, de Morguillo, s.f. (<http://kubota.pe/>); Nosotros, de Fabricon Marine, s.f. (http://www.fibreconmarine.com.pe/motores_marinos.php); Soluciones que construyen confianza, de Rivera Diesel, s.f. (<https://www.riveradiesel.com.pe/>); Nuestros camiones, de Volvo, s.f. (<https://www.volvotrucks.pe/>); ¿Por qué Volvo Penta?, de Volvo Penta, s.f. (<http://gruposelctrogenosvp.pe/>).

3.6. Ferreycorp y sus Referentes

En el modelo desarrollado por Ferreycorp, se encuentran a compañías como Sigdo Koppers y Holt Cat, que por la presencia en los territorios que coberturan y los sectores que atienden, son seleccionados como referentes.

Los referentes seleccionados cuenta con un manejo adecuado de sus territorios, con un servicio post venta y atención de repuestos lo que los posicionan como un grupo económico de alto nivel debido los territorios que coberturan, un servicio diferenciado que atiende a las necesidades de su industria, y brindando valor agregado brindado a través de sus diferentes productos, que ha contribuido a construir una imagen sólida; además el hecho del cambio que se está suscitando en la industria de bienes de capital debido a la interacción de las fuerzas de mercado, originan que la capacidad financiera de las empresas a través de sus brazo financieros y el empleo de la tecnología de la información, han de desempeñar factores claves para el éxito pudiendo aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

En la tabla 7 se puede observar la Matriz de Perfil Competitivo de Ferreycorp, el puntaje obtenido corresponde al compromiso que tiene la corporación en la búsqueda y poder seguir brindando una propuesta de valor muy diferenciada en comparación con sus competidores, lo cual le asegura una sostenibilidad a largo plazo, aunado al claro entendimiento del negocio que le permite contribuir con el desarrollo del país en el que opera. La figura 17 muestra el resultado de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Tabla 7

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Ferreycorp		Finning internacional		Volvo		Terpel		Kaufmann		Puma Energy	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio de post venta y personal capacitado	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2 Tiempo de atención de servicio logístico	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3 Cobertura de territorio	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4 Infraestructura y talleres	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
5 Respaldo financiero (directo/indirecto)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6 Trayectoria en la industria	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
7 Soluciones integrales	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Total	1.00		3.30		3.74		3.69		3.53		3.41		3.38

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

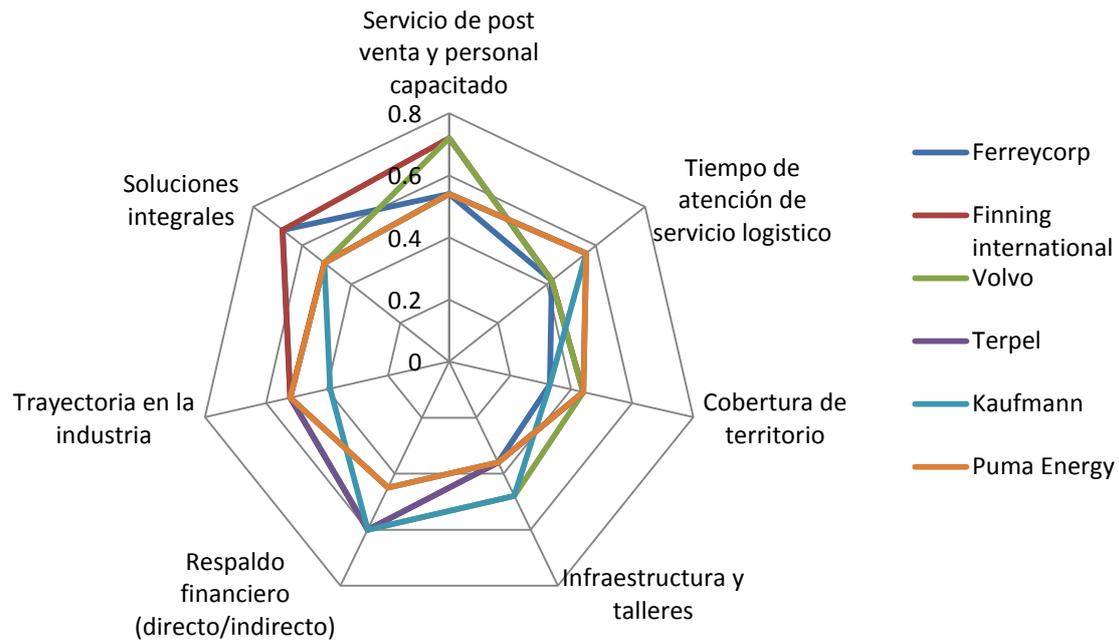


Figura 17. Resultado de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 8 se puede observar la Matriz de Perfil Referencial (MPR), en donde Ferreycorp se compara con compañías de alto nivel que han logrado un éxito en otros territorios, el resultado obtenido indica la existencia de una brecha entre Ferreycorp y los referentes, lo cual representa desafíos y oportunidades de mejoras que se tienen que analizar, generar, desarrollar y fortalecer para mejorar la capacidad distintiva y posicionar a la corporación para poder alcanzar la visión trazada; en la figura 18 se muestra el resultado de la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

Tabla 8

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Ferrycorp		Sigdo Koppers		Holt Cat	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio de post venta y personal capacitado	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2 Tiempo de atención de servicio logístico	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
3 Cobertura de territorio	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4 Infraestructura y talleres	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Respaldo financiero (directo/indirecto)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Trayectoria en la industria	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
7 Soluciones integrales	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
Total	1.00		3.30		4.00		4.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

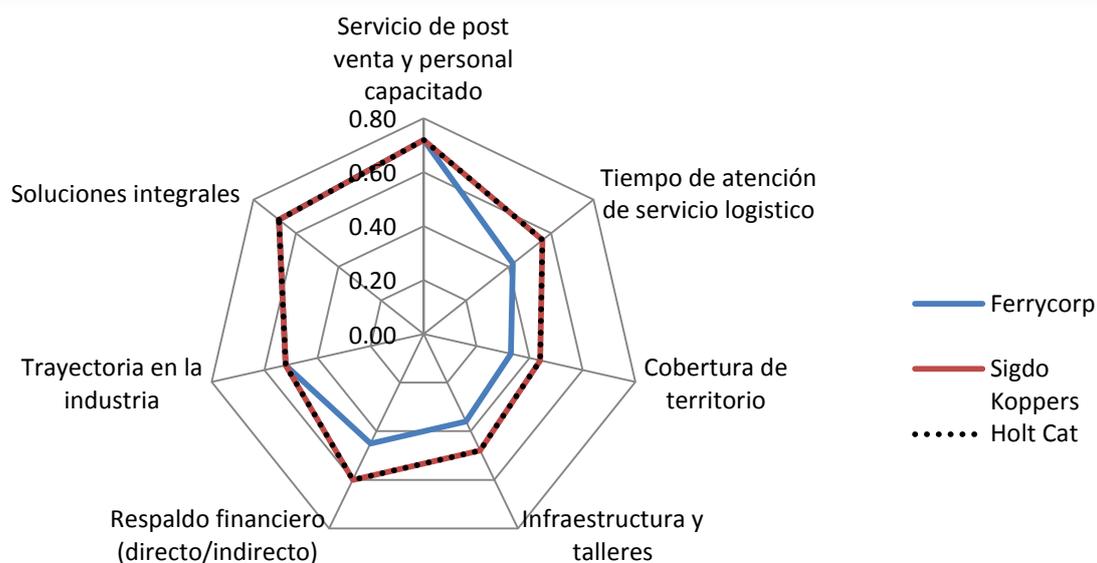


Figura 18. Resultado de la Matriz de Perfil Referencial (MPR). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

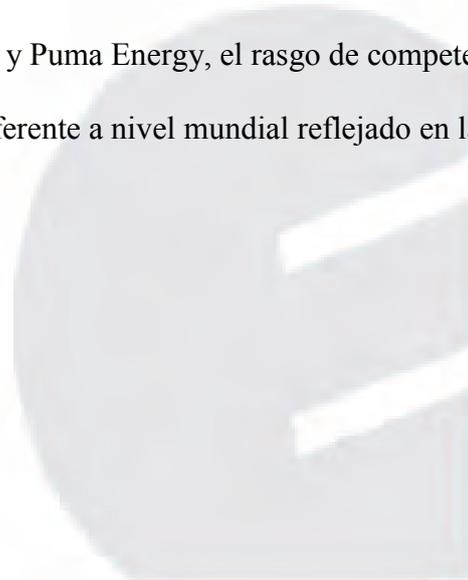
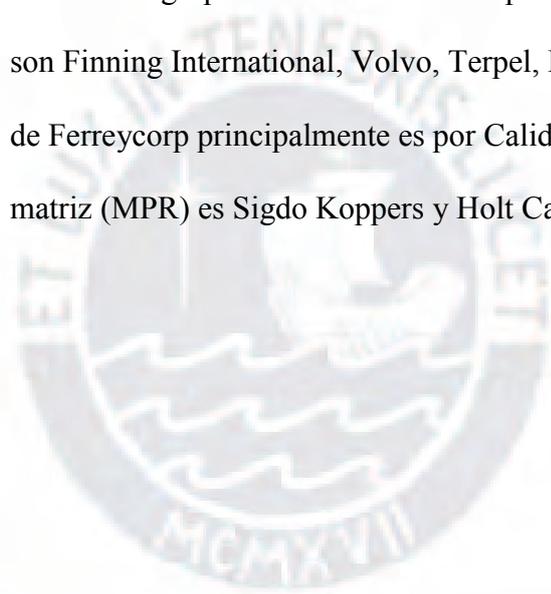
3.8. Conclusiones

En este capítulo se ha determinado que el país se encuentra muy fragmentado, sobre el análisis tridimensional de la nación, con una importación masiva de productos terminados y paradójicamente fuerte exportación de materia primas, como el cobre (nuestro actual commodity económico); la competitividad del país actualmente es la más baja de la región, según el ranking de competitividad IMD del 2018; los factores PESTE influyen determinantemente en la situación del sector actualmente, respecto a la política, la gobernanza se ve seriamente deteriorada por la corrupción, respecto a la economía el Perú es un país dependiente de las grandes economías como EEUU y China, por lo que principalmente las guerras comerciales generan percepciones de riesgo, sin embargo la dependencia de la corporación con la marca Caterpillar brinda confianza y estabilidad, además de la atención a proyectos importantes como Quellaveco y Marcobre, respecto al componente social los indicadores de pobreza y desigualdad han ido incrementándose en Latinoamérica, siendo incidente Brasil, en los valores de la región, respecto a lo tecnológico

toda Latinoamérica se encuentra rezagada, en comparación con los países europeos, no obstante la corporación se potencia en comercio electrónico; respecto a lo ecológico Ferreycorp sabe que es vital eliminar o mitigar en lo posible el malestar social, a causa fundamentalmente del medio ambiente, por lo que se evita susceptibilidades de la población con políticas responsables.

La matriz MEFE nos arroja un valor de 3.00, lo que nos indica que la corporación responde por encima del promedio, valorando sus oportunidades sobre sus amenazas.

Los grupos más fuertes de competidores de Ferreycorp basándonos en la matriz MPC son Finning International, Volvo, Terpel, Kaufmann y Puma Energy, el rasgo de competencia de Ferreycorp principalmente es por Calidad y su referente a nivel mundial reflejado en la matriz (MPR) es Sigdo Koppers y Holt Cat.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Ferreycorp S.A.A. (antes denominada Ferreyros S.A.A.) inició actividades bajo la denominación original de Enrique Ferreyros y Compañía Sociedad en Comandita, mediante escritura pública del 14 de septiembre de 1922 ante el Notario Público de Lima Dr. Agustín Rivero y Hurtado. Fue inscrita en el asiento 1, a fojas 299, tomo 15 de Sociedades del Registro Mercantil de Lima. Enrique Ferreyros y Compañía S.A. absorbió los activos y pasivos de la sociedad anterior, mediante escritura pública de fecha 21 de septiembre de 1931 ante Notario Público de Lima Dr. Agustín Rivero y Hurtado, inscrita en el asiento 1, a fojas 457 del tomo 31 del Registro Mercantil de Lima. El cambio de denominación a Enrique Ferreyros S.A. se efectuó mediante escritura pública de fecha 23 de noviembre de 1981 ante Notario Público de Lima Dr. Jorge Orihuela Iberico.

El cambio de denominación a Ferreyros S.A. se efectuó por escritura pública de fecha 6 de mayo de 1996 ante Notario Público de Lima Dr. Jorge Orihuela Iberico, inscrita en la ficha 117502 del Libro de Sociedades de Registro de Personas Jurídicas. Con fecha 24 de marzo de 1998, la Junta General de Accionistas acordó modificar la denominación social de la empresa a la de Ferreyros S.A.A., inscrita en la partida electrónica N° 11007355 del Registro de Personas Jurídicas. Según lo acordado en la Junta de Accionistas del mes de marzo de 2012, la empresa pasó por un proceso de reorganización simple, mediante la cual se segregó dos bloques patrimoniales a dos empresas subsidiarias. El primer bloque patrimonial, derivado del negocio de la división automotriz, se transfirió a la subsidiaria Motored S.A.; y el otro, derivado del negocio de venta de maquinaria, equipo, y servicios posventa de la línea Caterpillar y sus aliadas, se transfirió a la nueva subsidiaria Ferreyros S.A. Tras la segregación de estos bloques patrimoniales, la empresa cambió su denominación social de

Ferreyros S.A.A. por la de Ferreycorp S.A.A., habiéndose inscrito este proceso de reorganización en el asiento B00020 de la partida electrónica N° 11007355 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. La nueva estructura organizativa de la matriz le ha permitido concentrarse en su rol de inversionista, de manera que cada una de sus subsidiarias operativas puedan enfocarse en mejorar el servicio brindado a sus clientes, ampliar su cobertura, atender sus propias oportunidades de negocio y mejorar sus capacidades operativas.

En Junta General de Accionistas celebrada el 29 de marzo de 2017, se acordó que el Directorio estuviera conformado por nueve directores, y se procedió a elección, luego de que la relación de candidatos y sus hojas de vida hubieran sido difundidas con la debida anticipación.

Los directores de Ferreycorp por el periodo 2017 al 2020 son:

- Directores no independientes: Óscar Espinosa Bedoya, Carlos Ferreyros Aspíllaga,, Manuel Bustamante Olivares, Juan Manuel Peña Roca, Andreas Von Wedemeyer Knigge.

- Directores independientes: Jorge Ganoza Durant, Humberto Nadal del Carpio. Gustavo Noriega Bentín, Javier Otero Nosiglia, Los miembros de dicho Directorio eligieron como presidente ejecutivo a Óscar Espinosa Bedoya y como vicepresidente a Carlos Ferreyros Aspíllaga para el periodo antes mencionado.

El Directorio de Ferreycorp S.A.A. cuenta con tres comités, todos ellos presididos por directores independientes: Comité de Nominaciones, Remuneraciones, Gobierno Corporativo y Sostenibilidad, presidido por Humberto Nadal del Carpio; Comité de Auditoría y Riesgos presidido por Javier Otero Nosiglia; y el Comité de Innovación y Sistemas, presidido por Jorge Ganoza Durant.

Tabla 9

Directorio de Ferreycorp integrado por gerentes de Ferreycorp y de algunas de sus empresas subsidiarias

Nombre	Cargo	Subsidiarias de las que es director
Oscar Guillermo Espinosa Bedoya	Presidente ejecutivo del Directorio de Ferreycorp S.A.A.	Presidente de Ferreyros S.A. y las empresas del grupo Gentrac.
Mariela García Figari de Fabbri	Gerente general de Ferreycorp S.A.A.	Presidenta de todas las subsidiarias de la corporación (considerada también como tal Ferrenergy S.A.C.) , excepto Ferreyros S.A. y las empresa del grupo Gentrac.
Luis Alonso Bracamonte Loayza	Gerente corporativo de Negocios de Ferreycorp S.A.A.	Soltrak S.A., Fargoline S.A., Forbis Logistics S.A., Motored S.A. y Soluciones Sitech Perú S.A.
Emma Patricia Gastelumendi Lukis	Gerente corporativo de Finanzas de Ferreycorp S.A.A.	Directora de todas las subsidiarias de la corporación (considerada también como tal Ferrenergy S.A.C.), excepto Ferreyros S.A.
Rodolfo Wenceslao Paredes León	Gerente general de Soltrak S.A.	Motored S.A., Fargoline S.A. y Forbis Logistics S.A.
Oscar Enrique Rubio Rodríguez	Gerente corporativo de Negocios de Ferreycorp S.A.A.	Unimaq S.A., Orvisa S.A., Motored S.A., Cresko S.A., Motriza S.A., Soltrak S.A., Trex en Chile (3) y Maquicentro.
Gonzalo Díaz Pró	Gerente general de Ferreyros S.A.	Unimaq S.A., Orvisa S.A., Soluciones Sitech Perú S.A., Ferrenergy S.A.C., Motored en El Salvador, empresas del grupo Gentrac y Trex en Chile.
Enrique Luis Salas Rizo- Patrón	Gerente División Cuentas Nacionales de Ferreyros S.A.	Unimaq S.A., Cresko S.A., Motriza S.A., Motored S.A. y Soluciones Sitech Perú S.A.
Andrea Sandoval Saberbein	Gerente de Proyecto Excelencia Empresarial de Ferreyros S.A.	Fargoline S.A. y Forbis Logistics S.A.
Hugo Ernesto Sommerkamp Molinari	Gerente central de Finanzas de Ferreyros S.A. hasta junio de 2018	Fargoline S.A., Forbis Logistics S.A., Motored El Salvador, Mercalsa y empresas del grupo Gentrac.
Juan Alberto Fernando García Orams	Gerente corporativo TI Procesos e Innovación de Ferreycorp S.A.A.	Soluciones Sitech Perú S.A.
Luis Fernando Armas Tamayo	Gerente División de Gran Minería de Ferreyros S.A.	Soltrak S.A.
Alberto Renato Parodi de la Cuadra	Gerente general de Unimaq S.A.	Orvisa S.A., Cresko S.A. y Motriza S.A.

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, Marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En el 2018, Ferreycorp y sus subsidiarias alcanzaron ventas consolidadas de S/ 5,211 millones, que representan una expansión del 8% respecto del año 2017 en donde alcanzó S/ 4,843 millones, el doble del crecimiento del PIB del Perú durante el ejercicio. En dólares, alcanzaron USD\$ 1,585 millones, superiores en 7% frente a lo obtenido en el 2017, USD\$ 1,484 millones.

La suma de los diversos productos del portafolio han permitido poder obtener los resultados mostrados anteriormente, entre los que resalta la contribución de las ventas de repuestos y servicios, estos históricamente representaron el 52% de los ingresos totales; la provisión de equipos Caterpillar a diversos sectores económicos; así como la entrega de marcas aliadas; de la línea de alquileres y equipos usados; y de los negocios que complementan el portafolio de bienes de capital.

Se ofrece a continuación un panorama de la gestión comercial y de operaciones de las subsidiarias de Ferreycorp en el 2018, de acuerdo a los tres grupos de empresas.

a) Empresas representantes de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú, Ferreyros quien es la principal subsidiaria de la corporación Ferreycorp, Unimaq y Orvisa obtuvieron en el 2018 ventas de S/ 3,952 millones, siendo estos un 10% mayor que el año 2017, lo que equivale a USD\$ 1,213 millones en dólares. Estos niveles representaron el 76% de los ingresos totales de la corporación durante el año. Ferreycorp es la principal representada de Caterpillar, quien reafirmó su sólido liderazgo en el Perú, de la mano de estas subsidiarias, al obtener un 52% de participación de mercado durante el 2018, según información oficial de importaciones en valores FOB (Free On Board; Libre a bordo puerto de carga convenido).

Ferreyros, líder en maquinaria pesada y servicios en el Perú, ofrece en su portafolio la maquinaria y los equipos de mayor envergadura. Unimaq es la subsidiaria especializada en la línea de equipos ligeros, mientras que Orvisa atiende la Amazonía con el portafolio de

productos de Ferreyros y de Unimaq, así como de las otras líneas de negocio enfocadas en las necesidades de dicha región. Se puede observar en la tabla 10 la proporción de ventas por sectores de este conjunto de empresas.

Ferreyros como principal empresa de la corporación y líder en la comercialización de maquinaria pesada y servicios en el Perú, logró generar en el 2018 ventas de más de S/ 3,388 millones, lo que equivale a USD\$ 1,030 millones, cifras que son superiores al año 2017.

Las capacidades de soporte de Ferreyros, que incluyen una red nacional de alrededor de 20 talleres y presencia en las locaciones donde operan los clientes y la productividad del portafolio Caterpillar permitieron a la compañía mantener su liderazgo en el territorio nacional. Como reflejo de la calidad de su oferta, Ferreyros mostró un alto desempeño en los programas de excelencia que promueve Caterpillar entre sus distribuidores. Como resultado de su buen desempeño Ferreyros consiguió el nivel Oro en Service Excellence (Excelencia en el Servicio) por atributos como la calidad del soporte, la satisfacción del cliente y la preparación de sus técnicos; en Rental Operation Certification (Excelencia en Alquiler) y en Used Operation Certification (Excelencia en la Provisión de Maquinaria Usada), tras evaluarse aspectos relevantes de gestión, de estrategia y de procesos, entre otros. También obtuvo la distinción Plata en los programas Parts Excellence (Excelencia en Repuestos), por aspectos como órdenes atendidas, control de inventarios, seguridad y satisfacción del cliente, y Digital Excellence (Excelencia Digital), considerando atributos como la promoción de plataformas digitales, la digitalización de procesos de servicios y la transformación a la venta digital.

Tabla 10

Ventas realizadas por las subsidiarias Ferreyros, Unimaq y Orvisa, valores sobre cantidades expresados en miles de soles

Conjunto de empresas	Minería de tajo abierto		Construcción		Minería subterránea		Industria, comercio y servicios		Agricultura y forestal		Pesca y Marino		Otros		Total	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ferreyros	1,996,298	58.90	539,702	15.90	585,069	17.30	75,971	2.20	61,471	1.80	54,951	1.60	74,726	2.20	3'388,188	100.00
Unimaq	71,016	15.70	155,135	34.20	30,532	6.70	102,640	22.60	11,825	2.60	2,803	0.60	79,598	17.60	453,549	100.00
Orvisa	0	0.00	43,114	29.30	0	0.00	14,876	10.10	21,418	14.60	34,214	23.30	33,294	22.70	146,916	100.00
Representantes de Caterpillar y marcas aliadas en Perú	2'067,314	52.30	737,950	18.70	615,601	15.60	193,486	4.90	94,715	2.40	91,967	2.30	150,939	3.80	3'951,973	100.00

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>).

Del mismo modo, el nuevo Centro de Reparación de Componentes (CRC) en La Joya, Arequipa, fue certificado por Caterpillar como Taller de Clase Mundial, al igual que el CRC de Lima, el cual cuenta con esta distinción desde el año 2009. Asimismo, diversos talleres de Ferreyros a nivel nacional alcanzaron en el año 2018 las Cinco Estrellas en Control de Contaminación. También resalta el crecimiento y dinamismo del portafolio de soluciones digitales, que en el 2018 las ventas de repuestos a través de la plataforma de comercio electrónico Parts.Cat.Com ascendieron a USD\$ 17 millones, más de cuatro veces el resultado del 2017, año en que inició sus operaciones; los clientes de diversos sectores, como construcción, minería, pesca, industria y comercio, vienen empleando este canal; y el 45% de sus ventas ya se genera al interior del país. Además, con el fin de mejorar la experiencia de sus clientes, Ferreyros continúa desarrollando iniciativas digitales y explorando tecnologías como la realidad aumentada y el uso de inteligencia artificial para ofrecer soporte online. Puede mencionarse la activa presencia de Ferreyros en redes sociales, como el distribuidor de Caterpillar con más seguidores a nivel mundial (más de 260,000). También es importante mencionar que, gracias a la buena gestión durante el año, los indicadores de lealtad neta de los clientes crecieron frente a los del 2017, mostrando mejoras en su satisfacción respecto de la provisión de maquinaria, repuestos y servicios.

Los sectores económicos en donde han operado las empresas representantes de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú, se indican a continuación:

Minería de tajo abierto, tal como se detalla en la Carta del Presidente de Ferreycorp, en el 2018 se anunció que Ferreyros proveerá maquinaria y equipos a dos esperados proyectos Greenfield que tendrán un impacto relevante en la economía nacional. Así, se entregará a un proyecto cuprífero en la región Moquegua una amplia flota de equipos de producción minera Caterpillar, así como servicio técnico de alta especialización durante los últimos cinco años, por un total superior a los USD\$ 500 millones. La flota incluye camiones

Caterpillar con capacidad de carga de 320 toneladas, así como palas eléctricas de cables e hidráulicas Caterpillar de máxima envergadura en el país, entre otras unidades para la actividad minera.

Al mismo tiempo, Ferreyros suministrará a un nuevo proyecto de minería de cobre en la región Ica una extensa flota de más de 50 equipos Caterpillar, que incluye 26 camiones de acarreo con capacidad de carga de 250 toneladas, por un valor que excede los USD\$ 100 millones en provisión de maquinaria. Hacia fines de año, se inició la entrega parcial de equipos a este proyecto. Con el anuncio de la concreción de estos negocios, finalizó un año de respaldo a las operaciones de los clientes. Es necesario remarcar el importante incremento de 24% en la venta de repuestos y servicios a la gran minería, en comparación con el año previo, evidenciando la expansión de la capacidad productiva de las minas existentes durante el 2018 y la valoración del soporte que ofrece Ferreyros. De otro lado, la principal representada Caterpillar reafirmó su posición líder en el sector.

Aproximadamente siete de cada diez camiones mineros que llegaron al país durante el 2018 fueron Caterpillar, y más del 60% de los grandes equipos mineros que ingresaron en el territorio, de acuerdo a información oficial de importación de unidades. Entre los lanzamientos del año, puede mencionarse la entrada en operación de los cargadores 994K, los más grandes del portafolio. En el 2018 se acompañó las necesidades de los clientes con el soporte de clase mundial que ofrece Ferreyros. Así, continuó la consolidación del nuevo Complejo de Operaciones La Joya en Arequipa, el cual permitió atender con éxito a clientes mineros que operan en el sur del país. Este nuevo complejo incluye el segundo Centro de Reparación de Componentes (CRC) de Ferreyros, con una capacidad de producción anual de hasta 3,000 componentes.

Cabe recordar que el respaldo de Ferreyros incluye el servicio permanente en mina, con dotaciones de técnicos e ingenieros, una amplia infraestructura de talleres, almacenes,

centros de monitoreo y planificación, provisión de soluciones tecnológicas y entrenamiento, entre otros aspectos apreciados. Como parte de estas capacidades, en el año se inició la reparación general de más de 25 camiones mineros Caterpillar para dos compañías contratistas que operan en el sector minero, lo que permite extender con éxito la vida útil de estos equipos. Asimismo, Ferreyros entregó a contratistas que operan en la minería de superficie máquinas de diversa envergadura, tales como camiones, palas hidráulicas y excavadoras de grandes dimensiones, entre otras.

Minería subterránea, Por su parte, las empresas de minería subterránea mostraron altos niveles de producción durante el año, a pesar de una ligera caída del precio de los metales como el plomo, el zinc y la plata. En este contexto, Ferreyros y su representada Caterpillar reafirmaron su liderazgo, logrando una participación del 88% en el mercado de cargadores de bajo perfil mayores a 4 yd³, de acuerdo a información de importaciones en valores FOB. El ejercicio 2018 finalizó con un crecimiento en ventas de equipos para este sector superior al 45% respecto del año 2017. De la mano de estas cifras alentadoras, resaltó la firma de un contrato de suministro de equipos por cinco años para un importante cliente minero, que cuenta con operaciones subterráneas en diversos puntos del país. Además, prosiguió la introducción de nuevos equipos de bajo perfil Caterpillar, como el camión subterráneo AD22 y el cargador de bajo perfil R1700K, que iniciaron con éxito operaciones por primera vez en el país como parte de un proyecto piloto. También se observó durante el año la demanda de scalers o desatadores de roca de la marca alemana Paus, en línea con el alineamiento de las empresas de minería subterránea con altos estándares de seguridad.

Como complemento a la provisión de equipos nuevos, la reconstrucción de equipos Caterpillar, bajo la certificación CAT Certified Rebuild (CCR), mantuvo su dinamismo durante el 2018; de esta forma, se afianzó como una valiosa opción del portafolio de productos y contribuyó al posicionamiento de la marca en el mercado. La experiencia de

Ferreyros fue puesta en relieve por Caterpillar, en su convención minera de distribuidores, como una práctica destacada. En el ámbito del soporte post venta, Ferreyros, a través de acuerdos de mantenimiento de equipos, es responsable de la administración de un importante número de máquinas de minería subterránea de sus clientes, con foco en aportar una alta disponibilidad operacional y menores costos operativos.

Construcción, tras cuatro años de contracción, la industria de maquinaria de construcción pesada mostró un crecimiento relevante durante el 2018, dados los bajos volúmenes de los ejercicios anteriores. En el 2018, el mercado peruano superó las 700 unidades de construcción pesada de diversas marcas, según los reportes de ventas de sus distribuidores. Esta recuperación estuvo promovida por las labores de construcción y movimiento de tierras vinculadas a la minería, así como por la demanda de medianas y pequeñas firmas contratistas que elevaron su presencia en el ámbito nacional. No obstante, las obras de construcción de vías y las actividades de reconstrucción con cambios mostraron un bajo dinamismo.

Los esfuerzos desplegados por Ferreyros, a través de estructuras de atención con alcance nacional y regional, permitieron elevar en más del 30% las ventas de máquinas al sector durante el año 2018. Asimismo, se obtuvo un sólido liderazgo en el país: en un mercado en el que compiten más de 25 marcas, la principal representada Caterpillar registró una participación cercana al 50%, según datos de importación en valores FOB. En el 2018 destacó el lanzamiento de la serie Next Generation (NG) de excavadoras Caterpillar, la transformación más importante de esta familia de máquinas en los últimos 25 años, presentada por Ferreyros, Unimaq y Orvisa a sus clientes de construcción, estas máquinas elevan hasta en 45% la eficiencia del operador, generan hasta en 20% de ahorro en combustible y reducen hasta en 15% los costos de mantenimiento, frente a modelos previos.

Como parte del portafolio de soluciones de Ferreyros, se extendió al sector construcción la alternativa de reconstrucción de maquinaria pesada a través del programa CAT Certified Rebuild (CCR), tras la exitosa experiencia obtenida en la minería subterránea. Al mismo tiempo, la provisión de equipos usados resultó una opción de especial interés para clientes regionales. Asimismo, Ferreyros ofreció el servicio de alquiler de maquinaria pesada, a cargo de su unidad de negocios Rentafer, líder nacional en este ámbito, que permitió acompañar la puesta en marcha de obras de diversa envergadura, pero en niveles menores a los del año previo. Rentafer cuenta con la flota de alquiler de equipo pesado más completa del país, con alrededor de 200 máquinas Caterpillar, incluyendo motores de más de 200 kW de potencia.

La cobertura nacional de Ferreyros, con el respaldo de capacidades únicas de soporte, permitió mantener el liderazgo en servicios. Durante el 2018 se desplegó estrategias de servicio al cliente como el Programa de Opciones de Reparación, con tarifas flexibles y esquemas personalizados de servicio, que tuvo buena recepción a nivel nacional e impulsó las reparaciones en talleres. Además, Ferreyros elevó el número de Contratos de Mantenimiento de Equipos (Customer Service Agreement, CSA), logrando superar la cifra de 1,600 contratos, tras el desarrollo de un proyecto para optimizar la atención y la ejecución de los servicios que estos comprenden, dirigidos tanto a clientes de construcción como de otros sectores económicos. Durante el 2018, se trabajó y fortaleció la consolidación de un programa de lealtad, en la compra de repuestos y servicios, para clientes que usualmente adquieren equipos usados.

Gobierno, en el 2018, el gobierno continuó su tendencia a la contracción en el nivel de gasto mediante la adquisición de bienes, que decreció en un 9% respecto al año previo; en este escenario, la adquisición de maquinaria pesada disminuyó nuevamente en relación a los ejercicios anteriores; se licitó 20 máquinas a nivel nacional frente a las 40 unidades del 2017.

El 56% de las máquinas de construcción licitadas fue adjudicado a Ferreyros. Durante el año prosiguieron las labores relacionadas al programa reconstrucción con cambios, con trabajos tales como la descolmatación de ríos y reconstrucción de carreteras, que se iniciaron a fines del 2017 en zonas del país afectadas por el fenómeno de El Niño Costero. Dichas actividades, si bien no se desarrollaron en el ritmo esperado, se materializaron en la provisión de algunos equipos, nuevos y usados, y en el alquiler de máquinas a clientes regionales y nacionales a los que se adjudicó estos servicios.

Agrícola, la demanda de tractores agrícolas en el Perú mostró en el 2018 una contracción de aproximadamente un 20% respecto al año anterior, que reflejó el impacto en la agricultura tradicional de la sobreproducción de algunos cultivos, la disminución del crédito para pequeños agricultores y el ingreso de productos extranjeros a precios muy bajos. Sin embargo, el mercado agroexportador mantuvo su crecimiento, impulsado por la exportación de palta y arándanos. En línea con este menor dinamismo, Ferreyros colocó al cierre del año más de 230 nuevos tractores agrícolas Massey Ferguson, lo que representó una participación de mercado de más del 20% en valores FOB. La agroexportación fue, precisamente, uno de los principales impulsores de las ventas, a través de la demanda de tractores compactos de 75 y 85 CV.

Durante el año 2018 se introdujo la serie Global de tractores Massey Ferguson, que presentan mejoras en las prestaciones y en la relación precio/potencia, en reemplazo de la serie tradicional MF 4200. Por otro lado, con foco en los cultivos de agroexportación, se inició la promoción de la nueva serie de tractores compactos MF3700 GE, especializados en el cultivo de uva. Se prevé que ambas líneas de producto incrementarán la presencia en el mercado tradicional andino y en el segmento agroexportador, respectivamente. Para responder a necesidades específicas de sus clientes, Ferreyros adoptó la representación de algunas nuevas marcas, como Topcon (herramientas para la agricultura de precisión), Curtec

(cosechadoras de palta) y Watanabe (equipos especializados para la papa). Además, promovió la adopción de equipos Valley, Doble TT y Kuhn, que se sumaron al portafolio en el 2017.

Energía e hidrocarburos, en el 2018, las ventas de Ferreyros a clientes de los mercados de energía y de hidrocarburos mostraron un relevante crecimiento del 34% frente al año anterior. En el sector energía, se apreció nuevamente una sobreoferta de electricidad en el país. Sin embargo, la actividad de proyectos mineros e industriales se materializó en la demanda de soluciones temporales de energía, que permitió a Ferreyros incrementar sus ventas en este rubro. Ferreyros atendió requerimientos de venta y alquiler de grupos electrógenos para los trabajos de construcción de dos importantes proyectos mineros en el sur, a la vez que realizó la colocación de una planta de stand-by en el terminal portuario de Paracas, además renovó grupos electrógenos y amplió plantas de emergencia en algunas operaciones mineras. Gracias a ello, Ferreyros se posicionó como líder en la provisión de grupos electrógenos con su representada Caterpillar, que alcanzó el 61% de participación del mercado en valores FOB. En el segmento de unidades de mayor potencia, de 600 kW a 2,600 kW, orientado a sectores como la minería, alcanzó una participación del 70% de acuerdo a información de importaciones FOB. En el segmento de grupos electrógenos de 220 KW a 600 KW, enfocado en el sector retail, obtuvo una participación del 50% en valores FOB. Durante el año, se introdujo grupos electrógenos Caterpillar a gas para reducir los costos derivados por el consumo de energía en horas punta, aún con una demanda conservadora en el mercado.

Ferrenergy, subsidiaria de Ferreyrcorp dedicada a la implementación de plantas de generación de energía desde 1 MW hasta la cantidad ilimitada que se requiera, concretó su internacionalización en el 2018. Por primera vez, estableció una sucursal en el extranjero, tras la adjudicación de un importante servicio de venta de energía para la principal empresa

cementera de Guatemala, Cempro, con una potencia de 25 MW. A su vez, en el Perú, la empresa constituida en el 2006 mediante una asociación con Energy International Corporation, SoEnergy se mantuvo como líder en el mercado de energía temporal y permanente para el sector privado, elevando sus ventas en ambos segmentos durante el 2018. Resaltó la renovación de un contrato de venta de energía con un destacado cliente minero en el sur del país; la mayor sinergia con la línea de energía de Ferreyros, que hace posible complementar productos y servicios para proyectos en conjunto; y el desarrollo en energía solar en el que viene trabajando Ferreenrgy, a fin de ampliar su portafolio de servicios.

A su vez, en el 2018, aspectos de diversa índole influyeron en el sector hidrocarburos. Por un lado, la rotura del Oleoducto Norperuano y la incertidumbre sobre el desarrollo de la nueva refinería de Talara restaron velocidad al sector. Por otro, se registró un ligero incremento del 2% en la inversión de capital en los lotes de hidrocarburos, y aumentó en el 10% de la producción petrolera frente al 2017. Por lo que en este escenario Ferreenrgy incrementó las ventas de repuestos y servicios al sector hidrocarburos, en respuesta a las necesidades de soporte de los clientes.

Pesca y marino, tras algunos años con vientos en contra, la pesca se recuperó en el 2018. La captura de anchoveta para la producción de ingredientes marinos creció en más del 40% frente al 2017, alcanzando aproximadamente seis millones de toneladas métricas. Los mayores precios de la harina y del aceite de pescado también contribuyeron al crecimiento de las ventas de los clientes pesqueros.

En este panorama, Ferreyros generó ventas de equipos, repuestos y servicios a clientes marinos (pesqueros, operadores marítimos y portuarios, así como la Marina de Guerra del Perú) superiores en el 11% frente al año anterior.

En el sector de pesca industrial, la empresa ratificó su liderazgo con los motores Caterpillar, con una participación del 59% en valores FOB. Los clientes de este segmento

demandaron en el año reparaciones generales y repotenciamiento de equipos; además, en la pesca semi-industrial y artesanal, la participación de mercado de motores marinos de baja potencia (C18 de 450 a 650 HP) pasó del 21% al 37%, de acuerdo a las importaciones en valores FOB; de otro lado, se presentó oportunidades de negocio en el sector marino con la entrega de un motor marino de propulsión y de cajas marinas para dos patrulleras marítimas clase Río Pativilca, de la Marina de Guerra del Perú. Cabe señalar que está prevista la entrega de motores adicionales para el año 2019. El servicio posventa de clase mundial que ofrece Ferreyros a sus equipos Caterpillar permitió renovar, por octavo año consecutivo, el contrato de soporte al cliente (CSA) con la Marina de Guerra del Perú, para el mantenimiento de los motores de sus embarcaciones.

Sobre Ferreyros, líder en la provisión de maquinaria pesada y servicios especializados en el Perú, distribuye los equipos de mayor envergadura del portafolio Caterpillar en el país, requeridos por los diversos sectores económicos en el territorio. Con el soporte posventa más completo del mercado, cuenta con alrededor de 60 puntos de atención en el país, que incluyen sucursales, oficinas y sedes, así como la presencia permanente en proyectos de sus clientes.

Como se puede observar en la figura 19, para en el año 2018 el 96% del valor económico de la corporación Ferreycorp fue distribuido (95% en el 2017); del total de valor económico distribuido, un 79.76% correspondió en el 2018 a pagos a proveedores, principalmente existencias y servicios (79.15% en 2017). El resto, 20.24%, fue distribuido en el 2018 entre los grupos de interés gobierno, comunidad, colaboradores y accionistas (20.85% en 2017).

Tabla 11

Valor generado y distribuido a los grupos de interés de la Corporación Ferreycorp, valores expresados en miles de soles

Valor Económico Directo Creado (VEC)	2017	2018
Ventas (Ventas netas + participación de subsidiarias)	4,851,156	5,212,463
Otros Ingresos (Venta de activo fijo + otras inversiones)	47,309	39,740
Valor Económico Distribuido (VED)		
Proveedores (Existencias y servicios)	-3,675,586	-4,024,266
Colaboradores (Salarios y beneficios sociales)	-623,841	-674,642
Gobierno (Impuesto a la renta + otros tributos)	-132,382	-141,184
Accionistas (Dividendos)	-124,434	-132,171
Comunidad (Donaciones y Obras por Impuestos)	-20,726	-21,910
Gastos financieros neto	-66,985	-51,600
Valor Económico Retenido (VER)	254,511	206,430

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

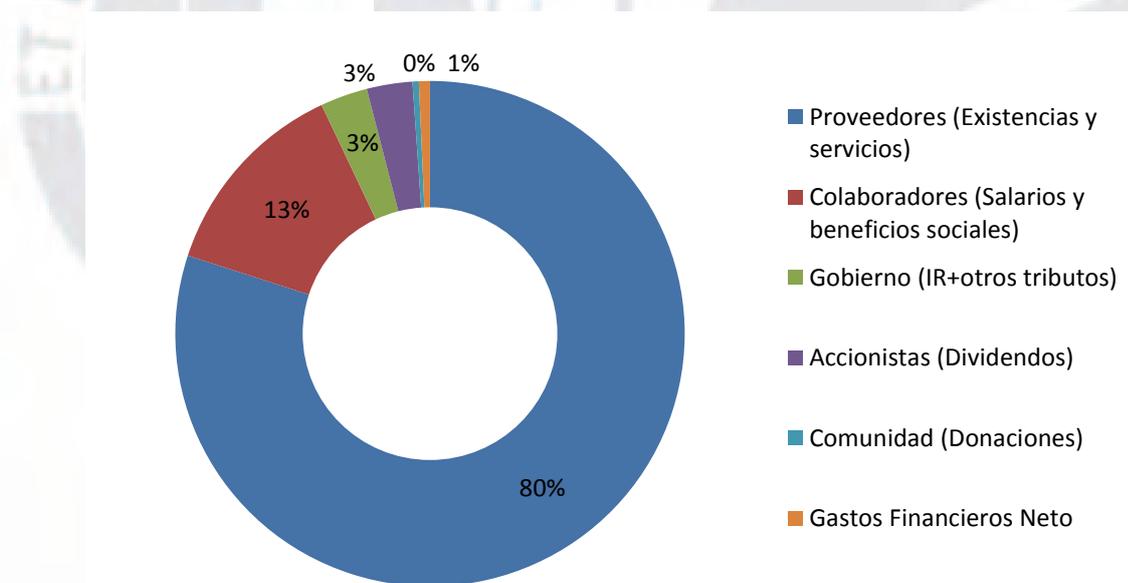


Figura 19. Distribución en porcentaje de valor desarrollado por las acciones realizadas por Ferreycorp en el 2018. Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

b) Las empresas representantes de Caterpillar y otros negocios en Centroamérica para el año 2018 alcanzaron ventas de S/ 423 millones, lo que equivale a 129 millones, con una variación de - 8% frente al año anterior, reflejando principalmente la complicada coyuntura

político – económica por la que atraviesa Guatemala, donde opera la subsidiaria Gentrac. Se puede observar en la tabla 12 la proporción de ventas por sectores para Gentrac que está presente en Guatemala y Belice; y para General de Equipos en El Salvador.

Gentrac es representante de Caterpillar en Guatemala, alcanzó ventas de S/ 215 millones, equivaliendo a USD\$ 65 millones; este resultado se debió a la situación socio, política y la caída del precio internacional de sus productos. Los sectores que impulsaron las ventas en el 2018 fueron agrícola, gobierno, construcción, industria, comercio y minería; también se tuvo el alquiler de equipos a empresas azucareras, en mediano y largo plazos; en el sector construcción los clientes adquirieron diversas de máquinas; y en el sector minero y contratistas en donde son los principales productores de níquel renovaron parte de su flota. Además, se hizo entrega de puentes estructurales de la marca Mabey al sector gobierno, equipos de la marca Caterpillar, distribuidor nacional de lubricantes Mobil y representante de otras marcas como Mitsubishi (montacargas), Kalmar, Mabey, Terex/ Finlay, Genie, Valley, SKF, Alemite, Sullair, Wacker Neuson (ligero y compacto), Lincoln Electric, Cifa, Carmix, entre otras.

Para mejorar sus capacidades de atención Gentrac en su territorio, al sur de Guatemala, en el departamento de Escuintla inauguró una moderna sucursal, la cual cuenta con una extensión de más de 2,000 m². La nueva sucursal ofrece a los clientes todas sus líneas de negocio, incluyendo el soporte posventa a sus marcas representadas, así como la oferta de alquiler de maquinaria. Gentrac obtuvo nivel Plata en el programa Service Excellence de Caterpillar (excelencia de servicio), nivel Bronce en los programas Parts Excellence (Excelencia en Repuestos) y Rental Operation Certification (Excelencia en Alquiler). Además, recibió de Caterpillar el premio de Excelencia en Ventas de equipos de construcción pesada y general, como el distribuidor con mayor crecimiento en Latinoamérica y el Caribe en el año 2017.

Tabla 12

Ventas realizadas por las subsidiarias Gentrac (Guatemala, Belice) y General de Equipos (El Salvador), valores sobre cantidades expresados en miles de soles

Conjunto de empresas	Construcción		Minería Subterránea		Industria, comercio y servicios		Agricultura y forestal		Pesca y Marino		Otros		Total	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Gentrac (Guatemala, Belice)	40,918	17.80%	41,985	18.20%	55,121	23.90%	19,993	8.70%	883	0.40%	71,340	31.00%	230,239	100%
General de Equipos (El Salvador)	37,158	31.90%	4,571	3.90%	51,052	43.90%	7,931	6.80%	418	0.40%	15,267	13.10%	116,399	100%
Otros	2,657	3.20%	4,879	5.80%	19,372	23.00%	286	0.30%	109	0.10%	56,953	67.60%	84,256	100%
Representantes de Caterpillar y marcas aliadas en Centroamérica	80,733	19.00%	51,435	12.10%	125,546	29.60%	28,210	6.70%	1,410	0.30%	136,553	32.20%	423,886	100%

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>).

Se debe destacar el lanzamiento de la nueva generación de excavadoras Caterpillar, de la serie Next Generation (NG), para clientes del sector construcción en Gentrac, Guatemala y Belice. Por otro lado, también se introdujo nuevas marcas aliadas al portafolio para atender a los sectores construcción, agrícola, industria y minería. Asimismo, se puso en marcha programas comerciales y de financiamiento dirigidos a los sectores privado y público.

En Belice, Gentrac, alcanzó niveles de ventas de S/. 15 millones, equivaliendo a USD\$ 4.5 millones, superiores a los del 2017, principalmente por la demanda de equipos nuevos y de repuestos a los segmentos de Gobierno y contratistas locales. Aunque se mantuvo el liderazgo en el mercado con una participación superior al 87% en importaciones, la demanda de servicios posventa disminuyeron por el menor uso de la flota existente, porque los importantes proyectos de infraestructura pública culminaron.

General de Equipos, es el representante exclusivo de Caterpillar y lubricantes Mobil en El Salvador, sus ventas fueron por S/ 116 millones, lo que equivale a USD\$ 35 millones superiores al año 2017. Todo esto fue debido al buen desempeño en ventas de equipos nuevos, la comercialización de lubricantes y servicios en talleres. General de Equipos lideró en la maquinaria para el movimiento de tierra, registro participación del 60% en equipos Caterpillar. Los contratistas de nacionales y locales mantuvieron el dinamismo de las ventas, demandando equipos Caterpillar como retroexcavadoras, motoniveladoras, cargadores y excavadoras para proyectos de construcción de viviendas y de infraestructura vial. General de Equipos también reafirmó su liderazgo en los sectores agrícola y agroindustria, generó una participación de mercado de 65% en importaciones con su representada John Deere. Además, presentó su nueva oferta de servicios de alquiler de cosechadoras de caña para ingenios azucareros, el segmento de mayor relevancia en la agroindustria de El Salvador. Por su parte, lubricantes Mobil mantuvo una posición destacada en el mercado salvadoreño, resaltando las operaciones de transacción directa al consumidor (B2C), a través de canales alternativos

como el segmento de distribuidores automotrices y subdistribuidores de lubricantes y consumibles. En servicios, destacaron las reparaciones de motores de propulsión y plantas eléctricas realizados por General de Equipos para la empresa estatal de puertos y aeropuertos de El Salvador.

Motored, en el Salvador generó ventas de S/ 58 millones, lo que equivale a USD\$ 18 millones en el 2018, esto debido principalmente por la demanda de repuestos y consumibles en los segmentos de transportistas de carga y transportistas de pasajeros. Mantuvo una participación superior al 50% en el mercado de repuestos. Además de continuar con la provisión de camiones de compactación Kenworth para algunas alcaldías municipales aunque este disminuyó en un porcentaje menor, en el sector transporte se mantuvo en la línea de buses Higer. Con la finalidad de lograr una mayor cobertura en El Salvador, la empresa abrió una nueva tienda de distribución de repuestos en la ciudad de Aguilares, con lo cual suman once los puntos de atención de Motored en este país centroamericano. Motored, en Honduras, cuenta con una pequeña operación, que le permite ofrecer a los clientes locales el mismo portafolio ofrecido en El Salvador. Cuenta con dos sucursales, ubicadas en la capital, Tegucigalpa, y en la ciudad de San Pedro Sula. En el 2018, registró un ligero crecimiento en sus ventas respecto del año 2017.

En Nicaragua dado la coyuntura política este impacto en la economía, como consecuencia redujo la actividad de los principales sectores económicos, la subsidiaria Soltrak, quien es la empresa representante de lubricantes Mobil en dicho país, se obtuvo ventas de S/ 20 millones, lo que equivale a USD\$ 6.1 millones, similares a las del año 2017.

Los negocios que complementan la oferta de bienes y servicios en el Perú y otros países de Sudamérica, alcanzaron en el 2018 ventas de S/ 836 millones, crecimiento un 7% respecto del año 2017; y en dólares USD\$ 255 millones, creciendo en un 6% con respecto al 2017. Todos estos negocios en conjunto representaron el 16% del total de las ventas de la

corporación. Este conjunto está integrado, en el ámbito de bienes de capital, por Motored, especialista en soluciones de transporte en Perú; por Trex, proveedor de grúas y equipos de izamiento presente en Chile, Colombia, Ecuador y Perú; por Cresko, enfocado en el segmento de maquinaria asiática; y por Maquicentro, dedicado a la provisión de equipos ligeros en Ecuador. Con la visión de atender las diversas necesidades de los clientes, este grupo de empresas incluye a Soltrak, en la provisión de consumibles industriales; a las subsidiarias Fargoline y Forbis Logistics, en el negocio logístico; y a Soluciones Sitech Perú, con soluciones tecnológicas. Se puede observar en la tabla 13 la proporción de ventas por sectores para las principales empresas que conforman este conglomerado.

En el 2018 para Motored las ventas realizadas ascendieron a S/ 191 millones, lo que equivale a USD\$ 58 millones, cercanas al ejercicio 2017. Motored viene compitiendo en un mercado agresivo en precios y atendió la demanda de sectores como minería, construcción y transporte; entregó 350 vehículos, entre tractos, camiones y buses de las marcas Kenworth, DAF e Iveco. Al respecto, la marca Kenworth logró una participación superior al 6% en el segmento de tractocamiones de más de 16 toneladas. Motored incrementó su participación a un 3.1% en el 2018, tres veces la alcanzada en el ejercicio anterior en el segmento de buses. Los sectores de transporte urbano y de personal en el sector de la agroindustria, impulsaron dicha demanda, también destacó en la introducción al mercado de la línea Iveco Daily, en especial de la versión para 18 pasajeros. En el negocio de servicio de taller, Motored generó un ligero incremento en sus ventas, además de lanzar el servicio Motored Xpress, que ofrece atención rápida en mantenimientos preventivos; para ello implementó un taller en su sede en Ate, con capacidad para atender 200 camiones al mes; lo que complementa así los servicios tradicionales en el taller principal en Lurín y en aquellos ubicados en sus sucursales en provincias. La división de Motored Parts lanzó al mercado su propia marca de repuestos, con su mismo nombre, que incluye baterías, filtros, bolsas de aire, tambores de frenos y aros.

Tabla 13

Ventas realizadas por las principales subsidiarias que complementan la oferta de bienes y servicios en el Perú y otros países de Sudamérica, valores sobre cantidades expresados en miles de soles

Conjunto de empresas	Minería de tajo abierto		Construcción		Minería subterránea		Industria, comercio y servicios		Agricultura y forestal		Pesca y Marino		Otros		Total	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Soltrak	17,502	7.50%	14,345	6.10%	68,878	29.40%	87,185	37.30%	2,785	1.20%	1,843	0.80%	41,381	17.70%	233,920	100%
Motored	7,956	4.20%	37,969	19.80%	2,759	1.40%	27,685	14.50%	1,695	0.90%	891	0.50%	112,494	58.80%	191,449	100%
Trex (Chile, Perú, Ecuador, Colombia)	3,318	1.00%	86,437	26.20%	11,244	3.40%	205,378	62.30%	224	0.10%	3,558	1.10%	19,528	5.90%	329,687	100%
Otros	54,035	24.20%	15,916	7.10%	17,180	7.70%	59,809	26.80%	3,367	1.50%	1,603	0.70%	70,977	31.80%	222,888	100%
Negocios complementarios en Perú u otros países de Sudamérica	82,811	9.90%	154,668	18.50%	100,061	12.00%	380,057	45.50%	8,070	1.00%	7,895	0.90%	102,030	12.20%	835,594	100%

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>).

Además que incorporó nuevas líneas de repuestos de marcas como Federal Mogul (frenos y bujías), Diesel Technic (para la atención de la línea Iveco), baterías Paccar (arranque y doble propósito), refrigerante TRP, entre otras. Motored desarrolló el proyecto de mejora Lean Six Sigma, con el objetivo de reducir costos, sumar eficiencias, mejorar la rentabilidad, estandarizar procesos y seguir incrementando la satisfacción de sus clientes en los servicios de taller y campo, además que para optimizar la experiencia de los clientes se obtuvo una mejora importante en los indicadores de lealtad, en especial en el ámbito del servicio. Se continuo con las iniciativas de capacitación y jornadas de puertas abiertas. Motored obtuvo la certificación Dealer Oro y se convirtió en el único distribuidor en el Perú. La distinción recibida se fue en referencia a criterios como la idoneidad de su infraestructura, el desempeño en sus operaciones y sus capacidades vinculadas a la gestión de repuestos.

En el 2018 Soltrak, especialista en consumibles industriales, obtuvo ventas de S/ 234 millones, lo que equivale a USD\$ 71 millones, por debajo del año anterior. Soltrak fue nombrado representante de la prestigiosa marca global de lubricantes Chevron e inicio distribución de lubricantes en Arequipa, Cajamarca, Cusco, Piura y Trujillo, estas ciudades con importante potencial de crecimiento. Se desplego diversas iniciativas de marketing y comunicación para posicionar la marca en el mercado peruano. Las ventas de lubricantes Chevron alcanzaron los 2,000 barriles al mes. Además Soltrak acompaña los lubricantes con un servicio posventa de alta especialización, que incluye servicios de lubricación para equipos móviles y plantas industriales; análisis vibracional, videoscopía, análisis de aceite y operación de laboratorios, estudios y guías de lubricación; diseño, fabricación y operación de equipos y bahías de lubricación; y capacitación a clientes. En el 2018, Soltrak suscribió un acuerdo de representación con Noria, líder mundial en gestión de conocimientos en lubricación de maquinaria, quienes brindaron cursos especializados a los clientes de la empresa; con el fin de reducir los costos operativos de sus clientes y prolongar la vida útil de

sus equipos y componentes con un alto estándar de operación. Además de ser el único líder de seguridad industrial, con un amplio portafolio que incluye marcas de primer nivel como 3M, MSA, Kimberly-Clark y Ansell; esta línea de negocio, de alta relevancia para la Soltrak, mantuvo el dinamismo del año anterior. Se desempeñó en el segmento de productos de protección de las personas con soluciones de protección respiratoria, de la piel, contra caídas y en el de creación de espacios seguros de trabajo que incluye señalización de seguridad y equipos de respuesta a emergencias, entre otros. Recertificó su taller de equipos de respiración Scott (hoy 3M) e implementó uno para equipos de respiración MSA. En el portafolio de neumáticos para Soltrak, que tiene a Goodyear como principal marca representada, este segmento del portafolio registró una disminución debido principalmente a la menor demanda del sector construcción. En el segmento de minería subterránea alcanzó niveles similares respecto a los generados al año previo. Los principales segmentos en ventas para Soltrak son la minería, seguido de la construcción, industrias, transporte y agrícola. Recibió la certificación ISO 9001:2015, que refleja sus altos estándares de calidad en los procesos de comercialización de productos de seguridad industrial, lubricantes y neumáticos.

Cresko, subsidiaria especialista en la provisión de productos de procedencia asiática, durante el 2018 registró ventas por S/. 22 millones, lo que equivale a USD\$ 6.7 millones, resultados que fueron menores a los alcanzados el año 2017, por efecto de una menor demanda de sus productos destinados a los sectores construcción pesada e inmobiliario. Las ventas fueron impulsadas por contratistas y subcontratistas que requirieron productos de su principal representada SEM, marca de Caterpillar, equipos como cargadores frontales, motoniveladoras, tractores, rodillos compactadores y volquetes, tanto para labores de construcción de pequeños tramos de carreteras como para trabajos en canteras. Cresko se ubicó como líder en maquinaria asiática de movimiento de tierra, con 28% de participación en importaciones en unidades, en un mercado con amplia variedad de competidores. Además

de la alta participación con la marca Shacman en la provisión de volquetes de procedencia asiática, posicionándose como el segundo proveedor más importante en este segmento del mercado. Concreto sus primeras ventas de trituradoras y plantas de chancado de la marca Shaorui, marca de más reciente incorporación a su portafolio. Lanzó junto a Caterpillar el programa de financiamiento con mejores condiciones que otras entidades financieras, financiando maquinaria a través de CAT Leasing, por medio del cual sus clientes adquirieron equipos SEM, Shacman, Mitsubishi y Shaorui, Se realizó ventas cruzadas con la sinergia de otras empresas de la corporación, como las subsidiarias Unimaq y Orvisa, así como a oportunidades identificadas con la compañía Fargoline.

Trex en Chile, Perú, Ecuador y Colombia, logro alcanzar ventas de S/. 330 millones, superando por primera vez la valla de los USD\$ 100 millones. Siendo un 50% mayor que el desempeño realizado el año anterior. En Chile logró ventas de S/ 223 millones, equivaliendo a USD\$ 68 millones, en un entorno dinamizado por el precio del cobre y las mayores inversiones de los proveedores mineros. La línea de grúas nuevas Terex de gran capacidad como de 220 toneladas generaron la mayor proporción de ventas por los proyectos mineros de gran envergadura en el territorio chileno; lo que le permitió mantener por quinto año consecutivo su liderazgo, pese a una agresiva competencia de precios y condiciones de financiamiento; en los segmentos de grúas de alto tonelaje para terrenos difíciles y todo terreno abarcó el 44% del mercado chileno, así como con un 35% del mercado en equipos portuarios (de acuerdo a información de importaciones). En el Perú genero ingresos de S/ 74 millones, lo que equivale a USD\$ 22 millones por la entrega de grúas móviles Terex a empresas mineras y de alquiler, alcanzando el 67% del mercado, y de grúas portacontenedores Konecranes a compañías del sector portuario y de comercio exterior, obteniendo un 50% de participación. Fue nombrado representante de los puentes grúa Demag y Donati en el Perú, continuó con la introducción de las grúas articuladas marca Hyva y de

montacargas Mitsubishi. Para Trex contar con la marca Konecranes, ha ampliado el abanico de equipos portuarios y de manejo de materiales, lo cual le permite atender no solo al mercado de comercio exterior, sino también a sectores relevantes como la minería.

En el 2018, el operador logístico Fargoline registro ventas de S/ 89 millones, lo que equivale a USD\$ 27 millones, montos superiores a los obtenidos el año anterior. Este resultado fue impulsado por los sectores económicos como agricultura, pesca, industria y comercio. Cumplió 35 años de trayectoria en el Perú, reafirmando la consolidación de sus líneas de negocio y su tendencia de crecimiento. Fargoline posee una extensa cartera de clientes que configuró el 80% de sus ventas, al tiempo que el 20% restante estuvo vinculado al servicio a otras subsidiarias de Ferreycorp; el 70% de los ingresos de Fargoline fue generado por el negocio de depósito temporal de contenedores, así como las líneas de depósito aduanero y simple, y el depósito temporal de carga suelta y rodante. Se ubicó entre las cuatro principales empresas peruanas en manejo de contenedores de importación, de acuerdo al ranking emitido por la Aduana peruana. Su principal diferenciación en su servicio es la personalización y alta velocidad de respuesta; llevando a realizar inversiones en nuevas unidades de transporte, renovación de equipos portacontenedores y mantenimiento de infraestructura. Fargoline se ubica entre los clusters logísticos centrales en el país, con locaciones en el Callao, el sur de Lima y la ciudad de Arequipa; ha implementado una aplicación que contribuye a la seguridad en el retiro de contenedores y en su registro; y potenció sus plataformas digitales para facilitar a los clientes en la autogestión de servicios.

El agente de carga internacional Forbis Logistics tuvo ventas de S/. 92 millones, lo que equivale a USD\$ 28, resultados superiores al 2017. Se realizó la captación de nuevos clientes en Perú y Chile, se buscó el mayor dinamismo de los clientes existentes y la mejor cobertura de servicios en otros orígenes, como Europa, Asia, Norteamérica; se promovieron la demanda de servicios de fletamento de carga vía aérea y marítima. Forbis Logistics lideró

el mercado de agentes de carga aérea de todo tipo desde el mundo hacia el Perú; Forbis Logistics se ubicó en el primer lugar en el ranking de la ruta Estados Unidos– Perú. En el ámbito del mercado de agentes de carga vía marítima, escaló 14 posiciones en el movimiento de carga del mundo hacia Perú. Implementó un sistema de escaneo de carga en destino mediante el sistema Smart Glasses, dispositivos que agilizan los procesos de verificación de los paquetes en el terminal aéreo, registrar en tiempo real la información de la carga en los sistemas de la empresa y dar aviso instantáneo al cliente del estado del movimiento de su carga.

En el 2018, Soluciones Sitech Perú, especialista en integración de tecnologías, registró ventas de S/ 8.9 millones, equivaliendo a USD\$ 2.7 millones. Su principal sector de aporte fue la minería y la construcción, con las ventas de Sitech con las soluciones de seguridad y productividad para las operaciones. Atendió a la minería de tajo abierto con su servicio de Monitoreo de Fatiga, con el respaldo de Caterpillar, a través del reconocido sistema CAT DSS, además de monitorear un amplio rango de monitoreo a más de 200 camiones. Con su sistema Trimble Loadrite aportó en soluciones de productividad, este sistema permite el control y análisis remoto del pesaje en operaciones de movimiento de material, facilitando los procesos operaciones productivos. Todo esto gracias a la alianza que mantiene con Caterpillar, Continua con la provisión de infraestructura y soporte de comunicación para socavones, a través de la línea australiana MST.

En 2018 las ventas realizadas por Maquicentro, subsidiaria de Ferreycorp especialista en equipos ligeros en Ecuador, fueron de S/ 23 millones, lo que equivale a USD\$ 6.9 millones, superiores al año anterior. Los sectores que impulsaron fueron el sector agrícola, construcción, minería y metalmecánica; en el sector agrícola, Maquicentro incrementó las ventas de los tractores Valtra, pese a la contracción del mercado. Se iniciaron estrategias de penetración en el mercado en la sierra. En el mercado ecuatoriano se posicionó como líder del

mercado con el producto de autohormigoneras, con su representada Carmix, alcanzando un 60 % de participación del segmento. Maquicentro suministró a los sectores de metalmecánica y construcción los equipos de soldadura Lincoln Electric; además con la venta de las grúas de marca Terex aumentaron en un 50% de su participación de mercado, y los portacontenedores para las empresas mineras fueron los productos con mayor demanda.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El modelo operativo de Ferreycorp combina un rol orientador y controlador estratégico. Es decir, brinda lineamientos y orientación en algunos aspectos de la gestión, mientras que en otros, controla indicadores de gestión y resultados, además participa en algunas de las decisiones operativas junto con las subsidiarias.

Entre las dimensiones del modelo operativo se tiene lo siguiente:

- *Gobierno controlador estratégico*, entre las iniciativas se tiene el despliegue de la estructura organizacional de la corporación, fortalecimiento del esquema de toma de decisiones en la corporación, definición de la estructura de los directorios de las subsidiarias de Ferreycorp, implementación de comités de Ferreycorp, y desarrollo de una metodología de gestión de proyectos corporativos.

- *Autonomía operativa*, orientador estratégico, como iniciativas se tiene el fortalecimiento del sistema corporativo de medición; y optimización del ciclo corporativo de planeamiento, presupuesto y proyecciones.

- *Cultura y recursos humanos*, orientador estratégico, como iniciativas se tiene la gestión del cambio para la implementación del modelo operativo de Ferreycorp, desarrollo de una cultura corporativa y fortalecimiento del liderazgo, valoración de puestos y gestión de compensación y beneficios, implementación del modelo de gestión de recursos humanos corporativo, y diseño de la intranet corporativa y del boletín de noticias Ferreycorp.

- *Tecnología de información*, controlador estratégico, entre las iniciativas se tiene la elaboración del modelo corporativo de gobierno de TI, implementación de un modelo de gestión de costos y presupuestos de los servicios, y elaboración del modelo de gestión de arquitectura empresarial.

- *Sinergias en las funciones de soporte y core*, controlador estratégico.

- *Crecimiento rentable y diversificado*, que visibiliza el interés por crecer en aquellos negocios y mercados que aseguren la rentabilidad y el valor de la corporación en el tiempo.

- *Transformación centrada en el cliente*, que remarca la necesidad de adaptar y transformar los negocios y propuesta de valor de cara al cliente, poniendo mayor énfasis en la gestión del conocimiento, en la adopción de nuevas tecnologías y en el desarrollo de soluciones y servicios que anticipen sus necesidades.

- *Mejores prácticas y sinergias*, que incorpora la búsqueda de procesos de clase mundial y, dada la complementariedad de los negocios de Ferreycorp, refuerza la necesidad de generar sinergias en la corporación para alcanzar la eficiencia y excelencia operacional.

- *Talento empoderado y en constante desarrollo*, que refleja la importancia del talento en la ejecución de la estrategia.

- *Impactos positivos y sostenibilidad*, que contempla el compromiso de seguir operando como una corporación ética y responsable que contribuye al bienestar de la sociedad y al desarrollo de los países en los que opera.

-La distribución de productos del portafolio de Caterpillar y la provisión de servicios alrededor de los mismos, incluyendo el territorio centroamericano, siguieron siendo el negocio principal de la corporación, con una participación de 74% del total de ingresos. Por su parte, los negocios que complementan la distribución de Caterpillar, que comprenden la representación y el soporte de diversas marcas de gran prestigio internacional, ascendieron al 26% de los ingresos de Ferreycorp durante el 2018. Entre dichas marcas se puede mencionar

los camiones Kenworth y DAF, los volquetes Iveco, las grúas Terex, los equipos de construcción Metso, los tractores agrícolas Massey Ferguson y Valtra, los equipos de minería subterránea Paus, los neumáticos Goodyear, los lubricantes Chevron y los equipos de protección personal 3M y MSA, entre otros. En Centroamérica, el portafolio incluye lubricantes Mobil y tractores agrícolas John Deere. Junto con estas representaciones, entre los negocios complementarios a Caterpillar resalta la provisión de servicios logísticos realizados por dos subsidiarias de la corporación.

Por el ámbito de su desempeño, las operaciones en Perú representaron el 87% del total, con un 13% fuera de Perú en los países antes mencionados. Tras cuatro años de estancamiento, se comenzó a apreciar cierta reactivación de la demanda por equipos de construcción en las actividades asociadas a proyectos de minería, así como en los trabajos de empresas contratistas medianas y pequeñas a nivel nacional. Ello se vio reflejado en un incremento del mercado de construcción pesada, en particular por los bajos volúmenes de los años anteriores, mientras que el mercado de construcción ligera mostró una reducción.

Ferreyros y Unimaq lograron tomar un alto porcentaje de las oportunidades del mercado, alcanzando una participación de 52% con las diferentes líneas de maquinaria y equipos Caterpillar. En ambas empresas Ferreycorp, mostrando su liderazgo comercial, se ha convertido en un importante proveedor. En efecto, en el último trimestre del año se anunció que había logrado la buena pro para abastecer a Quellaveco de una importante flota de equipos de producción minera Caterpillar, acompañada de soporte especializado, a través de contratos por un valor superior a USD\$ 500 millones, lo que representa la transacción comercial más importante de la compañía en su historia.

El PIB creció en 4%, por encima del 2.5% del año anterior, con cifras sectoriales modestas que contrastaron con las expectativas empresariales. El de la minería, sector muy relevante para los negocios de la corporación, no mostró crecimiento (-1.9%), mientras que el

de la construcción se caracterizó por su poco dinamismo, si bien creció en un 6.8%, explicable en parte por la caída de casi 10% entre los años 2015 y 2016 y por el escaso crecimiento del 2% en el 2017.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el año 2018, Ferreycorp y sus subsidiarias generaron resultados relevantes en el ámbito financiero, que acompañaron los mayores volúmenes de venta: entre ellos, una utilidad bruta de S/ 1,254 millones, con un incremento del 7% frente al 2017; una utilidad operativa de S/ 466 millones, superior en un 11%; un EBITDA de S/ 621 millones, que se elevó en un 10%; y gastos financieros (S/ 73 millones) con una reducción de 14%.

El EBITDA al cierre del 2018 representó S/ 621 millones, con un crecimiento del 10% frente al obtenido en el mismo periodo del año anterior (S/ 567 millones). El margen EBITDA del 2018 resultó un 11.9%, frente al 11.7% registrado en el 2017, debido a la mayor venta y utilidad operativa del ejercicio.

La utilidad neta consolidada de la corporación ascendió a S/ 225 millones en el 2018, 16% menor frente al ejercicio 2017, debido principalmente a una variación de S/ -84 millones por diferencia cambiaria (pérdida en cambio de S/ -59 millones en el 2018; utilidad en cambio de S/ 25 millones en el 2017). Parte de dicha pérdida en el tipo de cambio se recuperará a partir del año 2019, cuando se facture los inventarios a un tipo de cambio mayor que aquel con el que fueron registrados en su oportunidad.

Respecto de la gestión de los márgenes, cabe resaltar que el margen bruto se mantuvo en 24% debido a la composición de la venta y a la mayor participación de repuestos y servicios en el total de los ingresos. En forma consolidada, esta última línea de negocio constituyó el mayor porcentaje de las ventas de la corporación en el 2018, de orden del 52%, alcanzando volúmenes históricos de ingresos.

El margen operativo, por su parte, se ubicó en 8.9%, ligeramente mayor al 8.7% del mismo periodo del 2017. El nivel de gastos de operación sobre la venta se mantuvo en 16%, similar al presentado en el periodo anterior. El gasto aumentó ligeramente en 2018, pero por debajo del incremento en ventas, debido a los altos niveles de soporte posventa a los clientes mineros, que tuvieron su correlato en una mayor venta de equipos a dicho sector.

A su vez, el gasto financiero (S/ 73 millones) mostró en el ejercicio una reducción importante del 14%, a pesar de un incremento relevante de deuda del 20%, por diversos motivos:

- i) En el 2017, Ferreycorp contaba con un saldo de USD\$ 162 millones del bono internacional, con una tasa del 4.875%. En el 2018, el saldo de dicho bono asciende a USD\$ 100 millones.
- ii) En el 2017, el gasto financiero se vio impactado por penalidades generadas por el prepago del bono, que contribuyó a la reducción de su saldo.
- iii) En el 2018 se mantuvo una estrategia de financiamiento de corto plazo en el primer semestre, que contribuyó a obtener una tasa de interés promedio menor (3.43%) frente a la del 2017 (3.67%).

Cabe mencionar que, con la finalidad de mitigar el riesgo de liquidez y de incremento de tasa de interés, la corporación reestructuro parte de su deuda y tomó financiamientos a mediano plazo con competitivas tasas de interés, aunque por encima de las obtenidas en la primera parte del año.

La utilidad antes de impuestos se vio impactada debido a la importante pérdida en cambio presentada en el ejercicio (S/ 59 millones), frente a la ganancia en cambio del 2017 (S/ 25 millones), que se mencionó en líneas anteriores. Este escenario se debió a que el tipo de cambio de cierre del 2018 fue de 3.379, en comparación con el tipo de cambio de 3.245 presentado en el 2017.

Es importante resaltar que Ferreycorp y sus empresas tienen un calce natural de monedas. La gran mayoría de empresas de la corporación efectúa sus operaciones en dólares; compra a sus representadas en el extranjero en dicha moneda; financia sus importaciones, capital de trabajo e inversiones en dólares; y concreta en la misma moneda la facturación y cobranza en la mayoría de los países donde opera.

Sin embargo, por normas contables que contemplan los soles como la moneda funcional de la corporación, se produce algunas diferencias temporales en los resultados, debido a que los pasivos se ajustan al tipo de cambio correspondiente, mientras que el inventario se mantiene al tipo de cambio de adquisición. Dichas diferencias cobran mayor relevancia en periodos de altos inventarios, como el que ha caracterizado al año 2018: las existencias de repuestos y componentes se elevaron para atender al sector de la gran minería, logrando cifras récord en ventas de repuestos y servicios, y se mantuvo stocks de maquinaria minera en los libros de la principal subsidiaria Ferreyros, a la espera de concretar los relevantes negocios comprometidos en el año 2018.

El ROE de la corporación, que pasó del 13% en el 2017 al 11% en el 2018, reflejó el impacto del importante aumento de los activos, al no obtenerse la rotación esperada (6.2% en 2017; 6.4% en 2018), y de la menor utilidad neta en el ejercicio.

La tasa efectiva de impuestos en el año 2018 (40%), por encima de la tasa objetivo (30%), se vio afectada por gastos que no son aceptados tributariamente, siendo los principales: diferencias de inventarios, gastos indirectos de rentas exoneradas (GIRE), y otros que no cumplen y/o exceden los requisitos de ley.

A continuación, se presenta la explicación de las principales variaciones en el estado de situación de Ferreycorp y sus subsidiarias.

El análisis de valor económico generado y distribuido permite a Ferreycorp y sus subsidiarias medir el impacto económico directo e indirecto de sus operaciones en los grupos

de interés que forman parte de su cadena de valor. A través de este indicador, la corporación refleja, más allá del reporte de información financiera, cómo sus operaciones generan y distribuyen riqueza, participando así del desarrollo del sector y de los países en los que opera.

Tabla 14

Análisis de los estados de situación financiera, valores expresados en millones de nuevos soles

			Variación	
	31/12/2018	31/12/2017	Importe	%
Activo				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5.3	11.8	- 6.5	- 55.1
Cuentas por cobrar comerciales, neto	6.6	2.1	4.5	214.3
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	154.8	140.6	14.2	10.1
Otras cuentas por cobrar, neto	117.5	20.6	96.9	470.4
Inversiones en acciones	10.5	80.1	- 69.6	- 86.9
Activos disponibles para la venta	0	14.6	- 14.6	- 100.0
Inversiones en valores	2.5			
Gastos contratados por anticipado	0	1.1	- 0.5	- 45.5
Total activo corriente	297.8	270.9	26.9	9.9
Cuentas por cobrar comerciales, neto	0	1	- 1.0	
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas a largo plazo	242	221.2	20.8	9.4
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocio conjunto	1,683.10	1,580.60	102.5	6.5
Propiedades de inversión, neto	353.5	367.7	- 14.2	- 3.9
Inmuebles, maquinaria y equipo	0.9	0.9	0	
Otros activos, neto	0.5	0.5	0	0
Total activo	2,577.80	2,442.80	135	5.5

Nota: Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

4.1.5. Recursos humanos (H)

En el periodo 2017 al 2020, la corporación dentro del directorio cuenta con 9 directores, de los cuales fue elegido presidente ejecutivo: Óscar Espinosa Bedoya, y como vicepresidente Carlos Ferreyros Aspíllaga.

Los empleados al cierre del ejercicio 2018 representaban 6,500 personas, las cuales laboraban para la corporación y sus diferentes empresas subsidiarias (personas con elevado nivel de compromiso). Cabe mencionar que para lograr generación de valor y mantener el compromiso, la corporación cuenta con prácticas interesantes de recursos humanos, entre las más importantes: programas de capacitaciones, de comunicación, de objetivos en cascada, evaluación de desempeño, desarrollo de talento y planes de sucesión. Además, Ferreyros participa en la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) y otros foros. También se destaca la publicación en el 2018 de la Política de Equidad de Género y la creación del comité de la misma, para promover el desarrollo e incorporación concerniente a la fracción laboral femenina de la corporación.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con una inversión de S/. 76 millones Ferreyrcorp implementa fundamentalmente el SAP ERP, este sistema será instalado dentro de los primeros seis meses del 2019, en las principales líneas de negocio de la corporación para mejorar sus procesos, reportes e informes.

En el Perú para la parte comercial se cuenta con el SAP CRM, ya que las empresas de mayores volúmenes de operación (subsidiarias como Ferreyros, Orvisa, Unimaq) han alcanzado niveles altos de reclamos, es por eso que cuentan con proceso de atención e indicadores, además de registros y seguimiento (mediante el CRM), para una mejor integración de los clientes con la corporación. Antes de la ya mencionada implementación las principales subsidiarias manejaban un ERP llamado Dealer Business Sistem (DBS), generado

por Caterpillar para la gestión de giro del negocio, y las otras subsidiarias otros sistemas ERP. Con la implementación mencionada inicialmente se busca la integración y homogenización de sistemas.

Respecto a las comunicaciones en relación con los colaboradores de las subsidiarias se destacan: los comunicados, encuestas de opinión y satisfacción que miden el clima laboral, canales de denuncia, comités de seguridad, comité de género, comités de gerencia, evaluación de desempeño, sesiones grupales de trabajo, sesiones de innovación, reuniones de confraternidad entre otros. En relación con los proveedores se realiza la comunicación a través de e-mails, reuniones presenciales, procesos de homologación, charlas de seguridad. Y en relación con los clientes y los contactos se dan por medio de la vía telefónica, e-mail, redes sociales, de manera presencial y plataformas digitales entre otros.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El uso de la tecnología de investigación y desarrollo representa la oportunidad de incrementar la propuesta de valor hacia los clientes; Ferreyros se encuentra explorando tecnologías como la realidad aumentada y la inteligencia artificial para ofrecer un soporte online, la compañía tiene activa presencia en las redes sociales (distribuidor de Caterpillar con más seguidores en el mundo). El motivo por el que se invirtió en tecnología era que la compañía quería agilizar procesos de las operaciones, implementó aplicaciones para la seguridad en retiro y registros, potenció las plataformas digitales para facilitar entre los clientes la autogestión.

En el 2018 Forbis en Perú, implementó un sistema de escaneo de carga en destino mediante Smart Glasses, que agiliza los procesos de verificación de los paquetes del terminal aéreo, ese mismo año Forbis certificó su sistema de gestión de control y seguridad con la certificación BASC (corrobora un comercio internacional seguro).

Dentro de Ferreyros, se tiene una división de tecnología dentro de su plataforma, la que cuenta con herramientas como: Ferreynet (servicios variados, ágil y eficiente), MyCat.Com (información del parque de máquinas), Parts.Cat.Com (tiendas de repuestos online), Apps Recomendadas (Servicios monitoreo, renta y shop), y Experiencias Interactivas (videos de realidad virtual y juegos).

Es importante la utilización de tecnologías dentro de los sistemas de información (ERP SAP, CRM), además de la aplicación de la metodología “Six Sigma”, que se basa en la mejora continua de procesos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 15 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que contiene las fortalezas y debilidades con un peso determinado que luego se ponderan con el valor asignado.

4.3. Conclusiones

Para Ferreycorp en cuanto al análisis interno presenta características bien definidas e identificadas, es así que la empresa ha sufrido una evolución, siendo primero Enrique Ferreyros y Compañía Sociedad en Comandita (1922), y llegando a ser al final una corporación llamada Ferreycorp (2012), la cual está compuesta de las subsidiarias Ferreyros, Unimaq, Orvisa, Ferrenergy, Gentrac, General de Equipos, Motored, Soltrak, Trex, Cresko, Maquicentro, Fargoline, Forbis Logistic y Sitech; agrupadas a través de tres grupos de empresas que representan el panorama de gestión comercial y operacional de Ferreycorp. El directorio cuenta con tres comités, presididos por directores independientes, cuenta con una estructura corporativa vertical, presidida actualmente por Óscar Espinoza Bedoya (presidente ejecutivo del directorio de Ferreycorp S.A.A.), en cuanto al marketing y ventas, las ventas se incrementaron el año 2018, lo que representaron una expansión del 8% respecto al año 2017, dónde jugaron un papel importante las áreas de repuestos y servicios

con una contribución del 52% en los ingresos totales; en cuanto a operaciones, logística e infraestructura, Ferreycorp presenta una gran cobertura para brindar sus servicios, logística rápida e inmediata, que resalta como ventaja competitiva; en cuanto a finanzas y contabilidad

Tabla 15

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1: Liderazgo en venta de bienes de capital a nivel nacional.	0.12	4	0.48
F2: Presencia en los sectores económicos primarios.	0.11	4	0.44
F3: Diversificación de líneas de negocio.	0.10	3	0.30
F4: Servicio pos venta y su importancia en ingresos.	0.09	3	0.27
F5: Gran cobertura nacional para brindar servicios.	0.08	3	0.24
F6: Representación exclusiva de marcas líderes en el mercado.	0.05	4	0.20
F7: Implementación de la herramienta "Six Sigma".	0.03	3	0.09
F8: Respaldo y solidez financiera.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.63		2.17
Debilidades			
D1: Alto requerimiento de capital de trabajo para el desarrollo de sus operaciones.	0.08	1	0.08
D2: Incremento de los niveles de endeudamiento de compañía	0.03	2	0.06
D3: Disminución sostenida del flujo de caja operativo de la compañía	0.03	2	0.06
D4: Falta de integración comercial entre empresas subsidiarias.	0.05	1	0.05
D5: Excesiva cantidad de inventarios	0.03	2	0.06
D6: Fuerte dependencia de la marca Caterpillar.	0.05	1	0.05
D7: Precios elevados respecto al mercado.	0.06	1	0.06
D8: Exposición al riesgo cambiario por ventas y gastos operativos.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.37		0.50
Total	1.00		2.67

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

el desempeño ha sido óptimo el año 2018, la utilidad bruta se incrementó en un 7%, su EBITDA se elevó en un 10% y sus gastos financieros se redujeron a 14% (todos números respecto al año 2017); en cuanto a recursos humanos la corporación con sus 6,500 empleados

tiene un actuar con políticas de género y participación en Asociaciones de Buenos Empleados (ABE); en cuanto a la información y comunicación se ha tomado muy buenas iniciativas con el ERP SAP prevista su instalación para el primer semestre del 2019, y también la implementación del CRM SAP; en cuanto a tecnología y desarrollo se trata de incrementar la propuesta de valor para los clientes y agilizar los procesos, se destacan herramientas como: Ferreynet, MyCat.Com, Parts.Cat.Com, Apps Recomendadas y Experiencias Interactivas, además de la aplicación Six Sigma para sus procesos. En cuanto a la Matriz MEFI, arroja un valor de 2.67, superior a la media aprovechando sus fortalezas por encima de sus debilidades.



Capítulo V: Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se analiza aspectos importantes como los intereses, el potencial y los principios cardinales de Ferreycorp, para que a partir de estos se proceda a elaborar la matriz de intereses y finalmente se definen los objetivos de largo plazo que responden a la visión planteada en el Capítulo II.

5.1. Intereses de Ferreycorp

Ferreycorp, con más de 96 años de existencia, es una corporación de origen peruano, especializada en la provisión de bienes de capital y servicios relacionados. La corporación está asentada en el Perú, desde donde concentra casi el 90% de sus ingresos; en diversos países de Centroamérica así como en Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, a través de sus subsidiarias enfocadas en sus respectivos negocios y con alto grado de especialización, contando con más de 6,500 colaboradores. La corporación alinea el propósito de aportar rentabilidad a sus accionistas e inversionistas con el compromiso de generar valor a sus diversos stakeholders, promoviendo el progreso del país y expandiéndose a nivel latinoamericano. La sostenibilidad y la responsabilidad social son parte de la estrategia corporativa y del modelo de negocio de Ferreycorp.

Los intereses en donde se centra Ferreycorp son los siguientes:

1. Buscar satisfacer y maximizar el valor de la inversión realizada por sus más de 2,500 accionistas, a través del valor de la acción en la BVL; de buenos dividendos.
2. Construir la Cultura Ferreycorp sólida y trascendente que pueda conducir el desempeño de la corporación.
3. Impulsar el talento y crecer con calidad en nuestro personal administrativo, comercial y operativo para alcanzar los mejores resultados y contribuir a la sostenibilidad del negocio.
4. Gestionar costos y optimizar los procesos para mitigar riesgos.



Figura 20. Grupos de interés de Ferreycorp. Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

5.2. Potencial de Ferreycorp

En el año 2018, la corporación continúa con el objetivo de mantener su sólido liderazgo en la distribución de maquinaria y motores Caterpillar y a la vez de garantizar su crecimiento a través de la diversificación de su portafolio de equipos y consumibles de alta calidad y prestigio, así como de servicios post venta alrededor de los mismos. La expansión de la corporación le ha permitido estar presente en diversos países de Sudamérica y Centroamérica, entre ellos Guatemala, El Salvador y Belice, donde también representa a la marca Caterpillar, así como Chile, Colombia y Ecuador, donde está llevando la representación de bienes de capital y equipos, que en muchos casos son similares a los que se comercializa en el Perú.

Ferreycorp se centra en la distribución de productos del portafolio de Caterpillar y la provisión de servicios alrededor de los mismos, incluyendo el territorio centroamericano, todo esto con una participación del 74% de total de los ingresos. Los negocios que

complementan la distribución de Caterpillar, son diversas marcas de gran prestigio internacional, y durante el año 2018 ascendieron al 26% de los ingresos de Ferreycorp. Entre las diversas marcas se tiene por mencionar los camiones Kenworth y DAF, los volquetes Iveco, las grúas Terex, los equipos de construcción Metso, los tractores agrícolas Massey Ferguson y Valtra, los equipos de minería subterránea Paus, los neumáticos Goodyear, los lubricantes Chevron y los equipos de protección personal 3M y MSA, entre otros. En Centroamérica, el portafolio incluye lubricantes Mobil y tractores agrícolas John Deere. Además de los negocios complementarios a Caterpillar, resalta la provisión de servicios logísticos realizados por dos subsidiarias de la corporación.

Por el ámbito de su desempeño, las operaciones en Perú representaron el 87% del total, con un 13% fuera de Perú en los países antes mencionados. La corporación Ferreycorp, está consciente de los cambios en el mercado por el creciente uso de la tecnología, y la aparición de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio, por lo que viene impulsando activamente la innovación. Ferreycorp está comprometida con una gestión de negocios de manera responsable, ello le ha valido ser considerada por segundo año consecutivo, parte del Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) para la región MILA- Alianza del Pacífico, conformado por 42 empresas inscritas en las bolsas de los países de la Alianza del Pacífico. Ferreycorp forma parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) de la Bolsa de Valores de Lima. Ferreycorp a través de sus subsidiarias, entregó cuatro obras por impuestos en beneficio de más de 10,000 peruanos, con una inversión de S/ 39 millones. La corporación continuó promoviendo actividades en beneficio de técnicos y operadores de maquinaria, que laboran en diferentes compañías e instituciones en todo el país. Los Clubes de Técnicos y de Operadores de Equipo Pesado, creados y auspiciados por Ferreycorp y que cuentan con más de 20,000 miembros inscritos y más de 66,000 seguidores en redes sociales, organizaron en el 2018 cursos y seminarios gratuitos de forma descentralizada. Ferreycorp está comprometida

con su comunidad y con el crecimiento constante en los demás países de expansión en los cuales tiene que lograr incrementar los ingresos, todo esto a través de estrategias reales y estables, teniendo una visión estratégica, de cada uno de los mercados donde se desarrolla, creando nuevos modelos de negocios acordes a los nuevos mercados globales, conservar su fortaleza con los productos de Caterpillar, y poner un mayor impulso en las demás marcas.

5.3. Principios Cardinales de Ferreycorp

Influencia de terceras personas, Ferreycorp tiene amplias y estrechas relaciones con sus proveedores, como Caterpillar, quien es su principal proveedor, esto lo convierte en dependiente de este proveedor. Con ellos busca establecer relaciones de confianza, justas y de mutuo beneficio, bajo principios como la transparencia y el trato equitativo, también se tiene relación con sus colaboradores. Además se puede observar la interacción bilateral entre Ferreycorp y el estado y esto se puede apreciar en todos los países de América Latina donde se tiene las diferentes empresas como es el caso de Perú, se hacen obra por impuestos beneficiando a comunidades y teniendo gran responsabilidad social; el gobierno peruano y Ferreycorp trabajan de la mano con obras en carreteras, construcción en general, en la minería, y asimismo con las empresas privadas, es la misma relación que se tiene con los gobiernos de Nicaragua, El Salvador, Belice, Guatemala, con los que se tiene estrecha relación, el único país que en el año 2018 se tuvo una baja fue con Nicaragua por la coyuntura política económica con la que esta enfrentando. Y en Trex en Chile, se tiene como su principal competidor a Finning un conglomerado con una amplia presencia en diferentes países como Chile, Argentina, Bolivia, Canadá, Irlanda y el Reino Unido.

Lazos pasados y presentes, sus principales competidores son entre las empresas que compiten por calidad se encuentran entre los principales representantes Ferreycorp, Komatsu, Volvo, Scania, Kaufmann y Finning, teniendo presencia en varios países de Latinoamérica, desde su alianza con Ferreycorp se tuvo a su principal rival Komatsu, la gran compañía

Japonesa que le hace frente en Latinoamérica, Esta rivalidad se acrecienta desde que Komatsu entra al mercado de los estados unidos, actualmente Ferreycorp por incrementar el portafolio, y sabiendo que el tipo de mercado de Latinoamérica es diferente a otros, hizo una mezcla de la venta de estos dos grandes rivales, sin dejar de mencionar a los competidores de marcas chinas quien en un inicio con sus costos bajos estaban desplazando a Caterpillar, pero por la calidad y durabilidad de la maquinaria y equipos Caterpillar han sido nuevamente preferido por los clientes, por lo que Ferreycorp con Caterpillar han retomado el mercado.

Contrabalance de intereses, los competidores ya no son vistos como antes por Ferreycorp, ahora ha cambiado su enfoque, cambiando su manera de hacer las cosas y dándole un enfoque sobre la calidad del producto, aspectos que le ha permitido a Ferreycorp poder expandirse y no solo está presente en Perú, sino en otros países como Colombia, Ecuador, Chile, Belice, Guatemala, Nicaragua y El Salvador, haciendo alianzas estratégicos con el gobierno y con las empresas privadas de los rubros minería, construcción, agricultura, transporte, comercio, entre otros. Ferreycorp como organización ha identificado nichos de mercado en estos países, aunque en la actualidad hay muchos dealers y representantes de otras marcas que se han basado en la comercialización maquinarias y equipos de construcción, minería, agrícola y transporte a bajo costo, actividades comerciales que no han de ser duraderas, porque los clientes de los diferentes mercados que conocen y han usado equipos y maquinaria de la marca Caterpillar, saben la calidad, y además del nicho de mercado como minería en donde se realiza innovaciones tecnológicas para satisfacer a su clientes, planteando soluciones innovadores. Esto le ha llevado a Ferreycorp junto con Caterpillar ser una empresa rentable y sólida a lo largo de su trayectoria.

La conservación de los enemigos, Ferreycorp ha sabido hacerse con parte del mercado, encontrando sus nichos de mercado en donde se desarrolla como pionero, innovador, con ideas hasta disruptivas; en los sectores en donde ha tomado más fuerza es en

la minería y construcción. Ha sabido aprovechar la competencia para hacerle de renombre con las marcas como Caterpillar y las otras marcas reconocidas que tiene de su portafolio, sus competidores le han ayudado a reinventarse, a ser mucho más competitivo, a entrar en nuevos nichos de mercado, y a no sacrificar el precio por la cantidad de innovación que le ofrece Caterpillar como su principal proveedor.

5.4. Matriz de Intereses de Ferreycorp (MIO)

En la Tabla 16 se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Ferreycorp.

Tabla 16

Matriz de Intereses Organizacionales de Ferreycorp

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Liderar las ventas del mercado de bienes de capital y servicios complementarios en los países en los que Ferreycorp tiene operaciones.	* Finning international Volvo Terpel Kaufmann Puma Energy		
2 Incrementar la rentabilidad de la corporación.			* Finning international Volvo Terpel Kaufmann Puma Energy
3 Conservar el liderazgo que tiene Ferrycorp de ser excelente proveedor de bienes de capital y servicios complementarios.		* Finning international Volvo Terpel Kaufmann Puma Energy	
4 Desarrollar un crecimiento sostenible y con inclusión para todos sus stakeholders.	* Finning international Volvo Terpel Kaufmann Puma Energy		

Nota. *Comunes. **Opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se plantean los siguientes objetivos a largo plazo:

OLP1: Al 2025 el ROE será del 16%, estando en un nivel actual del 11%.

OLP2: Al 2025 la utilidad bruta será de USD\$ 630 millones. Actualmente son USD\$ 380 millones.

OLP3: Al 2025 las ventas serán USD\$ 2,100 millones. Actualmente son USD\$ 1,500 millones.

OLP4: Al 2025 aumentar la participación global en el mercado en 20% en Latinoamérica, actualmente se tiene un 46% en los mercados en los que la corporación está presente de manera conjunta.

5.6. Conclusiones

El planteamiento de los objetivos son realistas y retadores para el cumplimiento de los mismos en los próximos años, y poder alcanzar todos estos objetivos con el trabajo en conjunto de sus subsidiarias, aprovechando el mercado de cada uno de los lugares donde Ferreycorp se ha expandido en Latinoamérica, como en Perú; se espera mantener y mejorar su liderazgo en el mercado, así también se ha observado que el mercado de Chile que es sólido y con buen crecimiento y expectativa, con Trex, y las demás subsidiarias como Motored, Farboline, Cresko, Soltrak, Orvisa, todos alineados a alcanzar los objetivos como corporación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el proceso estratégico que se basa en la evaluación externa expuesta en el capítulo III, de empleando la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en combinación con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) expuesto en el análisis interno en el capítulo IV.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A partir de las oportunidades y amenazas expuestas en el MEFE, y las fortalezas y debilidades expuestas en el MEFI, se generan estrategias de los cuatro cuadrantes, como se puede observar en la tabla 17.

- Las estrategias desarrolladas en el cruce de las Fortalezas y Oportunidades (FO), en este cuadrante se plantean estrategias que se enfocan en emplear las fortalezas de la corporación para aprovechar y explotar las oportunidades que se encuentran en el entorno, como:

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
2. Expandir la cobertura de equipos, soporte post venta y servicios a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.
3. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de “soluciones a medida”.
4. Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.
5. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.

6. Implementar la cadena logística y de servicios para atenciones eficientes y de distribución bajo nuevos canales.

- Las estrategias desarrolladas en el cruce de las Debilidades y Oportunidades (DO), en este cuadrante se plantean estrategias que se enfocan en buscar las debilidades de la corporación para cambiar y poder aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno, como:

1. Ejercer poder de negociación con proveedores con el fin de mejorar las condiciones de operación.

2. Mejorar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas en la corporación.

3. Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.

4. Gestionar el riesgo cambiario mediante el uso de derivados financieros.

5. Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos.

6. Implementar un plan de compras en volumen de forma corporativa bajo condiciones de financiamiento flexibles para mejorar los precios de venta y evitar el sobre stock.

7. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.

8. Desarrollar la línea de negocio de comercialización de productos complementarios como los de prendas de vestir, productos relacionados, accesorios y juguetes de las marcas de los bienes de capital que comercializan como por ejemplo: Caterpillar, Massey Ferguson, Iveco, entre otros.

- Las estrategias desarrolladas en el cruce de las Fortalezas y Amenazas (FA), en este cuadrante se plantean estrategias que se enfocan en emplear las fortalezas de la corporación para confrontar o mitigar las amenazas que se encuentran en el entorno, como:

1. Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
2. Incrementar soluciones en conjunto de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.
3. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.
4. Desarrollar joint venture con los fabricantes para desarrollar nuevas líneas de negocio que llegue a mercados que sean sensibles a precio.
5. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.
6. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
7. Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).

- Las estrategias desarrolladas en el cruce de las Debilidades y Amenazas (DA), en este cuadrante se plantean estrategias en las cuales se debe tener presente las debilidades de la corporación para evitar ser afectadas por las amenazas que se encuentran en el entorno, como:

1. Adquirir empresas comerciales que no genere conflictos comerciales y ni demande recursos valiosos para la corporación.

2. Desarrollar línea de productos alternativos que no sean de baja calidad y no afectando a los productos e insumos que comercializa la corporación.

3. Desarrollar el negocio de la industria de la construcción y minería.

4. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.

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

Se ha de emplear esta matriz para poder determinar la postura estratégica que ha de tener la organización, la cual va a estar en función de dos dimensiones estratégicas tanto internas como externas de la corporación. En la dimensión estratégica interna se ha de emplear factores relacionados a la corporación como son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), mientras que en la dimensión estratégica externa se ha de emplear los factores relacionados a la industria como son la fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE); pero sobre un eje se ha de interrelacionar la fortaleza de la industria (FI) y la ventaja competitiva (VC) en contraste de un eje perpendicular, en donde han de interactuar la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del entorno (EE).

En la tabla 18 se muestra la Matriz PEYEA, en donde se pondera la posición estratégica externa, que contiene los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) y los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), mientras que en la posición estratégica interna, que contiene los factores determinante de la ventaja competitiva (VC) y los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF); obteniéndose en la fortaleza de la industria (FI) un promedio de 5.11, en la estabilidad del entorno(EE) un promedio de -2,88, en la ventaja competitiva (VC) un promedio de -1.89, y en la la fortaleza financiera (FF) un promedio de 3.89. Obteniéndose el valor de 3.22 sobre el eje que interrelaciona la fortaleza

Tabla 17

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Análisis Externo	Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
			<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo en venta de bienes de capital a nivel nacional. Presencia en los sectores económicos primarios. Diversificación de líneas de negocio. Servicio post venta y su importancia en ingresos. Gran cobertura nacional para brindar servicios Representación exclusiva de marcas líderes en el mercado. Implementación de la herramienta "Six Sigma". Respaldo y solidez financiera.
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> Romper las barreras de entrada con la adquisición de más empresas con presencia y posicionamiento en países de Latinoamérica. Mayor presencia en proyectos de inversión para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica y Sudamérica. Crecimiento en el sector Agrícola, con proveedores especializados en el sector. Incremento de la demanda de servicios logísticos a través de plataformas tecnológicas. Fomentar el crecimiento del flujo de comercio interno y externo en Latinoamérica a través de generar valor agregado en bienes de capital Aumentar nuestra presencia en el mercado potencial y con indicadores de crecimiento económico de la región de Chile. 	<p>FO1: Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros. (F1,F2,F3,F6 - O1,O2)</p> <p>FO2: Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos (F1,F2,F4 - O2,O3)</p> <p>FO3: Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de "soluciones a medida". (F1,F2,F4,F5,F6 - O3)</p> <p>FO4: Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio (F1,F3,F4,F5,F6 - O1,O2,O3,O4,O5)</p> <p>FO5: Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación (F1,F3,F5,F6,F7,F8 - O1,O2,O3,O4,O5,O6)</p> <p>FO6: Implementar la cadena logística y de servicios para atenciones eficientes y de distribución bajo nuevos canales (F4.F5,F7 - O3,O4,O6)</p>	<p>DO1: Ejercer poder de negociación con proveedores con el fin de mejorar las condiciones de operación (D1, D2,D3,D7 - O2,O3,O4)</p> <p>DO2: Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiaria, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias (D3,D4,D7 - O2,O4,O5,O6)</p> <p>DO3: Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos (D3,D5,D7 - O2,O3,O4,O5)</p> <p>DO4: Gestionar el riesgo cambiario mediante el uso de derivados financiero (D2,D5,D7,D8 - O3,O4,O5,O6)</p> <p>DO5: Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos (D5, D6, D7 - O3,O4)</p> <p>DO6: Implementar plan de compras en volumen de forma corporativa bajo condiciones de financiamiento flexibles para mejorar los precios de venta y evitar el sobrestock (D1, D2, D3, D5, D7 - O2,O3,O4,O5)</p> <p>DO7: Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes (D7,D6,O2,O3,O5)</p> <p>DO8: Desarrollar la línea de negocio de comercialización de productos complementarios como los de prendas de vestir, productos relacionados, accesorios y juguetes de las marcas de los bienes de capital que comercializan como por ejemplo: Caterpillar, Massey Ferguson, Iveco, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O4,O6)</p>	
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> Países de Latinoamérica con limitaciones y un estado disfuncional para atender la creciente expectativa. Aumento de conflictos sociales que afectan la inversión privada en sectores estratégicos como minería e hidrocarburos Aumento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las políticas ambientales. Contracción de los sectores de construcción y minería en los países en donde opera Ferreycorp. Aumento de productos chinos en la región con precios bajos. Disminución de la cartera de clientes por presencia de repuestos alternativos 	<p>FA1: Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Lationamerica (F1, F2, F3,F4,F5,F6,F8 - A5,A2,A1)</p> <p>FA2: Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido (F5,F8,F6,F4,F2 - A5,A2,A6, A1)</p> <p>FA3: Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser mas amigables con el medio ambiente (F1,F2,F5,F6,F7 - A3,A5,A2)</p> <p>FA4: Desarrollar joint venture con los fabricantes para desplegar nuevas líneas de negocio que llegue a mercados que sean sensibles a precio (F1, F2, F3, F4, F7,F8 - A4,A6,A5)</p> <p>FA5: Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo (F1,F2,A4,A5A6)</p> <p>FA6: Incursionar en negocios de pasivos ambientales (F2,F3,F4,F5,A3)</p> <p>FA7: Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark) (F4,F5,A6,A5)</p>	<p>DA1: Adquirir empresas comerciales que NO genere conflictos comerciales y demande recursos valiosos para la corporación (D1,D2,D5,D6 - A1,A2,A3,A5)</p> <p>DA2: Desarrollar línea de productos alternativos que NO sean de baja calidad que afecte a los productos e insumos que comercializa la corporación (D5,D6,D7 - A2, A3, A4, A5, A6)</p> <p>DA3: Desarrollar el negocio de la industria de la construcción y minería (D1, D2, D5 - A1, A2, A3, A6,A7)</p> <p>DA4: Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes (D4, D7 - A2, A3, A5, A6)</p>	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Tabla 18

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Posicionamiento de la marca	5
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Portafolio de producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	6	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio = 5.11		Promedio - 6 = -1.89	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tipo de cambio	3	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital sostenible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
Promedio - 6 = -2.88		Promedio = 3.89	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

de la industria (FI) y la ventaja competitiva (VC) y un valor de 1.01 sobre el eje que interrelaciona la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del entorno (EE), resultado que posiciona a Ferreyrcorp en el cuadrante I, definido como poseedor de una postura agresiva. En la figura 21 se muestra el resultado obtenido.

Como lo expuesto previamente, se plantea las siguientes estrategias intensivas y de diversificación:

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
2. Expandir la cobertura de equipos, soporte post venta y servicios a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.
3. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de “soluciones a medida”.
4. Implementar la cadena logística y de servicios para atenciones eficientes y de distribución bajo nuevos canales.
5. Incrementar la propuesta de “soluciones en conjunto” de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.
6. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.
7. Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
8. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.
9. Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos
10. Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes, con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos

11. Adquirir empresas comerciales que no genere conflictos comerciales y ni tampoco demande recursos valiosos para la corporación.

12. Desarrollar el negocio de la industria de la construcción y minería.

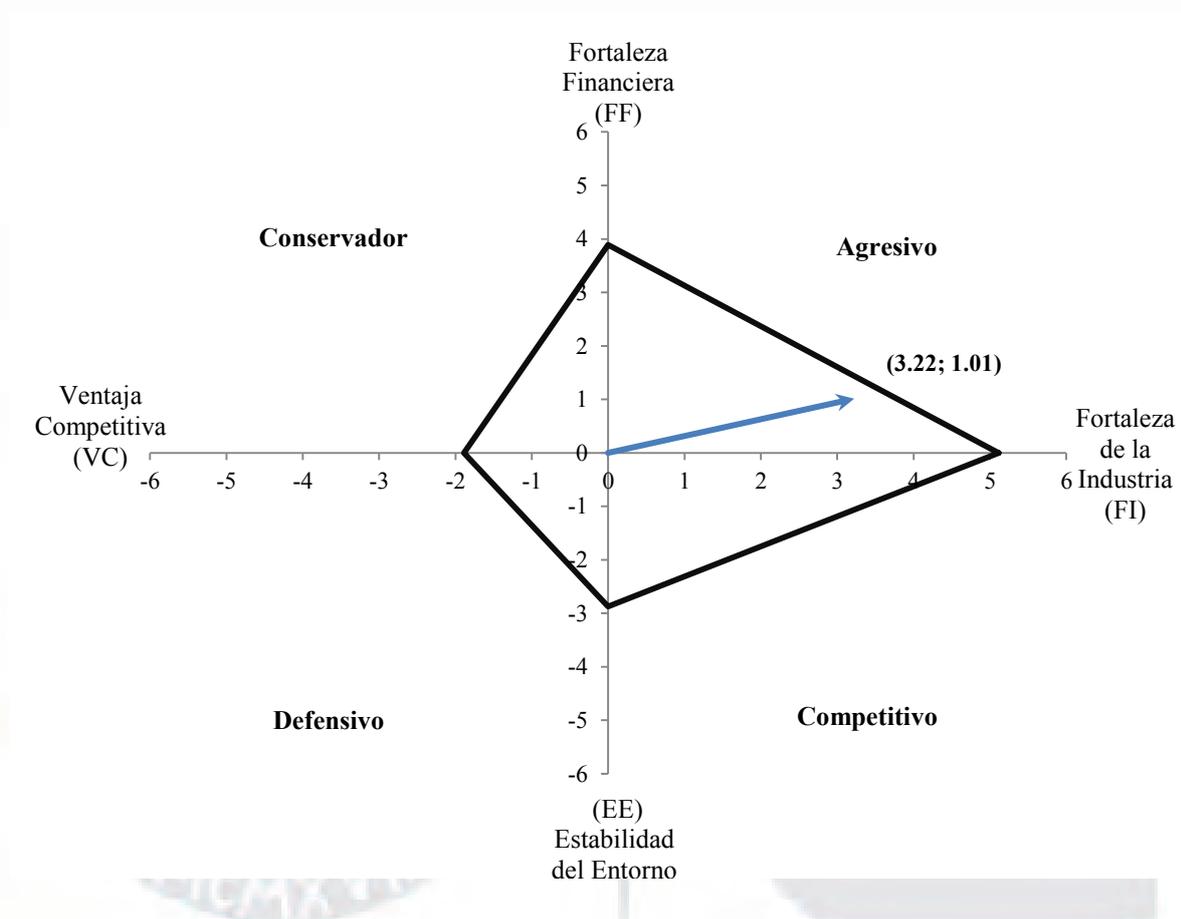


Figura 21. Matriz PEYEA. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El desarrollo de la Matriz BCG ha de permitir conocer la posición de la participación de mercado relativa a la industria y la generación de caja, interrelacionado con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de caja, lo que nos muestra la ubicación de cada subsidiaria de la corporación. En el apéndice A se puede observar el cálculo de la matriz BCG, lo cual se muestra en la figura 22 la ubicación en los cuadrantes de las diferentes subsidiarias, quedando como se indica a continuación:

- En el cuadrante I, que corresponde a las interrogantes, se encuentra los negocios en Centroamérica, Trex, Forbis Logistic, Soluciones Sitech, Maquicentro y Fargoline.

- En el cuadrante II, que corresponde a las estrellas, se encuentra Ferreyros en gran proporción esto debido a que comercializa los productos como maquinarias, equipos e insumos necesarios para mantenimiento de la marca Caterpillar; desarrollando una alta participación de mercado, por lo que requiere inversión para seguir liderando el mercado.

- En el cuadrante III, que corresponde a las vacas lecheras, podemos decir que se encuentra una cierta participación de Ferreyros, porque además de comercializar equipos Caterpillar, también representa a otras marcas líderes como Massey Ferguson, Paus, Tatu, entre otras; esto debido a que Ferreyros representa en más del 60% de las ventas de la corporación y su aporte es importante en la generación de efectivo.

- En el cuadrante IV, que corresponde a los perros, se encuentra Motored, Soltrax y Cresko, cuadrante que se caracteriza por qué las empresas que se encuentran presentes participan en sectores altamente competitivos y en algunos casos con bajos márgenes. Sin embargo, la presencia de la corporación en estos mercados le permite complementar su portafolio para atender a sus negocios y por ende le brinda las oportunidades de penetrar más en sus clientes actuales.

De acuerdo a este análisis, las subsidiarias que se encuentran en el cuadrante I se deben fortalecerse en el mercado con estrategias intensivas y en parte estrategias de integración, mientras que aquellas subsidiarias que se encuentren en el cuadrante II deben plantear estrategias intensivas, estrategias de integración y en parte estrategias de diversificación, para aquellas subsidiarias que se encuentren en el cuadrante III se deben desarrollar estrategias de diversificación, en comparación con aquellas subsidiarias que se encuentren en el cuadrante IV que deben desarrollar estrategias diversificación y estrategias defensivas (David & David, 2017; Gallardo, 2012). Con el propósito de que la corporación

emplee estrategias defensivas en sus empresas que se encuentran en el cuadrante IV, se deben desarrollar estrategias de diversificación que se conecten y alineen con las estrategias intensivas dadas para las empresas en el cuadrante I, con esto se busca relanzar a estas empresas hacia una nueva curva de ciclo de vida. De igual forma con las empresas que se encuentran en el cuadrante III para evitar caer en el cuadrante IV, que sería una situación desastrosa, las estrategias de diversificación que se planteen deben de conectarse y alinearse con las estrategias intensivas.

Las estrategias que se plantean para el desarrollo de los mercados son:

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
2. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.

Las estrategias que se plantean para la penetración en el mercado son:

1. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.

Las estrategias que se plantean para el desarrollo de los productos son:

1. Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.
2. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de “soluciones a medida”.

3. Incrementar la propuesta comercial de “soluciones en conjunto” de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.

4. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.

5. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.

Las estrategias que se plantean para desarrollar una diversificación son:

1. Desarrollar y ampliar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.

2. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias

3. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.

4. Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos.

5. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.

6. Incursionar en la línea de negocio de comercialización de productos complementarios como los de prendas de vestir, productos relacionados, accesorios y juguetes de las marcas de los bienes de capital que comercializan como por ejemplo: Caterpillar, Massey Ferguson, Iveco, entre otros.

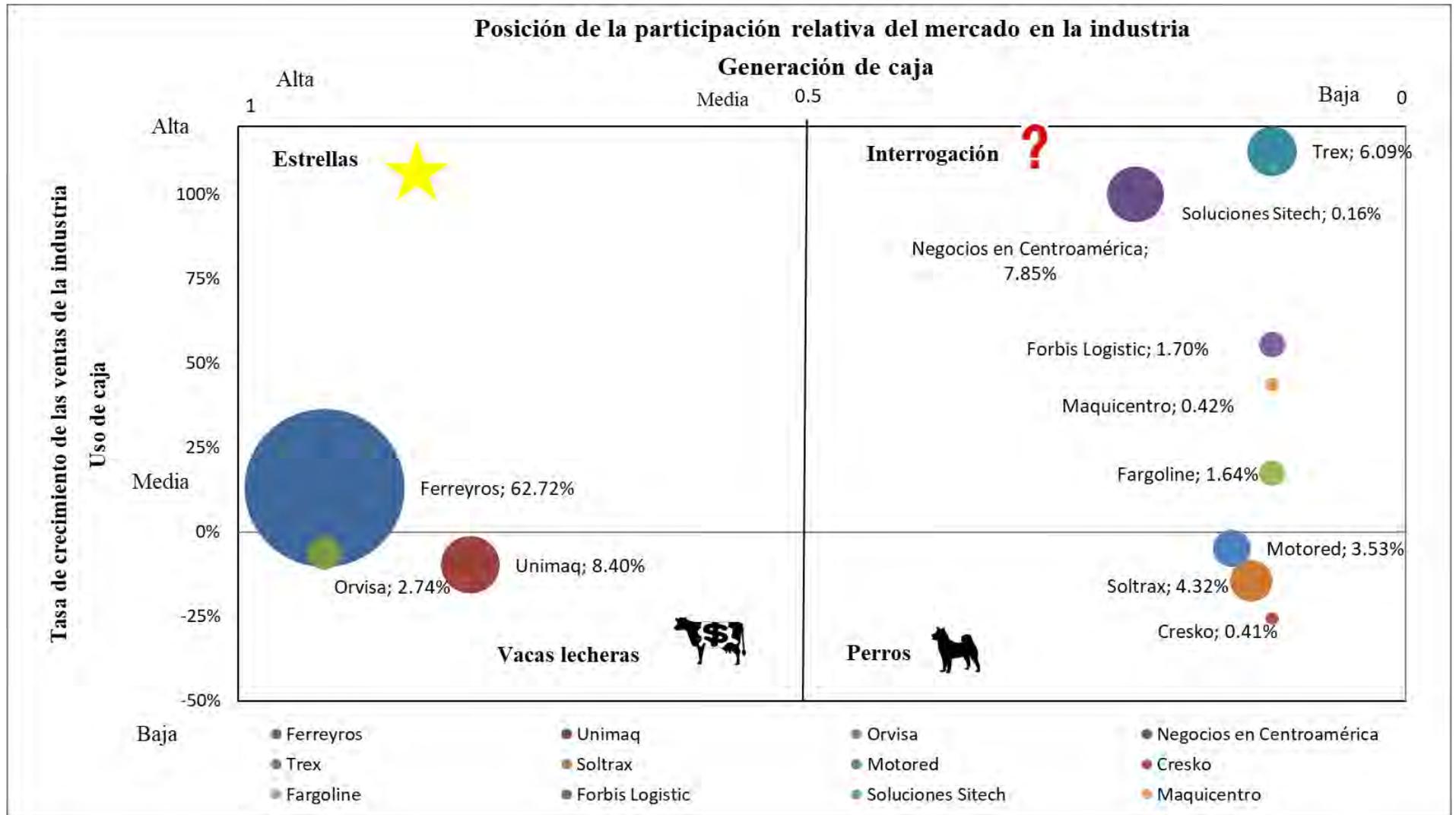


Figura 22. Matriz BCG. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

7. Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

El desarrollo de la Matriz IE ha de permitir conocer la interrelación entre el atractivo del mercado y la posición competitiva en función a los factores externos (MEFE) y los factores internos (MEFI) para conocer cómo a Ferreycorp en base a su portafolio ha de contar con una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios (D'Alessio, 2015; Gallardo, 2012).

Para poder construir esta matriz de portafolio se ha de emplear los resultados obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, tal como se puede apreciar en la figura 23, en donde se puede observar que dicho resultado se encuentra dentro del cuadrante II, en la región 1; esta posición nos indica que se sugiere crecer y construir mediante las estrategias intensivas y de integración, pero el valor del ponderado obtenido en la matriz EFE está muy cerca de la división entre los cuadrantes II y V, sugerimos también tomar en referencia su posición, por lo que esta segunda posición nos sugiere que se debe retener y mantener mediante estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos (David & David, 2017; D'Alessio, 2015). Analizando esto en función al modelo de negocio que desarrolla Ferreycorp, en base a su estructura y la trayectoria que tiene, ubican a la corporación en los cuadrantes para seguir creciendo tanto en Perú como en Latinoamérica, posicionándolo como una corporación que puede seguir creciendo a través del incremento de su portafolio de negocios, consolidando su presencia en donde viene operando, así como aumentando su presencia en lugares en donde no opera actualmente.

Se proponen las siguientes estrategias que responden a las prescripciones de los cuadrantes II y V, que han de desarrollar estrategias intensivas, de integración, penetración en el mercado y desarrollo de productos, como son:

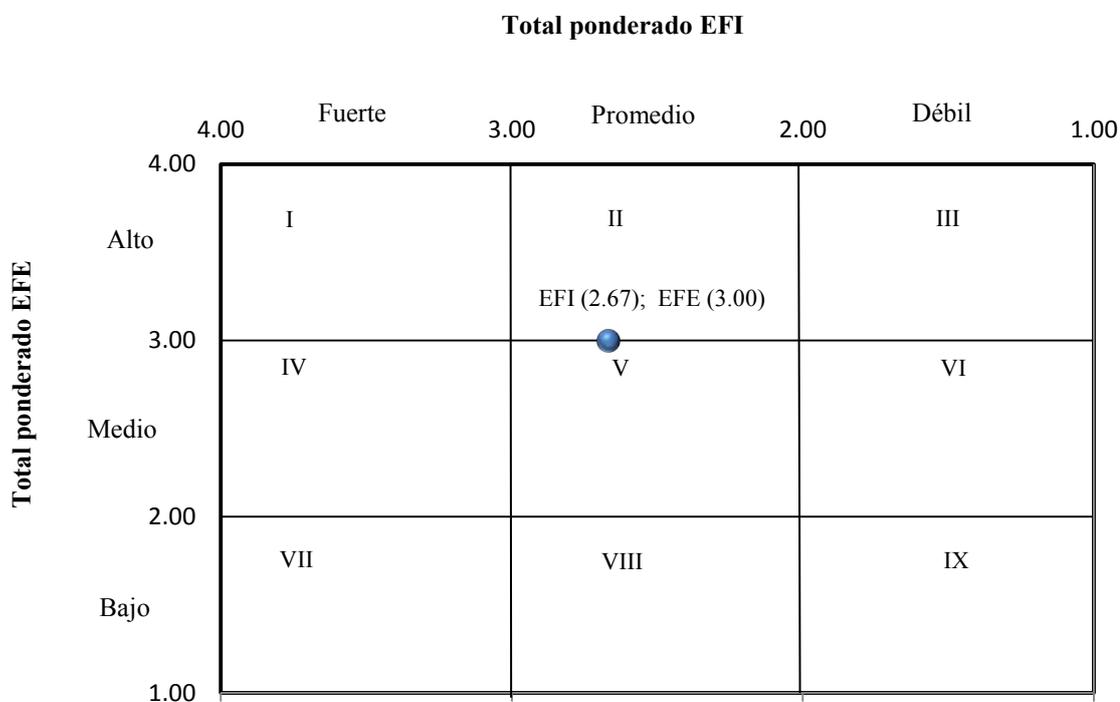


Figura 23. Matriz Interne Externa (MIE) de Ferreycorp. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
2. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.
3. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de

días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.

4. Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.

5. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de “soluciones a medida”.

6. Incrementar la propuesta comercial de “soluciones en conjunto” de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.

7. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.

8. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.

9. Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.

10. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.

11. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.

12. Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos.

13. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.

14. Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz IE ha de permitir a Ferreycorp evaluar e identificar las estrategias más adecuadas y optimas; esta matriz está esbozada en base al crecimiento del mercado y la posición competitiva de la corporación en dicho mercado, condiciones que en cierto modo han de definir la situación de un negocio (David & David, 2017; D'Alessio, 2015).

Las empresas que componen Ferreycorp, desarrollan negocios que tienen un rápido crecimiento en el mercado con una fuerte posición competitiva, lo que ubica a Ferreycorp en el cuadrante I tal como se puede observar en la figura 24.

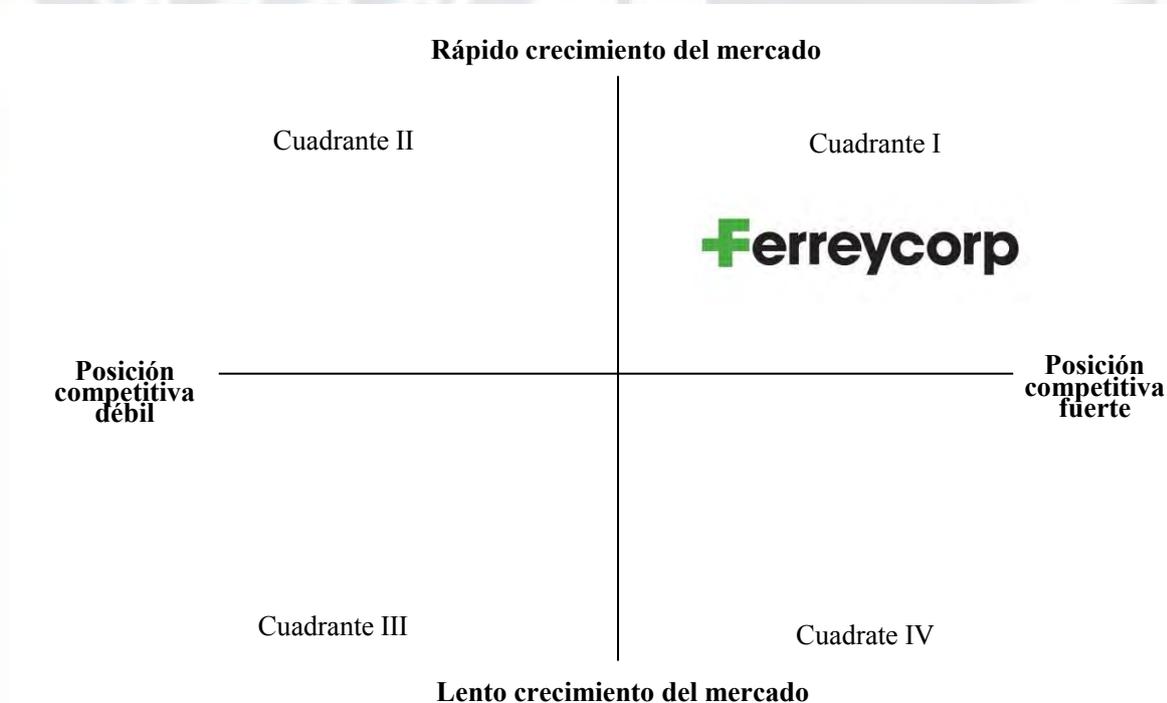


Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Ferreycorp. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

En este cuadrante se sugieren que las estrategias sean del tipo estrategias intensivas, estrategias de integración, estrategias de penetración en el mercado y estrategias de desarrollo de productos, como son:

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
2. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.
3. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.
4. Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.
5. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos mediante la propuesta de “soluciones a medida”.
6. Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
7. Incrementar las propuestas comerciales “soluciones en conjunto” de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.
8. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.

9. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.

10. Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.

11. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.

12. Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.

13. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.

14. Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) se elabora en base al emparejamiento de las estrategias generadas de las cinco matrices desarrolladas previamente como la matriz de fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas (MFODA); matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); matriz de Boston Consulting Group (MBCG); matriz Externa Interna (MEI); y la matriz de la Gran Estrategia. La construcción de esta matriz se basa en identificar las repeticiones de cada estrategia planteada y retener las que contengan un número de repeticiones igual y mayor a 3 veces (D'Alessio, 2015).

En la tabla 19 se puede observar los resultados obtenidos en la matriz de decisión estratégica para Ferreycorp, de las 25 estrategias planteadas, en donde las estrategias con

mayor repetición son las estrategias 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15,16, 18, 20 y 25 las cuales han de ser las estrategias que se retendrán, y por consiguiente las estrategias 6, 10, 14, 17, 19, 21, 22, 23 y 24 son estrategias de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) se elabora a partir de las estrategias con mayor repetición o estrategias retenidas de la matriz de decisión estratégica (MDE), sobre las cuales se evaluará y decidirá de manera objetiva cuál de estas estrategias iniciales pasaran a través del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Los resultados obtenidos para la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) se pueden observar en la tabla 20, del análisis de esta matriz se obtiene que las estrategias planteadas han obtenido puntuaciones que van desde 4.06 hasta 6.18, siendo las estrategias seleccionadas aquellas que cuyo puntaje han superado un valor de 5 y se detallan a continuación:

1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros países.
2. Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.
3. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos.
5. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.
7. Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de mercado	Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollo de producto	Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos.	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollo de producto	Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos.	X	X	X	X	X	5
E4	Diversificación concéntrica	Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.	X		X	X	X	4
E5	Desarrollo de mercado	Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.	X		X	X	X	4
E6	Diferenciación	Implementar la cadena logística y de servicios para atenciones eficientes y de distribución bajo nuevos canales.	X	X				2
E7	Diferenciación	Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.	X	X			X	3
E8	Desarrollo de producto	Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.	X	X	X	X	X	5
E9	Desarrollo de producto	Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.	X	X	X	X	X	5
E10	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar joint venture con los fabricantes para desplegar nuevas líneas de negocio que llegue a mercados que sean sensibles a precio.	X					1
E11	Penetración de mercado	Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.	X		X	X	X	4
E12	Diversificación conglomerada	Incursionar en negocios de pasivos ambientales	X		X	X		3

E13	Diversificación horizontal	Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).	X		X	X	X	4
E14	Integración vertical hacia atrás	Ejercer poder de negociación con proveedores con el fin de mejorar las condiciones de operación.	X					1
E15	Penetración de mercado	Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.	X	X	X	X	X	5
E16	Penetración de mercado	Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.	X	X			X	3
E17	Diferenciación	Gestionar el riesgo cambiario mediante el uso de derivados financiero.	X					1
E18	Desarrollo de productos	Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos.	X	X	X	X		4
E19	Integración vertical hacia atrás	Implementar plan de compras en volumen de forma corporativa bajo condiciones de financiamiento flexibles para mejorar los precios de venta y evitar el sobrestock.	X					1
E20	Diversificación concéntrica	Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.	X		X	X	X	4
E21	Diversificación conglomerada	Desarrollar la línea de negocio de comercialización de productos complementarios como los de prendas de vestir, productos relacionados, accesorios y juguetes de las marcas de los bienes de capital que comercializan como por ejemplo: Caterpillar, Massey Ferguson, Iveco, entre otros.	X		X			2
E22	Integración horizontal	Adquirir empresas comerciales que NO genere conflictos comerciales y demande recursos valiosos para la corporación.	X	X				2
E23	Desarrollo de productos	Desarrollar línea de productos alternativos que NO sean de baja calidad que afecte a los productos e insumos que comercializa la corporación.	X					1
E24	Penetración de mercado	Desarrollar el negocio de la industria de la construcción y minería.	X	X				2
E25	Desarrollo de producto	Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

8. Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiarias, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.

9. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.

11. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.

15. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiaria, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.

16. Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.

20. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.

25. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) han sido evaluados bajo los criterios establecidos por Rulmet, siendo estos criterios de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; siendo aceptadas aquellas que cumplan todas las pruebas (D'Alessio, 2015). Los resultados

obtenidos para la matriz Rulmet (MR) se pueden observar en la tabla 21, de los cuales las 12 estrategias planteadas en esta etapa han sido aceptadas por haber superado los criterios de evaluación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética denominada “auditoria ética de la estrategia”, cuyo propósito es la de verificar que las estrategias seleccionadas no vulneren ni infrinjan aspectos relacionados a los derechos, la justicia y el utilitarismo (D’Alessio, 2015). La matriz de Ética se puede observar en la tabla 22, en donde se puede ver que ninguna de las estrategias propuestas vulnera alguno de los criterios éticos exigidos.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC) contiene a las estrategias retenidas o que pasaron por los filtros, y las estrategias de contingencia. La matriz de estrategias retenidas y de contingencia (MERC) se puede observar en la tabla 23, en donde se pueden ver 25 estrategias, de las cuales 12 son estrategias retenidas que han superado el puntaje exigido por la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). Además de tener 13 estrategias de contingencia, en donde no se tiene ninguna estrategia de primer grupo, esto por el hecho de que todas las estrategias evaluadas han cumplido con las exigencias de la matriz de Rulmet; se tiene 4 estrategias de contingencia en el segundo grupo, debido a que estas no pasaron las exigencias planteadas por la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), y 9 estrategias de contingencia en el tercer grupo, esto debido a que no superaron las exigencias planteadas por la matriz de decisión estratégica (MDE).

Tabla 21

Matriz Rulmet (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E25	Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
E1	Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.	N	P	N	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E2	Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E3	Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos.	N	N	N	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
E5	Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.	N	N	N	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
E7	Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E8	Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E9	Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.	P	N	N	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
E11	Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo).	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E15	Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.	N	N	N	N	P	N	P	J	N	N	E	E	Sí
E16	Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.	P	N	N	N	N	N	P	J	N	N	E	E	Sí
E20	Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E25	Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes	N	N	N	N	N	N	N	J	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. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 23

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
E1	Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.
E2	Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos
E3	Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos.
E5	Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.
E7	Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
E8	Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.
E9	Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente.
E11	Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.
E15	Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.
E16	Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.
E20	Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.
E25	Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.
Estrategias de contingencia	
Segundo Grupo	
E4	Desarrollar el empleo de canales digitales para que más clientes puedan adquirir a través del e-commerce una mayor cantidad de soporte post venta y servicio.
E12	Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
E13	Incrementar el portafolio de productos para el soporte post venta, con productos de marcas asiáticas y relacionadas a las marcas actuales, de buena calidad pero enfocados para aquellos sectores en donde son sensibles al precio (Caterpillar-Yellowmark).
E18	Implementar el desarrollo de soluciones No Caterpillar, mediante el establecimiento de ofertas adicionales a las existentes con el fin de ampliar la cartera de clientes y alcanzar parte de los sectores comerciales no atendidos
Tercer Grupo	
E6	Implementar la cadena logística y de servicios para atenciones eficientes y de distribución bajo nuevos canales.
E10	Desarrollar joint venture con los fabricantes para desplegar nuevas líneas de negocio que llegue a mercados que sean sensibles a precio.

- E14 Ejercer poder de negociación con proveedores con el fin de mejorar las condiciones de operación.
 - E17 Gestionar el riesgo cambiario mediante el uso de derivados financiero.
 - E19 Implementar plan de compras en volumen de forma corporativa bajo condiciones de financiamiento flexibles para mejorar los precios de venta y evitar el sobrestock.
 - E21 Desarrollar la línea de negocio de comercialización de productos complementarios como los de prendas de vestir, productos relacionados, accesorios y juguetes de las marcas de los bienes de capital que comercializan como por ejemplo: Caterpillar, Massey Ferguson, Iveco, entre otros.
 - E22 Adquirir empresas comerciales que NO genere conflictos comerciales y demande recursos valiosos para la corporación.
 - E23 Desarrollar línea de productos alternativos que NO sean de baja calidad que afecte a los productos e insumos que comercializa la corporación.
 - E24 Desarrollar el negocio de la industria de la construcción y minería.
-

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Con las estrategias retenidas a través de las matrices precedentes, se procede a través de esta matriz, que las estrategias están alineadas con los objetivos de largo plazo, en caso de que alguna no este alineada o de acuerdo con algún objetivo, esta estrategia debe ser considerada como estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015). En la tabla 24, se puede observar la matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Ferreycorp.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) nos ha de permitir realizar una confrontación entre las estrategias seleccionadas a través de todas las matrices previamente elaboradas, versus las posibilidades que han de tener los competidores, sustitutos y entrantes para hacerles frente (D'Alessio, 2015). En la tabla 25 se puede observar la matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Ferreycorp.

Esta matriz nos permite adelantarse y poder hacer ciertas suposiciones de cómo posiblemente ha de comportarse y qué posibles reacciones puedan desarrollarse. Como por ejemplo en el caso de Finning International, Kaufmann, Volvo, Terpel y Puma Energy, debido a que sus modelos de negocios son parecidos al de Ferreycorp a nivel de Latinoamérica, estos competidores buscarían más penetrar el mercado en donde tienen

Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión: Al 2025 ser el número uno en los mercados en los que participamos e incrementar nuestra presencia en toda Latinoamérica, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Buscar satisfacer y maximizar el valor de la inversión (accionistas)	Al 2025 el ROE será no menor del 16%, estando en un nivel actual del 11%.	Al 2025 la utilidad bruta será de USD\$ 630 millones. Actualmente son USD\$ 380 millones.	Al 2025 las ventas serán USD\$ 2,100 millones. Actualmente son USD\$ 1,500 millones.	Al 2025 aumentar la participación en el mercado en 20% en Latinoamérica, actualmente se tiene un 46% en los mercados en los que estamos presentes.
2 Construir la Cultura Ferreycorp sólida y trascendente que pueda conducir el desempeño de la corporación. Que se verá reflejo en el retorno de la inversión				
3 Impulsar el talento para alcanzar los mejores resultados y contribuir a la sostenibilidad del negocio.				
4 Gestionar costos y optimizar los procesos para mitigar riesgos.				
Estrategias				
E1 Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros. (F1,F2,F3,F6 - O1,O2)				
E2 Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos (F1,F2,F4 - O2,O3)				
E3 Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos (F1,F2,F4,F5,F6 - O3)				
E5 Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación (F1,F3,F5,F6,F7,F8 - O1,O2,O3,O4,O5,O6)				
E7 Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica (F1, F2, F3,F4,F5,F6,F8 - A5,A2,A1)				
E8 Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido (F5,F8,F6,F4,F2 - A5,A2,A6, A1)				
E9 Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente (F1,F2,F5,F6,F7 - A3,A5,A2)				
E11 Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo (F1,F2,A4,A5A6)				
E15 Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiaria, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias(D3,D4,D7 - O2,O4,O5,O6)				
E16 Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos (D3,D5,D7 - O2,O3,O4,O5)				
E20 Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes (D7,D6,O2,O3,O5)				
E25 Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes (D4, D7 - A2, A3, A5, A6)				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores				
	Finning internacional	Volvo	Terpel	Kaufmann	Puma Energy
E1 Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Por Implementar	Desarrollo Mercado	Por Implementar
E2 Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Indiferente	Desarrollo Mercado	Indiferente
E3 Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Desarrollo Mercado	Indiferente
E5 Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Indiferente	Desarrollo Mercado	Por Implementar
E7 Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica	Desarrollo Mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E8 Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Por Implementar	Indiferente	Por Implementar
E9 Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente)	Por Implementar	Desarrollo Mercado	Por Implementar	Por Implementar	Por Implementar
E11 Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo.	Desarrollo Mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E15 Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiarias, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Por Implementar	Indiferente	Por Implementar
E16 Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E20 Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.	Desarrollo Mercado	Indiferente	Por Implementar	Indiferente	Por Implementar
E25 Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado	Desarrollo Mercado

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

presencia así como empezaran a enfocarse aun con mayor incidencia en el desarrollo de los mismos cuando se implementen las estrategias por parte Ferreycorp, cuyas posibles respuesta seria el incremento de mayores productos en su portafolio generando una diversificación, además de desarrollar a través del desarrollo de producto en base a la diferenciación. En el caso a nivel de Perú, los competidores como Volvo y Kaufmann (Divemotors), al tener modelos de negocio parecidos a Ferreycorp estos competidores buscarían penetrar más el mercado, cuya respuesta ante la implementación de las estrategias por parte Ferreycorp, ha de ser incrementar su portafolio con el fin de diversificarse y ofrecer soluciones conjunto, de tal forma que sus propuestas que ofrezcan al mercado busquen la diferenciación.

6.13. Conclusiones

En el capítulo presente se desarrollaron las estrategias para Ferreycorp según la matriz FODA, de esta forma se desarrollan las demás matrices, y es así que se determina 25 estrategias de las cuales cumplirán los objetivos a corto plazo y estas cumplirán los objetivos a largo plazo, lo que nos permitirá cumplir la visión del año 2025. Es importante mencionar que en este punto las estrategias elegidas son las que se enfocan en expandir la participación en los diferentes mercados en distintos países, no solo en el comercio de bienes de capital sino también en los servicios post venta y desarrollarlos de forma integral, teniendo un enfoque especial en el sector agrícola, y en los productos eco amigables, la integración entre las subsidiarias y contar con un amplio portafolio de productos que puedan asumir la exigencia de diferentes sectores.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se plantean los objetivos a corto plazo (OCP), que a través de ellos se cumplirán las estrategias y que ayudarán a cumplir los objetivos a largo plazo (OLP), y con su ejecución servirá para alcanzar la visión definida.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) quien indicó que los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, la suma de las OCP da como resultado cada OLP, por lo que entendemos que los objetivos a corto plazo (OCP) sean claros, medibles y verificables; de esta forma se consiga la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. En la tabla 26 se muestra la relación de los OCPs, los OLPs y la visión.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es a través del buen uso de los diferentes recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos se han de lograr los objetivos a corto plazo (OCP), para cumplir la visión al 2025 se necesitará invertir en el primer año unos USD\$ 176.50 MM para lograr USD\$ 1,815 MM en ventas. En los años siguientes 2022, 2023 y 2024 se invertirán USD\$ 189.50 MM; USD\$ 196.35 MM; y USD\$ 203.60 MM respectivamente. Finalmente, para el 2025 se requerirá una inversión de USD\$ 209.80 MM para alcanzar los USD\$ 2,100 MM de la OLP 3. Entonces, la inversión total requerida para los próximos cinco años asciende a USD\$ 975.75 MM que corresponderán los gastos en las estrategias que conseguirán los OCP y por ende las OLP, es así que el óptimo uso de los recursos debería mejorar aún más para que en el camino a nuestra visión mejoremos y optimicemos el uso de nuestros recursos, y de esta forma nos ayuda a cumplir con la visión esperada, como se puede observar en la tabla 27.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Vision	Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo
Al 2025 ser la número uno en venta en el mercado Latinoamericano en las líneas de comercialización y soporte de post venta de los bienes de capital en los que participamos, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.	OLP1 Al 2025 el ROE será del 16%, estando en un nivel actual de 11%.	OCP 1.1 Para el 2025, obtener certificación ISO 9001/14001/55000 en todas las subsidiarias de la corporación.
		OCP 1.2 Desarrollar al personal gerencial y ejecutivos, promoviendo a 20 ejecutivos a puestos clave por año.
		OCP 1.3 Incrementar la cultura de mejora continua y centrada en el cliente desarrollando 600 encuestas por canal digital, y 1,500 vía telefónica a clientes por año.
		OCP 1.4 Para el 2025, desarrollar y adquirir tecnología que facilite la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente, a través de la implementación de dos nuevas plataformas en todas las subsidiarias.
	OLP2 Al 2025 la utilidad bruta será de USD\$ 630 millones. Actualmente son USD\$ 380 millones.	OCP 2.1 Reducir el costo de importaciones en 0.6% cada año.
		OCP 2.2 Para el 2025, aumentar el nivel de rotación de repuestos y bienes de capital a nivel corporativo, de un 2.41 a un 3.4.
		OCP 2.3 Incrementar la cantidad soluciones y venta cruzada, de 40 de operaciones por año para cada subsidiaria.
		OCP 2.4 Adquirir 200 nuevos clientes por año (cuentas clave).
	OLP3 Al 2025 las ventas serán USD\$ 2,100 millones. Actualmente son USD\$ 1,500 millones.	OCP 3.1 Para el 2021 facturar USD\$ 180 MM en Representantes de Caterpillar y marcas Aliadas en Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 185 MM; 2023 USD\$ 191 MM; 2024 USD\$ 197 MM; 2025 USD\$ 203 MM.
		OCP 3.2 Para el 2021 facturar USD\$ 1,100 MM en la Subsidiaria Ferreyros, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 1,144 MM; 2023 USD\$ 1,190 MM; 2024 USD\$ 1,238 MM; 2025 USD\$ 1,290 MM.
		OCP 3.3 Para el 2021 facturar USD\$ 160 MM en la Subsidiaria de Unimaq, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 166 MM; 2023 USD\$ 173 MM; 2024 USD\$ 180 MM; 2025 USD\$ 186 MM.
		OCP 3.4 Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Orvisa, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.
		OCP 3.5 Para el 2021 facturar USD\$ 80 MM en la Subsidiaria de Soltrax, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 82.4 MM; 2023 USD\$ 85 MM; 2024 USD\$ 87 MM; 2025 USD\$ 90 MM.
		OCP 3.6 Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Motored, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.
		OCP 3.7 Para el 2021 facturar USD\$ 120 MM en la Subsidiaria de Trex, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 124 MM; 2023 USD\$ 127 MM; 2024 USD\$ 131 MM; 2025 USD\$ 135 MM.
		OCP 3.8 Para el 2021 facturar USD\$ 75 MM en otras Subsidiarias como Fargoline, Cresko, etc para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 77.25 MM; 2023 USD\$ 79.25 MM; 2024 USD\$ 82 MM; 2025 USD\$ 84 MM.
	OLP4 Al 2025 aumentar la participación en el mercado en 20%, en Latinoamérica actualmente se tiene un 46% en Latinoamérica	OCP 4.1 Para el 2025, adquirir dos empresas del rubro en países con economías en crecimiento y que tengan mercados importantes
		OCP 4.2 Para el 2025. incrementar nuestra participación, en obras por impuestos, teniendo en la actualidad 4.5%, para posteriormente lograr un 7.5%.
		OCP4.3 Incrementar la satisfacción del cliente en un 5% por año.
		OCP4.4 Incrementar el índice de lealtad de cliente en un 4% por año.
		OCP4.5 Incrementar 20 propuestas de marketing masivo/campañas por año.
		OCP4.6 Incrementar el service excelent para el cliente en un 4% por año.
		OCP4.7 Incrementar la preferencia y gestión de compra en un 4% por año.
		OCP4.8 Desarrollar productos y servicios dirigidos a medios digitales, 10 proyectos por año en la corporación.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson. Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Primer trimestre 2018, Ferreycorp, 25 de abril de 2018. Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Segundo trimestre 2018, Ferreycorp, 25 de julio de 2018. Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Tercer trimestre 2018, Ferreycorp, 31 de julio de 2018. Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados no auditados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Cuarto trimestre 2018, Ferreycorp, 30 de enero de 2019. Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados no auditados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Primer trimestre 2019, Ferreycorp, 29 de abril de 2019.

Tabla 27

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Financieros (expresados en USD\$ en MM)					Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
		2021	2022	2023	2024	2025			
OCP 1.1	Para el 2025, obtener certificación ISO 9001/14001/55000 en todas las subsidiarias de la corporación	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	Repositorio de documentos (normativas y procedimientos)	Contratar equipo consultor especializado	Implementar sistema de control y monitoreo de procesos
OCP 1.2	Desarrollar al personal gerencial y ejecutivos, promoviendo a 20 ejecutivos a puestos clave por año	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Área de recursos humanos	Encargado de identificar oportunidades de mejora y casa talento	Implementar proyecto de Casa Talentos y desarrollo de Talentos
OCP 1.3	Incrementar la cultura de mejora continua y centrada en el cliente desarrollando 600 encuestas por canal digital, y 1,500 vía telefónica a clientes por año.	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	Área de recursos humanos	Embajador de cultura en todas las oficinas	Implementar proyecto de Interiorización de la nueva cultura centrada en el cliente
OCP 1.4	Para el 2025, desarrollar y adquirir tecnología que facilite la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente, a través de la implementación de dos nuevas plataformas en todas las subsidiarias	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	Área de informática	Técnicos que den soporte al sistema de la compañía	Implementar
OCP 2.1	Reducir el costo de importaciones en 0.6% cada año	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Oficina de control logístico centralizado	Gerente de supply chain management con experiencia	Implementar SAP logístico
OCP 2.2	Para el 2025 aumentar el nivel de rotación de repuestos y bienes de capital a nivel corporativo, de un 2.41 a un 3.4	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	Camionetas para distribución	Gerente de supply chain management con experiencia	Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud
OCP 2.3	Incrementar la cantidad soluciones y venta cruzada, de 40 de operaciones por año para cada subsidiaria	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Sucursal, almacenes y talleres	Especialistas en supply chain management	Aprovechar oportunidades y beneficios de herramientas tecnológicas que incrementen la rotación de repuestos y disminuyan los costos en el servicio post venta
OCP 2.4	Adquirir 200 nuevos clientes por año (cuentas clave)	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Locales comerciales en zonas estratégicas	Captación de fuerza de ventas especializado y jefes de sucursal	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.1	Para el 2021 facturar USD\$ 180 MM en Representantes de Caterpillar y marcas Aliadas en Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 185 MM; 2023 USD\$ 191 MM; 2024 USD\$ 197 MM; 2025 USD\$ 203 MM.	16.00	17.00	17.70	18.30	18.80	Locales comerciales en zonas estratégicas	Captación de fuerza de ventas especializado y jefes de sucursal	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.2	Para el 2021 facturar USD\$ 1,100 MM en la Subsidiaria Ferreyros, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 1,144 MM; 2023 USD\$ 1,190 MM; 2024 USD\$ 1,238 MM; 2025 USD\$ 1,290 MM.	100.00	106.00	110.00	115.00	120.00	Empresas con potencial del rubro de bienes de capital	Campaña de reclutamiento de mejores vendedores de la competencia	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.3	Para el 2021 facturar USD\$ 160 MM en la Subsidiaria de Unimaq, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 166 MM; 2023 USD\$ 173 MM; 2024 USD\$ 180 MM; 2025 USD\$ 186 MM.	14.00	15.00	16.00	16.70	17.30	Marketing	Campaña de reclutamiento de mejores vendedores de la competencia	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.4	Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Orvisa, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.	4.00	4.80	4.90	5.10	5.20	Marketing	Capacitación de fuerza de ventas	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.5	Para el 2021 facturar USD\$ 80 MM en la Subsidiaria de Soltrax, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 82.4 MM; 2023 USD\$ 85 MM; 2024 USD\$ 87 MM; 2025 USD\$ 90 MM.	7.00	7.60	7.90	8.10	8.40	Marketing	Capacitación de fuerza de ventas	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.6	Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Motored, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.	4.00	4.80	4.95	5.10	5.20	Marketing	Capacitación de fuerza de ventas	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.7	Para el 2021 facturar USD\$ 120 MM en la Subsidiaria de Trex, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 124 MM; 2023 USD\$ 127 MM; 2024 USD\$ 131 MM; 2025 USD\$ 135 MM.	10.00	11.50	11.80	12.10	12.50	Incrementar la capacidad para ingresar a nuevos mercados	Campaña de reclutamiento de mejores vendedores que la competencia	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.8	Para el 2021 facturar USD\$ 75 MM en otras Subsidiarias como Fargoline, Cresko, etc para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 77.25 MM; 2023 USD\$ 79.25 MM; 2024 USD\$ 82 MM; 2025 USD\$ 84 MM.	6.00	7.20	7.40	7.60	7.80	Sucursal, almacenes y talleres	Capacitación de fuerza de ventas	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 4.1	Para el 2025, adquirir dos empresas del rubro en países con economías en crecimiento y que tengan mercados importantes	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	Empresas con potencial del rubro de bienes de capital	Analistas de Riesgos, y un Macroeconomista	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 4.2	Para el 2025, incrementar nuestra participación, en obras por impuestos, teniendo en la actualidad 4.5% para posteriormente lograr un 7.5%	0.50	0.60	0.70	0.60	0.60	Gestión óptima de recursos de calidad	Área especialista en obras por impuestos	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 4.3	Incrementar la satisfacción del cliente en un 5% por año	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Mejora de infraestructura en las salas de espera	Capacitación para incrementar la satisfacción en atención al cliente	Implementar sistema de medición y control de Satisfacción al cliente
OCP 4.4	Incrementar el índice de lealtad de cliente en un 4% por año	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	Marketing	Posicionamiento de la marca	Implementar campaña de posicionamiento de la marca
OCP 4.5	Incrementar 20 propuestas de marketing masivo/campañas por año	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	Marketing	Incentivar los proyectos de marketing por año	Implementar Proyecto de oportunidades de negocios
OCP 4.6	Incrementar el service excelent para el cliente en un 4% por año	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Marketing	Incentivar los proyectos de marketing por año	Implementar sistema de medición y control de Satisfacción al cliente
OCP 4.7	Incrementar la preferencia y gestión de compra en un 4% por año	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Marketing	Incentivar los proyectos de marketing por año	Implementar sistema de medición y control de Satisfacción al cliente
OCP 4.8	Desarrollar productos y servicios dirigidos a medios digitales, 10 proyectos por año en la corporación	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Área de Investigación y Desarrollo con Marketing	Empoderar a talento con ideas disruptivas	Implementar proyecto de desarrollo de ideas disruptivas y oportunidades de negocio con todas las áreas

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

En este punto se plantean las políticas que tienen una base en los valores, y que ayudan como soporte de las estrategias y de la visión. En la Tabla 28 se muestra 10 políticas corporativas que sirven de base para cada estrategia. Donde la primera política corporativa comercial salvaguarda los valores y garantiza que Ferreycorp camine hacia una cultura corporativa por medio de lineamientos generales. Las políticas corporativas financiera, legal, de contabilidad, de inventarios, y de gestión de riesgos son las que salvaguarda los intereses de la corporación y las políticas relacionadas a la gestión de talentos, de calidad y ambiente, de responsabilidad social, y de gobierno corporativo son las que aseguran la sostenibilidad con los Stakeholders.

Política corporativa comercial

- Reportar los avances más representativos en materia de gobierno corporativo alcanzados en el ejercicio (Ferreycorp, s.f.)
- Promover relaciones comerciales mutuamente beneficiosas a largo plazo con clientes, ofreciendo las mejores soluciones integrales para su negocio, un portafolio variado de productos y servicios de alta calidad con atención especializada (Ferreycorp, 2018).
- Reconoce la importancia de la veracidad de las declaraciones que hace sobre la oferta de productos y servicios, así como la protección de la información de propiedad de cada cliente (Ferreycorp, 2018).
- Toda acción comercial está alineada a las buenas prácticas, al código de ética y valores de la corporación, de esta forma no involucrarse en ningún negocio que atente a estos aspectos o esté involucrado en actos ilícitos.

Tabla 28

Políticas vs Estrategias

Estrategias	1.- Política corporativa comercial	2.- Política corporativa financiera	3.- Políticas corporativa legal	4.- Políticas corporativa de contabilidad	5.- Políticas corporativa de inventarios	6.- Políticas corporativa de gestión de riesgos	7.- Políticas corporativa de gestión del talento	8.- Políticas corporativa de calidad y ambiente	9.- Políticas corporativa de responsabilidad social	10.- Políticas corporativa de gobierno corporativo
E1. Expandir la presencia a nivel de Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E2. Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiaria en los países en donde operamos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E3. Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E5. Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E7. Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E8. Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E9. Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E11. Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E15. Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiaria, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E16. Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E20. Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
E25. Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

- Ejecutar reuniones periódicas que permitan analizar indicadores financieros que ayuden a la gestión óptima y a la adecuada toma de decisiones.
- Entrega de estados financieros al cien por ciento transparentes para su respectiva valoración en el mercado.
- La compañía utiliza el dólar como la moneda para todas sus operaciones
- Según la página web de Ferreycorp, el dividendo a distribuir en efectivo será equivalente al 5% del valor nominal de las acciones emitidas al momento de convocarse a la junta, sea inferior al 60% de las utilidades de libre disposición obtenidas al cierre del ejercicio anual, la junta podrá distribuir un mayor dividendo en efectivo, cuyo tope será el equivalente al 60% de las utilidades del ejercicio (Ferreycorp, s.f.).

Política corporativa legal

- Responsabilidad legal en toda gestión y trámite con relación a la norma legal actualizada y vigente para su respectiva ejecución y cumplimiento.
- La corporación participa en negocios que estén amparados a la normativa legal vigente en cada país donde se tenga operaciones.

Política corporativa contable

- El Comité de Contabilidad se encarga de brindar y difundir corporativamente los lineamientos relacionados a los principios financieros de contabilidad generalmente aceptados, a las normas internacionales de contabilidad y a las normas legales vigentes del país correspondiente.

Política corporativa de inventarios

- Asegurar el cumplimiento del proceso de toma de inventario, de acuerdo a las normas y procedimientos corporativos.
- Los almacenes deben cumplir condiciones de seguridad y accesibilidad adecuados, y estar inscritos en las autoridades respectivas.

Política corporativa de gestión de riesgos

- Reportar al comité de auditoría y riesgos del directorio el mapeo de los riesgos y el proceso para su control o mitigación (Ferreycorp, s.f.).
- Preservar la solvencia y el soporte respectivo a cualquier alerta de riesgo potencial, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el gobierno corporativo, la sostenibilidad y la continuidad de operaciones.

Política corporativa de gestión del talento

- La corporación basa su comportamiento en valores sólidos tales como integridad, equidad, Compromiso, dedicación al servicio, respeto a la persona, excelencia y trabajo en equipo (Ferreycorp, 2018).
- Tener un equipo motivado y comprometido es una ventaja competitiva esencial para forjar el liderazgo y solidez en todas las operaciones. Por este motivo, la corporación valora el esfuerzo y asegura que todos los empleados cuenten con condiciones de trabajo óptimas y los incentivos necesarios para su correcto desarrollo (Ferreycorp, 2018).
- Comprometidos a fomentar y mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, donde el respeto es primordial, favoreciendo la igualdad de oportunidades y el género basado en los méritos de cada empleado (Ferreycorp, 2018).
- Comprometidos con el desarrollo profesional de nuestra fuerza laboral, y con ese objetivo la corporación valora el esfuerzo y desarrolla el talento de su gente, identificando oportunidades para desarrollar líderes (Ferreycorp, 2018).
- La corporación está comprometida con seguir generando más puestos de trabajo, es por eso que cuenta con procesos de contratación e identificación de talento nuevo a través de procesos y filtros que aseguren el crecimiento sostenible de nuestra fuerza laboral (Ferreycorp, 2018).

- Reconocer que trabajamos con personas las cuales tienen pasiones, sueños, anhelos, talentos, y virtudes que creemos que deberían desarrollarse y alcanzarse para un crecimiento armónico de nuestra fuerza laboral (Ferreycorp, 2018).

- Reconoce la responsabilidad de contribuir al desarrollo del entorno familiar del empleado. Por lo tanto, despliega campañas para difundir conceptos tales como seguridad, no violencia, nutrición, equidad, diversidad, cuidado del medio ambiente, votación responsable y también ofrece préstamos para vivienda, educación, entre otros, para lograr el propósito de coadyuvar con el desarrollo familiar (Ferreycorp, 2018).

Política corporativa de calidad y ambiente

- Las iniciativas que estén alineadas con estrategias que favorecen el crecimiento económico, considerando las necesidades sociales (educación, salud, empleo, oportunidades, entre otras), y que luchen contra el cambio climático y promuevan la protección del ambiente (Ferreycorp, 2018).

- Cada empresa de la corporación está orientada a realizar una adecuada gestión ambiental en sus operaciones, identificando riesgos y midiendo los impactos para desarrollar acciones preventivas y correctivas centradas en la protección del medio ambiente, que se refleja en la seguridad integrada, salud y política corporativa de medio ambiente (Ferreycorp, 2018).

Política corporativa de responsabilidad social

- Solicitar convocatoria al sector empresarial, considerando su conocimiento y recursos para proponer soluciones a los principales desafíos del planeta en términos de progreso sostenible (Ferreycorp, 2018).

- Realizar una adecuada gestión de todos los grupos de interés, de los impactos positivos o negativos que sus interacciones podrían generar, con el fin de contribuir a la sostenibilidad de la empresa y de la sociedad en su conjunto (Ferreycorp, 2018).

Política de gobierno corporativo

- Promotor del progreso del país. A través de una gestión socialmente responsable, con un modelo que busca promover el cambio, crear valor y generar impactos positivos en partes interesadas de forma inclusiva y sostenible (Ferreycorp, 2018).

- La corporación busca fortalecer su cadena de valor a través de una selección de proveedores basados en principios de transparencia, trato justo y crecimiento mutuo, promoviendo buenas prácticas entre sus empleados y respeto a los derechos humanos (Ferreycorp, 2018).

- Promueve la contratación de proveedores con altos estándares éticos, laborales, de seguridad, cuidado del medio ambiente, entre otros (Ferreycorp, 2018).

7.4. Estructura Organizacional de Ferreycorp

El proceso de permanecer con un crecimiento constante que responde a los objetivos de largo plazo al 2025, proyecta importantes retos y es por ese motivo que se necesita transformar la estructura organizacional, tal como se puede observar en la figura 25. Esta nueva estructura se compone de cuatro gerencias corporativas de negocios que ayudarán al orden y control de la corporación.

- La Gerencia de Bienes de Capital cuidará el crecimiento de las subsidiarias que están vinculadas con Caterpillar en los países con presencia de esta marca y otras marcas de bienes de capital.

- La Gerencia de Servicios Complementarios será responsable de la creación de valor e incremento de la participación en las subsidiarias destinadas a prestar el servicio post venta.

- La Gerencia de Negocios Aliados tendrá a su cargo las líneas de productos y servicios que complementan el bien de capital distribuido o el servicio prestado en Latinoamérica para supervisar su crecimiento.

- La Gerencia de Subsidiarias se encargará de coordinar a las subsidiarias fuera del Perú en Latinoamérica y controlar su crecimiento integral de toda la corporación con el seguimiento correspondiente de las respectivas marcas.



Figura 25. Organigrama propuesto para la Distribución Gerencial de Ferreycorp. Tomado de la Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp, de Superintendencia del Mercado de Valores, marzo de 2019 (<http://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>)

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La corporación Ferreycorp está comprometida con la responsabilidad de gestión de negocios, buscando relaciones óptimas basadas en los valores de integridad y equidad que profesa, priorizando la preservación del medio ambiente y así reafirmando el compromiso con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con la Sostenibilidad. Ferreycorp mediante un enfoque preventivo, asume una postura de cuidar el medio ambiente, siendo consecuente con su norma corporativa de gestión ambiental y políticas de sus subsidiarias, mitigando los impactos negativos y logrando buenos resultados en su desempeño ambiental. En lo que respecta a la gestión de operaciones, se realizan mediciones de la huella de carbono, huella hídrica, consumo de agua y energía, el total de residuos que se han generado, para la segregación de éstos y su eventual reciclaje. La corporación mantiene un sistema de gestión generado en base a la norma ISO 14001, el cual consta de un proceso

de planificación para discriminar impactos ambientales; capacitación y sensibilización acerca de los cuidados del medio ambiente; control operativo; y monitoreo de indicadores.

Dentro de los objetivos de la corporación destaca el desarrollo de manera general de las comunidades, es así que cada una de las empresas subsidiarias promueven acciones para lograr la responsabilidad social y sostenibilidad, la compañía trabaja conjuntamente con las comunidades principalmente en dos sectores importantes para el país: saneamiento y educación, para ello se financian proyectos de inversión pública, bajo la modalidad de obras por impuestos y promueve el desarrollo de habilidades blandas de la juventud, mediante talleres de capacitación técnica.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Según O'toole (1996), las personas se resisten al cambio por las razones:

- Percepción de consecuencias negativas: ¿Qué pasará conmigo con el cambio?
- Miedo a tener que trabajar más, a fallar, o a no saber cómo.
- Necesidad de romper paradigmas, hábitos y el statu quo de la relación formal, psicológica y social de la organización.
- La falta de comunicación del qué, por qué, cómo se hará, y que se espera del cambio.
- No considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales e incluir todos los aspectos de la organización.
- Creer que se les obliga más allá de su capacidad y control (como se citó en D'Alessio, 2015, p. 483).

Ahora bien, en una organización siempre habrá gente reticente al cambio, ya que es algo nuevo y lo nuevo siempre genera miedo, ya sea por desconocimiento o la incomodidad de abandonar el statu quo (entre las principales razones); Boyett y Boyett (2000), presentan consejos para facilitar el proceso de cambio:

- Establecer una necesidad para cambiar.
- Crear una visión clara y convincente que nos irá mejor.
- Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.
- Comunicación clara y efectiva.
- Formar un equipo de altos directivos comprometidos.
- Cambio radical y no incremental.
- Comprometerse y participar para cambiar (como se citó en D'Alessio, 2015, p. 483).

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), la implementación viene inherentemente ligada a cambios estructurados y hasta culturales, para transformar la organización se debe desarrollar:

- Planear la estrategia del cambio.
- Establecer un sentido de urgencia.
- Conformar un grupo director facultado.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar esta visión del cambio.
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
- Usar permanentemente la referenciación.
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios.
- Institucionalizar nuevos enfoques.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo (OLP) planteados en capítulos anteriores han servido como un marco de referencia para la creación de los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales nos indican la ruta por donde ha de conducirse la implementación estratégica de Ferreycorp para los próximos cinco años (2025). Esto con el fin de poder cumplir la visión de Ferreycorp, por lo cual se debe administrar de manera eficiente los recursos con lo que cuenta la corporación, para el cumplimiento de las estrategias propuestas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se realizará la evaluación estratégica por lo que se empleará para este propósito la metodología del Balanced Scorecard (BSC), esto con el fin de medir y evaluar la evolución de las estrategias planteadas que se deben alinear con las perspectivas consideradas en el Plan Estratégico.

El proceso estratégico tiene por características fundamentales ser interactivo (participación de mucha gente) e iterativo (retroalimentación continua), en este sentido la evaluación y control no es una etapa, ya que se realiza en todo momento (D'Alessio, 2015).

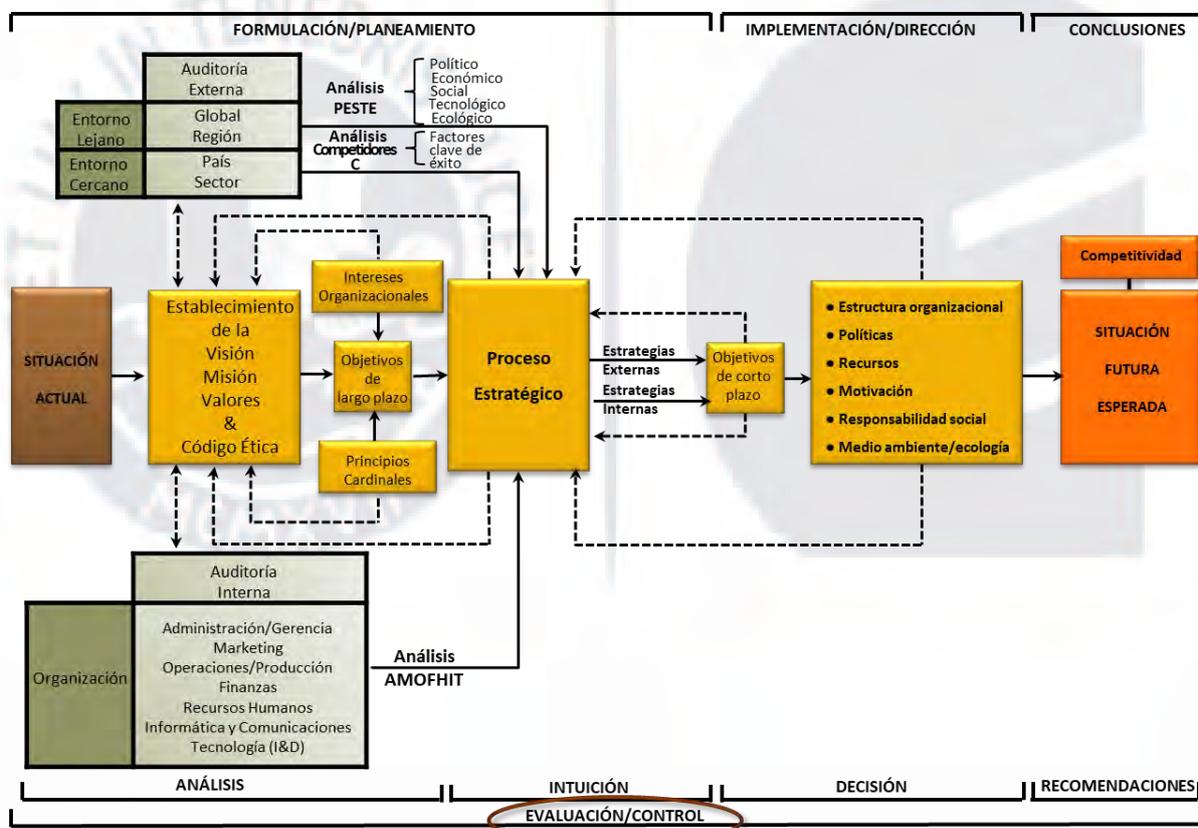


Figura 26. Etapa de evaluación y control dentro del modelo secuencial del proceso estratégico. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015) quien indicó que la evaluación y control es un proceso permanente, ya que la frecuencia e intensidad de los cambios, hacen la necesidad de que el

planeamiento estratégico sea dinámico. De esta manera se podrá tener respuestas rápidas respecto a las preferencias y cambios en el mercado.

8.1.1. Aprendizaje interno

Kaplan y Norton (2018) quienes sugirieron medidas para evaluar la consecución de objetivos, desde la perspectiva del aprendizaje de la organización:

- Satisfacción de la fuerza laboral
- Retención de la fuerza laboral
- Productividad de la fuerza laboral
- Capacidades de los sistemas de información.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2. Procesos

D'Alessio (2015) quien indicó que la evaluación de estrategias debe incluir un sistema de medición del desempeño de la organización; existen dos binomios importantes: producir - vender, medir – comparar. Para ver cuánto hemos evolucionado, es necesario medir y compararnos; es por ello que desde la perspectiva de los procesos se sugiere:

- Comparación del funcionamiento de la organización en diversos periodos de tiempo: tiempos de entrega, tiempos de producción, tiempos de abastecimiento de inventarios, tiempos de distribución.

- Comparación del funcionamiento de la organización con los competidores: tiempo del proceso, herramientas e innovación para optimizar los procesos.

- Comparación del funcionamiento de la organización con los promedios de la industria: tiempo del proceso, herramientas e innovación para optimizar los procesos.

8.1.3. Clientes

Kaplan y Norton (2018) quienes sugirieron medidas para evaluar la consecución de objetivos, desde la perspectiva del cliente:

- Participación de mercado.
- Retención de los clientes y consumidores.
- Captación de nuevos clientes y consumidores.
- Rentabilidad por cliente y consumidores.

8.1.4. Financiera

Kaplan y Norton (2018) sugirieron medidas para evaluar la consecución de objetivos, desde la perspectiva financiera:

- Retorno del patrimonio (ROE).
- Retorno de las ventas (ROS).
- Ingresos por empleado.
- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) ha de interrelacionar lo que la empresa desea hacer con lo que hace, para lo cual se interrelacionan los objetivos de corto plazo (OCP) planteados con acciones e iniciativas, responsables, indicadores, formas de medirlos y metas a alcanzar; permitiendo tener una visión global y holística de la organización (Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2018). Con este alineamiento estratégico a través del tablero de control balanceado (TCB) se busca obtener resultados estratégicos en cuatro perspectivas como:

- Perspectiva financiera, en donde se busca tener accionistas satisfechos, debido al incremento de su patrimonio.

- Perspectiva de cliente, en donde se busca tener clientes contentos al poder satisfacer sus necesidades.
- Perspectiva de los procesos internos, en donde se busca tener procesos adecuados y óptimos que generen valor a través de las distintas acciones y operaciones que se realiza en las distintas empresas que conforman el grupo Ferreycorp.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se busca contar con empleados motivados y preparados, y que para los cuales han de mover a la organización para que pueda alcanzar sus metas y la visión planteada.

Pero es necesario tener presente que estas cuatro perspectivas del tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) se deben de alinear e interrelacionar para poder alcanzar y cumplir la visión planteada. En la tabla 29 se muestra el tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) para Ferreycorp, y en la figura 27 se muestra su mapa estratégico para el tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) de Ferreycorp,

En la tabla 30 se puede observar las relaciones entre las perspectivas y los objetivos de corto plazo.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) para Ferreycorp

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año proyectado																				
									2021	2022	2023	2024	2025																
Al 2025 ser el número uno en los mercados en los que participamos e incrementar nuestra presencia en toda Latinoamérica, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.	Lograr que las empresas subsidiarias de Ferreycorp ofrezcan cada vez más valor a sus clientes, aportando bienes de capital y servicios complementarios de primera calidad, con soluciones que se complementan y se enriquezcan para atender a los sectores de la economía en los que está presente. 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.	- Integridad: Actuación con transparencia, seriedad y honestidad; coherencia y responsabilidad con las acciones. - Equidad: Trato justo e igualitario para todos los colaboradores y grupos de interés. - Compromiso: Con la sociedad y con la generación de impactos positivos. - Respeto a la Persona: Enfoque en el bienestar de los colaboradores y en su desarrollo personal y profesional; tratamiento respetuoso a todos los grupos de interés. - Vocación de Servicio: Determinación a ofrecer un servicio de calidad. - Excelencia e Innovación: Mejora continua y cumplimiento con altos estándares en todos los procesos. - Trabajo en Equipo: Estímulo y puesta en valor de la colaboración.	- Relación con la comunidad: El trabajador debe cumplir leyes y regulaciones, cumpliendo con las disposiciones de la compañía y evitando conductas inapropiadas; El trabajador se compromete a la salud, seguridad del medio ambiente, no admitiéndose actitudes o amenazas que alteren el funcionamiento de la empresa; El trabajador es consciente que la corporación reconoce a todos los stakeholders del negocio y actúa con responsabilidad social. - Relación con la corporación: El trabajador de estar comprometido con los objetivos de la empresa, debe actuar con lealtad evitando conflicto de intereses, debe actuar con integridad en todas las actividades comerciales, absteniéndose de dar información confidencial a los medios de comunicación, haciendo un uso adecuado de los activos de la compañía e información en general, rechazando conductas fraudulentas y deshonestas, acatando la igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio. - Relación con terceros: El trabajador debe buscar relaciones fructíferas a largo plazo, con sus clientes, ofreciendo productos buen servicio, productos de calidad a precio justo; Las decisiones de compra se toman de acuerdo con los fines de la corporación, con condiciones de apertura y competencia leal. - Sanciones: El trabajador acepta y debe conocer perfectamente el código de ética, caso contrario se somete a las sanciones y disposiciones legales, por incumplir las normas del código de ética. - Oficial de ética: El trabajador debe respetar y colaborar con reportar conductas inapropiadas a este funcionario, designado por la corporación para hacer cumplir el código de ética.	Perspectiva Financiera					Gerente corporativo de finanzas Ferreycorp Gerente corporativo de negocios Ferreycorp Gerente general de Ferreyros Gerente general de Unimaq Gerente general de Unimaq Gerente general de Soltrak Gerente general de Soltrak Gerente general de Ferreyros Gerente general de Soltrak Gerente general de Ferreycorp	Costos de importación Presupuesto de ventas Presupuesto de ventas Número de empresas adquiridas	% de reducción USD\$ en MM USD\$ en MM Número de empresas	0.60 180.00 1,100.00 160.00 50.00 80.00 50.00 120.00 75.00 0.00	1.20 185.00 1,144.00 166.00 51.50 82.40 51.50 124.00 77.25 0.00	1.80 191.00 1,190.00 173.00 53.00 85.00 53.00 127.00 79.50 0.00	2.40 197.00 1,238.00 180.00 55.00 87.00 54.50 131.00 82.00 0.00	3.00 203.00 1,290.00 186.00 56.00 90.00 56.00 135.00 84.00 2.00													
				OCP2.1	Reducir el costo de importaciones en 0.6% cada año	Gerente corporativo de finanzas Ferreycorp	Costos de importación	% de reducción									0.60	1.20	1.80	2.40	3.00								
				OCP3.1	Para el 2021 facturar USD\$ 180 MM en Representantes de Caterpillar y marcas Aliadas en Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 185 MM; 2023 USD\$ 191 MM; 2024 USD\$ 197 MM; 2025 USD\$ 203 MM.	Gerente corporativo de negocios Ferreycorp	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									180.00	185.00	191.00	197.00	203.00								
				OCP3.2	Para el 2021 facturar USD\$ 1,100 MM en la Subsidiaria Ferreyros, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 1,144 MM; 2023 USD\$ 1,190 MM; 2024 USD\$ 1,238 MM; 2025 USD\$ 1,290 MM.	Gerente general de Ferreyros	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									1,100.00	1,144.00	1,190.00	1,238.00	1,290.00								
				OCP3.3	Para el 2021 facturar USD\$ 160 MM en la Subsidiaria de Unimaq, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 166 MM; 2023 USD\$ 173 MM; 2024 USD\$ 180 MM; 2025 USD\$ 186 MM.	Gerente general de Unimaq	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									160.00	166.00	173.00	180.00	186.00								
				OCP3.4	Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Orvisa, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.	Gerente general de Unimaq	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									50.00	51.50	53.00	55.00	56.00								
				OCP3.5	Para el 2021 facturar USD\$ 80 MM en la Subsidiaria de Soltrax, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 82.4 MM; 2023 USD\$ 85 MM; 2024 USD\$ 87 MM; 2025 USD\$ 90 MM.	Gerente general de Soltrak	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									80.00	82.40	85.00	87.00	90.00								
				OCP3.6	Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Motored, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.	Gerente general de Soltrak	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									50.00	51.50	53.00	54.50	56.00								
				OCP3.7	Para el 2021 facturar USD\$ 120 MM en la Subsidiaria de Trex, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 124 MM; 2023 USD\$ 127 MM; 2024 USD\$ 131 MM; 2025 USD\$ 135 MM.	Gerente general de Ferreyros	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									120.00	124.00	127.00	131.00	135.00								
				OCP3.8	Para el 2021 facturar USD\$ 75 MM en otras Subsidiarias como Fargoline, Cresko, etc para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 77.25 MM; 2023 USD\$ 79.25 MM; 2024 USD\$ 82 MM; 2025 USD\$ 84 MM.	Gerente general de Soltrak	Presupuesto de ventas	USD\$ en MM									75.00	77.25	79.50	82.00	84.00								
				OCP4.1	Para el 2025, adquirir dos empresas del rubro en países con economías en crecimiento y que tengan mercados importantes	Gerente general de Ferreycorp	Número de empresas adquiridas	Número de empresas									0.00	0.00	0.00	0.00	2.00								
				Perspectiva del Cliente													Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp Gerente corporativo de negocios Ferreycorp Gerente corporativo de negocios Ferreycorp Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Cobertura de clientes Satisfacción del cliente Retención de clientes Campañas/año Niveles de clientes premium Número de clientes	Número de clientes % de clientes satisfechos % de clientes mantenidos Número de campañas lanzadas por año % de técnicos capacitados para atención con clientes premium % de clientes referidos	200.00 49.00 53.00 20.00 49.00 20.00	200.00 54.00 57.00 40.00 53.00 24.00	200.00 59.00 61.00 60.00 57.00 28.00	200.00 64.00 65.00 80.00 61.00 32.00	200.00 69.00 69.00 100.00 65.00 36.00					
				OCP2.4	Adquirir 200 nuevos clientes por año (cuentas clave)	Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Cobertura de clientes	Número de clientes																	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
				OCP4.3	Incrementar la satisfacción del cliente en un 5% por año	Gerente corporativo de negocios Ferreycorp	Satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos																	49.00	54.00	59.00	64.00	69.00
OCP4.4	Incrementar el índice de lealtad de cliente en un 4% por año	Gerente corporativo de negocios Ferreycorp	Retención de clientes	% de clientes mantenidos	53.00	57.00	61.00	65.00	69.00																				
OCP4.5	Incrementar 20 propuestas de marketing masivo/campañas por año	Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Campañas/año	Número de campañas lanzadas por año	20.00	40.00	60.00	80.00	100.00																				
OCP4.6	Incrementar el service excelent para el cliente en un 4% por año	Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Niveles de clientes premium	% de técnicos capacitados para atención con clientes premium	49.00	53.00	57.00	61.00	65.00																				
OCP4.7	Incrementar la preferencia y gestión de compra en un 4% por año	Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Número de clientes	% de clientes referidos	20.00	24.00	28.00	32.00	36.00																				
Perspectiva del Proceso					Gerente corporativo TI, procesos e innovación Ferreycorp Gerente central de finanzas de Ferreyros Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp Gerente central de finanzas de Ferreyros Gerente corporativo TI, procesos e innovación Ferreycorp	Cantidad de certificados obtenidos por subsidiaria Rotación de bienes comercializados Cobertura de clientes Participación en obras por impuesto Número de proyectos propuestos a comités de gerencia	Número de certificados % de nivel de rotación Número de soluciones en conjunto % de utilidades derivadas a obras sociales Número de proyectos	9.00 2.60 680.00 5.10 10.00	18.00 2.80 680.00 5.70 20.00	27.00 3.00 680.00 6.30 30.00	36.00 3.20 680.00 6.90 40.00	45.00 3.40 680.00 7.50 50.00																	
OCP1.1	Para el 2025 obtener certificación ISO 9001/14001/55000 en todas las subsidiarias	Gerente corporativo TI, procesos e innovación Ferreycorp	Cantidad de certificados obtenidos por subsidiaria	Número de certificados									9.00	18.00	27.00	36.00	45.00												
OCP2.2	Para el 2025 aumentar el nivel de rotación de repuestos y bienes de capital a nivel corporativo, de un 2.41 a un 3.4	Gerente central de finanzas de Ferreyros	Rotación de bienes comercializados	% de nivel de rotación									2.60	2.80	3.00	3.20	3.40												
OCP2.3	Incrementar la cantidad soluciones y venta cruzada, de 40 de operaciones por año para cada subsidiaria	Gerente corporativo de negocios complementarios Ferreycorp	Cobertura de clientes	Número de soluciones en conjunto									680.00	680.00	680.00	680.00	680.00												
OCP4.2	Para el 2025, incrementar nuestra participación, en obras por impuestos, teniendo en la actualidad 4.5% para posteriormente lograr un 7.5%	Gerente central de finanzas de Ferreyros	Participación en obras por impuesto	% de utilidades derivadas a obras sociales									5.10	5.70	6.30	6.90	7.50												
OCP4.8	Desarrollar productos y servicios dirigidos a medios digitales, 10 proyectos por año en la corporación	Gerente corporativo TI, procesos e innovación Ferreycorp	Número de proyectos propuestos a comités de gerencia	Número de proyectos	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00																				
Perspectiva del Aprendizaje Interno					Gerente de proyecto excelencia empresarial Ferreyros Gerente general de Ferreycorp Gerente de proyecto excelencia empresarial Ferreyros	Rotación de empleados a puestos clave Encuestas al cliente Software implementados para mejora de procesos	Número de personas ascendidas Número de encuestas realizadas Número de software implementados	20.00 2,100.00 0.00	20.00 2,100.00 0.00	20.00 2,100.00 0.00	20.00 2,100.00 0.00	20.00 2,100.00 2.00																	
OCP1.2	Desarrollar al personal gerencial y ejecutivos, promoviendo a 20 ejecutivos a puestos clave por año	Gerente de proyecto excelencia empresarial Ferreyros	Rotación de empleados a puestos clave	Número de personas ascendidas									20.00	20.00	20.00	20.00	20.00												
OCP1.3	Incrementar la cultura de mejora continua y centrada en el cliente desarrollando 600 encuestas por canal digital, y 1,500 vía telefónica a clientes por año.	Gerente general de Ferreycorp	Encuestas al cliente	Número de encuestas realizadas									2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00												
OCP1.4	Para el 2025, desarrollar y adquirir tecnología que facilite la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente, a través de la implementación de dos nuevas plataformas en todas las subsidiarias.	Gerente de proyecto excelencia empresarial Ferreyros	Software implementados para mejora de procesos	Número de software implementados									0.00	0.00	0.00	0.00	2.00												

Tabla 30

Asociación de perspectiva del TCB(BSC) con los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Perspectiva del TCB		Objetivos de Corto Plazo
Financiera	Ampliar la oportunidad de ingresos	3.1 Para el 2021 facturar USD\$ 180 MM en Representantes de Caterpillar y marcas Aliadas en Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 185 MM; 2023 USD\$ 191 MM; 2024 USD\$ 197 MM; 2025 USD\$ 203 MM.
		3.2 Para el 2021 facturar USD\$ 1,100 MM en la Subsidiaria Ferreyros, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 1,144 MM; 2023 USD\$ 1,190 MM; 2024 USD\$ 1,238 MM; 2025 USD\$ 1,290 MM.
		3.3 Para el 2021 facturar USD\$ 160 MM en la Subsidiaria de Unimaq, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 166 MM; 2023 USD\$ 173 MM; 2024 USD\$ 180 MM; 2025 USD\$ 186 MM.
		3.4 Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Orvisa, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.
		3.5 Para el 2021 facturar USD\$ 80 MM en la Subsidiaria de Soltrax, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 82.4 MM; 2023 USD\$ 85 MM; 2024 USD\$ 87 MM; 2025 USD\$ 90 MM.
		3.6 Para el 2021 facturar USD\$ 50 MM en la Subsidiaria de Motored, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 51.5 MM; 2023 USD\$ 53 MM; 2024 USD\$ 54.5 MM; 2025 USD\$ 56 MM.
		3.7 Para el 2021 facturar USD\$ 120 MM en la Subsidiaria de Trex, para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 124 MM; 2023 USD\$ 127 MM; 2024 USD\$ 131 MM; 2025 USD\$ 135 MM.
		3.8 Para el 2021 facturar USD\$ 75 MM en otras Subsidiarias como Fargoline, Cresko, etc para posteriormente lograr en el 2022 USD\$ 77.25 MM; 2023 USD\$ 79.25 MM; 2024 USD\$ 82 MM; 2025 USD\$ 84 MM.
Aumentar la utilización de activos	4.1 Para el 2025, adquirir dos empresas del rubro en países con economías en crecimiento y que tengan mercados importantes.	
Mejorar la estructura de costos	2.1 Reducir el costo de importaciones en 0.6% cada año.	
Del cliente	Satisfacción del clientes	4.3 Incrementar la satisfacción del cliente en un 5% por año 4.4 Incrementar el índice de lealtad de cliente en un 4% por año
	Adquisición de clientes	4.5 Incrementar 20 propuestas de marketing masivo/campañas por año (respecto al año previo)
	Retención del cliente	4.6 Incrementar el excelent service para el cliente en un 4% por año (respecto al año previo)
	Rentabilidad del cliente	2.4 Adquirir 200 nuevos clientes por año (cuentas clave)
	Participación en la compra del cliente	4.7 Incrementar la preferencia y gestión de compra en un 4% por año (respecto al año previo)
De los procesos internos	Procesos de gestión de operaciones	2.2 Para el 2025 aumentar el nivel de rotación de repuestos y bienes de capital a nivel corporativo, de un 2.41 a un 3.4
	Procesos de gestión de clientes	2.3 Incrementar la cantidad soluciones y venta cruzada, de 40 de operaciones por año para cada subsidiaria
	Procesos de innovación	4.2 Para el 2025, incrementar nuestra participación, en obras por impuestos, teniendo en la actualidad 4.5% para posteriormente lograr un 7.5%
	Procesos reguladores y sociales	4.8 Desarrollar productos y servicios dirigidos a medios digitales, 10 proyectos por año en la corporación
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano	1.1 Para el 2025 obtener certificación ISO 9001/14001/55000 en todas las subsidiarias 1.2 Desarrollar al personal gerencial y ejecutivos, promoviendo a 20 ejecutivos a puestos clave por año
	Capital organizacional	1.3 Incrementar la cultura de mejora continua y centrada en el cliente desarrollando 600 encuestas por canal digital, y 1,500 vía telefónica a clientes por año.
	Capital de la información	1.4 Para el 2025, desarrollar y adquirir tecnología que facilite la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente, a través de la implementación de dos nuevas plataformas en todas las subsidiarias

Nota. Adaptado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*, por R.S. Kaplan y D.P. Norton, 2018. Buenos Aires, Argentina: Valleta.

Visión: Al 2025 ser el número uno en los mercados en los que participamos e incrementar nuestra presencia en toda Latinoamérica, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.

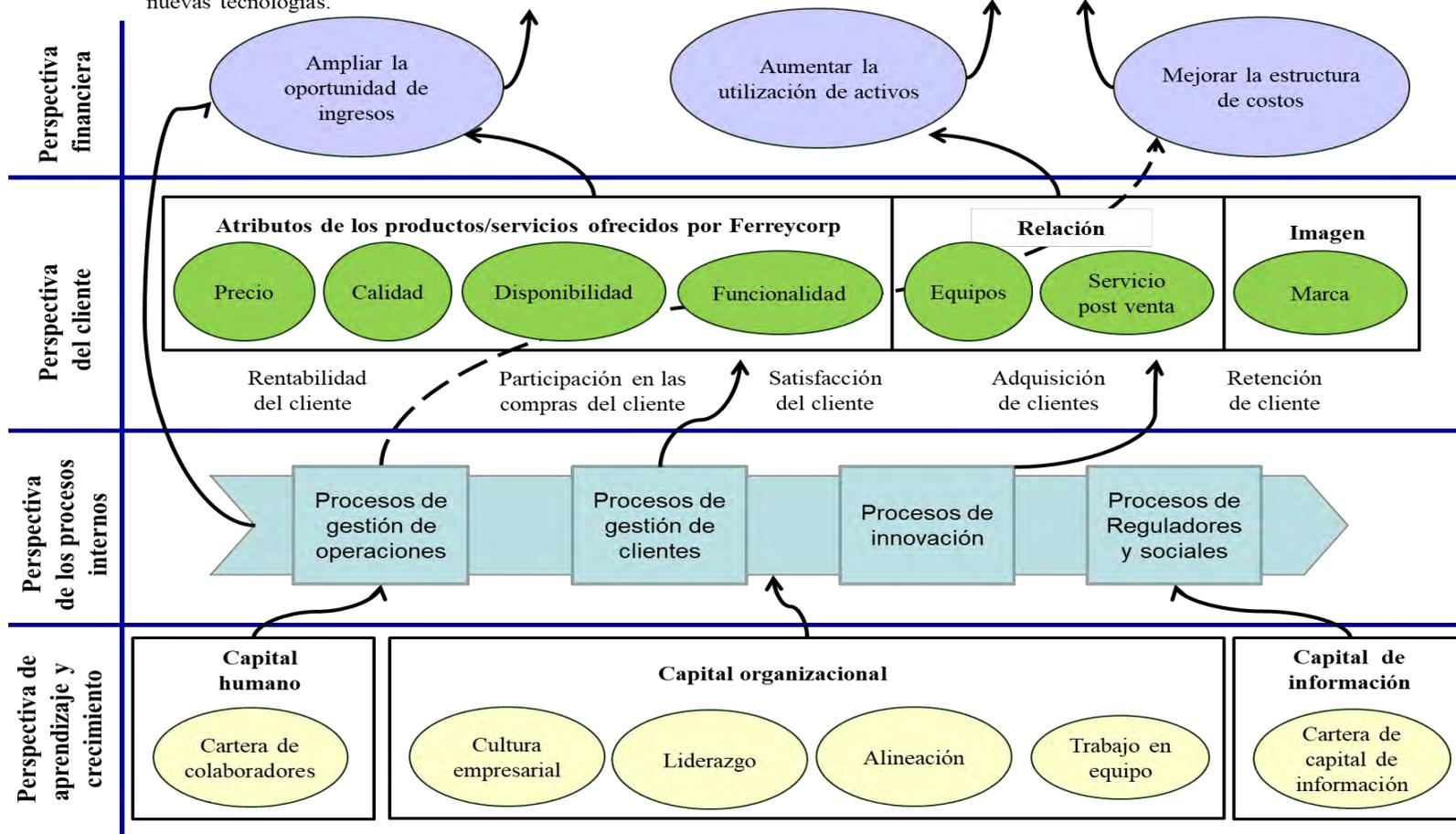
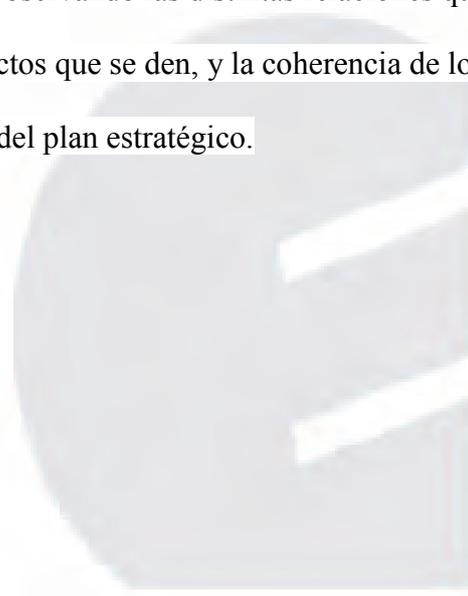
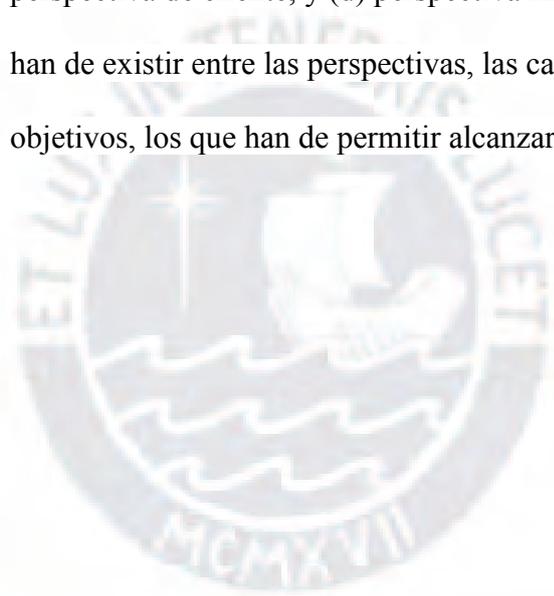


Figura 27. Mapa estratégico aplicado al tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) para Ferreycorp. Adaptado de *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*, por R.S. Kaplan y D.P. Norton, 2004. Barcelona, España: Gestión 2000.

8.3. Conclusiones

La evaluación estratégica por medio del tablero de control balanceado o Balanced Scorecard permite cuantificar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo (OCP), esta evaluación es realizada a través de acciones e iniciativas, con indicadores y metas por año con la finalidad de cumplir los objetivos de largo plazo (OLP). Con el mapa estratégico en donde se visualiza hacia donde se dirige la corporación, en función a las perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, (b) perspectiva de los procesos internos, (c) perspectiva de cliente, y (d) perspectiva financiera; observando las distintas relaciones que han de existir entre las perspectivas, las causas y efectos que se den, y la coherencia de los objetivos, los que han de permitir alcanzar la visión del plan estratégico.



Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp

9.1. Análisis Competitivo de Ferreycorp

Ferreycorp ofrece una amplia gama de portafolio de bienes de capital y servicios complementarios a diversos sectores económicos tanto en Perú y en Latinoamérica, con un amplio portafolio de Caterpillar, siendo este uno de los principales proveedores, adicionalmente provee otras marcas reconocidas como camiones Kenworth y DAF, los volquetes Iveco, las grúas Terex, los equipos de construcción Metso, los tractores agrícolas Massey Ferguson y Valtra, los equipos de minería subterránea Paus, los neumáticos Goodyear, los lubricantes Chevron y los equipos de protección personal 3M y MSA, entre otros. En Centroamérica, el portafolio incluye lubricantes Mobil y tractores agrícolas John Deere. Entre los principales rubros que atiende los sectores: minería, construcción, transporte, energía, agricultura, etc. La corporación está en constante innovación, y desarrollo comprometido con la sostenibilidad de todos los mercados en los que participa, así como del medio ambiente, esto le ha permitido ser una corporación a la vanguardia y con ventajas competitivas.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp

Las principales ventajas competitivas de la corporación Ferreycorp están basadas en su amplia experiencia con 96 años de trayectoria, buena imagen, un amplio portafolio, siendo uno de los referentes en el Perú y en expansión de nuevos mercados, estando en países como Colombia, Ecuador, Chile, Belice, Nicaragua, Guatemala, la capacidad de respuesta logística, cobertura e infraestructura, capacidad financiera y servicio post venta. Estas ventajas se aprovechan de distinta forma según el sector económico en que las subsidiarias atienden. Las cuales son: Ferreyros, Unimaq, Orvisa, Motored, Gentrac, Soltrak, Cresko, Trex, Maquicentro, Forbis y Fargoline.

Ferreycorp en el Perú es el principal y exclusivo proveedor de Caterpillar, esto le da ventaja competitiva frente a las demás porque se conoce de la calidad, diversidad, y ajustado a las necesidades, en todos los sectores, ha mostrado una gran especialización como maquinaria exclusiva para la minería y siendo el Perú su base económica es de gran aporte con la misma. Esto hace parte de su diferenciador entre otros competidores.

Otra ventaja que podemos nombrar es el trabajo conjunto que realiza con el estado peruano para poder realizar obras por impuestos beneficiando a varios peruanos, como siempre Ferreycorp comprometido con el desarrollo no solo de la corporación sino de su entorno.

Otra ventaja competitiva es la innovación constante que le permite implementar TI, en todos sus procesos, además de brindar constantes capacitaciones a sus líderes, y personal.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ferreycorp

Ferreycorp en el mercado donde participa está integrado por diferentes clústeres, por el tipo de portafolio diversificado que maneja, como son: agroindustrial, minero, construcción, motores, lubricantes, neumáticos entre otros, para realizar sus actividades es necesaria la participación de Clusters, para la logística, transporte, así como el apoyo de la tecnología, para mejorar la calidad, agilizar procesos, la contribución de conocimientos y utilización de herramientas, que ayudarán en la especialización y coordinación.

El mapa de Cluster en el Perú identificó a clústeres dentro del territorio nacional entre los que se encuentran en los sectores de minería y minería auxiliar en donde Ferreycorp tiene cobertura de atención (Gaia & Dávila, noviembre del 2013). Lo que se puede observar en la tabla 31.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los beneficios que se dan al pertenecer a un cluster, se mencionan en la tabla 32, se tienen las razones estratégicas y las razones operativas, que han de permitir el desarrollo de Ferreycorp.

Tabla 31

Clusters de minería.

Clúster	Número total de empresas	Número de trabajadores	Facturación	Exportaciones
Minero del Norte	39	18,551	3,993	9,340
Minero del Centro	146	38,035	6,788	7,861
Minero del Sur	124	14,043	7,314	5,875
Auxiliar Minero	108	54,247	3,299	751

Nota. Adaptado de Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú, por M. Gaia y J. Dávila, noviembre de 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

9.5. Conclusiones

Ferreycorp es una empresa que no solo cuenta con presencia en Perú sino en parte de Latinoamérica, es por esta razón que debe buscar un adecuado desarrollo, conociendo y fortaleciendo sus ventajas competitivas frente a sus competidores, como el amplio portafolio que maneja, con ayuda de los Clústeres podría tener un mejor posicionamiento en los mercados en los que actualmente se ha establecido convirtiéndose en un referente en Latinoamérica, alineando sus objetivos de largo plazo de la corporación dentro y fuera del país para alcanzar la Visión establecida, todo esto de la mano de complementadores como la innovación, la tecnología y el conocimiento de los nuevos mercados latinoamericanos.

Se debe hacer énfasis en la tecnología consciente que compite a nivel internacional y que muchos de sus competidores tienen gran experiencia en el rubro, pero no cuentan con la diversificación de portafolio, así mismo debe aprovechar la ventaja competitiva de ser representante de Caterpillar la cual tiene un posicionamiento sólido de marca.

Tabla 32

Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústers

Razones estratégicas	Razones operativas
Generación de sinergias	Comparte costos al repartir los riesgos en las inversiones
Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología	Mejora las condiciones respecto a competidores, clientes, o proveedores al aumentar el poder del mercado
Favorecimiento de externalidades	Da resultados económicos-financieros
Ahorro de tiempo en obtener ventajas	Traslada gastos fijos a variables
Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles	Reduce la inversión en activos y el financiar con recursos propios
Control de una mayor parte del mercado	Reduce el periodo de maduración
Disminuye la ocurrencia de una posición dominante	Permite adquirir habilidades y conocimientos
Posibilita el acceso a la financiación	Logra economías de escala y de experiencia
Racionaliza y moderniza instalaciones	Brinda fiabilidad en el suministro de ingresos a precios bajos
Adecúa las capacidades de producción y precios	Asegura la calidad de los inputs
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	Reduce los volúmenes de existencias
Equilibrio de resultados entre empresas	Controla la distribución del producto final
Beneficios entre los distintos ciclos de vida	Crea una infraestructura de distribución
Aprendizaje de la cooperación	

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) para D'Alessio (2015) quien indicó que cumple varias funciones: (a) visualización, (b) control del proceso, (c) facilidad para reajustar, y (d) brinda un panorama holístico de todo el proceso estratégico que se debe realizar para alcanzar la visión a través del cumplimiento de los objetivos de largo plazo que están alineados con la misión, con las estrategias, las políticas y los objetivos de corto plazo. Asimismo, se muestra el Tablero de Control Balanceado con el fin de hacer el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de corto plazo bajo las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje. Por lo tanto, en la Tabla 33, se muestra el esquema planteado por D'Alessio (2015), llamado Plan Estratégico Integral, que incluye: (a) visión, en la parte superior; (b) misión, en el lado izquierdo; (c) valores y código de ética, en el lado derecho; (d) los intereses de Ferreycorp, a la izquierda; (e) las estrategias retenidas, a la izquierda; (f) las políticas, a la derecha; (g) los objetivos de largo, en la parte central superior; (h) los objetivos de corto plazo, en la parte central inferior; e (i) la nueva estructura organizacional, en la parte inferior de la derecha. Es así, que el plan integral de Ferreycorp servirá de soporte y ayuda para toda la organización, que permitirá el monitoreo y seguimiento de los objetivos de largo plazo, de corto plazo y las estrategias.

Tabla 33

Plan Estratégico Integral (PEI)

Misión		Visión					Valores				
		Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		Principios Cardinales			
<p>Lograr que las empresas subsidiarias de Ferreycorp ofrezcan cada vez más valor a sus clientes, aportando bienes de capital y servicios complementarios de primera calidad, con soluciones que se complementan y se enriquezcan para atender a los sectores de la economía en los que está presente.</p> <p>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.</p>		<p>Al 2025 ser el número uno en los mercados en los que participamos e incrementar nuestra presencia en toda Latinoamérica, conservando el liderazgo de ser excelentes proveedores 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, generando inclusión y sostenibilidad a través de la incursión en nuevos mercados de la mano de las nuevas tecnologías.</p>					<p>- Integridad: Actuación con transparencia, seriedad y honestidad; coherencia y responsabilidad con las acciones.</p> <p>- Equidad: Trato justo e igualitario para todos los colaboradores y grupos de interés.</p> <p>- Compromiso: Con la sociedad y con la generación de impactos positivos.</p> <p>- Respeto a la Persona: Enfoque en el bienestar de los colaboradores y en su desarrollo personal y profesional; tratamiento respetuoso a todos los grupos de interés.</p> <p>- Vocación de Servicio: Determinación a ofrecer un servicio de calidad.</p> <p>- Excelencia e Innovación: Mejora continua y cumplimiento con altos estándares en todos los procesos.</p> <p>- Trabajo en Equipo: Estímulo y puesta en valor de la colaboración.</p>				
		<p>1 Liderar las ventas del mercado de bienes de capital y servicios complementarios en los países en los que tenemos operaciones</p> <p>2 Incrementar la rentabilidad de la corporación</p> <p>3 Conservar el liderazgo que tiene Ferreycorp de ser excelente proveedor de bienes de capital y servicios complementarios</p> <p>4 Desarrollar un crecimiento sostenible y con inclusión para todos sus stakeholders</p>	<p>Al 2025 el ROE será no menor del 16%, estando en un nivel actual del 11%</p>	<p>Al 2025 la utilidad bruta será de USD 630 millones. Actualmente son USD 380 millones.</p>	<p>Al 2025 las ventas serán USD 2,100 millones. Actualmente son USD 1,500 millones.</p>	<p>Al 2025 aumentar la participación en el mercado en 20% en Latinoamérica, actualmente se tiene un 46% en los mercados en los que estamos presentes.</p>		<p>1 Influencia de terceras partes</p> <p>2 Lazos pasados y presentes</p> <p>3 Contrabalance de los intereses</p> <p>4 Conservación de los enemigos</p>			
		<p>Estrategias</p>							<p>Políticas</p>		
		E	Expandir la presencia a nivel de								
		1	Latinoamérica, mediante el desarrollo de más unidades de negocio en países como Argentina, Bolivia, entre otros. (F1,F2,F3,F6 - O1,O2)							1,2,3,5, 7,8,9, 11,15, 16,20, 25	1.- Política corporativa comercial
		E	Expandir la cobertura comercial sobre los equipos, soporte post venta y servicios comercializados a través de todas las subsidiarias en los países en donde operamos (F1,F2,F4 - O2,O3)							1,2,3,5, 8,11,16, 20,25	2.- Política corporativa financiera
		E	Desarrollar la propuesta agrícola, mediante el empleo de marcas agrícolas con soporte post venta de manera conjunta a precios muy competitivos (F1,F2,F4,F5,F6 - O3)							1,2,3,5, 7,9,11, 20,25	3.- Políticas corporativa legal
		E	Expandir la oferta comercial en nuevos territorios bajo las líneas de negocio actuales, mediante representaciones de nuevas marcas de maquinaria con calidad y soporte líder en el portafolio de la corporación (F1,F3,F5,F6,F7,F8 - O1,O2,O3,O4,O5,O6)							1,2,3,5, 8,9,11, 15,16, 20,25	4.- Políticas corporativa de contabilidad
		E	Desarrollar la presencia e imagen de Ferreycorp en Latinoamérica (F1, F2, F3,F4,F5,F6,F8 - A5,A2,A1)							1,2,3,5, 7,8,9,11, 15,16, 20,25	5.- Políticas corporativa de inventarios
		E	Incrementar la propuesta comercial de "soluciones en conjunto" de los diferentes productos comercializados por las subsidiaria, ofreciendo un valor percibido, costo competitivo y sin perder la calidad de lo ofrecido (F5,F8,F6,F4,F2 - A5,A2,A6, A1)							1,2,3,5, 7,8,9,11, 15,16, 20,25	6.- Políticas corporativa de gestión de riesgos
E	Implementar los productos ecoamigables y los desarrollos de vanguardia de las maquinarias y equipos hechos por los fabricantes con el fin de ser más amigables con el medio ambiente (F1,F2,F5,F6,F7 - A3,A5,A2)						1,2,3,5, 8,9,11, 15,16, 20	7.- Políticas corporativa de gestión del talento			
E	Incrementar el volumen de ventas de las empresas que conforman Ferreycorp, especialmente en aquellas subsidiarias que han disminuido su performance mediante el desarrollo de un plan de cobertura agresivo, eventos que promuevan las ventas, campañas de días de ofertas especiales (días amarillos y días rojos) y demostraciones de equipos en operaciones y campos de cultivo (F1,F2,A4,A5A6)						1,2,3,5, 7,8,9, 11,20	8.- Políticas corporativa de calidad y ambiente			
E	Incrementar la integración comercial entre las empresas subsidiaria, con el fin de incrementar las ventas cruzadas entre las empresas de la corporación permitiendo fortalecer la sinergia entre todas las subsidiarias(D3,D4,D7 - O2,O4,O5,O6)						1,2,3,5, 7,8,9, 11,20	9.- Políticas corporativa de responsabilidad social			
E	Implementar soluciones integrales de forma conjunta a varios grupos de clientes pequeños para poder proveer productos de soporte post venta a precios muy competitivos (D3,D5,D7 - O2,O3,O4,O5)										
E	Incrementar el portafolio de productos de la corporación, para aquellos mercados en donde no estamos presentes (D7,D6,O2,O3,O5)						1,2,3,5, 7,8,9,11, 15,16, ,20	10.- Políticas corporativa de gobierno corporativo			
E	Contar con disponibilidad de maquinarias, equipos e insumos que cumpla las normativas vigentes (D4, D7 - A2, A3, A5, A6)										

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este proceso de planeamiento estratégico para la corporación Ferreycorp durante el periodo 2021 al 2025 son:

- Con la reactivación del sector construcción y la inversión pública, la participación en el sector minero, la presencia en diferentes países de Latinoamérica y la incursión hacia nuevos canales digitales, a Ferreycorp le va a permitir seguir manteniéndose como líder en la provisión de bienes de capital, y servicios complementarios, y seguir consolidándose como una de las empresas pioneras con gran variedad de portafolio.

- La presencia de otras marcas y empresas que compiten dentro de los mercados en los que se desenvuelven de Ferreycorp, generará que la corporación desarrolle y despliegue nuevas formas de atender a sus clientes en los diferentes sectores y países en donde opera, lo que sumado a la sinergia que se desarrolla entre las diferentes empresas subsidiarias que la componen, permitirán atender a sus clientes de manera acorde, en tiempos oportunos y empleando nuevas tecnologías para su satisfacción.

- Ferreycorp con sus diferentes proveedores viene lanzando nuevas campañas comerciales permitiéndole llegar a nuevos clientes y sectores en los que no estaba presente, adicionalmente del análisis sobre las necesidades de estos nuevos clientes a la corporación le ha permitido ampliar su portafolio, diversificarse e incursionar en nuevos países.

- Con la adquisición de empresas nuevas a Ferreycorp le ha permitido ampliar su portafolio e ingresar a nuevos mercados, como es el caso de Trex una empresa igual que Ferreyros, viene desempeñándose con un buen performance, que le ha permitido desarrollarse en el mercado chileno, y que la incursión a dicho mercado está siendo analizando para la ampliación y posicionamiento de sus empresas, lo que le ha permitir seguir el rumbo establecido para poder alcanzar su misión y su visión al 2025.

- Para Ferreycorp las ventas se incrementaron durante el 2018, representando una expansión del 8% respecto al año previo, en el que desempeñaron un papel importante las áreas de repuestos y servicios que contribuyeron en un 52% en los ingresos totales, generando así que la utilidad bruta se incrementó en un 7%, su EBITDA se elevó en un 10% y sus gastos financieros se redujeron a un 14%. Todo esto le ha permitido desarrollar una mayor cobertura, brindar mejor sus servicios y contar con una logística rápida e inmediata, la cual resalta como ventaja competitiva.

10.3. Recomendaciones Finales

Implementando el Plan Estratégico 2021 al 2025, el cual tendrá que ser aprobado por el Directorio de Ferreycorp.

Asimismo, para el presente plan se recomienda:

- Explotar las oportunidades expuestas por el PEA, identificados en los distintos sectores de los países de toda Latinoamérica y que con ellos traerán retos logísticos para abastecer la demanda creciente de los mercados.
- Con una creciente demanda en productos ecológicos, acompañado de herramientas tecnológicas importantes que efectivizan la logística y mejoran la distribución de bienes de capital e incrementa la participación del mercado.
- Afrontar con orden toda la estructura organizacional de forma integral al igual que en todas sus subsidiarias, cabe resaltar la importancia del incremento de la competencia de China que es un actor agresivo y muy competitivo.

La ejecución debe realizarse considerando los siguientes lineamientos generales:

- La conformación de un equipo multidisciplinario liderado por la gerente general de Ferreycorp, en conjunto con los gerentes de línea de Ferreycorp así como con los gerentes generales de todas las empresas subsidiarias. Este equipo será el encargado y responsable de realizar la ejecución del PEA.

- Encargar a las gerencias de Caterpillar en los países de Latinoamérica, el cumplimiento de los nuevos objetivos en los múltiples sectores con oferta de bienes de capital.
- Encargar a la gerencia de negocios aliados en Latinoamérica, la identificación de oportunidades de negocios en los sectores más atractivos.
- Encargar a la gerencia de Negocios de servicios post venta y abastecimiento de repuestos, cumplir con las nuevas expectativas según la demanda creciente, aprovechando las oportunidades de negocios.
- Encargar a los Gerentes de Negocios de todas las líneas y servicios, que enfoquen sus esfuerzos a objetivos con una mira ecológica y autosustentable.
- Encargar al Gerente de Recursos Humanos Corporativo desarrollar los lineamientos respectivos para un crecimiento del capital humano adecuado con el fin de poder alcanzar las metas corporativas propuestas aprovechando las oportunidades de negocios.
- Comunicar a todas las gerencias las nuevas políticas corporativas, además de las nuevas metas corporativas integradas y enfocadas en cumplir la visión de Ferreycorp al 2025.

10.4. Futuro de Ferreycorp

Con la implementación de este plan estratégico para el 2025, Ferreycorp se habrá convertido en el grupo empresarial líder en la industria de los bienes de capital y los servicios complementarios, con una participación que ha de contribuir con el crecimiento y desarrollo de Latinoamérica; esto ha de permitir a la corporación poder desarrollar alianzas con las principales mineras, constructoras y agroexportadoras, lo que permitirá estar presente y tener participación en los proyectos de gran envergadura, lo que conllevará a Ferreycorp a que no solo sea reconocido por su crecimiento sino también como una empresa que se preocupa por las personas y el medio ambiente, con un buen desempeño de su gobierno corporativo y

socialmente responsable. Lo que originará que Ferreycorp se convierta en un referente de una gran trayectoria, con reconocimiento y presencia internacional.

Con relación a América del Sur en los países como Perú, Ecuador, Colombia y Chile la corporación habrá alcanzado la más alta participación de mercado, lo que ha de permitir ser el líder en el mercado en estos territorios aunado a un mayor crecimiento.

Con relación a Centroamérica, Ferreycorp se convertirá en la primera elección permitiendo que el grupo sea líder con la más alta participación de mercado en dicha región.

Todo esto contribuirá a que la corporación pueda lograr, desarrollar y convertirse en un modelo de negocio exitoso; brindando contribuciones al crecimiento en los países en los que participa a través del desarrollo de la región, la formación del capital humano y promoviendo las mejores condiciones de trabajo, sociales y ambientales. Lo que permitirá a Ferreycorp para el 2025 tener una participación en el mercado de Latinoamérica en un 66%, fortaleciendo así su presencia en los países en los que se viene operando, lo que encaminará a que la corporación genere y desarrolle ventas por USD\$ 2,100 millones, posibilitando que Ferreycorp alcance un ROE del 16% y genere una utilidad bruta de USD\$ 630 millones.

Referencias

Análisis del nuevo plan económico de Ecuador. (2019, 21 de marzo). Países en el foco del

FMI. *Fondo Monetario Internacional FMI*. Recuperado de

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>

América Latina. Más del 10% de los latinoamericanos viven en la pobreza extrema: es la

cifra más alta en 9 años. (2019, 15 de enero). Infobae. Recuperado de

<https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/01/15/mas-del-10-de-los-latinoamericanos-viven-en-la-pobreza-extrema-es-la-cifra-mas-alta-en-9-anos/>

Agencia AFP (2018,24 de abril). La reforma que desató violentas protestas en Nicaragua |

CLAVES. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/reforma-desato-violentas-protestas-nicaragua-claves-noticia-514458?foto=9>

Agencia de Noticias Fides [ANF]. (2018, 2 de octubre). Bolivia es el país que más invirtió en

tecnología. *Los Tiempos*. Recuperado de

<https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20180806/bienes-servicios-tecnologia-crecen-64-ultimo-quinquenio>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión]. (s.f.). Ubicación

geográfica. Recuperado de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&>

Agencia EFE. (2018, 14 de noviembre). Los retos de Iberoamérica ante cambio climático son

energía, transporte y residuos. *Efe verde*. Recuperado de

<https://www.efeverde.com/noticias/retos-iberoamerica-cambio-climatico-energia-transporte-residuos/>

Agencia EFE. (2019, 3 de enero). Ecuador inicia el 2019 con incertidumbre económica y política. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/ecuador-inicia-2019-incertidumbre-economica-politica-254450>

Agencia EFE (2019, 25 de febrero). Bolivia proyecta un crecimiento del 4,5 % y una inflación de 4 % para 2019. *Agencia EFE América*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/bolivia-proyecta-un-crecimiento-del-4-5-y-una-inflacion-de-para-2019/20000011-3908663#>

Agencia EFE. (2019, 27 de mayo). Ecuador está 20 años por detrás de su entorno en innovación científica, señalan expertos. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-entorno-innovacion-cientifico-conocimiento.html>

Agencia EFE. (2019, 7 de junio). Ecuador, retrasado en innovación científica. *Líderes*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/innovacion-ciencia-tecnologia-universidades-eqn.html>

Agencia EFE. (2019, 28 de junio). Por segunda vez en 2019, El Salvador reduce su previsión de crecimiento económico. *El Salvador.com*. Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/por-segunda-vez-en-2019-el-salvador-reduce-su-prevision-de-crecimiento-economico/616537/2019/#>

Aguilar, D. (2018, 3 de enero). Los desafíos ambientales de Ecuador para el año 2018. *Mongabay Latam Periodismo ambiental independiente*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2018/01/los-desafios-ambientales-ecuador-ano-2018/>

Aguilar, J. (2019, 6 de junio). Proceso electoral guatemalteco 2019. *LatamLex abogados*. Recuperado de <http://www.latamlex.com/es/proceso-electoral-guatemalteco-2019/>

Alcázar, J. (2019, 25 de febrero). Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos. *Semana económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019/>

Áreas protegidas. (s.f.). Embajada de Belice en la Republica Dominicana. Recuperado de https://www.embelize.org/?page_id=404

Arkonda, K. (2018, 26 de agosto). La bolivia de Evo y el 2019. *Telesur*. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/bloggers/La-bolivia-de-Evo-y-el-2019-20180826-0004.html>

Ayala, E. (2018, 15 de febrero). Los problemas ambientales fuera del debate electoral en El Salvador. *Inter Press Service Agencia de Noticias*. Recuperado de <http://www.ipsnoticias.net/2018/02/los-problemas-ambientales-del-debate-electoral-salvador/>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016, 1 de junio). Belice reducirá la contaminación ambiental en áreas de turismo emergente con asistencia del BID. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/belice-reducira-la-contaminacion-ambiental-en-areas-de-turismo-emergente-con-asistencia>

Banco Mundial [BIRF – AIF]. (s.f.). Salud ambiental en Nicaragua: los principales desafíos ambientales. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/publication/salud-ambiental-nicaragua>

Banco Mundial [BIRF-AIF]. (2019, 4 de abril). Colombia: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial [BIRF-AIF]. (2019, 4 de abril). El Salvador: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

Banco Mundial [BIRF-AIF]. (2019, 4 de abril). Guatemala Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview#1>

- Banco Mundial [BIRF-AIF]. (2019, 4 de abril). Perú Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barcena, A. (2011, 1 de julio). Cambios demográficos en América Latina: una ventana de oportunidad. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/articulos/cambios-demograficos-en-america-latina-una-ventana-de-oportunidad>
- BBC News Mundo. (2019, 17 de junio). Elecciones en Guatemala: Torres y Giammattei, quiénes son los candidatos a la presidencia en segunda vuelta (y cómo el "antivoto" podría ser decisivo). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48645788>
- BBC News Mundo. (2019, 18 de junio). Elecciones en Guatemala: Sandra Torres y Alejandro Giammattei se perfilan como rivales por la presidencia en segunda vuelta, según resultados preliminares. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48658491>
- Belice. (s.f.). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2018. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/129/EEE2018_Belice_es.pdf
- Bravo, P. (2019, 16 de enero). *1 de cada 10 personas en América Latina vive en la pobreza extrema: informe de la Cepal. CNN*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/16/1-de-cada-10-personas-en-america-latina-vive-en-la-pobreza-extrema-informe-de-la-cepal/>
- Bustillos, H. (2018, 8 de enero). Las futuras amenazas ambientales de Bolivia. *El Deber*. Recuperado de <https://www.eldeber.com.bo/opinion/Las-futuras-amenazas-ambientales-de-Bolivia-20180107-0030.html>

- Caballero, F. (2019, 29 de julio). El reto más importante de la justicia guatemalteca es la lucha contra la impunidad. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2019/07/29/actualidad/1564407206_560029.html
- Carrere, M. (2019, 9 de enero). Desafíos ambientales 2019: “el mundo entero tendrá los ojos puestos sobre Chile”. Mongabay Latam. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-de-chile-en-2019/>
- Cámara de la Industria de Guatemala. (2019, 17 de enero). Desempeño macroeconómico reciente y perspectivas. Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/Publica/conferencias/cbanguat687.pdf>
- Castañeda, J.M. (2019, 10 de enero). ¿Mejorará la economía en 2019? Esto dicen los expertos. *Soy 502.Economía*. Recuperado de <https://www.soy502.com/articulo/mejorara-economia-2019-esto-dicen-expertos-63338>
- Castillo, N. (2018, 20 de junio). El Perú sigue rezagado en tecnología. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>
- Centro de Información del Banco [BiC]. (2018, abril). El Banco Mundial y el Financiamiento de Política de Desarrollo Territorial de Colombia: ¿De quién es la tierra, de todos modos?. *Centro de Información del Banco en colaboración con Asociación Ambiente y Sociedad (AAS)*. Recuperado de <https://coaliccionregional.net/wp-content/uploads/2018/07/BIC-Reporte-Banco-Mundial-y-Financiamiento-%e2%80%93Pol%adica-Desarrollo-Territorial-Colombia-de-quien-es-la-tierra-de-todo-modos.pdf>

Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). El Perú en el que vivimos: caracterización del territorio. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/El-Per%C3%BA-en-el-que-vivimos-CEPLAN.pdf>

CEPAL rebaja sus estimaciones de crecimiento económico para América Latina y el Caribe: PIB aumentará 1,3% en 2019. (2019, 11 de abril). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-rebaja-sus-estimaciones-crecimiento-economico-america-latina-caribe-pib-aumentara>

Chile es el país más preparado de América Latina para afrontar cambios tecnológicos. (2017, 18 de mayo). *Universia Chile*. Recuperado de <https://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2017/05/18/1152445/chile-pais-preparado-america-latina-afrontar-cambios-tecnologicos.html>

Chile: Economía y demografía. (s.f.). *Expansión/Datosmacro.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>

Chile – Población (s.f.). *Expansión/Datosmacro.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chile>

Chuya, J. (2019, 8 de enero). ¿Qué necesita la economía de Ecuador en el 2019?. *Panan Post Noticias y Análisis de las Américas*. Recuperado de <https://es.panampost.com/jorge-chuya/2019/01/09/economia-de-ecuador/?cn-reloaded=1>

CIEN presenta perspectivas económicas para Guatemala en 2019. (2018, 11 de diciembre). *Publinews*. Recuperado de <https://www.publinews.gt/gt/noticias/2018/12/11/cien-presenta-perspectivas-economicas-guatemala-2019.html>

Comercio e inversión en Belice. (s.f.). Embajada de Belice en la Republica Dominicana.

Recuperado de https://www.embelize.org/?page_id=597

Comparar economía países: Perú Vs Chile. (s.f.). Expansión/Datosmacro.com. Recuperado

de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/peru/chile>

Consejo de la Unión Europea. (s.f.). Lucha contra el cambio climático en la UE. Acuerdo de

París sobre el cambio climático. Recuperado de

<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/climate-change/timeline/>

Cresko. (s.f.). Nosotros, nuestros productos. Recuperado de <http://cresko.com.pe/cresko/>

Dalby, Ch., & Carranza, C. (2019, 22 de enero). Balance de InSight Crime sobre los

homicidios en 2018. Investigación y análisis de crimen organizado InSight Crime.

Recuperado de <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/balance-de-insight-crime-sobre-los-homicidios-en-2018/>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ta ed.).

México D.F, México: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima,

Perú: Pearson.

Del Carpio, L., & Marquina, P. (2018). *Resultados del ranking de competitividad mundial*

2018. *Centrum Católica*. Recuperado de

<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

Earle, E. (2018, 24 de setiembre). ¿Posicionamiento u operaciones? Sepa cómo darle a su

empresa una orientación estratégica. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/posicionamiento-u-operaciones-sepa-darle-empresa-orientacion-estrategica-245077-noticia/?ref=gesr>

Economía y Gobierno de Belice. (s.f.). *Anywhere*. Recuperado de

<https://www.anywhere.com/es/belize/travel-guide/gobierno-y-economia>

- Economía y Negocios. (2019, 15 de enero). Pobreza extrema aumentó en América Latina, según la Cepal. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-de-la-cepal-sobre-la-pobreza-en-america-latina-a-enero-de-2019-314760>
- Economía de Ecuador 2019. (s.f.). Necesito un abogado Ecuador. Recuperado de <https://necesitounabogado.ec/economia-de-ecuador-2019/>
- Ecuador está 20 años atrasado en innovación científica. (2019, 27 de mayo). Ciencia y tecnología. Vistazo. Recuperado de <https://www.vistazo.com/seccion/ciencia-y-tecnologia/tecnologia/ecuador-esta-20-anos-atrasado-en-innovacion-cientifica>
- Ecuador. Eventos 2018. (s.f.). Human Rights Watch. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/world-report/2019/country-chapters/326037>
- El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio OMC. (s.f.). Acuerdos comerciales del Perú. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- El avance de la tecnología en El Salvador. (2019, 25 de enero). *Elsv.info*. Recuperado de <https://www.elsv.info/el-avance-de-la-tecnologia-en-el-salvador>
- El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano. (s.f.). G.B.S. Global Business Solutions. Recuperado de <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum>
- El Salvador avanza en Ciencia y Tecnología. (2018, 12 de setiembre). *Viceministerio Ciencia y Tecnología*. Recuperado de <http://www.cienciaytecnologia.edu.sv/noticias/item/2201-el-salvador-avanza-en-ciencia-y-tecnologia.html>
- Emmerich, G. E. (2003). La segunda vuelta electoral. Modalidades, experiencias y consecuencias políticas. *Contexto y Propuestas para una Agenda de Reforma Electoral en México, México, Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de*

la República, 85-106. Recuperado de

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3182/8.pdf>

Empresas chilenas participan en 12 sectores económicos del Perú. (s.f.). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/369697/empresas-chilenas-participan-12-sectores-economicos-peru?ref=gesrhttps://datosmacro.expansion.com/pib/peru>

Escobar, B. (2019, 5 de abril). En Guatemala se hace Ciencia. *Ciencia Guatemala*.

Recuperado de <https://cienciagt.org/2019/04/en-guatemala-se-hace-ciencia/>

Estos son los países de Latinoamérica más preparados en materia tecnológica. (2018, 28 de mayo). *Elespectador.com*. Recuperado de

<https://tecno.americaeconomia.com/articulos/estos-son-los-paises-de-latinoamerica-mas-preparados-en-materia-tecnologica>

Fabricon Marine. (s.f). Nosotros. Recuperado de

http://www.fibreconmarine.com.pe/motores_marinos.php

Fariza, I., & Montes, R. (2019, 16 de enero). Uno de cada 10 latinoamericanos vive en pobreza extrema, el máximo en una década. *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/internacional/2019/01/15/america/1547563856_964646.html

Ferreycorp. (2018). Política corporativa de sostenible desarrollo. Recuperado de

<https://www.ferreycorp.com.pe/assets/uploads/archivos/compartidos/be7dad171550dc4015f49238f0b79383.pdf>

Ferreycorp. (2018, marzo). Estrategia Ferreycorp 2021. *Enfoque*, (5), 4–7.

Ferreycorp. (2018, 25 de abril). Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados

financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Primer trimestre 2018.

Ferreycorp. (2018, 25 de julio). Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados

financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Segundo trimestre

2018.

Ferreycorp. (2018, 31 de julio). Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Tercer trimestre 2018

Ferreycorp. (2019, 30 de enero). Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados no auditados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Cuarto trimestre 2018.

Ferreycorp. (2019, 28 de febrero). *Merco: Ferreycorp entre las cinco firmas con mejor RSE y*

Gobierno Corporativo en el país. Recuperado de

http://www.ferreycorp.com.pe/es/noticias/detalle/merco-ferreycorp-entre-lascinco-firmas-con-mejor-rse-y-gobierno-corporativo-en-el-pais?utm_campaign=reconocimiento-merco&utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_content=reconocimiento-merco-rse

Ferreycorp. (2019, 29 de abril). Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados no auditados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias. Primer trimestre 2019.

Ferreycorp. (s.f.). *Acerca de la corporación/Empresas.* Recuperado de

<http://www.ferreycorp.com.pe/es/acerca-de-la-corporacion/empresas/>

Ferreycorp. (s.f.). *Código de ética corporativo Ferreycorp 2016.* Recuperado de

<http://www.ferreycorp.com.pe/assets/uploads/archivos/compartidos/14194670ea97b936c049d060b7ebcf03.pdf>

Ferreycorp. (s.f.). Reporte sobre el cumplimiento del código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas (10150). Denominación: Ferreycorp S.A.A. Ejercicio 2018. Recuperado de

<https://www.ferreycorp.com.pe/assets/uploads/archivos/compartidos/523a1fca4df83e6a618eccadc5886c58.pdf>

- Ferreycorp (s.f.). Sostenibilidad y Gobierno Corporativo / Dividendos. Recuperado de <https://www.ferreycorp.com.pe/es/sostenibilidad-y-gobierno-corporativo/dividendos>
- Ferreyros. (s.f.). *Código de ética corporativo*. Recuperado de <https://sites.ferreyros.com.pe/adjunto/upload/fck/files/Codigo%20etica%20Ferreyros.pdf>
- Ferreyros. (s.f.). *Mercados*. Recuperado de <https://www.ferreyros.com.pe/mercados/>
- Ficha país Belice. (2018, abril). *Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/BELICE_FICHA%20PAIS.pdf
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADE]. (2019, 20 de junio). La economía continúa perdiendo velocidad al principio de 2019. Recuperado de <http://fusades.org/lo-ultimo/blog/la-econom%C3%ADa-contin%C3%BAa-perdiendo-velocidad-al-principio-de-2019>
- Gaia, M., & Dávila, J. (2013, noviembre). Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México D.F, México: Alfaomega.
- García, C. (2019, 16 de abril). La economía colombiana crecería un 3% en 2019, según BBVA Research. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/co/la-economia-colombiana-creceria-un-3-en-2019-segun-bbva-research/>
- García, J. (2018, 12 de octubre). Centroamérica y el cambio tecnológico. *INCAE Business School*. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/10/12/centroamerica-y-el-cambio-tecnologico.html>

- Gardeazábal, G. (2016, 16 de mayo). Mermelada es corrupción. *El Jodario.com*. Recuperado de <http://eljodario.co/2016/05/16/mermelada-es-corrupcion/>
- Gasto militar (% del PIB). (s.f.). Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- González, C. (2018, 22 de abril). Contaminación y agua son las mayores preocupaciones ambientales en Chile. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/contaminacion-agua-las-mayores-preocupaciones-ambientales-chile/141099/>
- González, M. (2019, 31 de mayo). Nayib Bukele, presidente de El Salvador: 5 desafíos que enfrenta como líder de uno de los países más violentos y pobres de América Latina. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47139360>
- González, T. (2019, 7 de marzo). Seguridad, educación y salud: Las principales preocupaciones de los chilenos. *Diario Uchile*. Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2019/03/07/seguridad-salud-y-educacion-las-principales-preocupaciones-de-los-chilenos/>
- Guardia, A. (2019, 25 de marzo). Chile sin presencia mundial en tecnología. *El Mostrador*. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2019/03/25/chile-sin-presencia-mundial-en-tecnologia/>
- Guerrero, J.M. (2018, 31 de julio). Panorama político electoral Guatemala 2019. *Estudios de Política Exterior*. Recuperado de <https://www.politicaexterior.com/latinoamerica-analisis/panorama-politico-electoral-guatemala-2019/>
- Guía de País. Bolivia 2019. (s.f.). *Oficina Económica y Comercial de España en La Paz, actualizado a mayo 2019*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019820337&urlNoAcces>

o=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019820337.html&site=icexES

Guía de País. Guatemala 2017. (s.f.). *Oficina Económica y Comercial*

de España en Guatemala, actualizado a setiembre 2017. Recuperado de

<https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2017739859&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017739859.html?idPais=GT&site=icexES>

Guzmán, F. (2015, 9 de marzo). ¿Cuáles son los principales problemas ambientales en Chile?. *Publimetro*. Recuperado de

<https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2015/03/09/cuales-son-principales-problemas-ambientales-chile.html>

Informe Económico y Comercial. Belice 2015. (s.f.). Secretaria de estado de comercio.

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala, actualizado a agosto 2015.

Recuperado de

<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/5467A0C6DF98BE1FEE84AED748127A38.pdf>

Informe económico y comercial. Belice 2019. (2019). Secretaria de estado de comercio.

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala, actualizado a agosto 2015.

Recuperado de

<https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019819953&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019819953.html?idPais=GT&site=icexES>

o=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019819953.html&site=icexES

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018, junio). *Censos Nacionales 2017: XII de población y VII de vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros Resultados*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018, agosto). Características de la población. En *Perú: perfil sociodemográfico. Informe nacional. Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf

Inversiones peruanas en Chile. (s.f.). SEMANAeconomica.com. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/tema/inversiones-peruanas-en-chile/>

Ipesa. (s.f.). Productos. Recuperado de <http://www.ipesa.com.pe>

Ipesa. (s.f.). Marcas. Recuperado de <http://www.ipesaligeros.com.pe/>

Ipsos. (2019, abril). *Opinión Data Perú*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-04/opiniondata_abr19.pdf

Jimenez, A. (2019, 2 de marzo). Absorción de tecnología en El Salvador. *HUB 170 impulsándote a emprender*. Recuperado de <http://www.hub170.com/absorcion-de-tecnologia/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *El cuadro de mando integra: The Balanced Scorecard*. Buenos Aires, Argentina: Valleta.

Komatsu Mitsui. (s.f.). Quienes somos, nuestras marcas. Recuperadas de <http://www.kmmp.com.pe/>

La banca electrónica tiene más servicios. (2019, 2 de mayo). *Líderes*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-banca-electronica-digital-ecuador.html>

Larraín, F., & Monckeberg, N. (2019, 11 de enero). Chile tiene un 25% de déficit de profesionales al año en el área digital. *Estrategia*. Economía & Finanzas. Recuperado de <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1297334/chile-tiene-25-deficit-profesionales-ano-area-digital>

Linares, V. (2019, 26 de julio). Aduanas reconoce pérdidas de \$200 millones por DUCA. *El Salvador.com*. Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/por-segunda-vez-en-2019-el-salvador-reduce-su-prevision-de-crecimiento-economico/616537/2019/#>

Lineamientos estratégicos de país Belice 2015-2019. (s.f.). *Banco Centroamericano de Integración Económica* [BCIE]. Recuperado de https://www.bcie.org/fileadmin/bcie/espanol/archivos/publicaciones/estrategias/Estrategia_Belice_Borrador_V13.pdf

Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC").

(s.f.). Acuerdos comerciales del Perú. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc

- Madrid, A. (2017, 6 de junio). Crisis medio ambiental en El Salvador, un análisis marxista. *PBJ*. Recuperado de <http://bloquepopularjuvenil.org/crisis-medio-ambiental-en-el-salvador-un-analisis-marxista/>
- Malamud, C., & Nuñez, R. (2019, 31 de enero). Elecciones en El Salvador (2019): un fiel reflejo del momento político latinoamericano. *Real Instituto Elcano*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari13-2019-malamud-nunez-elecciones-el-salvador-fiel-reflejo-momento-politico-latinoamerica
- Martin, S. (2018, 18 de diciembre). La economía boliviana en 2019. *Telesur*. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/opinion/La-economia-boliviana-en-2019-20181218-0030.html>
- Martin, Y. (2018, 3 de junio). ¿Cómo afecta la crisis en Nicaragua al desarrollo económico del país?. *Las voces del Mundo. Américas*. Recuperado de <http://es.rfi.fr/americas/20180702-como-afecta-la-crisis-social-en-nicaragua-en-el-desarrollo-economico-del-pais>
- Medina, R. (2018, 6 de agosto). Los bienes y servicios de tecnología crecen 64% en el último quinquenio. *Los Tiempos*. Recuperado de <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20180806/bienes-servicios-tecnologia-crecen-64-ultimo-quinquenio>
- Miranda, B. (2016, 21 de febrero). Referendo en Bolivia: 10 aspectos que cambiaron en la década que Evo Morales lleva como presidente. *BBC News Mundo*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_10_cosas_cambiaron_gobierno_evo_morales_referendo_bm

MEF: El 2019 iniciará con “fuerte impulso” de la economía peruana. (2019, 15 de enero).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-2019-iniciara-fuerte-impulso-economia-peruana-255749>

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala [MARN]. (s.f.). Documento base del Pacto Ambiental en Guatemala 2016-2020. Recuperado de

<http://www.marn.gob.gt/Multimedios/2547.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (s.f.). Marco de la Política Exterior Peruana. Recuperado de https://www.contexto.org/docs/marco_politica.html#top

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2018, 12 de setiembre). Sustentación del presupuesto 2019 ante la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República. Recuperado de

http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2018/Presupuesto/files/m._de_relaciones_exteriores.pdf

Mizrahi, D. (2019, 15 de junio). Populismo millennial: Nayib Bukele y sus dos insólitas semanas de gobierno por Twitter. *Infobae America Latina*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/06/15/populismo-millennial-nayib-bukele-el-presidente-que-lleva-dos-semanas-gobernando-por-twitter/>

Montes, R. (2018, 15 de noviembre). La muerte de un mapuche intensifica el conflicto en la Araucanía chilena. *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/internacional/2018/11/15/america/1542311378_426681.html

Montes, R. (2019, 14 de junio). El presidente chileno cambia a seis ministros en plena crisis de popularidad. *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/internacional/2019/06/13/america/1560448213_891035.html

Morguillo. (s.f.). Kubota Perú. Recuperado de <http://kubota.pe/>

- Muñoz, G. (2019, 22 de enero). La resistencia por el agua y la vida. *El Nuevo Diario*. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/483992-resistencia-agua-vida/>
- Muñoz, F. (s.f.). La coyuntura Ecuador marzo 2019. *Unidad de análisis y estudios de la coyuntura ISIP*. Recuperado de <https://coyunturaisip.wordpress.com/2019/03/19/la-coyuntura-ecuador-marzo-2019/>
- Najar, A. (2017, 29 de setiembre). 5 cosas que quizás no sabías de Belice, el país de Centroamérica que tiene como jefa de Estado a la reina Isabel II. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41425768>
- Ni una menos, pero también menos inoperancia gubernamental – Ruta Crítica, Ecuador. (2019, 22 de enero). Nodal. Noticias de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.nodal.am/2019/01/ni-una-menos-pero-tambien-menos-inoperancia-gubernamental-ruta-kritica-ecuador/>
- Observatorio de las Democracias [ODEMCA]. (2019, 25 de febrero). El escenario postelectoral en El Salvador ante el nuevo ciclo político centroamericano. *Chiapas paralelo*. Recuperado de <https://www.chiapasparalelo.com/opinion/2019/02/el-escenario-postelectoral-en-el-salvador-ante-el-nuevo-ciclo-politico-centroamericano/>
- Oficina Técnica de Corporación [AECID]. (s.f.). Ciencia, Tecnología e Innovación. *Embajada de España en Nicaragua*. Recuperado de <http://www.aecid.org.ni/cooperacion-aecid/cooperacion-bilateral/ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- Ola de violencia y persecución contra venezolanos en Ecuador. (2019, 21 de enero). Telesur. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/news/ataques-violencia-xenofobia-venezolanos-ecuador-20190121-0015.html>

- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s.f.). Expansión/Datosmacro.com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/naciones-unidas>
- Organización del Estado. (s.f.). Portal del estado peruano. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019. La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://socialprotection-humanrights.org/wp-content/uploads/2018/04/54912.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2018). Estudios Económicos de la OCDE. Chile Febrero 2018. Visión general. Recuperado de <https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>
- Orozco, M. (2019, 9 de abril). El FMI proyecta que la economía mundial crecerá a menor ritmo y ratifica ligera contracción para Ecuador en 2019. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-economia-mundial-ecuador-2019.html>
- Parodi, C. (2019, 5 de abril). ¿Qué factores condicionarán a la economía peruana en 2019-20?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/04/que-factores-condicionaran-a-la-economia-peruana-en-2019-20.html?ref=gestr#>
- Paz, A.J. (2019, 10 de enero). Los desafíos ambientales de Ecuador para el 2019. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-ecuador-2019/>
- Perfil de mercado de software en Chile. (s.f.). Perfil de Producto-Mercado. Servicio al exportador, información. *PromPerú*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/763943984rad82564.pdf>

- Perú duplicaría sus inversiones en Chile en cinco años. (s.f.). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/362133/peru-duplicaria-sus-inversiones-chile-cinco-anos?ref=gesr>
- Perú – Doing Business: Facilidad para hacer negocios. (s.f.). Expansión/Datosmacro.com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru>
- Perú: Economía y demografía. (s.f.). Expansión/Datosmacro.com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/peru>
- Porter, M. (2016). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Piramide
- Problemas ambientales de Guatemala. (2012, 11 de setiembre). *Deguate.com*. Recuperado de <https://www.deguate.com/artman/publish/actualidad-ecologica/problemas-ambientales-de-guatemala.shtml>
- Problemas sociales de El Salvador. (s.f.). *El Salvador mi país*. Recuperado de <https://www.elsalvadormipais.com/problemas-sociales-de-el-salvador>
- Protección y uso sostenible de la Selva Maya. (s.f.). Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo [CCAD], Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo [BMZ] de Alemania. *Sociedad alemana para la cooperación técnica [Deutsche gesellschaft für technische zusammenarbeit (GIZ) GmbH]*. Recuperado de <https://www.giz.de/en/worldwide/37463.html>
- Qué hacemos?. (s.f.). Plataforma digital única del estado peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/726-ministerio-de-defensa-que-hacemos>
- Reafirma Nicaragua importancia de la tecnología y la innovación para el desarrollo. (2017, 16 de marzo). *La Voz del Sandinismo*. Recuperado de <https://www.lavozdelsandinismo.com/ciencia-tecnica/2017-03-16/reafirma-nicaragua-importancia-de-la-tecnologia-y-la-innovacion-para-el-desarrollo/>

- Reuters (2019, 4 de febrero). Nayib Bukele, el joven que terminó con el bipartidismo en El Salvador. *América Económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/nayib-bukele-el-joven-que-termino-con-el-bipartidismo-en-el-salvador>
- Reyes, G.E. (2019, 27 de mayo). Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>
- Rivera Diesel. (s.f.). Soluciones que construyen confianza. Recuperado de <https://www.riveradiesel.com.pe/>
- Rodas, K. (2019, 16 de julio). Nicaragua. La defensa contra las concesiones mineras aumenta la criminalización en los territorios. Alianza Centro Americana Frente a la Minería [ACAFREMIN]. Recuperado de <http://acafremin.org/es/noticias-regionales/nicaragua/395-la-defensa-contra-las-concesiones-mineras-aumenta-la-criminalizacion-en-los-territorios?fbclid=IwAR1-ZsaESJ0WmWet2p6-xJBeBTxoEzoMjJMql3qN-WXRZi39eF3FQ044JeA>
- Rodríguez, S. (2019, 14 de enero). ¿Qué tan lejos estamos de lo último en tecnología?. *Colombiano*. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/que-tan-lejos-estamos-de-lo-ultimo-en-tecnologia-JD10023875>
- Romero, E. (2018, 30 de agosto). ¿Qué está pasando con la economía de Ecuador?. *RT Sepa más*. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/actualidad/287021-que-esta-pasando-economia-ecuador>
- Salméron, R.L. (2019, 14 de marzo). Nicaragua: ¿Qué oportunidades tiene su sistema político?. *Estudios de Política Exterior*. Recuperado de <https://www.politicaexterior.com/latinoamerica-analisis/nicaragua-oportunidades-sistema-politico/>

- Salinas, C. (2018, 27 de julio). Daniel Ortega en su laberinto. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2018/07/25/actualidad/1532533355_700173.html
- Salinas, C. (2019, 10 de enero). La crisis hunde a la economía de Nicaragua tras años de crecimiento. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2019/01/08/america/1546978369_167727.html
- Sáes, J., & Rivas, F. (2019, 22 de marzo). Sudamérica entierra a la Unasur de Chávez, Kirchner y Lula. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2019/03/22/argentina/1553281368_627367.html
- Sierra, Y. (2019, 27 de mayo). Bolivia: estudio analiza contradicciones en política ambiental de Evo Morales. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2019/05/bolivia-politica-ambiental-evo-morales/>
- Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. (2014, diciembre). Guatemala: Análisis de la situación del país. *Oficina de la Coordinadora Residente (OCR)*. Recuperado de <https://onu.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/Estudio-de-Situacion-Guatemala.compressed.pdf>
- Soberanes, R. (2018, 15 de agosto). La falta de control entre Guatemala y Belice beneficia a los traficantes de especies silvestres. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2018/08/traficantes-especies-silvestres-guatemala-belice/>
- Spadaro, A. (2019, 14 de enero). Situación política en Nicaragua. *La Civiltà Cattolica Iberoamericana*. Recuperado de <https://www.civiltacattolica-ib.com/situacion-politica-en-nicaragua/>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2018, marzo). *Memoria anual 2017 de Ferreycorp*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Ferreycorp%202017.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores. (2019, marzo). *Memoria anual integrada 2018 de Ferreycorp*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria2018.pdf>

Torres, P. (2019, 31 de enero). Las tendencias en la situación política este 2019. Política Chile. *La Izquierda Diario*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.cl/Las-tendencias-en-la-situacion-politica-este-2019-123042>

Tres factores explican el incremento del desempleo en Quito. (2019, 17 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/factores-incremento-desempleo-quito-economia.html>

Unimaq. (s.f.). *Industrias*. Recuperado de <http://www.unimaq.com.pe/industrias>

Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR]. (s.f.). *Expansión/Datosmacro.com*.

Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-naciones-suramericanas>

Vargas, A. (2019, 7 de enero). La política colombiana en el 2019. *Colombiano*. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/la-politica-colombiana-en-el-2019-XE9987257>

Villa, C. (2018, 20 de febrero). Evolucionan conciencia ambiental en chilenos. *Diario Uchile*. Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2018/02/20/estudio-revela-que-chilenos-son-cada-vez-mas-conscientes-del-cambio-climatico/>

Virguez, M.A. (s.f.). Los 10 problemas sociales de Guatemala más graves. *Lifeder.com*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/problemas-sociales-guatemala/>

Vizcarra sobre adelanto de elecciones: "¿Por qué le tienen miedo al pueblo?". (2019, 4 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/martin-vizcarra-adelanto-elecciones-le-miedo-pueblo-noticia-nndc-661842>

Volvo. (s.f.). *Nuestros camiones*. Recuperado de <https://www.volvotrucks.pe/>

Volvo Penta. (s.f.). ¿Por qué Volvo Penta?. Recuperado de <http://gruposelctrogenosvp.pe/>

Yutronic, J. (2004). Ciencia, tecnología e innovación en Chile a las puertas del siglo

XXI. *Temas de Iberoamérica. Globalización, ciencia y tecnología*, 2, 115 – 142.

Recuperado de <https://www.oei.es/historico/salactsi/yutronic.pdf>

Zelaya, O. (2018, 16 de febrero). Aspectos legales a considerar al importar y comercializar dispositivos tecnológicos y equipos de telecomunicaciones en Nicaragua. *Central*

Law. Recuperado de <http://www.central-law.com/es/aspectos-legales-a-considerar-al-importar-y-comercializar-dispositivos-tecnologicos-y-equipos-de-telecomunicaciones-en-nicaragua/>

Zerega, G. (2019, 8 de julio). Migrar a toda costa de El Salvador. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2019/07/05/america/1562353929_157221.html

Zibell, M. (2017, 24 de mayo). Tras 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido,

¿qué más deja Rafael Correa?. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926>

3 claves para entender el conflicto de 160 años por la frontera entre Belice y Guatemala.

(2019, 9 de mayo). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43650386>

5 libros recientes para entender a la Centroamérica de hoy. (2019, 8 de abril). *BBC News*

Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44168916>

¿Puede ser Chile un modelo para sus vecinos?. (2018, 21 de noviembre). Internacional.

Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/internacional/articulo/chile-es-modelo-economico-politico-y-social-para-los-vecinos/264521>

¿Sabes cuáles son los avances tecnológicos de Bolivia?. (2014, 30 de setiembre). *Telesur*.

Recuperado de <https://www.telesurtv.net/news/Bolivia-Desarrollo-Tecnologico-20140929-0051.html>



Apéndices

Apéndice A: Cálculo de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Empresa Subsidiaria	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) (%)
Ferreyros	1,030	911	1,030	62.72	79.18	121.87	100.00%	13.06%
Unimaq	159	153	138	8.40	-3.50	-5.39	86.57%	-9.80%
Orvisa	45	48	45	2.74	0.31	0.48	100.00%	-6.25%
Negocios en Centroamérica	516	141	129	7.85	-3.87	-5.96	25.00%	-8.51%
Trex	808	47	100	6.09	-0.84	-1.29	12.37%	112.77%
Soltrax	497	83	71	4.32	-4.44	-6.83	14.29%	-14.46%
Motored	361	61	58	3.53	-3.13	-4.82	16.07%	-4.92%
Cresko	54	9	7	0.41	-0.03	-0.05	12.37%	-25.56%
Fargoline	218	23	27	1.64	0.75	1.15	12.37%	17.39%
Forbis Logistic	226	18	28	1.70	0.86	1.32	12.37%	55.56%
Soluciones Sitech	22	1	3	0.16	-0.38	-0.58	12.37%	107.69%
Maquicentro	56	5	7	0.42	0.06	0.09	12.37%	43.75%
Total	3,993	1,500	1,642	100.00	64.97	100.00		

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

