

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la empresa Igardi Herramientas S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Branko Mirko Peric Galván

Blasco Santos Echegaray

Carmen Rosa Romero Romero

Raúl García Varillas

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, agosto 2020

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios y a nuestras familias, por ser el bastión y el motivo de nuestro esfuerzo, a los profesores del MBA por su continuo apoyo incondicional a lo largo de todo este programa y carrera profesional y a nuestros compañeros de estudio por su amistad y soporte emocional.



Dedicatorias

Dedico esta tesis de investigación a mi abuelo, Juan Galván, que desde muy niño me inculcó el camino del estudio y de la perseverancia para lograr mis metas.

Branko Peric

Dedico este esfuerzo a mi familia quienes han sido parte importante para el desarrollo y culminación de mi carrera.

Raul Garcia

Dedico esta tesis a mis padres, hermanos y esposo por todo su apoyo, comprensión, tiempo y confianza brindada durante todo el desarrollo de este programa.

Carmen Romero

Dedico esta tesis a mis padres por su constante apoyo y motivación para continuar creciendo personal y profesionalmente y a mis hijos Almendra y Blasco por ser mi soporte emocional y por su comprensión durante el desarrollo de este MBA.

Blasco Santos

Resumen Ejecutivo

El Perú mantiene hace algunos años una política económica que favorece el desarrollo del sector industrial, impulsando la inversión en los diferentes sectores empresariales que participan en la economía peruana. El segmento industrial al que pertenece Igardi Herramientas S.A., está evolucionando de manera positiva en los últimos años, lo que representa una excelente oportunidad para la comercialización de equipos y herramientas que mantiene en su portafolio. Se deben resaltar los proyectos de inversión actuales y a futuro en algunos segmentos de la industria como, Minería, Pesca y Energía donde Igardi participa activamente y donde debe reforzar su impacto en base al presente trabajo de investigación.

Igardi Herramientas nace hace 65 años como un emprendimiento familiar en busca de generar ingresos y participar en el mercado de herramientas en Lima, logrando alcanzar resultados favorables y posicionando a la empresa en un lugar privilegiado dentro del segmento en el que participa.

El presente trabajo es un plan estratégico que busca mejorar la posición comercial y financiera de Igardi Herramientas S.A. con miras al 2030, con la finalidad de alcanzar la visión plantada por la compañía, se determinaron las estrategias generales y los objetivos a largo y corto plazo que ayudaran en el cumplimiento de dicha visión, los cuales están considerados en el tablero de control balanceado para realizar el seguimiento y control respectivo. Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones para la correcta ejecución del plan estratégico planteado.

Abstract

Peru has maintained for some years an economic policy that favors the development of the industrial sector, promoting investment in the different business sectors that take part in the Peruvian economy. The industrial sector to which Igardi Herramientas S.A. belongs has been evolving in a positive way during the last years, providing an excellent opportunity to commercialize the equipment and tools in its portfolio. It is worth highlighting current and future investment projects in some sectors of the industry such as Mining, Fishing and Energy where Igardi actively participates and where its impact must be reinforced based on this research paper.

Igardi Herramientas S.A. was created 65 years ago as a family business with the aim to generate income and participate in the tool market of Lima, achieving favorable results and positioning the company in a privileged place in its sector.

This paper is a strategic plan that seeks to improve the commercial and financial position of Igardi Herramientas S.A. for 2030. In order to achieve the vision established by the company, the general strategies and the long and short term objectives were defined to contribute to the fulfillment of this vision. These are considered in the balanced control panel to perform the respective monitoring and control. Finally, conclusions and recommendations are set forth for the correct execution of the strategic plan proposed.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xxiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General de Igardi Herramientas S.A	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión	5
2.3. Misión	6
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	8
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	8
3.1.2. Potencial nacional	9
3.1.3. Principios cardinales.....	11
3.1.4. Influencia del análisis en Igardi Herramientas SA.....	11
3.2. Análisis Competitivo del País	13
3.2.1. Condiciones de los factores	113
3.2.2. Condiciones de la demanda	15
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	15
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	17

3.2.5. Influencia del análisis en la empresa.....	17
3.3. Análisis del Entorno PESTE	19
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	19
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	20
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	22
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	224
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	25
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
3.5. Igardi Herramientas S.A. y sus Competidores	26
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	27
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	28
3.5.4. Amenaza de los entrantes	28
3.5.5. Rivalidad de los competidores	29
3.6. Igardi Herramientas S.A. y sus Referentes	30
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	31
3.8. Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	34
4.1. Analisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	34
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	35
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	37
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	39
4.1.5. Recursos humanos (H).....	44
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	45

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	46
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	46
4.3. Conclusiones	47
Capítulo V: Intereses de Igardi Herramientas S.A. y Objetivos de Largo Plazo	48
5.1. Intereses de Igardi Herramientas S.A.	48
5.2. Potencial de Igardi Herramientas S.A.....	48
5.3. Principios Cardinales de Igardi Herramientas S.A.....	50
5.4. Matriz de Intereses de Igardi Herramientas S.A (MIO)	52
5.5. Objetivos de Largo Plazo	52
5.6. Conclusiones	54
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	55
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	55
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	57
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	558
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	60
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	61
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	62
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	64
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	71
6.9. Matriz de Ética (ME)	72
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	72
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	73
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	73
6.13. Conclusiones.....	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica	77

7.1. Objetivos de Corto Plazo	77
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	78
7.3. Políticas de cada Estrategia	87
7.4. Estructura Organizacional de Igardi Herramientas S.A.....	88
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	89
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	90
7.7. Gestión del Cambio	91
7.8. Conclusiones	92
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	93
8.1. Perspectivas de Control.....	93
8.1.1. Aprendizaje interno	93
8.1.2. Procesos	94
8.1.3. Clientes	95
8.1.4. Financiera.....	98
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	100
8.3. Conclusiones	101
Capítulo IX: Competitividad de Igardi Herramientas S.A	109
9.1. Análisis Competitivo de Igardi Herramientas S.A.....	109
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Igardi Herramientas S.A.....	110
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Igardi Herramientas S.A ..	111
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	112
9.5. Conclusiones	114
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	115
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	115
10.2. Conclusiones Finales	115

10.3. Recomendaciones Finales117

10.4. Futuro de Igardi Herramientas S.A.118

Referencias125



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	9
Tabla 2	<i>Matriz de Potencial Nacional del Perú</i>	10
Tabla 3	<i>Matriz de Principios Cardinales</i>	12
Tabla 4	<i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2017</i>	14
Tabla 5	<i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	18
Tabla 6	<i>Tratados y Acuerdos de Libre Comercio Vigentes Suscritos por el Estado Peruano</i>	22
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	26
Tabla 8	<i>Matriz de Perfil Competitivo de Igardi Herramientas S. A.</i>	32
Tabla 9	<i>Matriz de Perfil Referencial de Igardi Herramientas S.A.</i>	32
Tabla 10	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas 2016 -2019 de Igardi Herramientas S.A.</i>	41
Tabla 11	<i>Estados de Situación Financiera de Igardi Herramientas S.A.</i>	42
Tabla 12	<i>Ratios Financieros de Igardi Herramientas S.A. de los años 2016 al 2019.</i>	43
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	47
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses de Igardi Herramientas S.A. (MIO)</i>	53
Tabla 15	<i>Matriz de Fortalezas Debilidades Oportunidades y Amenazas (FODA)</i>	56
Tabla 16	<i>Matriz PEYEA de Igardi Herramientas S.A.</i>	57
Tabla 17	<i>Valores de la Matriz BCG</i>	59
Tabla 18	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Igardi Herramientas S.A.</i>	63
Tabla 19	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	66
Tabla 20	<i>Matriz de Rumelt (MR) de Igardi Herramientas S.A.</i>	71
Tabla 21	<i>Matriz de Ética (ME) de Igardi Herramientas S.A.</i>	72
Tabla 22	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	73
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	75

Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .	76
Tabla 25	<i>Objetivos de Corto Plazo de Igardi Herramientas S.A.</i>	77
Tabla 26	<i>Recursos Asignados a los objetivos a Corto Plazo</i>	80
Tabla 27	<i>Políticas de cada Estrategia de Igardi Herramientas S.A.</i>	87
Tabla 28	<i>Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas de Igardi Herramientas S.A.</i>	88
Tabla 29	<i>Perspectiva de Aprendizaje Interno de Igardi Herramientas S.A.</i>	93
Tabla 30	<i>Perspectiva de Procesos de Igardi Herramientas S.A.</i>	94
Tabla 31	<i>Perspectiva de Clientes de Igardi Herramientas S.A.</i>	96
Tabla 32	<i>Perspectiva Financiera de Igardi Herramientas S.A.</i>	99
Tabla 33	<i>Tablero de Control Balanceado de Igardi Herramientas S.A.</i>	102
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A.</i>	120

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Conflictos sociales registrados por mes, Oct 2017-18	23
<i>Figura 2.</i>	Organigrama de Igardi Herramientas S.A.....	35
<i>Figura 3.</i>	Ciclo operativo de Igardi Herramientas S.A.....	38
<i>Figura 4.</i>	Cadena de suministro de Igardi Herramientas S.A.....	38
<i>Figura 5.</i>	Cadena de valor de Igardi Herramientas S.A.....	39
<i>Figura 6.</i>	Ganancia neta de los ejercicios 2014- 2019 de la empresa Igardi Herramientas S.A. en soles.	40
<i>Figura 7.</i>	Matriz PEYEA para la empresa Igardi Herramientas S.A.	58
<i>Figura 8.</i>	Matriz BCG de Igardi Herramientas S.A.....	60
<i>Figura 9.</i>	Matriz interna externa (IE) de Igardi Herramientas S.A.....	61
<i>Figura 10.</i>	Matriz gran estrategia (MGE) de Igardi Herramientas S.A.	61
<i>Figura 11.</i>	Estructura propuesta para Igardi Herramientas S.A.	89

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 1 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.

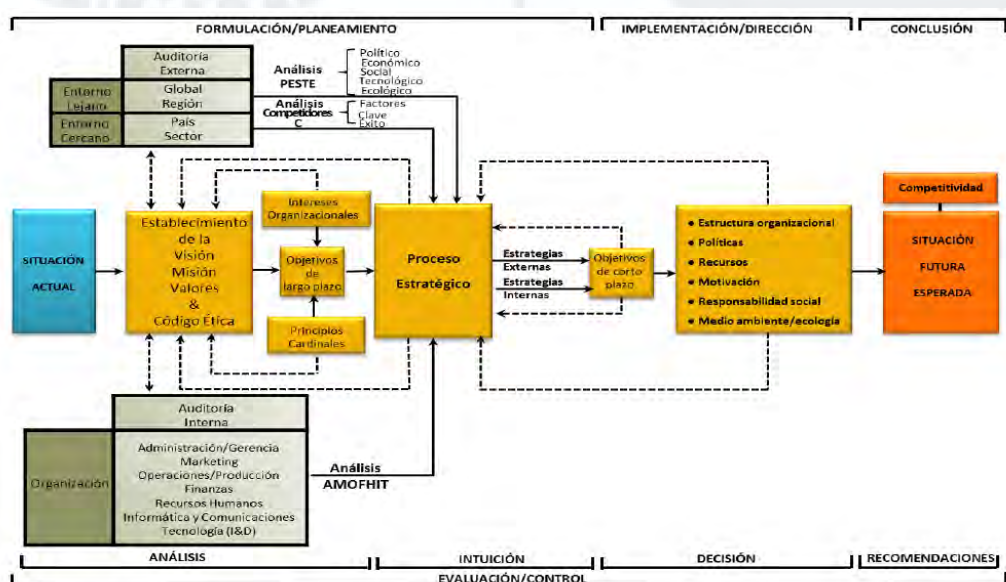


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

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

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

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

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 Igardi Herramientas S.A.

1.1. Situación General

Igardi Herramientas S.A. es una empresa peruana con sede en Lima que empezó sus operaciones en 1954 como un pequeño negocio ligado a la distribución de herramientas para el sector automotriz. Este emprendimiento nació gracias a Don Luis Eduardo Acevedo Stuart quien desde muy joven anheló construir su propia empresa mientras era estudiante de Ingeniería mecánica. El Sr. Acevedo nació en la ciudad de Santiago de Chile y desde muy joven mostró gran interés por conocer cómo funcionaba la maquinaria de los autos y en diseñar aditamentos y accesorios que mejoraran su rendimiento. Apenas egresado de las aulas de la Universidad de Antofagasta, instaló un pequeño taller automotriz en esta ciudad en la búsqueda de hacer realidad su sueño de empresario y luego recibió una propuesta de trabajo por cinco años de la empresa General Motors en la ciudad de Chicago – Estados Unidos la cual aceptó y durante ese periodo se especializó en la reparación de cajas automáticas de autos de la época.

A inicios de la década de los cincuentas, Peru Motors S.A. empresa líder dedicada a la reparación de automóviles y camiones, contrató a Luis Acevedo por un año con la finalidad de capacitar a sus empleados en la reparación de cajas automáticas cuya demanda sobrepasaba la mano de obra disponible en el país. Luego de unos años de arduo trabajo el Sr. Acevedo logró juntar un pequeño capital que no dudó en invertir en su propio negocio de compra y venta de herramientas para el sector automotriz bajo la razón social Servicio de Herramientas S.A. Su primer local estuvo ubicado en la avenida Javier Prado Este 1131 - La Victoria y empezó con la representación de marcas de herramientas, siendo la primera de ellas Snap On de origen americano, dedicada a la fabricación de herramientas manuales para la industria en general con quien mantuvo un contrato de exclusividad y se enfocó en la distribución de herramientas para la industria automotriz.

Luego de algunos años, amplió su negocio convirtiéndose en importador de algunas marcas a las cuales luego representaría de forma exclusiva en el país. Su esposa e hijos se involucraron en el negocio conformando su primera fuerza de ventas y plana de administradores del exitoso emprendimiento. No fue hasta el año 1992 en que cambió su razón social a Igardi Herramientas S.A. y formalizó sus actividades de distribución y representación de marcas extranjeras de herramientas para la gran industria como la aeronáutica, minas, petróleo y gas. Desde ese entonces, se posicionó como una empresa familiar importadora que comercializa herramientas y equipos de reconocidas marcas extranjeras como: Snap On, Ridgid, Williams, Metabo, entre otras y complementa sus actividades de post venta con el servicio técnico autorizado por fábrica, esto último conforma una de sus principales ventajas competitivas que lo diferencia de la oferta local disponible posicionándolo como la empresa líder en su rubro con una facturación promedio anual de 14 millones de soles.

En cuanto a su estructura organizacional está conformada por personal administrativo, supervisor y técnico que, por la experiencia adquirida en el transcurso de los años ha logrado posicionarse en el mercado; sin embargo, en este sector la variable precio es relevante al momento de la compra, debido a ello Igardi está en la búsqueda de nuevas representadas para ampliar su portafolio en nichos de mercados diferentes. Las empresas del sector industrial, automotriz y minero son los principales clientes de Igardi como Southern Cooper Corporation, Minera Antamina, Petroperú, Fuerza Aérea del Perú, Gas Natural del Perú, Autorex, entre otros. El crecimiento registrado en el país en los últimos 25 años ha generado una amplia cartera de proyectos que estimularon la demanda de equipos especializados y herramientas que cumplan con los estándares de seguridad y calidad que requieren las normas nacionales e internacionales, es así como Igardi logra posicionarse en el mercado con marcas reconocidas internacionalmente.

Por otro lado, durante ese mismo periodo, las multinacionales de equipos vieron aparecer en el mercado global a nuevos competidores provenientes del Asia e India quienes ofertan sus productos a menor precio. Cada año esta competencia comercial se endurece y se ha trasladado al mercado nacional de importadores y representantes de marcas los cuales luchan por mejorar su oferta apostando por hacer eficientes sus márgenes de costos y ampliar sus canales de distribución.

El sector de equipos y herramientas industriales, al cual pertenece Igardi se encuentra afectado por el alto nivel de informalidad en el mercado tradicional, específicamente lo relacionados a ferreterías. Existen conglomerados comerciales en Lima como Las Malvinas, Paruro, Lampa, Pachitea, Tomás Marsano, Comas y San Juan de Lurigancho en los que la evasión tributaria, la falsificación de las marcas y la venta de equipos de segunda mano generan una competencia desleal contra las empresas formalmente establecidas. El canal moderno conformado por tiendas de mejoramiento del hogar, importadores directos como Energotec, Electroferrocentro, Fesepsa y otros distribuidores multimarca son los competidores directos de Igardi. Los cuales cuentan con planes agresivos de participación de mercado a partir de la mejora de sus costos de importación y de la ampliación de su red de distribución a través del comercio electrónico y la apertura de oficinas comerciales en las principales ciudades del país como Arequipa, Trujillo y Huancayo. En cuanto a la industria peruana de fabricación de herramientas e instrumentación industrial es prácticamente inexistente por lo que la importación de estos productos es el principal mecanismo de provisión de este sector.

1.2. Conclusiones

Igardi es una empresa que a lo largo de los años se ha desarrollado de manera favorable en el mercado peruano a partir del emprendimiento de sus fundadores y

consolidándose como líder en su sector gracias al desarrollo de una cartera de clientes corporativos, soportándose en tres factores diferenciadores: (a) representación de marcas internacionales reconocidas, (b) servicio técnico especializado y (c) servicio post venta. La presencia de competidores que comercializan equipos y herramientas de bajo costo provenientes de Asia e India y la agresividad de la presencia en el mercado de su competencia directa representan una amenaza al crecimiento y liderazgo de Igardi en el sector.



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

2.1. Antecedentes

Toda organización nace para crecer y alcanzar su máximo potencial, sin embargo, las adversidades propias de todo mercado obligan a tener una planificación estratégica previamente concebida que prepare cada componente de la organización para adaptarse y sobresalir bajo cualquier circunstancia. Como indicó D'Alessio (2012) todo proceso de planeación estratégica debe iniciar con la definición de los cuatro componentes fundamentales: visión, misión, valores y código de ética. Esta buena práctica, como explicó David (2013), se materializa aplicando varias técnicas como la de reuniones de la alta gerencia o la contratación de un especialista que ayude a encontrar estas declaraciones.

Lamentablemente, la industria peruana y específicamente las empresas familiares no cuentan necesariamente con buenas prácticas de gobierno corporativo o están en un proceso de maduración (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010). Un informe realizado por PricewaterhouseCoopers (2012) reveló que solo el 55% de las empresas encuestadas en su estudio mantenían prácticas de planificación estratégica definida, mientras que el resto no lo hacía de manera formal. Igardi Herramientas S.A. es una empresa familiar importadora y comercializadora de herramientas industriales, con más de 50 años de experiencia en el mercado nacional y se encuentra en un proceso de maduración de su gobierno corporativo.

2.2. Visión

De acuerdo con el Sr. Juan Farfán, Gerente de Ventas de la organización (Comunicación personal, 14 de marzo del 2019) la empresa expresa su visión a través de la siguiente declaración: “Nuestra visión es seguir creciendo en base al esfuerzo y compromiso de nuestro personal, para mantenernos como empresa líder.” Basado en las condiciones económicas mundiales y locales, sumado a la competitividad del sector y de acuerdo con los

nueve criterios para evaluar una visión (D'Alessio, 2012) se propone la siguiente visión para Igardi Herramientas: “Para el 2030 Igardi Herramientas S.A. se consolidará a nivel nacional como la primera empresa proveedora de equipos y herramientas industriales, generando utilidades para los accionistas, basados en el desarrollo del personal y la satisfacción de nuestros clientes”.

2.3. Misión

La actual misión de la empresa es: “Conocer y comprender las necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas a cabalidad, con seriedad y dedicación, basados en la experiencia obtenida a través de nuestra amplia trayectoria en el mercado”. (Igardi Herramientas, 2019). Tomando en cuenta los nueve criterios para evaluar una misión (D'Alessio 2012) se propone para Igardi Herramientas S.A., la siguiente misión: “Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente”.

2.4. Valores

De acuerdo con la página web de la empresa (Igardi Herramientas, 2019) y la entrevista realizada a Juan Farfán, los valores son los siguientes:

- Honradez, cualidad de nuestros empleados para trabajar con rectitud, justicia y honestidad.
- Responsabilidad, garantiza el cumplimiento de las obligaciones con nuestros clientes y empresa.

- Compromiso, capacidad que tienen todas las personas para entender la importancia que tiene el crecimiento de su trabajo con la empresa y los clientes.
- Orientación al cliente, actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes.
- Calidad, ofrecer productos y servicios con un valor agregado que es percibido positivamente por los clientes.
- Respeto a los empleados, completo respeto a todos los trabajadores sin importar el nivel jerárquico.

2.5. Código de Ética

Para Igardi Herramientas S.A., el código de ética se enmarca en lo siguiente:

- Competencia leal
- Veracidad de las comunicaciones hacia nuestros clientes y empleados
- Rechazar y denunciar cualquier acto de soborno.
- Igualdad de oportunidades para nuestros empleados.

2.6. Conclusiones

La empresa Igardi Herramientas S.A., busca mantener el liderazgo del mercado de herramientas y equipos industriales como parte de su visión estratégica, además define la misión, valores y código de ética como parte fundamental en el desarrollo de su plan estratégico. Por otro lado, esta empresa tiene el potencial humano y los recursos económicos necesarios para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional del Perú

Tomando como base la teoría tridimensional de las naciones planteada por Hartmann (citado por D'Alessio, 2012) quien sostuvo que se debe analizar el contexto internacional del Perú y su relación con otros países a la luz de: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales.

De acuerdo con la propuesta de Hartman (citado por D'Alessio, 2012), los intereses nacionales son aquellos objetivos que un país se ha fijado alcanzar decididamente sin importar los esfuerzos que ello demande. A efectos de dar claridad a la enumeración de éstos se tiene una clasificación dual. En primer lugar, de acuerdo con su nivel de intensidad pueden ser: (a) de supervivencia, los cuales comprometen la misma existencia del país, (b) vitales, que al no ser alcanzados pueden generar un daño de alto impacto, (c) mayores, que en menor medida ocasionan perjuicios y (d) periféricos, los cuales no representan mayor riesgo. En segundo lugar, de acuerdo con el nivel de interacción con otro país pueden ser comunes, es decir que el contexto favorece positivamente los acuerdos y alianzas y los opuestos en los que un acuerdo es una posibilidad negada y perjudicial para los intereses propios.

El Perú es un estado cuyos intereses nacionales están plasmados en la visión de país al 2030 y en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros y que reúne las políticas de estado por sectores de interés nacional. Estas políticas se agrupan en cuatro grandes dimensiones: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017) lo cual se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Interés	Supervivencia	Intensidad del Interés		
		Vitales	Mayores	Periféricos
Democracia y Estado de Derecho		EEUU UE México Colombia Chile Brasil (-)China (-)Bolivia (-)Venezuela		
Equidad y Justicia Social		EEUU UE México Colombia Chile Brasil	China Brasil (-)Bolivia (-)Venezuela	
Competitividad		EEUU UE México Colombia Chile Brasil (-)Bolivia		China (-)Venezuela
Estado Eficiente		México Colombia Chile	EEUU UE China Brasil (-)Bolivia (-)Venezuela	

Nota. El guion entre paréntesis significa interés opuesto al del Perú.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2012) el potencial nacional es el conjunto de factores agrupados en fortalezas y debilidades que se concluyen al realizar un análisis interno del país el cual se compone de siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, administrativo y militar, la cual se resume en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz de Potencial Nacional del Perú

Dominio	Fortaleza	Debilidad
Demográfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sexto país más poblado de América Latina 2. PEA joven. 62% de la población tiene entre 15 y 59 años. 3. País multiétnico y multirracial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución desigual de la población en el territorio. 2. La costa concentra el 50% de la población. 3. Lima concentra el 30% de la población total del país. 4. Crecimiento poblacional de 1%, menos de la mitad de lo registrado en la década del 80. 5. Poca fuerza laboral en el campo. 70% de la población es población urbana.
Geográfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perú es el país número 20 en tamaño a nivel mundial. Es el sexto en América Latina 2. Forma parte de la cuenca del Pacífico y del Amazonas 3. Cuenta con diversidad de climas. 4. Geografía favorable para la generación de energía en base a recursos renovables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Territorio agreste poco favorable para la agricultura extensiva. 2. Distribución desigual de recursos hídricos. La selva abunda en agua mientras la costa carece de ella. 3. Fenómeno del Niño presente periódicamente. 4. Territorio con gran cantidad de accidentes geográficos. 5. Forma parte del cinturón de fuego del Pacífico. Alta actividad sísmica.
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder en tasas de crecimiento del PBI en los últimos 25 años en América Latina. 2. Indicadores macroeconómicos sólidos. 3. Riesgo país entre los top 3 más bajos de América Latina. 4. Amplia gama de recursos naturales. Alto potencial de desarrollo de industria minera y gasífera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía ralentizada en los últimos 10 años. 2. Crecimiento del último lustro afectado por crisis políticas y éticas de la clase gobernante. 3. Brecha de infraestructura muy amplia. 4. Alto nivel de informalidad
Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ligera mejoría en evaluación PISA 2. Mejora anual en presupuesto de educación forma parte del Acuerdo Nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja competitividad (Puesto 63 en ranking global 2018) 2. Baja inversión en investigación (0.08% del PBI según Concytec) 3. Solo 3 universidades peruanas están entre las 1000 mejores del mundo. 4. Evaluación PISA entre los últimos (Puesto 61 de 69)
Histórico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivo cultural, histórico y gastronómico. Alto potencial para el turismo receptivo. 2. Democracia como sistema de gobierno. 3. Diversidad étnica 4. Receptor de migrantes en los últimos años 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trauma social por el terrorismo y la corrupción. 2. Caudillismo como forma de hacer política. 3. Discriminación racial. 4. Inseguridad ciudadana
Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionalización 2. Alta participación de mujeres en el gabinete ministerial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en ejecución de presupuestos nacionales. 2. Altos niveles de burocracia.
Militar	<ol style="list-style-type: none"> 1. FFAA repotenciadas en gobierno de Humala 2. Buenas relaciones con vecinos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia brecha en infraestructura militar. 2. Altos niveles de corrupción.

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (citado por D'Alessio, 2012) los principios cardinales reflejan la forma en que los países se relacionan entre sí para reconocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Estos principios son cuatro: (a) influencia de terceras partes, que propone que la relación entre dos países tiene efectos sobre otros, (b) lazos pasados presentes, indica que la interacción histórica entre dos países se proyecta sobre cómo ambos se relacionan hoy en día, (c) contra balance de intereses, expresa la búsqueda de los países por aliarse con aquellos que le proporcionen una ventaja competitiva al menor costo y (d) conservación de los enemigos o rivales comerciales, permite mantener y desarrollar las capacidades competitivas que ante la ausencia de ellos significaría el rompimiento de cualquier ciclo de mejora continua.

En el caso peruano, la política exterior está plasmada en la sexta política del Acuerdo Nacional y declara el compromiso con la paz y seguridad mundial, el respeto a los derechos humanos y la democracia, la participación en los procesos de integración política y económica a nivel subregional, regional y hemisférica, el respeto a la soberanía de los estados y el fortalecimiento de la diplomacia como instrumento de desarrollo. En la Tabla 3 se puede apreciar la matriz de principios cardinales adaptada a Perú.

3.1.4. Influencia del análisis en la organización.

Del análisis tridimensional de las naciones realizado se concluye que el sector de equipos y herramientas industriales cuenta con un entorno internacional propicio, pues el Perú comparte los mismos intereses y valores nacionales que los países productores de tecnología en instrumentación como Estados Unidos, la Unión Europea y China. Por otro lado, los socios comerciales del Perú como los de la Alianza del Pacífico facilitan ser parte de la cadena de representaciones de diversas marcas de alcance regional y subregional.

Tabla 3

Matriz de Principios Cardinales.

Principio	Desarrollo
Influencia de terceras partes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perú ha firmado TLC con las principales potencias comerciales de los cinco continentes. 2. Principales socios comerciales son los países de la Alianza del Pacífico, China y Estados Unidos. 3. Democracia tiende puentes con países, pero enfría relaciones con otros 4. Alianza del pacífico nuevo eje comercial de protagonismo global.
Lazos pasados presentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación con Chile influenciada por la rivalidad desde la Guerra del Pacífico. 2. Relación aspiracional con EEUU. 3. Relación variable con los países de Latinoamérica. Bloques de integración han sido ideales más que concretos. 4. Relación con China influenciada por la inmigración hacia el Perú en el S. XIX. 5. Relación con Venezuela es tensa por el rechazo al gobierno del presidente Maduro y por la creciente inmigración de personas al país.
Contra balance de intereses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza del Pacífico reúne a los países con los intereses económicos más sólidos de la región. 2. Enfriamiento de relaciones con los países integrantes del Pacto Andino y Unasur. 3. Participación en Prosur como protagonista de nuevos bloques de integración regional
Conservación de los enemigos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador son la competencia natural del Perú en términos económicos y culturales. También se tiene una competencia minera, gasífera, turística, gastronómica, portuaria y aeroportuaria 2. Se cuenta con rivalidad textil con China e India.

Por otro lado, el potencial nacional del país brinda fundamentos sólidos a escala macroeconómica acompañada de una tendencia alentadora de crecimiento para las inversiones en manufactura y minería las cuales son parte del mercado objetivo de la compañía. El riesgo país que se mantiene entre los más bajos de la región otorga altos niveles de confianza y mejores condiciones de financiamiento externo que facilitan el ingreso de inversiones y el libre flujo de capitales. Sin embargo, existen factores en contra que tienen que considerarse como la ralentización de la economía y los factores externos como los ciclos de precios de los metales que afecta directamente a las inversiones mineras y la brecha en infraestructura existente en el país que eleva los costos de distribución. Por último, los altos niveles de informalidad en los mercados fomentan la evasión tributaria y la falsificación de

equipos y suministros que conforma una competencia desleal contra las distribuidoras y representantes de marca formalmente establecidos.

3.2. Análisis Competitivo del País

Para entender el análisis competitivo del país es necesario citar a Michael Porter, quien en 1998 publicó un nuevo modelo para analizarlo, donde se explica las fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas que puede tener un país o de la industria de este (Porter, 1998). Este modelo se le conoce como “Diamante de Porter”, el cual incluye cuatro elementos base:

1. Condiciones de los factores.
2. Condiciones de la demanda.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
4. Industrias relacionadas y de apoyo.

A continuación, desarrollaremos los puntos antes citados:

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es poseedor de una gran cantidad de recursos naturales en todo su territorio, tanto recursos minerales, hídricos, la gran biodiversidad de su flora y fauna, además de contar con diversidad de climas y microclimas generados por sus ocho regiones naturales (SENAMHI,2019), convierten al país en un territorio interesante para los inversionistas nacionales como extranjeros, ya que en otros países les es difícil encontrar todas estas ventajas reunidas en una sola geografía.

En minería, Perú es el segundo país productor de cobre, plata, zinc y plomo a nivel mundial, en América Latina, ocupamos el primer lugar en producción de oro, zinc y plomo. (Ministerio de Energía y Minas, 2019) según se observa en la Tabla 4; lo que nos convierte

en un país minero, donde el grueso de nuestro PBI se ve directamente relacionado a esta industria.

Tabla 4

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2017

Producto	Latinoamérica	Mundo
Oro	1	6
Cobre	2	2
Plata	2	2
Zinc	1	2
Plomo	1	4

Según los objetivos del subsector minero para el año 2021 son (MINEM, 2019):

1. Fomentar nuevas exploraciones
2. Viabilizar los proyectos en cartera en trabajo conjunto con las comunidades.
3. Garantizar la continuidad de las actuales operaciones.
4. Promover la formalización minera.
5. Gestionar integralmente los pasivos ambientales mineros.

Se sabe del potencial del Perú, sin embargo, las capacidades del país hacen que la exportación sea básicamente de materia prima, siendo bajo o casi nulo la capacidad de brindar un valor agregado por falta de desarrollo de la industria nacional. El Estado promueve muy poco la generación de industria nacional, las pocas industrias más desarrolladas como por ejemplo la minería carece aún de la falta la creación de polos industriales en los lugares de extracción, lo que traería como consecuencia un incremento en la generación de puestos de trabajo, así como también, una mejor recaudación de ingresos que impactaría directamente a la balanza comercial y al crecimiento económico.

Además, existen otros factores que limitan la competitividad en nuestro país como:

- Mano de obra: el nivel de educación y formación de la fuerza laboral en el Perú es baja, comparada a otros países de la región.
- Sector financiero: el acceso a créditos y préstamos para la Micro y Pequeñas empresas son muy difíciles de conseguir y las tasas son muy altas.
- Infraestructura nacional: nuestro país no cuenta con las vías adecuadas para tener un ágil y menos costoso transporte, tanto de personas como de materiales, esto resta competitividad frente a otros países de la región.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Perú, en los últimos tres años, 2016, 2017 y 2018, ha tenido un freno en su economía, donde la principal fuente de actividad económica, la minería, no ha logrado ejecutar los más de 58,000 millones de dólares de cartera de inversión (MINEM, 2018), así como también, la falta de proyectos de infraestructura a nivel nacional, han ocasionado que el crecimiento se haya visto mermado en comparación con años anteriores. Adicionalmente, la coyuntura política ha generado un grado de incertidumbre e inestabilidad para los inversionistas que deseaban colocar su dinero en nuestro país; se esperaba que para el año 2019, el crecimiento sería de un 3,5% ,según el Banco Central de Reserva del Perú, siendo el más alto de la región, donde los motores de este crecimiento serán la inversión minera , la reactivación de los proyectos inmobiliarios y la ejecución de los proyectos de infraestructura de la región norte del país, ocasionado por el fenómeno de El Niño.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con un plan estratégico sin embargo no se ejecuta completamente, los cambios de gobierno y las diferencias políticas agudizan esta problemática, es primordial que

se continúe con dicho plan para que los ciudadanos puedan gozar de estos beneficios, como por ejemplo una mejora en el sector salud, educación, infraestructura y una reforma integral al sistema de justicia. Con ello se optimizarían los recursos financieros del Estado y la pérdida de tiempo, ya que cada vez que ingresa un nuevo gobierno, éstos llegan con nuevas ideas y dejan de lado lo avanzado por el anterior. Existen 23 partidos políticos que pugnan en cada evento electoral por una curul en el Congreso de la República y por la elección de su candidato como presidente de la Nación (El Comercio, 2018). Con el cierre del congreso en Setiembre 2019, el país se encuentra con una carencia de estabilidad política hasta que se realicen nuevas elecciones, es probable una subida en el ranking de riesgo país por la falta de estabilidad política.

Lo anterior citado connota que no se puede hablar de estabilidad económica si la política interna no brinda la confianza debida a los inversionistas, por ende, existe la posibilidad de convertirnos en un país carente de estabilidad para recibir inversiones del extranjero, lo que conllevaría a recabar menos recursos financieros y que nuestros índices macroeconómicos no sean alentadores. Referente a la estructura interna para los negocios del país, se tiene como principal promotor al Ministerio de la Producción, quien se encarga de formular, diseñar ,ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial de la Pesca, Acuicultura , MYPE e Industria (Ministerio de la producción,2019), teniendo como soporte al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), quien a su vez tiene como organismo adjunto a la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), ambos organismos velan por el correcto cumplimiento de las normas laborales que rigen en el Perú, siendo su eslogan “... promovemos un empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población ...” (MTPE,2019).

Para que el mercado peruano se vea libre de competencia desleal y además proteja al consumidor , se creó en 1992 al Organismo Público Especializado llamado Instituto Nacional

de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), siendo sus principales funciones el de promover el mercado y la protección de los derechos de los consumidores, además, fomenta en la economía peruana una cultura de competencia leal y honesta, resguardando todas las formas de propiedad intelectual; es vista como una entidad de servicios enfocada en impulsar una cultura de calidad para lograr plena satisfacción de sus clientes, ciudadanía, empresarios y el Estado. (INDECOPI, 2019).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de las industrias que están relacionadas al rubro de la empresa, se encuentra al sector retail con tiendas por departamentos que crecen a nivel nacional, teniendo mayor cobertura que Igardi con sus subdistribuidores. Adicional a ello, el sector de importadores de marcas extranjeras (competencia directa) tienen precios altamente competitivos y por último la incidencia de la participación masiva de los productos asiáticos con mejores precios de venta para los usuarios finales y que a nivel Latinoamérica tienen éxito por la preferencia del consumidor latino al precio antes que la calidad de los productos.

En los sectores de apoyo se puede mencionar a las ferias industriales especializadas en varios rubros como hoteleros, comida, herramientas, limpieza, etc., que año tras año vienen teniendo mayor éxito y aceptación del público objetivo; dichas ferias sirven como plataformas de publicidad y de contacto directo con los consumidores finales de los productos y/o servicios a ofrecer de parte de las empresas.

3.2.5. Influencia del análisis en la empresa

El Perú es uno de los pocos países en la región que ha tenido crecimiento sostenible a pesar de las crisis financieras mundiales, principalmente el soporte se dio por el sector construcción, con el boom de los edificios habitacionales y la exportación de minerales al

mercado chino, lo que conllevó a tener un crecimiento de nuestro Producto Bruto Interno (PBI), como se muestra en la Tabla 5 que contiene los principales indicadores macroeconómicos del país (MEF, 2019). Sin embargo, la distribución de esta riqueza no necesariamente fue proporcional, es decir, no todos los sectores de la economía se vieron beneficiados con este crecimiento. Sectores como salud, educación e infraestructura en donde aún los problemas persisten se evidencia que no se ha tenido un desarrollo sostenible en el país, por lo que se recomienda poner en cartera los siguientes puntos:

- Mejorar la seguridad en las ciudades.
- Invertir en proyectos de infraestructura local, regional y nacional, que toda la inversión no solo se de en Lima sino en todo el Perú.
- Mayor firma de convenios internacionales. (Tratados de Libre Comercio)
- Crear industrias a nivel nacional.
- Crear clústeres regionales.
- Reducción de la pobreza y el analfabetismo.
- Realizar una reforma integral al sistema educativo del país, tomando como ejemplo a países del primer mundo.

Tabla 5

Principales Indicadores Macroeconómicos

PRODUCTO BRUTO INTERNO	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	702	755	809	868	935	842
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0	4.3
Demanda Interna (Variación porcentual real)	1.6	3.8	4.5	4.6	5.1	4.5
Consumo Privado (Variación porcentual real)	2.5	2.9	3.8	4.0	4.2	3.7
Consumo Público (Variación porcentual real)	1.0	4.6	2.0	2.0	2.0	2.6
Inversion Privada (Variación porcentual real)	0.3	4.5	7.2	7.5	8.0	6.8
Inversion Pública (Variación porcentual real)	-2.3	17.5	9.0	6.0	5.0	9.4
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	17.1	17.2	17.8	18.4	19.1	18.1
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	4.5	5.1	5.3	5.4	5.5	5.3

Nota. Tomado de “*Proyecciones macroeconómicas*” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019, Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

El Perú basa sus leyes en la Constitución Política de 1993, modelo bajo el cual se rige las políticas de Estado y que condicionan las inversiones en diversos sectores del país, fomentando reglas claras que incentiven su crecimiento. Sin embargo, es necesario considerar que se ha generado un cierto clima de inestabilidad producto del cierre del Congreso de la República (Setiembre 2019), esta situación a pesar de ser aparentemente temporal ralentiza en cierto grado el desarrollo de nuevos proyectos. Por ello es necesario mantener la estabilidad gubernamental ganada durante años con la finalidad de evitar o minimizar el impacto que pueda generar el enfrentamiento de poderes del estado afectando la economía y desarrollo del país.

El Perú al igual que otros países de la región, se ha visto envuelto en una serie de problemas de corrupción que genera un ambiente de incertidumbre para los inversionistas; desde ex presidentes de la nación hasta directores de empresas del sector público y privado, se vieron involucrados en una red sin fin de corrupción a grandes niveles, ralentizando la concesión de obras de gran envergadura a nivel nacional y proyectos de alta inversión, lo que para el segmento industrial significa un menor desarrollo en sus actividades porque dependen de proyectos ya sean de inversión pública o privada y para ello se necesita que el país posea una política lo suficientemente estable para la promoción de inversión.

Como contraparte el estado peruano promueve el desarrollo mediante políticas de promoción de la inversión que permita el acceso a capitales a los diferentes sectores para el desarrollo de la productividad del país tal como la ley de dinamización de la inversión privada (Ley 30230) y el decreto legislativo 757 que promueve el crecimiento de la inversión privada para los diferentes sectores productivos. Por otro lado, regula mediante el decreto legislativo 21700, ley de ferias y exposiciones internacionales la participación de los sectores

productivos con la finalidad de fomentar y promover la participación de diferentes sectores a través de ferias y exposiciones que les permita acceder a otros mercados y a nuevos inversionistas.

Producto de este análisis se concluye que la coyuntura política puede generar cierto grado de inestabilidad y representa una amenaza que desincentiva la llegada de nuevas inversiones y resta competitividad al Perú frente a países vecinos con los cuales compite por captar nuevos inversores en diversos rubros.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las dos entidades gubernamentales que son la base de nuestra economía son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), ambos dictan las políticas y lineamientos de nuestra economía, con la finalidad de lograr la estabilidad económica y el crecimiento del país. Según el MEF el promedio del PBI entre los años 2018 – 2021 será de 4.3%, uno de los más altos de la región, impulsados básicamente por la cartera de proyectos mineros que están en fase de aprobación. Uno de los más importantes indicadores de la economía local es la inflación, ya que en base a ella la canasta básica familiar se puede elevar o mantener estable, según el BCRP para los siguientes años el Perú proyecta una tasa inflacionaria no mayor al 2.5%, siendo también una de las más bajas y estables de la región; también mencionar que al cierre del año 2018, el Perú obtuvo una cifra récord en las Reservas Internacionales (RIN) de US\$ 60,121 millones.

El MEF estima que la inversión privada crecerá 4% durante el 2019 en la ejecución de proyectos de inversión minera y no minera, los proyectos para el periodo 2018-2019 se estiman en US\$18,400 millones (El Comercio, 2018). Otro indicador fundamental para generar confianza a los inversores es el riesgo país, en Perú se alcanzó 150 puntos con tendencia a la baja luego de varios meses de desempeño variable.

El sector de la Banca en el país está compuesto por entidades bancarias, cajas rurales, municipales, financieras privadas y estatales, Edpymes y Bancos de inversión, expandiéndose a lo largo del territorio, lo que conlleva a una evolución del sistema financiero y donde la pugna por obtener más clientes favorece en las ofertas que estas entidades lanzan al mercado.

En el país existen mercados diferentes al industrial que para el mantenimiento de su infraestructura necesitan de equipos y herramientas especializadas y que puedan ser una opción de desarrollo como por ejemplo rubros de hotelería, restaurantes, universidades, entre otros. Existen acuerdos comerciales con más de 33 países reflejados en los Tratados de Libre Comercio, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2019) resumidos en la Tabla 6. El Perú tiene 21 acuerdos comerciales o tratados de libre comercio vigentes los cuales permitirán una apertura a nuevos mercados y el ingreso de nuevos competidores a nivel local.

Este análisis revela que existen diversas oportunidades que se deben considerar como la estabilidad macroeconómica que promueve la llegada de nuevas inversiones y como consecuencia el crecimiento general del sector industrial. Por otro lado, la firma de nuevos tratados de libre comercio incentiva la apertura de nuevos mercados al contar con mayores alternativas para importar maquinaria y equipos de otros fabricantes. Se determinó que una amenaza es la desaceleración económica que registra el país en los últimos años, pues retrasa los planes de expansión e inversiones de la industria en el corto y largo plazo. Otra amenaza es el aumento de importaciones de productos de bajo precio los cuales compiten directamente con la oferta de Igardi. Directamente relacionado con ello, el incremento del tipo de cambio, es decir, la depreciación del sol frente al dólar amenaza el volumen de ventas de la empresa y su capacidad competitiva. Finalmente, la informalidad en el sector en el que participa Igardi genera una competencia desleal mermando las ventas y la penetración de las marcas que representa.

Tabla 6

Tratados y Acuerdos de Libre Comercio, Vigentes Suscritos por el Estado Peruano

Tratados y Acuerdos	País	Año
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina	CAN	1969
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay)	MERCOSUR	2006
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba	Cuba	2001
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile	Chile	2009
Acuerdo de Integración Comercial Perú – México	México	2012
Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE. UU	EEUU	2009
Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá	Canadá	2009
Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur	Singapur	2009
Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China	China	2010
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	UE	2011
Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea	Corea	2011
Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales	Tailandia	2011
Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	Japón	2012
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá	Panamá	2012
Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	UE	2013
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica	Costa Rica	2013
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela	Venezuela	2013
Alianza del Pacífico	Chile, México y Colombia	2011
Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras	Honduras	2017

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

El Perú posee una gran diversificación cultural que lo hace un país complejo para gobernar, ya que la población se encuentra diseminada a lo largo del territorio, muchas veces sin vías de comunicación, otras porque no se logra un entendimiento con las costumbres propias de dichas regiones y que terminan en conflictos con la población y el Estado, ya que defienden lo que les pertenece pero que a la vez impacta con los intereses económicos del país, como el caso de la población de Challhuahuacho contra la minera Las Bambas.

En octubre de 2018, la Defensoría del Pueblo, consignó un promedio de 180 conflictos sociales y medioambientales por mes, convirtiéndonos en el país con el mayor volumen de conflictos registrados de la región latinoamericana. Estos indicadores son desalentadores para los inversionistas extranjeros, ya que observan muchos problemas y revueltas de la población frente a proyectos mineros y de infraestructura, lo que hace que las posibles inversiones migren hacia otros países del mundo. (Defensoría del Pueblo, 2019).



Figura 1. Conflictos sociales registrados por mes, Oct 2017-18

Tomado de Defensoría del Pueblo. (2019). Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-176-Octubre-2018.pdf>

De acuerdo con los indicadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al año 2017 la población es de 33 millones de personas y los valores de la población económicamente activa (PEA ocupada) alcanzó un máximo de 16,5 millones de personas y una PEA desempleada de 704,8 mil personas, donde la fuerza laboral está representada casi en 6 millones de personas en sectores de agro, pesca, minas e industria.

Este análisis indica que Igardi tiene alta sensibilidad hacia los conflictos sociales asociados al sector minero, pues afecta directamente a sus principales clientes. Esta amenaza merece la atención permanente para detectar cualquier efecto en el corto plazo tanto en los aspectos comerciales como en los de distribución.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú no se caracteriza por ser un gran inversor en temas tecnológicos y científicos, las fuentes de nuestros ingresos se deben en su mayoría a la exportación de materia prima o elementos sin procesar, como por ejemplo los cátodos de cobre y en el agro las frutas maduras. Para tener una idea, el Estado invierte un 0.12% del PBI en el desarrollo tecnológico, lo que no permite un crecimiento en este ámbito y no aporta a nuestra industria local. Dicho monto coloca al país en el puesto 71 del ranking mundial de innovación, que mide a 126 economías. (Concytec, inversión en ciencia, 2019).

De acuerdo con las necesidades de los consumidores una de las tendencias de compra es el comercio electrónico, que aporta el 5,75% al PBI nacional, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), lo que significa una gran oportunidad de crecimiento en este campo. Los consumidores utilizan herramientas electrónicas para informarse antes de realizar cualquier tipo de compras ya sea por el uso de internet, foros, redes sociales, etc., por lo que las empresas en el Perú deben invertir para que sus productos y servicios se vean reflejados en estos medios. La evolución de la tecnología en el ámbito de las comunicaciones a nivel global ha sido exponencial, permitiendo que las transacciones comerciales sean más rápidas y seguras, sin embargo, en el Perú aún existen brechas en la conectividad ya sea por la infraestructura o falta de conocimiento, especialmente en poblaciones alejadas.

Este análisis permite definir como oportunidades, el crecimiento del comercio electrónico en el mercado peruano, medio que permitiría un posible incremento de ventas para las empresas y a su vez mantener mejor informados a los consumidores de las bondades de los productos en base a la gran accesibilidad de información con la que cuentan los usuarios.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú posee tres regiones naturales, costa, sierra y selva, cuenta con una extensión de mar rico en recursos animales y tiene una gran biodiversidad de flora y fauna, lo que permite tener una ventaja competitiva frente a otros países en el mundo. Esto lo convierte en una de las geografías más influyentes en el cuidado y preservación del medio ambiente. Por lo que el Ministerio del Ambiente [MINAM], juega un rol importante para mantener dichas estadísticas y contribuir con la preservación de la biodiversidad, "... promoviendo la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la puesta en valor de diversidad biológica y la calidad ambiental en beneficio de las personas ..." (MINAM,2019). Este análisis permite identificar una amenaza crucial para el desarrollo económico y social del país y por ende de las empresas, al ser una región con gran biodiversidad existe como amenaza el riesgo de conflictos socio ambientales que afecten la inversión privada lo que ocasionaría una desaceleración en la economía.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), permite crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. Basado en el análisis del entorno externo (PESTE) la evaluación de Igardí al elaborar su matriz EFE resultó con un valor de 2.17 lo que significa que la empresa tiene una respuesta promedio ante estos factores externos y que aprovecha poco las oportunidades que ofrece el entorno, comparado con un puntaje de 4 que debería ser el ideal. De acuerdo con D'Alessio (2012) el promedio ponderado debe ser mayor a 2.5, en el caso de la empresa Igardí Herramientas S.A., se encuentra ligeramente por debajo del promedio con un puntaje de 2.17, lo que indica que esta empresa no está aprovechando de manera adecuada algunas de

las oportunidades que se le presentan, ni tampoco está neutralizando algunas de las amenazas presentes.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito				
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación	
1 Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0.07	3	0,21	
2 Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0.08	3	0.24	
3 Inversiones públicas y privadas en crecimiento (proyectos de infraestructura)	0.09	2	0.18	
4 Consumidor mejor informado	0.06	2	0.12	
5 Crecimiento del comercio electrónico	0.07	1	0.07	
6 Crecimiento del sector industrial	0.09	3	0.27	
7 Desarrollo de nuevos mercados	0.06	1	0.06	
Subtotal	0.52		1.15	
Amenazas				
1 Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0.05	2	0.10	
2 Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0.09	2	0.18	
3 Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0.05	3	0.15	
4 Conflictos socio - ambientales que afectan la inversión	0.05	1	0.05	
5 Desaceleración económica del Perú	0.06	3	0.18	
6 Informalidad en el mercado nacional	0.09	2	0.18	
7 Ingreso de nuevos competidores	0.09	2	0.18	
Subtotal	0.48		1.02	
Total	1.00		2.17	
Valor:	4. Responde muy bien	3. Responde bien	2. Responde promedio	1. Responde mal

3.5. Igardi Herramientas S.A. y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con Juan Farfán, Gerente de Ventas de Igardi, los principales proveedores de esta empresa son sus representadas, que corresponden a las marcas de equipos e instrumentos de diferentes compañías a la cual representa en el mercado local. Sin embargo, es necesario precisar que a diferencia de los últimos 10 años, actualmente no poseen una distribución de exclusividad, lo que incrementa notoriamente el poder de negociación de los proveedores, ante este escenario las firmas (marcas representadas) aseguran la expansión de

mercado y nivelación de precios entre los diferentes distribuidores. Igardi al compartir las representadas ha perdido poder de negociación y a fin de contrarrestar esto la empresa ha establecido alianzas estratégicas con sus marcas representadas mediante compras a largo plazo y de cierta forma, ha compensado la posibilidad de perder la distribución y mantenerse en el mercado, sin embargo, es consciente que son las firmas quienes finalmente decidirán si continúan o no trabajando con la empresa. (J. Farfán, comunicación personal, 14 de marzo de 2019)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Para Igardi, los principales compradores pertenecen a los segmentos de minería que representa casi el 70 % de sus ventas y el 30 % restante en segmentos industrial, automotriz, construcción, fuerzas armadas, petróleo, gas entre otros. Al analizar el poder de negociación de los compradores podemos definir estos factores como relevantes: (a) incremento de la cantidad de proveedores en los últimos años, lo que aumenta la oferta en el mercado local, (b) las compras se realizan por licitaciones en la mayoría de los casos, lo que permite que los compradores puedan cambiar de proveedor con facilidad ante la oferta de equipos o herramientas iguales o muy similares en el mercado, (c) exigencia en los niveles de calidad y soporte técnico, las que son definidas por el comprador y (d) el precio factor influyente en la decisión final ,donde el comprador tiene mayor poder de negociación al establecer sus condiciones de participación.

Todos estos aspectos señalan que el poder de negociación de los compradores es alto básicamente por la facilidad de encontrar productos iguales o similares a los ofertados por Igardi lo que les da una amplia posibilidad de escoger sus proveedores; si bien es cierto, el precio es bastante relevante, al tratarse de equipos y herramientas el comprador tiene muy en cuenta el aspecto de calidad y servicio. Al evaluar en conjunto todos los factores se concluye

que el poder de negociación de los compradores es alto pues manejan las condiciones de exigencia calidad - precio en el mercado local.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La existencia de herramientas y equipos para los diferentes segmentos de mercado en el que participa Igardi puede verse amenazado ante un cambio drástico en tecnología, que se representaría con cambios en los procesos productivos y como consecuencia el uso de otra tecnología en herramientas, equipos e instrumentos, lo que significa que estos cambios impactarían en las ventas actuales de equipos y herramientas.

Otra posible amenaza es que las empresas decidan importar directamente las herramientas y equipos del fabricante y no a través de Igardi. Sin embargo, esto supondría que las empresas serían responsables de la implementación y capacitación al personal considerado usuario final, lo que lo alejaría de su negocio principal que es la extracción minera o manufactura.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos competidores es bastante relativo, actualmente el mercado dispone de alrededor de 300 empresas dedicadas a la venta de equipos y herramientas a nivel nacional. Basado en esto las empresas que manejan el tipo de equipos y herramientas similares al de Igardi corresponden al 20 % del total, aproximadamente 60 empresas dedicadas a la distribución. La posibilidad que ingresen nuevos competidores dependerá básicamente de la inversión que exista en los segmentos más fuertes como la minería y construcción, al tener más proyectos existe mayor posibilidad de venta y por lo tanto el mercado será más atractivo a nuevos competidores. Al no existir barreras para ingreso y con inversiones en segmentos atractivos, es probable el ingreso de nuevos competidores al

mercado local, como es el caso de marcas asiáticas, cuyo ingreso en los últimos años se ha incrementado y cuya oferta está enfocada en precios bajos más que en calidad. Basado en estos factores se considera que el ingreso de nuevos competidores es alto.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La capacidad de demanda de herramientas y equipos es atendida básicamente por más de 300 empresas a nivel nacional, de este universo el 70 % se encuentra en Lima y el resto en provincias. De acuerdo con lo expresado por Juan Farfán, los principales competidores de Igardi están conformados básicamente por estas empresas: Energotec, Electroferrocentro, FESEPSA, Importaciones La Marina, Ferretería Los Sauces, M&W Salas, con quienes comparte segmentos de mercado y marcas representadas.

Energotec SAC, empresa dedicada a la venta y distribución de equipos y herramientas para la industria en general, así como servicio técnico especializado, con más de 20 años de presencia en el mercado peruano, posee alrededor de 55 marcas representadas y tiene agencias en Lima y provincia (Arequipa) así como un representante de ventas exclusivo para la zona norte del país.

Electroferrocentro, empresa distribuidora con 49 años en el mercado local, es distribuidora de más de 20 marcas en equipo de seguridad y herramientas industriales, posee dos locales en Lima y uno en provincia (Arequipa) atiende los sectores mineros, construcción, energía, petróleo y gas, telecomunicaciones, pesca y agroindustria.

Fesepsa S.A., es una empresa peruana con más de 60 años en el mercado dedicada a la venta de instrumentos de medición, herramientas manuales, eléctricas y artículos de ferretería en general con más de 20 marcas representadas y dirigidas a los segmentos metal mecánico, construcción, minero, petrolero, energía, pesquero y agroindustrial (Fesepsa, 2019).

Importaciones La Marina SRL, es una empresa con 30 años en el mercado dedicada a la importación y comercialización de máquinas, equipos y herramientas industriales con más de 30 marcas representadas y presentes en segmentos de petrolero, minero, energía, mantenimiento mecánico industrial y automotriz, metalmecánica, telecomunicaciones, pesca y construcción entre otros (Importaciones La Marina, 2019).

Ferretería Los Sauces empresa dedicada a la venta de herramientas industriales, tiene 33 años en el mercado local y representa a más de 25 marcas entre nacionales e importadas atiende a segmentos como el minero, mecánico, automotriz, construcción entre otros.

M &W Salas Herramientas es una empresa con más de 40 años de presencia en el mercado se dedican a la importación y ventas de herramientas con más de 15 marcas representada, atiende a la industria en general.

Igardi es una empresa con más de 65 años en el mercado y su segmento más representativo es minería, en el cual tiene mayor presencia de mercado con una participación del 70% bajo la representación de marcas provenientes de USA y Europa. Los otros segmentos también contribuyen y su presencia en cada uno de ellos está por encima del 30% siendo el segmento construcción el segundo de mayor proyección de crecimiento. De acuerdo con lo expresado por el Sr. Juan Farfán, Gerente de Ventas de Igardi, la participación de mercado en el segmento de herramientas y equipos especializados de alta calidad, por empresa sería la siguiente: Igardi 33% (14'058,000 soles), Energotec 30% (12'780,000 soles), Electroferrocentro 20 % (8'520,000 soles) y otros 17% (7'242,000soles) (Fesepsa, La Marina, Los Sauces, M&W Salas entre otros). (J. Farfán, comunicación personal, 14 de marzo de 2019)

3.6. Igardi Herramientas S.A. y sus Referentes

Para la empresa Igardi se ha tomado como referentes los 4 principales distribuidores de Sudamérica basado en el grado de liderazgo en cada país, de acuerdo a ello se ha

seleccionado a las siguientes empresas: (a) Ferramentas Gerais (Brasil) con 62 años de presencia en el mercado brasileño, dedicado a la venta de implementos para mantenimiento, reparación y operación de la industria en general, líder a nivel nacional cuenta con 10 sedes y 4 centros de distribución, representa más de 50 marcas y atiende a todos los segmentos del mercado, (b)Ferretería Amunátegui S.A., FERAM, ex Gleisner SACI (Chile) con más de 150 años en el mercado chileno dedicado a la venta equipos y herramientas técnicas e industrial con más de 110 marcas representadas posee un amplio portafolio dirigido a los segmentos de minería, metalmecánica, construcción, montajes, petroquímicas, astilleros, industria en general, es uno de los más representativos de la región, (c) Empsa Colombia con casi 20 años en el mercado, se dedica a la importación y distribución de herramientas, maquinarias y equipo de marcas reconocidas mundialmente para la construcción, industria y sector petrolero. (d) Acero Comercial Ecuatoriano S.A, es una empresa con 62 años de presencia en el mercado ecuatoriano, con varias unidades de negocios siendo una de las principales la venta de equipos y herramientas para la industria en general posee más de 25 marcas representadas y brinda servicio técnico y capacitaciones a los usuarios.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

En la Tabla 8 se presenta la matriz de perfil de competitividad de Igardi donde se compara con su principal competidor que es Energotec para el segmento industrial donde Igardi participa. De acuerdo con los resultados de esta matriz Igardi posee una valoración de 3,26 superior a su más próximo competidor Energotec (3,01), esta matriz determina que Igardi debe mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, poniendo énfasis en desarrollar los siguientes factores claves de éxito como tener filiales en provincia y contar con precios competitivos.

Tabla 8

Matriz Perfil Competitivo de Igardi Herramientas S.A.

Factores Claves de éxito	Peso	Igardi		Energotec	
		Valor	Pond	Valor	Pond
1 Posicionamiento de marca	0,16	4	0,64	3	0,48
2 Diversificación portafolio	0,12	4	0,48	4	0,48
3 Filiales en provincia	0,08	1	0,08	3	0,24
4 Personal con experiencia y capacitado	0,16	4	0,64	3	0,48
5 Stock y cumplimiento de entregas	0,11	3	0,33	3	0,33
6 Garantía y calidad de servicio	0,14	4	0,56	3	0,42
7 Precios competitivos	0,11	2	0,22	2	0,22
8 N° de marcas representadas	0,07	3	0,21	3	0,21
9 Infraestructura moderna	0,05	2	0,10	3	0,15
Total	1		3,26		3,01

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

Matriz Perfil Referencial (MPR).

En la tabla 9 se presenta la Matriz Perfil Referencial y se compara el desempeño de Igardi con el principal referente a nivel Sudamérica.

Tabla 9

Matriz Perfil Referencial de Igardi Herramientas S.A.

Factores Claves de éxito	Peso	Igardi		Ferramentas Gerais	
		Valor	Pond	Valor	Pond
1 Posicionamiento de marca	0,16	4	0,64	4	0,64
2 Diversificación portafolio	0,12	4	0,48	4	0,48
3 Filiales en provincia	0,08	1	0,08	4	0,32
4 Personal con experiencia y capacitado	0,16	4	0,64	4	0,64
5 Stock y cumplimiento de entregas	0,11	3	0,33	4	0,44
6 Garantía y calidad de servicio	0,14	4	0,56	4	0,56
7 Precios competitivos	0,11	2	0,22	4	0,44
8 N° de marcas representadas	0,07	3	0,21	4	0,28
9 Infraestructura moderna	0,05	2	0,10	4	0,20
Total	1		3,26		4,0

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

3.8. Conclusiones

La empresa Igardi tiene una buena posición en el mercado local, sin embargo, su competencia está a punto de sobrepasarlos y liderar el mercado, el competidor más cercano tiene presencia con sedes en provincia, aspecto que Igardi debe evaluar para participar en iguales condiciones que su competidor. Si bien es cierto Igardi posee un posicionamiento consolidado por los años y experiencia en los diferentes sectores, es necesario encontrar un agente diferenciador por lo que la empresa apuesta por el servicio pre y post venta. Un punto importante es el impacto del precio, debido a que gran proporción de las ventas se encuentra en el sector minero y estos negocios se basan en licitaciones por lo que el factor precio es muy relevante al momento de la decisión de compra, para ello será necesario mejorar el control de costos a fin de alcanzar precios competitivos, ganar negocios y generar mayor rentabilidad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Igardi es una empresa familiar con más de 65 años en el mercado peruano cuya estructura de su organización se divide en tres líneas: Alta Gerencia, Gerencia Media y Jefaturas, siendo estas dos últimas las que soportan la operatividad del negocio.

- Alta Gerencia: Gerencia General
- Gerencia Media: Gerente de Contabilidad y Recursos Humanos, Gerente de Ventas
- Jefaturas: Logística, Sistemas, Servicio Técnico.

La alta gerencia, es la que decide las inversiones a realizar en el negocio y está compuesta por la familia fundadora (dueña e hija). La Gerencia media en conjunto con la Gerencia General, planifican, controlan y desarrollan la estrategia de la empresa. Sin embargo, se identificó que no poseen un plan estratégico a largo plazo, lo que sería conveniente para proyectarse a acciones futuras.

El proceso administrativo está controlado por la Gerencia de Contabilidad y Recursos Humanos que comparten funciones pero que se integran con las jefaturas correspondientes para planificar y controlar sus actividades, adicionalmente se observa que la empresa invierte en la capacitación de todo el personal de las diversas áreas.

La alta gerencia está evaluando realizar cambios en su estructura organizacional, la cual consiste en que los dueños serán solo accionistas y la alta dirección será conformada por: (a) Gerencia general, que sería ejercida por un externo a la familia, con amplia experiencia profesional y que ejerza un liderazgo basado en los valores de la empresa y (b) la Gerencia de Finanzas, estos cambios se darán con la finalidad que ambas gerencias sean las encargadas de gestionar el adecuado manejo de la organización y seguir manteniéndose como líderes del

mercado local. Este análisis permite identificar como fortaleza, que posee una buena presencia en el mercado local.

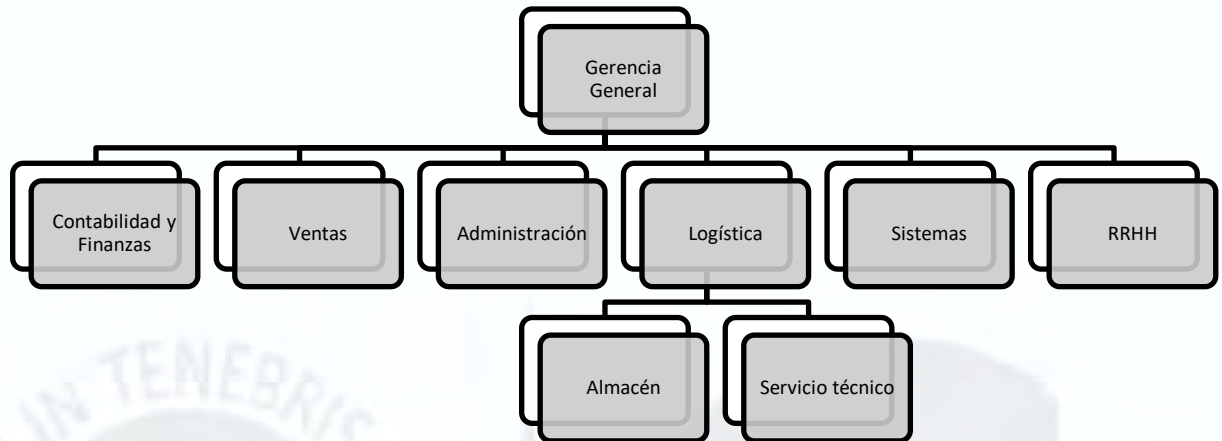


Figura 2. Organigrama de Igardi Herramientas S.A.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Igardi posee una Gerencia de Ventas, encargada de dar soporte a los clientes, cuenta con diez personas entre técnicos y vendedores quienes son los responsables de la comercialización y el soporte al cliente en pre y post venta. Posee una buena presencia en el mercado local manteniendo un liderazgo en ventas y una excelente reputación empresarial. Es líder en el mercado con la comercialización de productos (equipos y herramientas) de alta calidad que cuentan con el respaldo de reconocidas marcas internacionales.

El personal de ventas se encuentra debidamente capacitado por las marcas representadas, lo que permite ser referentes en el mercado por el personal técnico especializado para cada una de las líneas de operación, esto es parte de la inversión de Igardi debido a que la mayoría de las capacitaciones se realizan en el extranjero. La atención es directa y se realiza desde Lima, sin embargo, los representantes y técnicos viajan a las diferentes provincias para promocionar y vender los productos. Este tipo de venta son

personalizadas, porque son más técnicas y se requiere demostrar el funcionamiento y beneficio de los equipos de acuerdo con las necesidades de cada cliente, este enfoque les ha permitido obtener premios de reconocimiento de ventas por las representadas a nivel regional. Un punto relevante para Igardi es abrir sucursales en provincia, ya que sus competidores más cercanos tienen sedes fuera de Lima.

En el caso de Marketing, Igardi no posee un área específica, sin embargo, se realizan algunas acciones como por ejemplo: la participación en ferias, promociones por volúmenes de ventas, entre otras; las estrategias de promoción y publicidad se coordinan entre la Jefatura de Ventas y la Gerencia General y hoy en día tercerizan el manejo de las redes sociales con un externo. En la entrevista realizada a Juan Farfán, Gerente de Ventas, indicó que existe una reducción de clientes estratégicos, pues entre el 2018 y 2019 se perdió el 5% de participación de mercado por la migración de algunos clientes hacia la competencia. Igardi adolece de información actualizada de la competencia referente a volúmenes de importación, actividades comerciales y/o promociones de la competencia y esto se debe al bajo nivel de investigación de mercado (Comunicación personal, 14 de marzo del 2019). Adicional a ello es necesario recalcar la falta de sucursales a nivel nacional ya que esto lo pone en desventaja con sus competidores.

Este análisis permite identificar como fortalezas la buena presencia en el mercado local y buena reputación empresarial, el alto grado de habilidades técnicas de los vendedores que crea un diferencial en el servicio, así como la comercialización de productos de alta calidad y de reconocidas marcas internacionales y entre sus debilidades se detectó la pérdida de clientes estratégicos, el bajo nivel de investigación de mercado y la falta de sucursales en provincia.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Igardi cuenta con una infraestructura de 3,000 metros cuadrados aproximadamente, donde casi el 70% se usa para el almacenaje de sus productos (herramientas y equipos) y el área de mantenimiento y servicio técnico. Como parte de la infraestructura también están las oficinas y salas demostrativas y de venta. La importancia de la cadena de valor empieza desde los proveedores con quien Igardi tiene una estrecha y excelente relación, con contratos de representación y que involucra las actividades de venta, despacho e inventario. Las compras son centralizadas a través del departamento de Logística quien es el responsable de las importaciones, mantenimiento y control de inventario, para ello se realizan compras por volumen de acuerdo con una planificación semestral que se revisa cada dos meses de acuerdo a los proyectos y licitaciones ganadas. Se ha detectado que la empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores lo que les permite mantenerse en el mercado con productos de alta calidad a través del tiempo; sin embargo, ha incrementado los niveles de inventario a fin de tener mayor capacidad de atención con los clientes y como consecuencia la rotación de producto es bastante lenta.

Adicional a ello las operaciones de venta y entrega de producto se encuentran coordinadas con la Jefatura de Ventas y Logística, en este punto es importante tener en cuenta que el servicio no concluye en la venta, pues luego de la entrega del producto se programa la instalación y capacitación al usuario como parte del servicio post venta lo cual es un diferencial para Igardi.

Los procesos de operaciones están definidos, si bien es cierto, no cuentan con un sistema de gestión de calidad, pero están definidas las funciones, los procesos y la interacción de las diferentes áreas. De acuerdo con D'Alessio (2012) operaciones involucra el uso de los siguientes recursos: Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda, las 7 M y las áreas bajo control que son las 4P: Producto. Procesos,

Planta y Personal y el C3T: Calidad, Cantidad (inventarios), Costos y Tiempo, la integración de estos recursos y controles se aprecia en el ciclo operativo de la empresa, ver Figura 3 Ciclo Operativo.

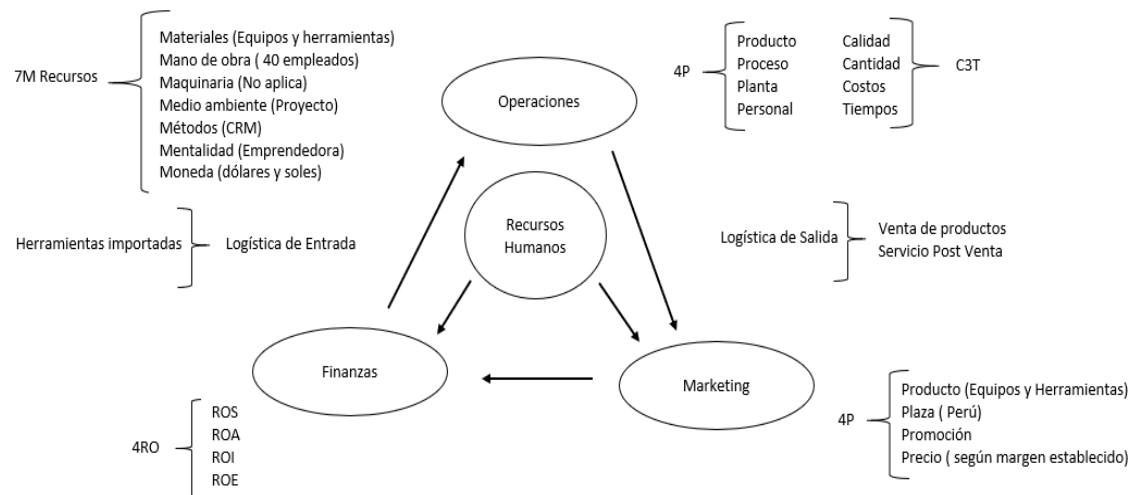


Figura 3. Ciclo operativo de I
Igardi Herramientas S.A.

La cadena de suministro para Igardi, se inicia desde la importación de las herramientas y equipos hasta la comercialización de los productos en los clientes finales, es un proceso directo, B2B, en este caso la empresa no cuenta con intermediarios entre las marcas extranjeras e Igardi.



Figura 4. Cadena de suministro de Igardi Herramientas S.A.

La cadena de valor para Igardi refleja los procesos que permiten la entrega de los equipos y herramientas al cliente final, iniciando con los requerimientos del cliente el cual se procesa dentro de la organización e intervienen áreas de soporte y habilitadoras con la finalidad de realizar la venta y satisfacer al cliente.

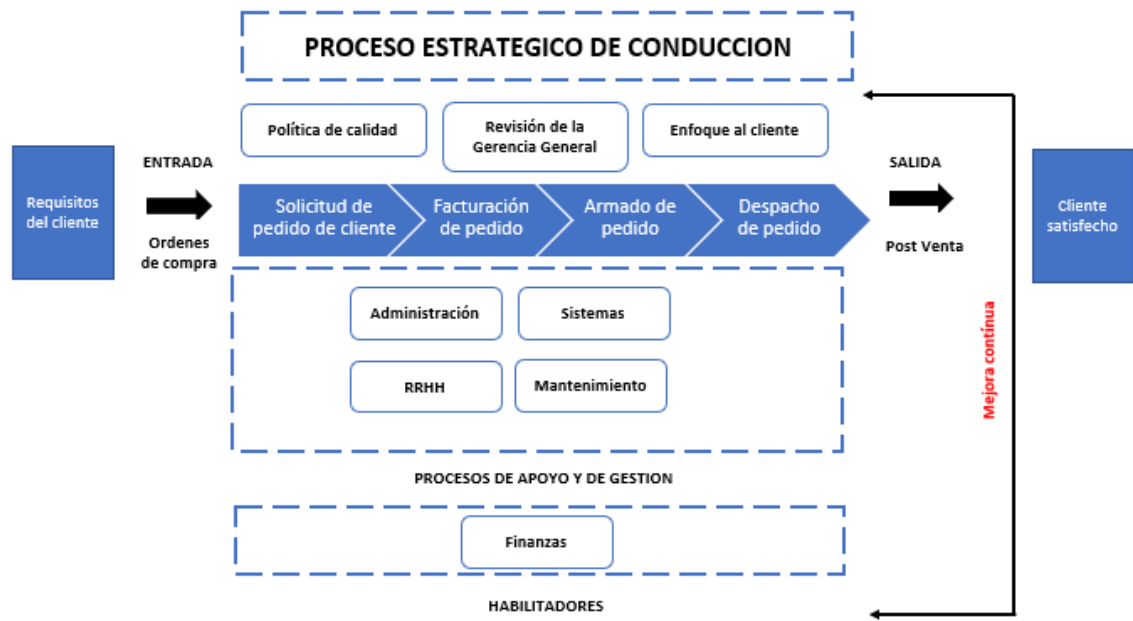


Figura 5. Cadena de valor de Igardi Herramientas S.A.

En base a este análisis se identifica como fortalezas la buena infraestructura que posee, la buena relación con sus proveedores, el servicio post venta que es un diferencial que lo caracteriza en el mercado y como debilidad se encuentra el bajo nivel de rotación de inventarios, lo que les genera un alto nivel de existencias y esto surge como consecuencia de no contar con una política de MRP para el control de inventarios que le permita una mejor gestión de su sistema.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El manejo económico y financiero de Igardi Herramientas es conservador y está dirigido a asegurar el abastecimiento financiero para sus operaciones. Utilizan financiamiento de sus proveedores con compras al crédito hasta por 90 días y financiamiento propio en su

mayoría. Cuentan con un departamento de Contabilidad y utilizan un software de contabilidad integrado con módulos de contabilidad, inventarios, gestión financiera, activos fijos, compras, planillas y facturación. Los estados de pérdidas y ganancias de la empresa tienen resultados positivos desde el año 2015 por el incremento de sus volúmenes de venta.

Las inversiones de Igardi se concentran en sus inventarios y tiene un bajo nivel de inversión en activos fijos, como descentralizar sus oficinas con la apertura de nuevas oficinas en otras regiones de tal manera que le permita mayor contacto con los clientes. Este análisis permite reconocer que el capital de trabajo es una fortaleza de Igardi ya que le permite participar con un buen porcentaje en sus proyectos de inversión, por otro lado se identificó que la baja inversión en activos fijos es una de sus debilidades.

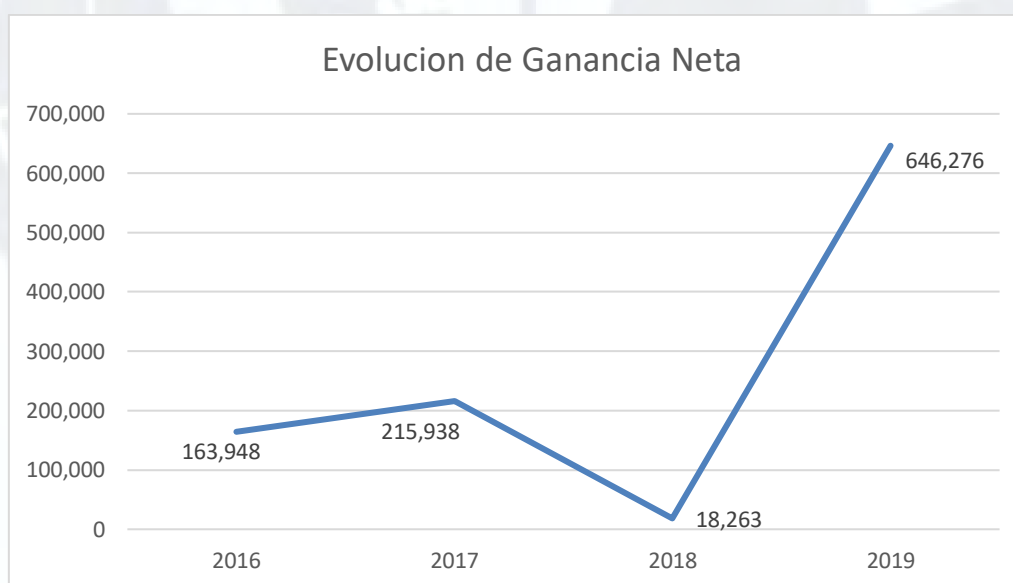


Figura 6. Ganancia neta de los ejercicios 2014-2019 de la empresa Igardi Herramientas en soles.

Tabla 10

Estado de Ganancias y Pérdidas 2016-2019 de Igarði Herramientas S.A.

Cuenta	2019	2018	2017	2016
Ingresos de actividades ordinarias	14'176,035	14'340,047	14'855,754	13'251,049
Descuentos y Rebajas concedidas	-1'719,146	-2'187,004	-2'536,023	-2'331,431
TOTAL INGRESOS BRUTOS	12'456,889	12'153,044	12'349,731	10'919,618
Costo de Ventas	-6'811,057	-7'436,186	-7'697,515	-6'912,098
UTILIDAD BRUTA	5'645,832	4'716,858	4'652,216	4'007,520
Gastos de Ventas y Distribución	-2'157,380	-2'715,962	-2'408,887	-1'864,798
Gastos de Administración	-2'351,645	-1'930,339	-1'882,550	-1'818,580
UTILIDAD OPERATIVA	1'136,807	70,556	360,779	324,142
Ingresos Financieros	295,910	1'223,167	708,103	1'117,739
Gastos Financieros	-410,029	-1'147,375	-537,730	-1,158,314
Otros Ingresos	3,339	65,433	56,357	30,103
Otros Gastos	-55,827	-39,229	-60,275	-18,350
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	970,200	172,551	527,234	295,319
Participación de los Trabajadores	-37,715	-29,822	-67,977	-34,417
Impuesto a la Renta	-286,209	-124,466	-243,318	-96,954
UTILIDAD NETA	646,276	18,263	215,938	163,948
Reserva Legal	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD DE LIBRE DISPOSICION	646,276	18,263	215,938	163,948

Nota: Valores expresados en soles

Tabla 11

Estados de Situación Financiera Igardi Herramientas S.A.

	2019	2018
Activos		
Activos Corrientes		
Caja y Bancos	1'479,858	635,230
Cuentas por Cobrar	2'138,493	1'659,829
Cuentas por Cobrar Relacionadas	62,186	10,857
Cuentas por Cobrar a Accionistas y Personal	76,516	112,054
Cuentas por Cobrar Diversas	335,431	277,551
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	234,966	132,807
Servicios y otros Contratados por Anticipado	34,454	10,888
Mercaderías	8'029,032	7'180,276
Inversiones Inmobiliarias	-	-
Activo Diferido	-	-
Total Activos Corrientes	12'390,936	10'019,491
Activos No Corrientes		
Activos adquiridos en Arrendamiento financiero	164,429	164,429
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	381,960	373,203
Depreciación y Amortización Acumulada	-335,559	-335,559
Total Activos No Corrientes	210,830	202,073
TOTAL DE ACTIVOS	12'601,766	10'221,564
Pasivos		
Pasivos Corrientes		
Cuentas por Pagar Comerciales	2'162,280	1'201,116
Cuentas por pagar comerciales Asociadas	6,893	14,897
Tributos por Pagar	-54,990	-141,714
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	-23,954	-21,019
Ctas por Pagar a los Accionistas, Directores y Gerentes	9,353	0.00
Obligaciones financieras	0.00	0.00
Cuentas por Pagar Diversas-Relacionadas	2'802,060	2'612,205
Cuentas por Pagar Diversas	63,238	23,768
Total Pasivos Corrientes	4'964,880	3'689,253
Pasivos No Corrientes		
Provisiones Diversas	281,572	281,572
Pasivo Diferido	-56,264	-41,259
Total Pasivos No Corrientes	225,308	240,314
Patrimonio		
Capital	743,079	743,079
Reserva Legal	148,615	148,615
Resultados Acumulados	5'873,608	5'382,040
Resultado del Ejercicio	646,276	18,263
Total Patrimonio	7'411,578	6,291,997
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12'601,766	10'221,564

Nota: Valores expresados en soles

Es relevante detallar algunos ratios financieros:

Tabla 12

Ratios Financieros de Igardi Herramientas S.A. de los años 2016 al 2019

Rentabilidad	2019	2018	2017	2016
Utilidad bruta (soles)	5'645,832	4'716,858	4'652,216	4'007,520
Utilidad neta (soles)	646,276	18,263	215,938	163,948
Utilidad operativa (ROS) soles	1'136,807	70,556	360,779	324,142
Rotación activo (ROA)	0.05	0.002	0.02	0.02
Rotación del patrimonio (ROE)	0.09	0.003	0.03	0.03
Retorno de la inversión (ROI)	0.11	0.13	0.11	0.16
Liquidez	2019	2018	2017	2016
Prueba corriente	2.5	2,72	2.75	2.93
Prueba acida	0.88	0.77	0.96	1.14
Apalancamiento	2019	2018	2017	2016
Grado de endeudamiento	0.41	0.38	0.37	0.35
Grado de propiedad	0.59	0.62	0.63	0.65
Endeudamiento patrimonial	0.67	0.62	0.60	0,54
Actividad	2019	2018	2017	2016
Rotación de inventarios	0.90	1.09	1.27	1.14
Periodo medio de inventarios	408	334	287	320
Rotación del activo total	1.09	1.20	1.28	1.19
Crecimiento	2019	2018	2017	2016
Venta en soles	14'176,035	14'340,047	14'855,754	13'251,049
% de incremento de ventas	-1%	-3%	12%	-8%
Utilidad Neta en soles	646,276	18,263	215,938	163,948
% de incremento de las utilidades netas	3439%	-92%	32%	-67%

En base al cuadro presentado tenemos que el ROA de Igardi está acorde al ROA del sector, cinco por ciento, recuperando su rentabilidad y la accesibilidad a financiamientos, de igual manera el ROE tiene los niveles del sector al que pertenece, el último año consiguió nueve por ciento, lo que significa que Igardi puede ser considerada como una empresa que puede generar beneficios para sus accionistas, además en todos los años mantiene un ROE mayor al ROA por lo que se deduce que fueron capaces de generar activos mediante financiamiento incrementando la rentabilidad financiera.

Los ratios de liquidez conseguidos en los últimos años brindan a Igardi la posibilidad de asumir sus deudas a corto plazo con una razón corriente de 2.5, sin embargo, la prueba

acida con un resultado de 0.88 nos indica que existe una tendencia de sobre apalancamiento. Los indicadores de endeudamiento nos indican que Igardi consiguió un valor óptimo el año 2019 con 41% aprovechando eficientemente su capacidad de endeudamiento, los índices de actividad nos demuestran la baja rotación de inventarios que mantiene Igardi, el resultado del 2019 indica una reducción en el movimiento de sus existencias. Finalmente, la evolución del crecimiento del año 2016 al 2019 nos muestra un decrecimiento en las ventas sin embargo consiguieron un incremento en las utilidades netas.

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

El personal es el recurso máspreciado de toda organización, dando movimiento a los recursos tangibles e intangibles, poniendo en marcha el ciclo operativo y creando relaciones que canalicen el cumplimiento de los objetivos de la organización (D'Alessio, 2008). Igardi tiene claro que el personal es lo más importante dentro de una organización ya que son ellos los que garantizan la calidad de su servicio y productos. La empresa cuenta con programas de capacitación anuales para el personal de las distintas áreas, con el fin de motivarlos a realizar una mejor labor y buscando alcanzar sus objetivos y mejorarlos, sin embargo, tiene una gran oportunidad de mejora en implantar programas de inducción para los nuevos colaboradores ya que actualmente no los tiene de manera formal.

Igardi cuenta con una cultura organizacional fuerte basada en valores firmes los que son aceptados por todos los integrantes de la empresa, con el fin de conservar esta cultura realizan actividades como otorgar premios, incentivos económicos, y cursos de capacitación, fortaleciendo de esta manera los valores, creencias y filosofía de la organización. El ambiente laboral es muy bueno, existe motivación y buen ánimo, la relación entre las diferentes áreas e integrantes de los equipos son dinámicas en base a reuniones entre ellos para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa. El presente análisis indica que la principal

fortaleza radica en mantener un buen clima laboral y además del alto grado de habilidades técnicas del personal, lo que hace la diferencia con sus competidores del mercado.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según Marino Casas, Gerente de Contabilidad y Recursos Humanos, Igardi cuenta con dos sistemas informáticos, el primero fue un desarrollo propio, se trata de un software que les permite el control de los inventarios, realizar cotizaciones y facturaciones y además adquirieron un software contable de la empresa Acon Soft, el sistema propio alimenta de información al software contable permitiéndole gestionar módulos de facturación, inventarios y gestión financiera, este proceso es realizado por el departamento de sistemas y les permite contar con información para gestiones administrativas y toma de decisiones comerciales y gerenciales además de identificar posibles problemas. Sin embargo, se detectó ciertas falencias del actual software y la gerencia general está evaluando la necesidad de implementar un ERP a fin de unificar sus actividades en un solo programa y mejorar sus procesos.

Parte de los sistemas de comunicación se realizan mediante correos electrónicos, así como reportes de productividad que se facilitan a las diferentes áreas para realizar el seguimiento de resultados, para detectar oportunidades de mejora y problemas existentes en alguno de los procesos comerciales. (M. Casas, comunicación personal, 26 de marzo de 2019). Para las visitas a los clientes, el personal de ventas no posee herramientas digitales como tabletas o dispositivos electrónicos interconectados con el sistema matriz de almacén y ventas, lo que no permite tener en tiempo real la disponibilidad de stock frente a los clientes.

Basado en el presente análisis, se identificó que la debilidad que más apremia a Igardi es que no posee un sistema integrado de información (dispositivos electrónicos, sistema ERP) y también que su plataforma de comercio electrónico se encuentra desactualizada.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de Investigación y desarrollo dentro de una organización es muy importante ya que se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En el caso de Igardi, al ser comercializador de equipos y herramientas depende de sus representadas para transmitir las nuevas tecnologías provenientes de las casas matrices. La empresa no cuenta con un área de investigación y desarrollo por lo que lanzamientos de productos y las innovaciones tecnológicas se rigen por las representadas. De este análisis se identificó como debilidades, el no contar con un sistema integrado de información además la falta de actualización de la plataforma de comercio electrónico, ambos factores son primordiales para el desarrollo de procesos y productos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos tiene como objetivo señalar los aspectos más importantes en el éxito de Igardi. En la Tabla 13, se evalúan las principales fortalezas y debilidades, así como las relaciones entre las áreas.

De acuerdo con el resultado del análisis interno de Igardi, presenta en la matriz 15 factores determinantes del éxito comprendidos en ocho fortalezas y siete debilidades cuya ponderación ha obtenido un puntaje de 2.40, resultado que está por debajo del promedio esperado (2.50). Este es un indicador que demuestra que a pesar de estar cerca al promedio aun es una organización internamente débil, se puede decir que las fortalezas de esta empresa no están siendo aprovechadas adecuadamente para reforzar sus actividades hacia el mercado interno y externo. En cuanto a las debilidades se deberá tomar acciones mediante estrategias para un adecuado crecimiento.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito			
Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1 Buena presencia en el mercado y reputación empresarial	0.05	4	0.20
2 Buena infraestructura	0.05	3	0.15
3 Calidad en el servicio de pre y post venta	0.08	4	0.32
4 Sólida relación comercial con los proveedores	0.05	3	0.15
5 Buen clima organizacional	0.05	3	0.15
6 Alto grado de habilidades técnicas del personal	0.06	4	0.24
7 Capital de trabajo (alta liquidez)	0.05	3	0.15
8 Productos de calidad de marcas reconocidas	0.08	4	0.32
Subtotal	0.47		1.68
Debilidades			
1 Pérdida de clientes estratégicos	0.10	1	0.10
2 No cuenta con sucursales en provincia	0.08	2	0.16
3 Baja investigación de mercado	0.09	1	0.09
4 No posee un sistema integrado de información	0.07	1	0.07
5 Baja inversión en activos fijos	0.05	2	0.10
6 Alto inventario de existencias	0.08	1	0.08
7 Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0.06	2	0.12
Subtotal	0.53		0.72
Total	1.00		2.40
Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor			

4.3. Conclusiones

En conclusión, la empresa Igardi posee una débil estructura organizacional que no permite asegurar el crecimiento sostenido en el tiempo y estar preparado ante posibles ingresos de nuevos competidores. Si bien es cierto cuenta con actividades básicas de marketing no posee actividades organizadas de lanzamiento de nuevos productos y desarrollo de mercado limitando el nivel de servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes lo que se traduce en la pérdida de clientes estratégicos. Cabe resaltar que la empresa posee un buen clima laboral y se preocupa de la capacitación de su personal, pero no cuenta con procesos de inducción. Finalmente, la empresa está en un sector competitivo que necesita de acciones internas para mejorar considerablemente la productividad, Igardi debe iniciar acciones estratégicas para minimizar las debilidades que afectan más a la operación.

Capítulo V: Intereses de Igardi Herramientas S.A. y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Igardi Herramientas S.A.

De acuerdo con Hartmann (1957/1983) define que los intereses organizacionales son aquellos aspectos de interés fundamental para la organización y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). Basado en ello, los intereses organizacionales de Igardi Herramientas S.A., están estrechamente relacionados con la visión de la organización siendo su principal interés mantener el liderazgo en el mercado de equipos y herramientas del Perú.

Los intereses organizacionales son los siguientes:

1. Mayor participación de mercado
2. Desarrollo de nuevos mercados
3. Crecimiento sostenido en ventas
4. Fortalecer el portafolio con marcas de prestigio internacional.
5. Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de equipos y herramientas.
6. Establecer sólidas relaciones de negocios con los clientes
7. Fortalecer el servicio técnico (post-venta)
8. Aumento del ROE

5.2. Potencial de Igardi Herramientas S.A.

De acuerdo con Hartmann (1957/1983), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos (D'Alessio, 2012), para ello se analiza las siete áreas funcionales clásicas.

Administración y gerencia: En Igardi Herramientas S.A., una de sus principales características es el liderazgo que ejerce la fundadora y dueña, responsable de la dirección de

la empresa que bajo un enfoque emprendedor promueve un buen clima laboral y que a través de los años junto a su plana administrativa ha logrado mantener a Igardi en una posición sólida en el mercado local.

Marketing y ventas & Investigación de mercado: La fortaleza en el área de ventas es la experiencia profesional de sus vendedores que a través de los años han logrado ser expertos en su rubro y fidelizar a los clientes. Una de las oportunidades es mejorar la investigación de mercados por lo que se propone invertir en estudios relacionados a este aspecto, lo que permitiría tener mayor conocimiento de la competencia, conocer las tendencias del mercado e identificar las necesidades del cliente para hacer frente a las necesidades y exigencias del mercado a fin de tener una mejor proyección a futuro.

Operaciones & Logística e infraestructura: Una de las fortalezas de Igardi es su infraestructura posee un local comercial y almacenes propios, que permite aminorar los costos y ser más competitivos con los precios de venta, mantiene una buena relación con sus proveedores y en las operaciones de comercialización y servicio post venta. Una oportunidad de mejora sería disminuir el nivel de existencias y renovar el inmobiliario de las oficinas y las estanterías de los almacenes.

Finanzas & Contabilidad: Una de las características de la empresa es su capacidad para financiarse, en el 2019 alcanzó un nivel óptimo en el grado de endeudamiento alrededor del 40%. A nivel de inventarios vemos que el indicador de los días de rotación de mercadería se ha incrementado en los últimos años, siendo una oportunidad de mejora la planificación de compra de producto y seguimiento a las proyecciones de venta.

Recursos Humanos & Cultura: Igardi promueve una cultura basada en la confianza, transparencia y comunicación horizontal a todo nivel, esto es una fortaleza ya que genera un buen clima laboral y lealtad de los trabajadores hacia la compañía. Otra fortaleza es el alto grado de habilidades técnicas del personal, lo que hace la diferencia con sus competidores del

mercado, así como la capacitación continua para generar conciencia en seguridad y salud ocupacional y en temas técnicos propios del negocio. Se detectó una oportunidad de mejora en la proyección de línea de carrera para los empleados, lo que impulsaría en la motivación del personal.

Sistemas de Información & comunicaciones: Igardi diseñó su propio sistema integrado de finanzas y logística que les permitió ahorrar costos; sin embargo, mientras este sistema no se integre con el resto de las áreas, no es posible que se obtenga la información en tiempo real. Actualmente, la recopilación de data para la elaboración de informes toma más tiempo de lo necesario, lo cual es relevante en la toma de decisiones. Se identificó que las debilidades más apremiantes son el no poseer un sistema integrado de información (dispositivos electrónicos, sistema ERP) por la demora en las decisiones que esto representa y también que su plataforma de comercio electrónico se encuentra inoperativa.

Tecnología & Investigación y desarrollo: El lanzamiento de nuevos productos depende de las marcas que Igardi representa, al no ser fabricante de los productos que comercializa, está limitado a las innovaciones de sus representadas. Una debilidad es que, al depender de las innovaciones de productos por parte de las representadas, no se enfoca en desarrollar innovación en otras áreas que complementan su negocio por ejemplo el no contar con un sistema integrado de información o la inoperatividad de la plataforma de comercio electrónico, ambos factores son primordiales para el desarrollo de procesos y productos.

5.3. Principios Cardinales de Igardi Herramientas S.A.

Según Hartmann (1957/1983), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2012).

Los principios cardinales son cuatro y se definen como:

Influencias de terceras partes: Las terceras partes que influyen en el sector al que pertenece Igardi impactan en el relacionado a ventas y penetración de mercado, básicamente en las herramientas manuales. En el caso de ventas, es importante mencionar que, por la firma de tratados internacionales como el TLC con China, se ha incrementado el ingreso de herramientas a precios muy por debajo del mercado, lo que impacta en la competitividad de precios y volúmenes de ventas. En el caso de penetración de mercado, se ve impactada por el crecimiento de la informalidad, tenemos la presencia de ingreso de herramientas de contrabando mayormente desde Puno que se distribuye de manera informal al resto del país.

Lazos pasados-presentes: La empresa Igardi en el pasado tenía la representación exclusiva de marcas internacionales de equipos y herramientas lo que le permitió una diferenciación en el sector. Debido a los cambios de estrategia de las representadas, estas rescinden los contratos de exclusividad y deciden compartir la representación con otros distribuidores, lo que afectó considerablemente las ventas de la empresa. Ante ello Igardi buscó alternativas de marca que no estén presentes en el mercado. Esto es una tendencia en el sector, razón por la cual la empresa se encuentra en la constante búsqueda de marcas de calidad.

Contrabalance de intereses: Una de las desventajas de Igardi es la fuerte competencia de precios en herramientas manuales. Existen competidores que traen productos de China a menor precio y con marca personalizada, es por ello que la empresa para combatir esta competencia se propone que tenga una línea económica enfocada específicamente a este segmento. Esto podría representar un contrabalance en Igardi ya que no dejaría de atender al segmento premium y a la vez no perdería mercado frente a sus competidores.

Conservación de los enemigos (competidores): Igardi es una de las cuatro principales distribuidoras de equipos y herramientas del país, sus dos principales competidores son Energotec y Electroferrocentro, adicional a ellos existen muchos competidores pequeños que

de alguna manera regulan la oferta del mercado local. El hecho de tener competencia permite a Igardi que se reinvente constantemente para competir con mayores posibilidades de éxito.

5.4. Matriz de Intereses de Igardi Herramientas S.A. (MIO)

Los intereses organizacionales y los puntos cardinales son la base para elaborar la matriz de Intereses organizacionales (D'Alessio, 2012). En la Tabla 14 se muestra la matriz MIO para Igardi donde se indican a los competidores y señalan el nivel de intensidad (vital, importante y periférico) de la industria en la cual participa.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

La visión viene a ser la suma de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2012), los mismos que se alcanzarán en base a los objetivos de corto plazo y alineados con las estrategias llevarán a Igardi a cumplir con los objetivos planteados y alcanzar la situación futura esperada de la empresa. Igardi viene operando con una visión demasiado amplia sin objetivos claros a largo plazo; sin embargo, apoyado en la visión propuesta la empresa está en la capacidad de afrontar las adversidades del mercado basándose en sus fortalezas y en las oportunidades que le brinda el sector a fin de aplicar las estrategias necesarias para conseguir el crecimiento y éxito esperado, así como cumplir el reto que significa la visión propuesta.

Los objetivos a largo plazo propuestos para Igardi son:

OLP 1: Al 2030 incrementar las ventas a S/.21'000,000 al 2019 fue de 14'000,000.

OLP 2: Al 2030 alcanzar el 10 % de las ventas por comercio electrónico al 2019 fue de 0%.

OLP 3: Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.

OLP 4: Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.

OLP 5: Al 2030 incrementar el índice de satisfacción al cliente a 85% al 2019 fue de 60%.

Tabla 14

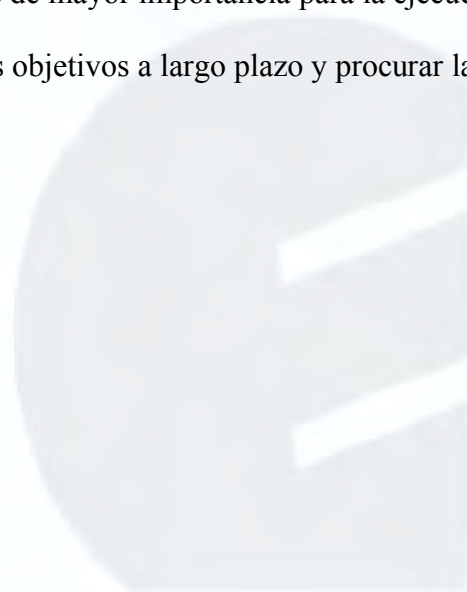
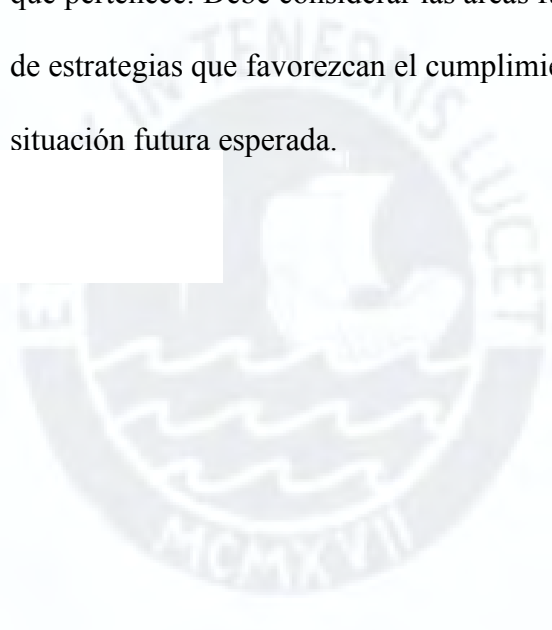
Matriz de Intereses de Igardi Herramientas S.A. (MIO)

Interés Organizacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Mayor participación de mercado	(o) Energotec (o) Electroferrocentro (o) FESEPSA	(o) Importaciones La Marina (o) obd2 soluciones	(o) Ferretería Los Sauces (o) M&W Salas (o) Tiendas de Retail (o) Mercado informal de herramientas
2 Desarrollo de nuevos mercados	(o) Energotec (o) Electroferrocentro	(o) Tiendas de Retail	(o) Importaciones La Marina (o) obd2 soluciones (o) FESEPSA
3 Crecimiento sostenido en ventas	(o) Energotec (o) Electroferrocentro (o) FESEPSA	(c) Empresas del sector industrial (Energía & minas, construcción, etc.)	(o) Tiendas de Retail (c) Mercado informal de herramientas
4 Fortalecer el portafolio con marcas de prestigio internacional	(o) Energotec (o) Electroferrocentro		(o) FESEPSA
5 Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de equipos y herramientas	(o) Energotec (o) Electroferrocentro (o) FESEPSA	(o) Importaciones La Marina (o) obd2 soluciones (c) Empresas del sector industrial	(o) M&W Salas
6 Establecer sólidas relaciones de negocios con los clientes	(o) Energotec (o) Electroferrocentro (o) FESEPSA	(o) Importaciones La Marina (o) obd2 soluciones (c) Empresas del sector industrial	(o) M&W Salas
7 Fortalecer el servicio técnico (post venta)	(o) Energotec (o) FESEPSA	(o) M&W Salas (o) obd2 soluciones	(o) Tiendas de Retail
8 Aumento del ROE	(o) Energotec (o) Electroferrocentro (o) FESEPSA	(o) Importaciones La Marina (o) obd2 soluciones (o) M&W Salas (c) Empresas del sector industrial	(o) Tiendas de Retail

Nota. (o) = opuestos (c) = comunes

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de Igardi fueron planteados acorde a la visión propuesta, en base a sus intereses además de las oportunidades que ofrece el sector y el mercado al que pertenece. El principal objetivo es incrementar la rentabilidad de la compañía en base a acciones que incremente los volúmenes de venta, otro objetivo es incrementar la presencia (ventas) con una mayor participación de mercado y la implementación de un nuevo modelo de comercialización (On Line) que le permita satisfacer las necesidades de todo el sector al que pertenece. Debe considerar las áreas funcionales de mayor importancia para la ejecución de estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y procurar la situación futura esperada.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es la más usada e importante ya que en base al análisis del emparejamiento de los cuatro factores de la matriz podemos determinar las estrategias que necesita la empresa para alcanzar los objetivos planteados y desarrollar su plan estratégico. El resultado del análisis de la matriz FODA para Igardi se presenta Tabla 15.

FO: Explote, se determinó cuatro estrategias relacionadas a la implementación de alianzas estratégicas con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos, implementar planes para desarrollar nuevos segmentos de mercado, planes comerciales y de soporte de servicio técnico para incrementar su presencia en nuevos segmentos de mercado, plan de promoción de marcas más representativas dirigidas a universidades y organizaciones profesionales.

DO: Busque, se determinó cinco estrategias relacionadas a implementar un plan para recuperar clientes estratégicos, desarrollar alianzas estratégicas con subdistribuidores en el interior del país, planes de mejora de la integración de información de la empresa, implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas, implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado.

FA: Conforme, se determinó tres estrategias relacionadas a la implementación de planes de inteligencia comercial, implementación de programas de retención de talentos y desarrollo de una línea económica de herramientas para hacer frente al mercado informal.

DA: Evite, se determinó tres estrategias relacionadas a elaborar un plan para fidelizar a los clientes estratégicos, implementar planes para optimizar los niveles de inventario e implementar alianzas con los clientes para proyectar demanda.

Tabla 15

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. Buena presencia en el mercado y reputación empresarial. F2. Buena Infraestructura. F3. Calidad en el servicio pre y post venta. F4. Sólida relación comercial con los proveedores. F5. Buen clima organizacional. F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal. F7. Capital de trabajo (Alta liquidez) F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	D1. Pérdida de clientes estratégicos. D2. No cuenta con sucursales en provincia. D3. Baja investigación de mercado. D4. No posee un sistema integrado de información. D5. Baja inversión en activos fijos. D6. Alto inventario de existencias. D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada.
Oportunidades	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación- crecimiento PBI) O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's) O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura) O4. Consumidor mejor informado O5. Crecimiento del comercio electrónico. O6. Crecimiento del sector industrial. O7. Desarrollo de nuevos mercados	FO1: Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos (F1, F2, F3, F4, F7, O2, O4, O6, O7) FO2: Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado (F1, F3, F6, F8, O1, O4, O7) FO3: Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en nuevos segmentos. (F3, F6, O6, O7) FO4: Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia (F1, F3, F6, F8, O4, O7)	DO1: Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos (D1, O3, O4, O6) DO2: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado. (D1, D2, O3, O6, O7) DO3: Implementar un plan para mejorar la integración de información de la empresa (D1, D4, O3, O6, O7) DO4: Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas (D4, D7, O4, O5, O6) DO5: Implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado (D3, O4, O6, O7)
Amenazas	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país) A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos. A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas). A4. Conflictos socioambientales que afectan la inversión. A5. Desaceleración económica del Perú A6. Informalidad en el mercado nacional. A7. Ingreso de nuevos competidores	FA1: Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos. (F8, A2, A6, A7) FA2: Implementar programas de retención de talentos y desarrollo de carrera (F5, F6, A7) FA3: Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas (A5, A6, A7, F1, F2, F7)	DA1: Elaborar un plan para fidelizar a los clientes estratégicos (D1, A7) DA2: Implementar planes para optimizar los niveles de inventarios (D6, A6, A7) DA3: Implementar una alianza con los clientes para proyectar la demanda de productos y asegurar la disponibilidad. (D1, D3, D6, A2, A6, A7)

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

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es usada para encontrar la postura estratégica adecuada de la empresa (D'Alessio, 2012). Para el caso de Igardi Herramientas los valores obtenidos se encuentran en la Tabla 16 y definen la posición estratégica de acuerdo con la ubicación del cuadrante.

Tabla 16

Matriz PEYEA de Igardi Herramientas S.A.

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	-3.13	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	3.78
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	6
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de los productos más competitivos	3	4. Capital requerido vs capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	0	5. Flujo de caja	6
6. Rivalidad/presión competitiva	0	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	6
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	0
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	0
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	3.67	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	-2.78
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación de mercado	4
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	0
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad al consumidor	5
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad /utilización de capital	3	8. Integración vertical	0
9. Poder de negociación de los productos	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3

En base a los resultados de la matriz PEYEA se aplica la fórmula:

$$X = FI + VC = 3,67 - 2,68 = 0,99$$

$$Y = EE + FF = - 3,13 + 3,78 = 0,65$$

$$\text{Coordenada } (x,y) = (0,99 , 0,65)$$

Conclusión: El vector se encuentra en el cuadrante agresivo

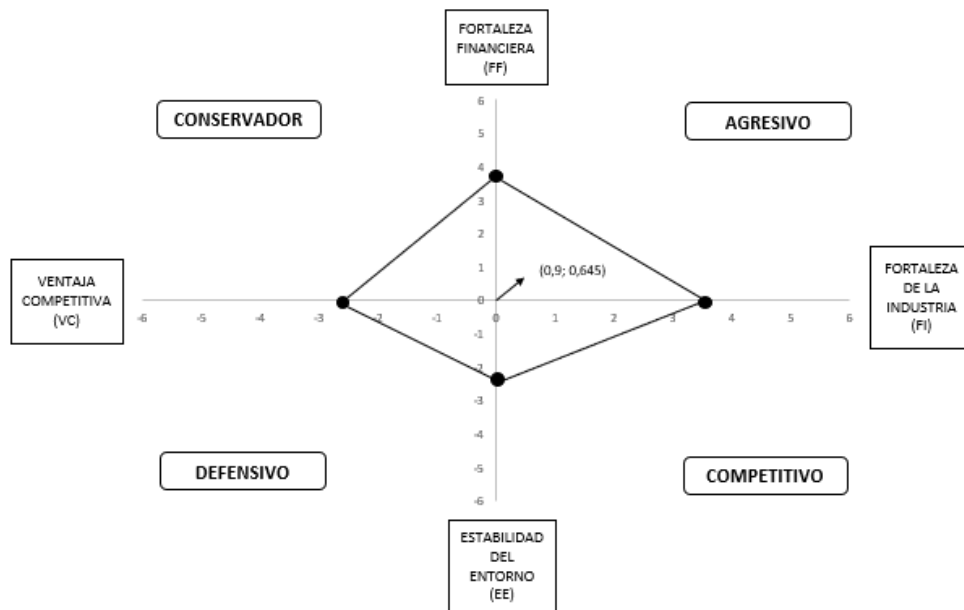


Figura 7. Matriz PEYEA para la empresa Igardi Herramientas S.A.

En base a los resultados obtenidos de la matriz PEYEA indica que Igardi debe seguir una postura estratégica agresiva, lo cual tiene sentido teniendo en cuenta que posee una muy buena fortaleza financiera y posición en la industria con una estabilidad equilibrada del entorno y de la ventaja competitiva.

La estrategia seleccionada para el PEYEA es: Diversificación concéntrica

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2012) la matriz desarrollada por el Boston Consulting Group evalúa la participación del mercado y la generación de efectivo versus la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo, adicionalmente ayuda a analizar el portafolio de productos de la empresa, en el caso de Igardi la matriz se elaboró considerando las marcas representativas para la empresa y enfocadas en un segmento premium que es donde participa.

Snap On, es el primer fabricante mundial de herramientas de alta calidad para uso industrial, esta marca americana se dedica a la fabricación de herramientas manuales con un

excelente rendimiento, garantía de por vida y cuenta con sistema innovadores de agarre exclusivo. Esta marca es la más importante para Igardi, fue con la que empezó operaciones en Perú y representa el 62,6% de sus ventas, gran parte del éxito se debe a que esta marca se encuentra posicionada en la industria por su alta calidad y rendimiento.

Ridgid, es una marca americana líder en la fabricación de equipos y herramientas para tuberías y refacciones, ofrece más de 300 tipos de herramientas y maquinas roscadoras, terrajas, ranuradores, etc. Esta distribución representa para Igardi el 23% de ingreso en ventas, lo que significa una oportunidad tangible de crecimiento en el mercado y posicionamiento de marca.

Williams, es una marca americana que pertenece a la corporación Snap On y fabrica herramientas manuales especializadas en el sector automotriz bajo los mismos estándares de calidad y garantía de por vida.

El área de Servicio técnico es parte de Igardi y ofrece un servicio especializado en el mantenimiento y reparación de equipos y herramientas de las marcas que representa la empresa.

Otros, relacionado a marcas como Metabo, EgaMaster, Zeca, Brain Bee, Lubritek, etc que son complementarias al portafolio con una participación mínima.

Tabla 17

Valores de la Matriz BCG

División (Marca)	Ingreso (miles de soles)	% de ingresos	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
Snap On (1)	8760	62,6%	60%	3%
Ridgid (2)	3200	23%	15%	10%
Williams (3)	1400	10%	8%	15%
Servicio técnico (4)	280	2%	50%	12%
Otros (5)	340	2,4%	20%	5%
TOTAL	14000	100%		



Fig. 8. Matriz BCG de Igardi Herramientas S.A.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna – Externa también es una matriz de portafolio, ya que en ella se grafican las divisiones y/o productos de la empresa, ubicándolos en una de las nueve celdas considerando dos dimensiones, que derivan de los puntajes ponderados de los resultados de las matrices EFE y EFI para cada división. Esta matriz fue creada por McKinsey y como matriz de portafolio deriva de la matriz de crecimiento BCG (D'Alessio, 2012). En la siguiente figura se muestra la MIE de Igardi, la cual en base a los resultados obtenidos de la Matriz EFE (2.17) y la matriz EFI (2.40) se posiciona en el cuadrante V por lo que de acuerdo con D'Alessio (2012), Igardi debe considerar como prescripción retener y mantener en base a estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.

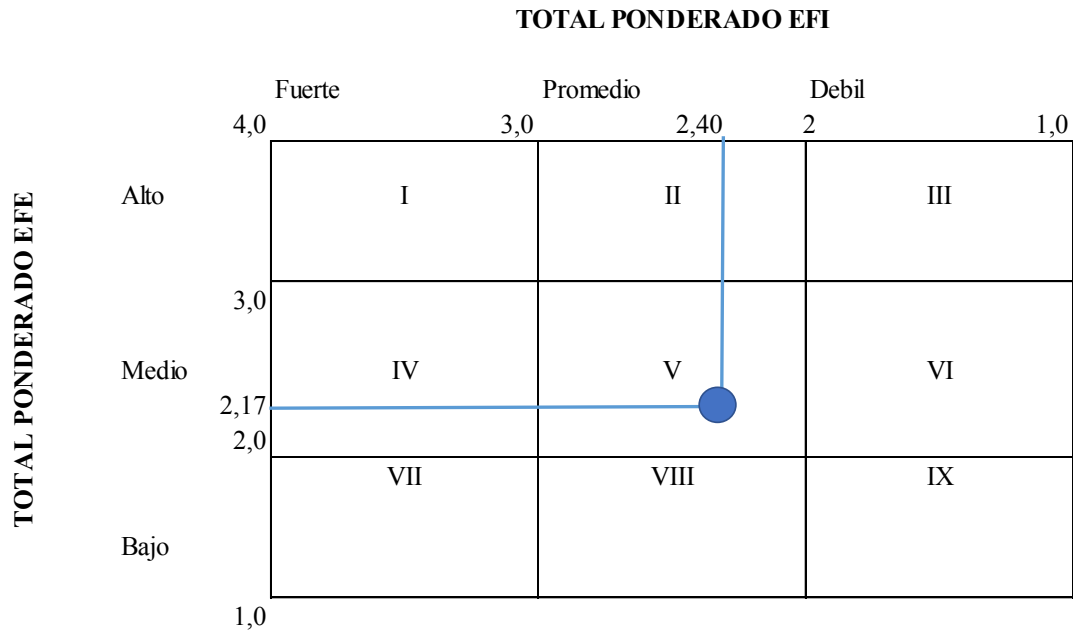


Fig. 9. Matriz Interna Externa (IE) de Igardi Herramientas S.A.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según David (2013) la elaboración de esta matriz se basa en el análisis del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil). En base a los resultados de la matriz FODA y PEYEA, Igardi se encuentra en la postura estratégica agresiva.

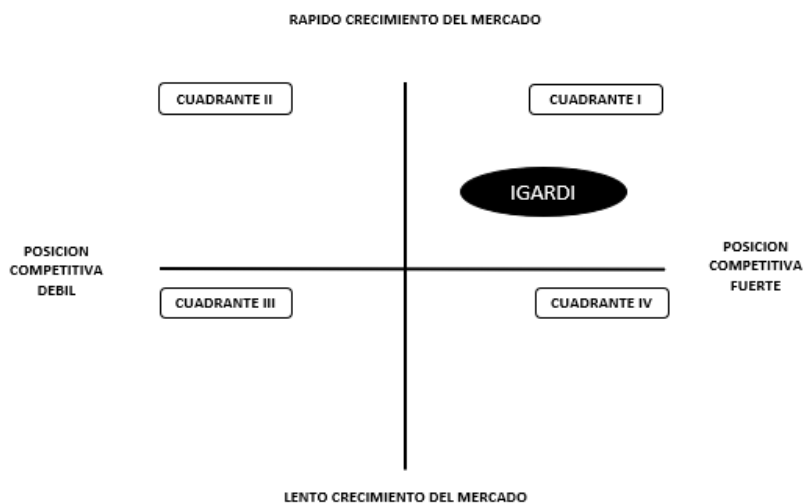


Fig. 10. Matriz Gran Estrategia (MGE) de Igardi Herramientas S.A.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica nos permitirá reunir las estrategias obtenidas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, ver las repeticiones de cada una de ellas al compararlas entre sí en la matriz, se suman las repeticiones y se seleccionan aquellas con mayor repetición. (D'Alessio 2012). Los resultados se muestran en la Tabla 18, para Igardi estas se componen de un total de 15 estrategias, de las cuales se ha retenido 9 estrategias y son las siguientes:

- Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.
- Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.
- Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.
- Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia.
- Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.
- Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.
- Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.
- Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.

Tabla 18

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Igardí Herramientas S.A.

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Diversificación concéntrica	FO1. Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.	x	x	x		x	4
Desarrollo de mercado	FO2. Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.	x	x	x	x	x	5
Desarrollo de mercado	FO3. Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.	x	x	x	x	x	5
Desarrollo de producto	FO4: Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia.	x		x	x	x	4
Penetración de mercado	DO1. Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	x		x	x	x	4
Penetración de mercado Diversificación concéntrica	DO2. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardí en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	x	x	x	x	x	5
Interna	DO3. Implementar un plan para mejorar la integración de información de la empresa.	x					1
Interna	DO4. Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	x		x	x	x	4
Interna	DO5. Implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado.	x		x	x	x	4
Desarrollo de producto	FA1. Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	x		x	x	x	4
Interna	FA2. Implementar programas de retención de talentos y desarrollo de carrera.	x					1
Diversificación concéntrica	FA3. Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	x	x	x	x	x	5
Interna	DA1. Elaborar un plan para fidelizar a los clientes estratégicos.	x					1
Interna	DA2. Implementar planes para optimizar los niveles de inventario.	x					1
Interna	DA3: Implementar una alianza con los clientes para proyectar la demanda de productos y asegurar la disponibilidad.	x					1

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta etapa se necesita tomar una decisión respecto a las estrategias más eficaces, es decir, aquellas que capitalizan las fortalezas, hacen frente a las amenazas, aprovechan las oportunidades y mitigan las debilidades de la organización. Para determinar cuáles son las mejores estrategias se utiliza la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), la cual utiliza como insumos las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo junto con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE para evaluar el éxito de las estrategias. La ponderación de la efectividad se refleja en las intersecciones entre insumo y estrategia es una actividad que requiere intuición, conocimiento integral de la organización y buen juicio. El resultado debe ser un conjunto de estrategias que superen el valor de cinco en la suma de las ponderaciones lo cual refleja un nivel de éxito por encima de aquellas que no alcancen esta calificación.

Para Igardi los resultados se muestran en la Tabla 19 donde se han seleccionado ocho estrategias, a continuación, se detallan las estrategias aprobadas:

- FO1: Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.
- FO2: Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.
- FO3: Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.
- DO1: Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.
- DO2: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.
- DO4: Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.

- FA1: Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.
- FA3: Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.

Aquellas estrategias que no alcanzaron un valor mayor a cinco se consideran como no aprobadas se consideran como de contingencia y son las siguientes:

- FO4: Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia.
- DO5: Implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado.

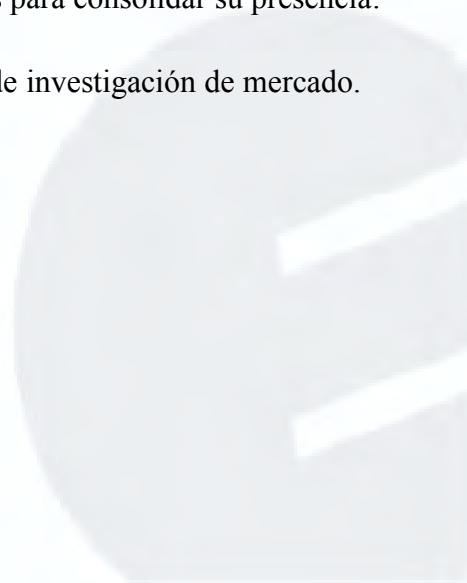
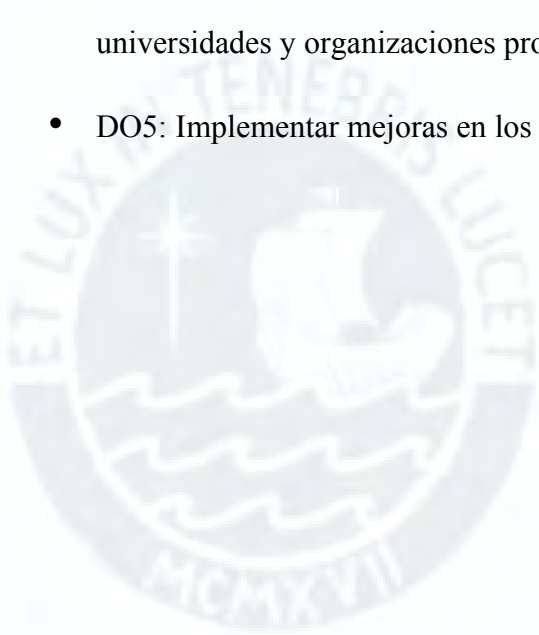


Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	FO1: Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.		FO2: Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.		FO3: Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS							
F1. Sólida presencia en el mercado y reputación empresarial	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F2. Buena Infraestructura	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
F3. Calidad en el Servicio pre y post venta	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
F4. Sólida relación comercial con los proveedores	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F5. Buen clima organizacional	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
F7. Capital de trabajo (Alta liquidez)	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES							
D1. Pérdida de clientes estratégicos.	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
D2. No cuenta con sucursales en provincia.	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
D3. Baja investigación de mercado	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
D4. No posee un sistema integrado de información	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
D5. Baja inversión en activos fijos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D6. Alto inventario de existencias	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
OPORTUNIDADES							
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura)	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
O4. Consumidor mejor informado	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
O5. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
O6. Crecimiento del sector industrial	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
O7. Desarrollo de nuevos mercados	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS							
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09
A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A4. Conflictos socio- ambientales que afectan la inversión	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
A5. Desaceleración económica del Perú	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
A6. Informalidad en el mercado nacional	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
A7. Ingreso de nuevos competidores	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
TOTAL	2		5,53		5,45		5,21

1= No atractiva 2=Algo atractiva 3= Razonablemente atractiva 4= Altamente atractiva

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

	Peso	FO4: Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia		DO1: Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	
		PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS					
F1. Sólida presencia en el mercado y reputación empresarial	0,05	4	0,20	4	0,20
F2. Buena Infraestructura	0,05	4	0,20	3	0,15
F3. Calidad en el Servicio pre y post venta	0,08	4	0,32	4	0,32
F4. Sólida relación comercial con los proveedores	0,05	4	0,20	4	0,20
F5. Buen clima organizacional	0,05	4	0,20	3	0,15
F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,06	4	0,24	4	0,24
F7. Capital de trabajo (Alta liquidez)	0,05	3	0,15	4	0,2
F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES					
D1. Pérdida de clientes estratégicos.	0,10	2	0,20	4	0,40
D2. No cuenta con sucursales en provincia.	0,08	1	0,08	2	0,16
D3. Baja investigación de mercado	0,09	2	0,18	2	0,18
D4. No posee un sistema integrado de información	0,07	1	0,07	2	0,14
D5. Baja inversión en activos fijos	0,05	1	0,05	1	0,05
D6. Alto inventario de existencias	0,08	1	0,08	1	0,08
D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0,06	2	0,12	2	0,12
OPORTUNIDADES					
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0,07	3	0,21	3	0,21
O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0,08	2	0,16	1	0,08
O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura)	0,09	2	0,18	4	0,36
O4. Consumidor mejor informado	0,06	4	0,24	3	0,18
O5. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	2	0,14	2	0,14
O6. Crecimiento del sector industrial	0,09	3	0,27	4	0,36
O7. Desarrollo de nuevos mercados	0,06	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS					
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0,05	1	0,05	2	0,10
A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0,09	1	0,09	1	0,09
A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0,05	1	0,05	2	0,10
A4. Conflictos socio- ambientales que afectan la inversión	0,05	2	0,10	2	0,10
A5. Desaceleración económica del Perú	0,06	1	0,06	3	0,18
A6. Informalidad en el mercado nacional	0,09	2	0,18	2	0,18
A7. Ingreso de nuevos competidores	0,09	2	0,18	3	0,27
TOTAL	2		4,76		5,50

1= No atractiva 2=Algo atractiva 3= Razonablemente atractiva 4= Altamente atractiva

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

	Peso	DO2: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardí en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.		DO4: Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	
		PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS					
F1. Sólida presencia en el mercado y reputación empresarial	0,05	4	0,20	4	0,20
F2. Buena Infraestructura	0,05	3	0,15	2	0,10
F3. Calidad en el Servicio pre y post venta	0,08	4	0,32	4	0,32
F4. Sólida relación comercial con los proveedores	0,05	4	0,20	4	0,20
F5. Buen clima organizacional	0,05	2	0,10	2	0,10
F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,06	4	0,24	4	0,24
F7. Capital de trabajo (Alta liquidez)	0,05	4	0,20	4	0,20
F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES					
D1. Pérdida de clientes estratégicos.	0,10	2	0,20	2	0,20
D2. No cuenta con sucursales en provincia.	0,08	4	0,32	2	0,16
D3. Baja investigación de mercado	0,09	2	0,18	2	0,18
D4. No posee un sistema integrado de información	0,07	2	0,14	3	0,21
D5. Baja inversión en activos fijos	0,05	1	0,05	2	0,10
D6. Alto inventario de existencias	0,08	1	0,08	3	0,24
D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0,06	2	0,12	4	0,24
OPORTUNIDADES					
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0,07	4	0,28	2	0,14
O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0,08	1	0,08	2	0,16
O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura)	0,09	4	0,36	4	0,36
O4. Consumidor mejor informado	0,06	3	0,18	4	0,24
O5. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	3	0,21	4	0,28
O6. Crecimiento del sector industrial	0,09	4	0,36	4	0,36
O7. Desarrollo de nuevos mercados	0,06	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS					
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0,05	2	0,10	1	0,05
A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0,09	2	0,18	2	0,18
A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0,05	1	0,05	1	0,05
A4. Conflictos socio- ambientales que afectan la inversión	0,05	1	0,05	1	0,05
A5. Desaceleración económica del Perú	0,06	2	0,12	1	0,06
A6. Informalidad en el mercado nacional	0,09	1	0,09	2	0,18
A7. Ingreso de nuevos competidores	0,09	2	0,18	2	0,18
TOTAL	2		5,30		5,54

1= No atractiva 2=Algo atractiva 3= Razonablemente atractiva 4= Altamente atractiva

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		DO5: Implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado.		FA1: Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	
FORTALEZAS	Peso	PA	TPA	PA	TPA
F1. Sólida presencia en el mercado y reputación empresarial	0,05	4	0,20	4	0,20
F2. Buena Infraestructura	0,05	1	0,05	2	0,10
F3. Calidad en el Servicio pre y post venta	0,08	2	0,16	4	0,32
F4. Sólida relación comercial con los proveedores	0,05	2	0,10	4	0,20
F5. Buen clima organizacional	0,05	1	0,05	2	0,10
F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,06	4	0,24	4	0,24
F7. Capital de trabajo (Alta liquidez)	0,05	4	0,20	4	0,20
F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	0,08	4	0,32	4	0,32
DEBILIDADES					
D1. Pérdida de clientes estratégicos.	0,10	4	0,40	3	0,30
D2. No cuenta con sucursales en provincia.	0,08	1	0,08	1	0,08
D3. Baja investigación de mercado	0,09	4	0,36	2	0,18
D4. No posee un sistema integrado de información	0,07	1	0,07	1	0,07
D5. Baja inversión en activos fijos	0,05	1	0,05	1	0,05
D6. Alto inventario de existencias	0,08	1	0,08	1	0,08
D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0,06	1	0,06	3	0,18
OPORTUNIDADES					
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0,07	3	0,21	3	0,21
O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0,08	1	0,08	4	0,32
O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura)	0,09	2	0,18	4	0,36
O4. Consumidor mejor informado	0,06	4	0,24	4	0,24
O5. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	2	0,14	4	0,28
O6. Crecimiento del sector industrial	0,09	4	0,36	4	0,36
O7. Desarrollo de nuevos mercados	0,06	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS					
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0,05	1	0,05	2	0,10
A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0,09	4	0,36	2	0,18
A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0,05	1	0,05	1	0,05
A4. Conflictos socio- ambientales que afectan la inversión	0,05	2	0,10	1	0,05
A5. Desaceleración económica del Perú	0,06	1	0,06	1	0,06
A6. Informalidad en el mercado nacional	0,09	2	0,18	3	0,27
A7. Ingreso de nuevos competidores	0,09	2	0,18	2	0,18
TOTAL	2		4,85		5,52

1= No atractiva 2=Algo atractiva 3= Razonablemente atractiva 4= Altamente atractiva

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		FA3: Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	
FORTALEZAS	Peso	PA	TPA
F1. Sólida presencia en el mercado y reputación empresarial	0,05	4	0,20
F2. Buena Infraestructura	0,05	3	0,15
F3. Calidad en el Servicio pre y post venta	0,08	3	0,24
F4. Sólida relación comercial con los proveedores	0,05	4	0,20
F5. Buen clima organizacional	0,05	2	0,10
F6. Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,06	4	0,24
F7. Capital de trabajo (Alta liquidez)	0,05	4	0,20
F8. Productos de calidad de marcas reconocidas	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
D1. Pérdida de clientes estratégicos.	0,10	2	0,02
D2. No cuenta con sucursales en provincia.	0,08	1	0,08
D3. Baja investigación de mercado	0,09	3	0,27
D4. No posee un sistema integrado de información	0,07	1	0,07
D5. Baja inversión en activos fijos	0,05	1	0,05
D6. Alto inventario de existencias	0,08	1	0,08
D7. Plataforma de comercio electrónico desactualizada	0,06	2	0,12
OPORTUNIDADES			
O1. Estabilidad macroeconómica del país (baja inflación-crecimiento PBI)	0,07	3	0,21
O2. Apertura de nuevos mercados (TLC's)	0,08	4	0,32
O3. Inversión públicas y privadas en crecimiento (Proyectos de infraestructura)	0,09	3	0,27
O4. Consumidor mejor informado	0,06	2	0,12
O5. Crecimiento del comercio electrónico	0,07	2	0,14
O6. Crecimiento del sector industrial	0,09	3	0,27
O7. Desarrollo de nuevos mercados	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
A1. Coyuntura política que afecta la inversión extranjera (Riesgo país)	0,05	1	0,05
A2. Incremento de importaciones de productos asiáticos a precios bajos	0,09	4	0,36
A3. Incremento del tipo de cambio (impacto negativo en ventas)	0,05	1	0,05
A4. Conflictos socio- ambientales que afectan la inversión	0,05	1	0,05
A5. Desaceleración económica del Perú	0,06	2	0,12
A6. Informalidad en el mercado nacional	0,09	4	0,36
A7. Ingreso de nuevos competidores	0,09	4	0,36
TOTAL	2		5,44

1= No atractiva 2= Algo atractiva 3= Razonablemente atractiva 4= Altamente atractiva

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias seleccionadas en la MCPE deben ser evaluadas versus los cuatro criterios propuestos por Rumelt: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad, de acuerdo con D'Alessio (2012) de ser positivo el resultado, esta matriz nos confirmará que son las estrategias adecuadas a desarrollar en este plan estratégico. En la Tabla 20 se muestra cómo se evaluó estos criterios de acuerdo con los resultados de la matriz MCPE de Igardi y como resultado se seleccionó las ocho estrategias como aprobadas.

Tabla 20

Matriz de Rumelt (MR) de Igardi Herramientas S.A.

CRITERIOS DE RUMELT PARA EVALUAR ESTRATEGIAS DE IGARDI					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1 Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.	SI	SI	SI	SI	SI
2 Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
3 Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
4 Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	SI	SI	SI	SI	SI
5 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
6 Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	SI	SI	SI	SI	SI
7 Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	SI	SI	SI	SI	SI
8 Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética verifica que las estrategias no atenten contra los derechos y la justicia, las estrategias seleccionadas para Igardi, tienen una posición neutral en la matriz que se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Ética (MCPE) de Igardi Herramientas S.A.

Categoría	Nº	Impacto	Viola	Neutral	Promueve
DERECHOS	1	Impacto en el derecho a la vida		x	
	2	Impacto en el derecho a la propiedad		x	
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento		x	
	4	Impacto en el derecho a la privacidad		x	
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		x	
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente		x	
	7	Impacto en el derecho al debido proceso		x	
			Justo	Neutro	Injusto
JUSTICIA	8	Impacto en la distribución		x	
	9	Equidad en la administración		x	
	10	Normas de compensación		x	
			Excelentes	Neutro	Perjudicial
UTILITARISMO	11	Fines y resultados estratégicos		x	
	12	Medios estratégicos empleados		x	

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, se separan tanto las estrategias retenidas, aquellas que superaron la puntuación de cinco a más, de las estrategias de contingencia, aquellas que no hubieran alcanzado un valor mínimo de cinco pero que se acercan a éste y que en el momento de la implementación de las estrategias, si hubiera alguna dificultad con alguna de las estrategias retenidas, se debería optar por implementar las estrategias de contingencia, previa modificación y evaluación por las matrices faltantes para analizar la factibilidad de su aceptación; este proceso estratégico iterativo permite hacer cambios y correcciones en cualquier momento, permite maximizar el éxito de la organización (D'Alessio, 2012). En la Tabla 22 se muestran los resultados para Igardi en la cual ocho estrategias son consideradas retenidas y dos estrategias de contingencia.

Tabla 22

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
E1. Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.
E2. Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.
E3. Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.
E4. Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.
E5. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.
E6. Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.
E7. Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.
E8. Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.
Estrategias de Contingencia
E9. Implementar un plan de promoción de las marcas más representativas dirigido a universidades y organizaciones profesionales para consolidar su presencia
E10. Implementar mejoras en los procesos de investigación de mercado.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo nos permite verificar si las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos, es decir si con las estrategias planteadas se pueden alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2012). Para Igardi los resultados se muestran en la Tabla 23.

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

El análisis de los actuales competidores nos da la oportunidad de comparar las estrategias retenidas y las posibilidades que estos tienen para hacer frente a las mismas, este análisis nos permitirá evaluar la implementación de las estrategias analizando las posibles

reacciones de los competidores (D'Alessio, 2012). Considerando los competidores de Igardi y la posible capacidad de reacción de estos ante el desarrollo de estas, tenemos que Energotec, Electroferrocentro, FESEPSA y las tiendas Retail tienen posibilidades de implementar acciones para hacer frente a las estrategias de Igardi, estos resultados se muestran en la Tabla 24.

Energotec: Enfocado en la venta de equipamiento para minas.

Electroferrocentro: Proveedor industrial minero.

FESEPSA: Mayorista de equipos y herramientas pequeñas.

OBD2: Distribuidor de marcas para sector automotriz.

M&W SALAS: Distribuidor de marca industrial.

La Marina: Distribuidor de marca industrial.

Los Sauces: Distribuidor de marca industrial y ferretería.

6.13. Conclusiones

Como resultado del emparejamiento y combinación de insumos de la etapa de formulación se concluye con la ponderación de estrategias, tomando como base la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico se determinó ocho estrategias como retenidas por ser las más efectivas para el propósito de alcanzar la visión de la empresa. Por otro lado, resultaron dos estrategias bajo el estatus de contingencia las cuales pueden ser utilizadas cuando alguna de las estrategias retenidas sufra imposibilidad de ser implementada.

Tabla 23

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Visión					
Para el 2030 Igardi Herramientas S.A. se consolidará a nivel nacional como la primera empresa proveedora de equipos y herramientas industriales, generando utilidades para los accionistas, basados en el desarrollo del personal y la satisfacción de nuestros clientes					
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
Mayor participación de mercado. Desarrollo de nuevos mercados. Crecimiento sostenido en ventas. Fortalecer el portafolio con marcas de prestigio. Mantener buenas relaciones comerciales con proveedores de equipos y herramientas. Establecer sólidas relaciones de negocios con los clientes Fortalecer el servicio técnico (post-venta) Aumento del ROE	Al 2030 incrementar las ventas a S/.21'000,000 al 2019 fue de 14'000,000.	Al 2030 alcanzar el 10 % de las ventas por comercio electrónico al 2019 fue de 0%.	Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.	Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.	Al 2030 incrementar el índice de satisfacción al cliente a 85% al 2019 fue de 60%.
Estrategias Específicas					
Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.	X	x	x	x	x
Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.	X	x	x	x	
Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.	X		x	x	x
Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	X	x	x	x	x
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	X		x	x	x
Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	X	x	x	x	x
Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	X	x	x	x	
Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	X	x	x	x	x

Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Posibilidades de								
	Energotec	Electroferro centro	FESEPSA	Importaciones La Marina	OBD2 Soluciones	M&W Salas	Ferretería Los Sauces	Mercado informal	Tiendas Retail
Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos	x	x	X			x	x	x	x
Invertir en desarrollar nuevos segmentos de mercado.	x	x						x	x
Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado	x				x				x
Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	x	x	X	x	x	x	x	x	x
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	x	x	X					x	x
Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	x	x			x				x
Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	x	x							x
Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	x	x	X			x	x	x	x

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se explica la forma en que se implementará el plan estratégico para Igardi Herramientas S.A. donde las estrategias se traducirán en acciones concretas para alcanzar los objetivos de la organización.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 25 se encuentran los objetivos a corto plazo (OCP) de Igardi Herramientas S.A. planteados para alcanzar el logro de los objetivos a largo plazo (OLP) definidos en el capítulo V.

Tabla 25

Objetivos a Corto Plazo de Igardi Herramientas S.A.

Nº de OLP	Objetivos de Largo plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Al 2030 incrementar las ventas a S/.21'000,000 al 2019 fue de 14'000,000.	OCP 1.1	Al 2024 incrementar las ventas de la marca “Ridgid” en 11% al 2027 crecer 14% y alcanzar un crecimiento de 19% al 2030, mediante un plan agresivo de marketing y ventas orientado a la captación de nuevos clientes.
		OCP 1.2	Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.
		OCP 1.3	Al 2021 expandir la presencia en provincia mediante dos subdistribuidores al norte (Piura) y sur (Arequipa) , al 2023 incrementar las ventas en las regiones norte y sur del Perú en 11% y alcanzar un incremento de 16% al 2026 y de 22% al 2030 mediante la captación de nuevos clientes en el segmento minero.
OLP 2	Al 2030 alcanzar el 10 % de las ventas por comercio electrónico al 2019 fue de 0%.	OCP 2.1	Al 2020 implementar la plataforma de venta online de Igardi y establecer alianzas comerciales con Sodimac y Mercado libre.
		OCP 2.2	Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)
		OCP 2.3	Al 2022 lograr que el 2% de las ventas totales provenga de la venta por comercio electrónico propio, al 2025 un 3% y al 2030 alcance el 4%, mediante la implementación del plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce) y realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.

Tabla 25

Objetivos a Corto Plazo de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Nº de OLP	Objetivos de Largo plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 3	Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.	OCP 3.1	Al 2023 reducir el valor de inventario en 10%, al 2027 reducir 6% y 5 % de reducción al 2030, realizando promociones en productos de baja rotación y la optimización de los niveles de inventario.
		OCP 3.2	Al 2022 reducir los gastos administrativos en 2%, al 2026 reducir 4 % y 4% de reducción al 2030, mediante la tercerización de los servicios de distribución y reparto y la implementación de políticas de gastos de representación y viajes.
		OCP 3.3	Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5%, alcanzar un incremento del 10 % al 2028 y 6% al 2030, mediante la negociación de mejores condiciones crediticias con proveedores y mejoras en el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad.
OLP 4	Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.	OCP 4.1	Al 2023, recuperar las licitaciones anuales de paquete de ventas de herramientas en clientes estratégicos como: Southern Copper (Cuajone, Toquepala y la refinería en Ilo), Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu alcanzando un valor total de 590,000 soles, al 2025 de 650,000 soles, al 2027de 590,000 soles y al 2030 de 531,000 soles.
		OCP 4.2	Al 2023 incrementar la participación de mercado en la región sur en 4%, alcanzar un incremento en 6% al 2027 y 8% al 2030, mediante alianzas comerciales con empresas para la subdistribución en la región Sur (Arequipa).
		OCP 4.3	Al 2024 desarrollar marca propia de equipos y herramientas económicas y al 2028 incrementar en 12% la participación de mercado y un 17% al 2030.
OLP 5	Al 2030 incrementar el índice de satisfacción al cliente a 85% al 2019 fue de 60%.	OCP 5.1	Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.
		OCP 5.2	Al 2022 crecer a 80% en la entrega de pedidos a tiempo y completos (al 2019 fue 75%), al 2025 crecer en 85%, al 2027 crecer a 87% y finalmente a 90 % al 2030 mediante una proyección de demanda en alianzas con los clientes.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son necesarios para la realización de las estrategias y por ende de los objetivos a corto y largo plazo, de acuerdo con D'Alessio (2012) para considerar una

adecuada distribución se debe considerar asignar recursos en base a las 7M los cuales son detallados para Igardi en la Tabla 26.

Recursos Financieros

Igardi cuenta con una sólida posición económica que le permite invertir en el desarrollo de las estrategias y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos planteados, esta inversión económica se realizará mediante un presupuesto asignado a corto y largo plazo con la finalidad de alcanzar la visión propuesta.

Recursos Físicos

Referente a este recurso Igardi posee la infraestructura necesaria para iniciar el plan estratégico, adicionalmente la alta gerencia está de acuerdo en asumir el presupuesto necesario para expandir las operaciones comerciales en el interior del país y alcanzar la cobertura planificada en los objetivos.

Recursos Humanos

Para Igardi el recurso humano es muy importante, porque representa la base del actual posicionamiento de la empresa reconocida en el mercado por la experiencia en el manejo de equipos y herramientas, es por ello que Igardi reconoce el valor de sus empleados y genera un buen clima laboral para mantener y retener a su personal, sin embargo para alcanzar los objetivos propuestos es necesario reforzar procesos y procedimientos por tal motivo se debe capacitar al personal adecuadamente en aspectos relacionados a ventas, atención al cliente, logística y servicio técnico.

Recursos Tecnológicos

En este aspecto Igardi no cuenta con la capacidad tecnológica necesaria para alcanzar los objetivos trazados, por ello es imprescindible implementar sistemas informáticos que permitan mejorar los procesos clave de la empresa y lograr la integración de las diferentes áreas mediante un ERP así como la actualización y puesta en marcha del comercio electrónico.

Cabe resaltar que la Alta Gerencia está comprometida con la asignación de un presupuesto para la implementación de este plan estratégico.

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP 1: Al 2030 incrementar las ventas a S/.21'000,000 al 2019 fue de 14'000,000.						
OCP 1.1	Al 2024 incrementar las ventas de la marca "Ridgid" en 11% al 2027 crecer 14% y alcanzar un crecimiento de 19% al 2030, mediante un plan agresivo de marketing y ventas orientado a la captación de nuevos clientes.	Incrementar fuerza de ventas	Dos especialistas en herramientas Ridgid.	Equipos de demostración	Sistemas informáticos	Inversión propia
		Implementar un plan de ventas y marketing	Personal de marketing y comercial	Oficinas	Sistemas informáticos y comunicación. (ERP)	Inversión propia
		Organizar ferias especializadas.	Fuerza de ventas capacitada en la marca Ridgid	Módulos promocionales	Sistemas de comunicación	Financiamiento Ridgid y propio
		Implementar concursos internos en la fuerza de ventas.	Fuerza de ventas capacitada en la marca Ridgid	Oficinas	Sistemas informáticos y comunicación. (ERP)	Inversión propia y financiamiento Ridgid
OCP 1.2	Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	Elaborar un plan de marketing enfocado a servicio técnico.	Personal de Marketing	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación. (ERP)	Inversión propia
		Plan de certificaciones autorizadas de nuevas marcas (servicio técnico autorizado)	Dos especialistas adicionales en servicio técnico.	Manuales, talleres	Tecnología (Equipos y Software de marcas)	Inversión propia
		Calibración respaldado por INACAL.	Personal de servicio técnico	Instrumentación técnica	Software especializado	Inversión propia
		Llevar servicio técnico a las instalaciones del cliente.	Personal de servicio técnico	Herramientas, manuales	Software especializado	Inversión propia
		Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú.	Personal de servicio técnico y personal de sub-distribuidor	Oficinas, Manuales, talleres	Sistemas informáticos y de comunicación. (ERP)	Inversión propia

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP 1.3	Al 2021 expandir la presencia en provincia mediante dos subdistribuidores al norte (Piura) y sur (Arequipa) , al 2023 incrementar las ventas en las regiones norte y sur del Perú en 11% y alcanzar un incremento de 16% al 2026 y de 22% al 2030 mediante la captación de nuevos clientes en el segmento minero.	Implementar planes de venta anual y de incentivos a la fuerza de ventas con revisiones mensuales.	Gerente de Ventas, vendedores	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Alianzas estratégicas con dos subdistribuidores en el norte y sur del Perú.	Personal de servicio técnico y personal de sub-distribuidor	Subdistribuidoras Arequipa y Piura	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Implementar un plan de marketing enfocado a las regiones norte y sur con campañas trimestrales.	Personal de marketing	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Auspiciar y participar en ferias industriales y mineras	Personal de marketing, fuerza de ventas	Módulos promocionales	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
OLP 2: Al 2030 alcanzar el 10 % de las ventas por comercio electrónico al 2019 fue de 0%.						
OCP 2.1	Al 2020 implementar la plataforma de venta online de Igardí y establecer alianzas comerciales con Sodimac y Mercado libre.	Actualizar la plataforma electrónica bajo la asesoría de una empresa especializada. Gestionar contratos con canales alternativos	Un especialista en desarrollo de la plataforma de comercio electrónico Jefe de marketing y Gerente de ventas	Equipos de computo Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia Inversión propia

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP 2.2	Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce).	Personal de marketing especialista en e-Commerce	Oficinas/ Equipos de computo	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Gestionar contratos con canales alternativos	Jefe de marketing y Gerente de ventas	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Implementar una lista de precios diferenciados para el comercio electrónico.	Personal de ventas capacitado en comercio electrónico.	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
OCP 2.3	Al 2022 lograr que el 2% de las ventas totales provenga de la venta por comercio electrónico propio, al 2025 un 3% y al 2030 alcance el 4%, mediante la implementación del plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce) y realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.	Actualizar la plataforma electrónica bajo la asesoría de una empresa especializada.	Un especialista en desarrollo de la plataforma de comercio electrónico	Equipos de computo	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce).	Personal de marketing especialista en e-Commerce	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.	Personal de ventas capacitado en e-commerce	Oficina	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP 3: Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.						
OCP 3.1	Al 2023 reducir el valor de inventario en 10%, al 2027 reducir 6% y 5 % de reducción al 2030, realizando promociones en productos de baja rotación y la optimización de los niveles de inventario.	Implementar un plan para optimizar los niveles de inventario enfocado a la revisión de procesos.	Jefe de almacén y personal de almacén capacitado en gestión de inventarios	Almacén	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Realizar promociones para vender productos de baja rotación.	Gerente de ventas y personal de ventas capacitado en negociación	Oficinas	Sistemas informáticos ERP	Inversión propia
		Implementar incentivos en el área comercial por la venta de productos de baja rotación.	Gerente de Ventas	Oficinas	Sistema informático	Inversión propia
OCP 3.2	Al 2022 reducir los gastos administrativos en 2%, al 2026 reducir 4 % y 4% de reducción al 2030, mediante la tercerización de los servicios de distribución y reparto y la implementación de políticas de gastos de representación y viajes.	Eliminar flota de vehículos propios de reparto y tercerizar distribución.	Alta Gerencia y Jefe de logística	Oficinas	Sistemas de comunicación	Inversión propia
		Establecer una política de gastos de representación y viajes	Gerente de Ventas, personal de ventas	Oficinas	Sistemas informáticos (ERP)	Inversión propia
		Implementar una política de gastos de suministros de oficina y de ahorro de energía	Gerente de Administración y contabilidad, personal administrativo capacitado en gestión de gastos	Oficinas	Sistema informático (ERP)	Inversión propia

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP 3: Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.						
OCP 3.3	Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5%, alcanzar un incremento del 10 % al 2028 y 6% al 2030, mediante la negociación de mejores condiciones crediticias con proveedores y mejoras en el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad.	Implementar una política de control de gastos.	Personal de ventas capacitada en negociación.	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Adquirir un software de inteligencia comercial	Gerente de Ventas y Gerente de Administración	Equipos de computo	Software de inteligencia comercial	Inversión propia
		Gestionar mejores condiciones crediticias con los proveedores.	Gerente de Ventas y Gerente de Administración	Oficina	Sistemas de comunicación	Inversión propia
		Mejorar el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad mediante seguimiento continuo.	Dos asistentes contables capacitados en técnicas de cobranzas	Oficina	Sistema Informático y de comunicación	Inversión propia
		Evaluación del portafolio de marcas.	Gerencia de Ventas y Jefatura de Marketing	Oficina	Software inteligencia comercial	Inversión propia
OLP 4: Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.						
OCP 4.1	Al 2023, recuperar las licitaciones anuales de paquete de ventas de herramientas en clientes estratégicos como: Southern Copper (Caujone, Toquepala y la refinería en Ilo), Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu alcanzando un valor total de 590,000 soles, al 2025 de 650,000 soles, al 2027 de 590,000 soles y al 2030 de 531,000 soles.	Conseguir sub-distribución comercial en el norte y sur (Piura y Arequipa).	Personal de servicio técnico y personal de sub-distribuidor	Oficinas subdistribuidor	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Ofrecer contratos de consignación dentro de los campamentos mineros.	Gerente de Ventas y Administrador de provincia	Oficina propia, subdistribución	Sistemas de comunicación	Inversión propia
		Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero	Personal de marketing y ventas	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Acciones coordinadas con la mina y el municipio de las comunidades para asesoría en aspectos de seguridad a la población (RSE)	Administrador, personal de ventas y de servicio técnico	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación.	Inversión propia y del cliente

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP 4: Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.						
OCP 4.2	Al 2023 incrementar la participación de mercado en la región sur en 4%, alcanzar un incremento en 6% al 2027 y 8% al 2030, mediante alianzas comerciales con empresas para la subdistribución en la región Sur (Arequipa).	Conseguir subdistribución comercial en el sur (Arequipa)	Personal de servicio técnico y personal de subdistribuidor	Oficinas subdistribuidor	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Ofrecer contratos de consignación dependiendo del cliente.	Gerente de Ventas y Administrador de provincia	Oficina propias y subdistribuidor	Sistemas de comunicación	Inversión propia
		Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero	Personal de marketing y ventas	Oficinas	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
		Participación en ferias como PERUMIN	Administrador, personal de ventas y de servicio técnico	Módulos promocionales	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
OCP 4.3	Al 2024 desarrollar marca propia de equipos y herramientas económicas y al 2028 incrementar en 12% la participación de mercado y un 17% al 2030.	Gestionar distribución exclusiva de nuevas marcas económicas.	Gerencia de Ventas, Gerencia de Desarrollo de Negocios	Oficina	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Participar en ferias ferreteras y de construcción.	Personal de marketing y ventas	Módulos promocionales	Sistemas de comunicación	Inversión propia
		Abrir un punto de venta en el emporio comercial “Las Malvinas” asociado con un distribuidor	Gerencia de Ventas, Gerencia de Desarrollo de Negocios y marketing	Local comercial distribuidor	Sistemas informáticos y de comunicación (ERP)	Inversión propia
	Desarrollar marca propia de herramientas Igardí bajo maquila enfocado al segmento ferretero y de construcción.	Gerencia de Ventas, Gerencia de Desarrollo de Negocios, personal de marketing y ventas capacitados en la nueva marca	Oficina /Registro de la marca ante INDECOPI	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia	

Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (continuación)

		Actividades	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP 5: Al 2030 incrementar el índice de satisfacción al cliente a 85% al 2019 fue de 60%.						
OCP 5.1	Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.	Implementar un plan de capacitaciones enfocado en atención al cliente de manera semestral a todo el personal bajo asesoría especializada.	Alta gerencia, gerencias adjuntas, Personal de Ventas, Personal de marketing, técnico, administrativo	Oficina	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
		Adquirir un software especializado en gestión de relaciones con el cliente.	Jefe de Marketing, Personal de ventas y marketing capacitados en el software	Oficina/ Equipo de computo	Sistemas informáticos	Inversión propia
		Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Gerente de Ventas, jefe de marketing, personal de ventas	Formatos de encuestas	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia
OCP 5.2	Al 2022 crecer a 80% en la entrega de pedidos a tiempo y completos (al 2019 fue 75%), al 2025 crecer en 85%, al 2027 crecer a 87% y finalmente a 90 % al 2030 mediante una proyección de demanda en alianzas con los clientes.	Implementar una herramienta informática ERP enfocado en la gestión de inventarios y pedidos.	Alta gerencia, Jefe de almacén	Oficina	Sistemas informáticos (ERP) y de comunicación	Inversión propia
		Tercerizar el servicio de distribución con una empresa especializada que contemple SLA (acuerdo de nivel de servicio)	Alta gerencia, Jefe de almacén, Gerente de ventas	Oficina	Sistemas informáticos y de comunicación	Inversión propia

7.3. Políticas de cada estrategia

Según D'Alessio (2012) para el proceso estratégico recomienda que las políticas deben elaborarse de acuerdo las estrategias, en el caso de Igardi se seleccionó ocho estrategias retenidas. En la Tabla 27 se presenta las estrategias y las políticas asignadas a cada una de ellas y en la Tabla 28, se muestra las políticas asociadas a las estrategias retenidas.

Ambas tablas consideran en su elaboración estrategias y políticas alineadas con los valores y código de ética de la organización, por medio de estas políticas Igardi construye el camino para direccionar las estrategias hacia el cumplimiento de la visión de la empresa.

Tabla 27

Políticas de cada Estrategia de Igardi Herramientas S.A.

Estrategias	Nº	Políticas
E1. Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.	P1	Diversificar fuentes de abastecimiento que cumplan con los estándares de calidad y requisitos de los clientes.
E2. Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.	P2	Fomentar la expansión a nuevos territorios abasteciendo de manera óptima productos de calidad a precios competitivos.
E3. Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.	P3	Ofrecer servicios de calidad a precio justo y cumplir con los plazos de entrega comprometidos.
E4. Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	P4	Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes
E5. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	P5	Ofrecer al mercado el acercamiento de la oferta de productos y servicios en coordinación con nuestros subdistribuidores.
E6. Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	P6	Promover la constante innovación y desarrollo incluso en canales digitales.
E7. Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	P7	Gestionar de manera eficaz y eficiente el portafolio de productos.
E8. Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	P8	Analizar constantemente las oportunidades del mercado local para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Tabla 28

Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas de Igardi Herramientas S.A

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
P1: Diversificar fuentes de abastecimiento que cumplan con los estándares de calidad y requisitos de los clientes.	x				x	x	x	x
P2: Fomentar la expansión a nuevos territorios abasteciendo de manera óptima productos de calidad a precios competitivos.		x	x	x	x	x		x
P3: Ofrecer servicios de calidad a precio justo y cumplir con los plazos de entrega comprometidos.		x	x	x	x			
P4: Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes		x	x	x	x	x		
P5: Ofrecer al mercado el acercamiento de la oferta de productos y servicios en coordinación con nuestros subdistribuidores		x	x		x		x	x
P6: Promover la constante innovación y desarrollo incluso en canales digitales.	x	x	x		x	x		x
P7: Gestionar de manera eficaz y eficiente el portafolio de productos	x		x		x	x	x	x
P8: Analizar constantemente las oportunidades del mercado local para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	x	x	x		x	x		x

7.4. Estructura Organizacional de Igardi Herramientas S.A.

La estructura organizacional de Igardi se conforma por una gerencia general, siendo la dueña del negocio quien ejerce esta posición; además, existen tres gerentes: (a) gerente administrativo, (b) gerente de contabilidad y recursos humanos y (c) gerente de ventas, así como también, existen jefaturas como: (a) logística, (b) sistemas y (c) servicio técnico, según David (2013) la estructura organizacional de Igardi Herramientas S.A. correspondería al del tipo funcional.

Para que la organización sea más dinámica y se pueda adaptar con mayor facilidad a los cambios de mejora propuestos en la presente tesis, se recomienda la creación de la jefatura de marketing y la gerencia de desarrollo de negocios para que sean el soporte

comercial de los vendedores y puedan aplicar la inteligencia comercial al negocio. Además, el área de logística y sistemas deberían reportar a la gerencia de administración para que haya mayor dinamismo en la toma de decisiones y los proyectos se ejecuten de manera rápida. La Figura 11 presenta el cambio antes descrito.

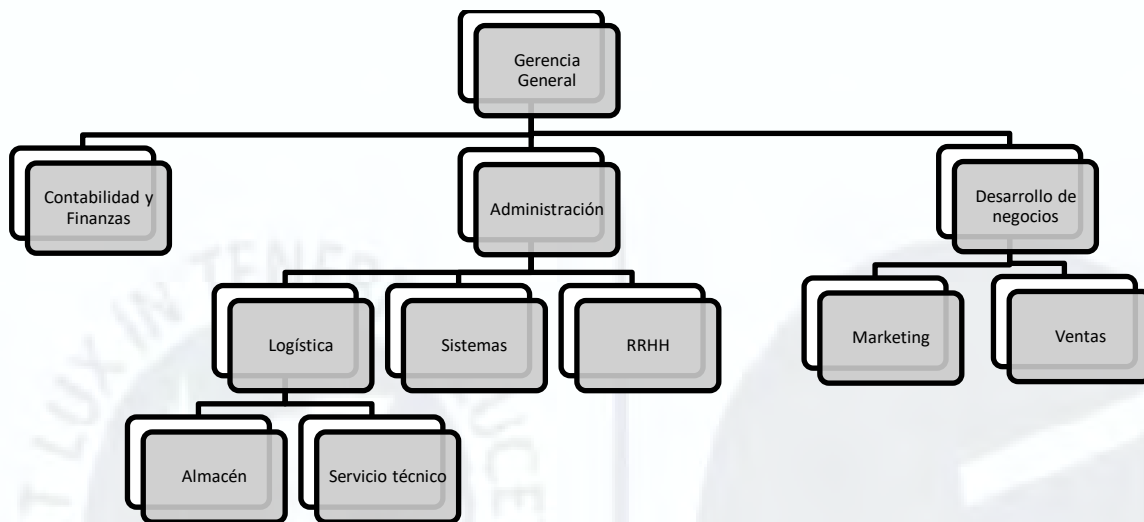


Fig 11. Estructura propuesta para Igardi Herramientas S.A.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En el desarrollo de las actividades actuales de Igardi se considera el impacto que ellas pueden tener sobre el medio ambiente. Esto incluye una evaluación de los riesgos ambientales y la mitigación de los mismos mediante buenas prácticas de prevención de derrames de químicos, correcta segregación de residuos sólidos, manejo eficiente de la energía y participación activa del personal en actividades de reciclaje. La implementación de las estrategias específicas contempla el compromiso de la empresa con el respeto al medio ambiente y se extiende hacia el ámbito de la responsabilidad social referida al desarrollo del personal y la comunidad vinculada. Esto se hace evidente a través de asegurar relaciones con proveedores y clientes que manejen la misma política de respeto al medio ambiente, la ley laboral, buenas prácticas de responsabilidad social y el respeto por la ecología.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Partiendo de la premisa que el recurso más valioso de toda empresa son los empleados, se debe gestionar de la mejor manera posible las interacciones con ellos para poder extraer su potencial para el beneficio de la compañía, basándose en un ambiente de trabajo motivador, como sostuvo David (2013), compuesto de una comunicación abierta, un liderazgo fuerte y una dinámica de grupos saludable y positiva. En Igardi la comunicación entre la plana gerencial y los colaboradores es horizontal bajo un marco de confianza mutua, trato cordial y transparente. El liderazgo es ejercido siguiendo principios de equidad buscando que las decisiones se tomen en beneficio de la compañía y los colaboradores. Por otro lado, se cuenta con un equipo unido gracias a los años transcurridos y al ambiente de confianza e identificación por los intereses de la empresa.

Como complemento, Igardi cuenta con algunos beneficios como el préstamo de dinero sin intereses cuando el empleado lo solicita por motivos especiales, además de adelantos de sueldo. Adicionalmente, velan por el cumplimiento de las normas de calidad ISO 9001:2015 capacitando a todo el personal de la empresa cuando se solicitan homologaciones de sus clientes y también en temas relacionados con la Seguridad y Salud. La empresa al tener contacto directo con las fábricas de las marcas que representan en el Perú envía a sus vendedores a capacitarse al extranjero con la finalidad de que regresen con mayor conocimiento y también como parte de un premio por el buen desenvolvimiento y cumplimiento de las ventas.

En base a las estrategias formuladas en este plan estratégico para Igardi, se necesita minimizar la resistencia al cambio, donde los líderes tendrán la responsabilidad de comunicar y motivar al personal, razón por la cual se propone implementar reuniones de comunicación mensuales y trimestrales donde se involucre a todas las áreas de la empresa con la finalidad que estén al tanto de las nuevas directrices y sientan que se les está

incluyendo dentro de ellas, con esto se lograría un mayor compromiso e integración de todos los frentes de la organización. Adicionalmente se recomienda tener programas de reconocimiento y reuniones de confraternidad. La combinación de clima laboral estable y la capacitación constante a sus empleados ha permitido a Igardi tener a un equipo de personas comprometidas con la empresa y dispuestas a dar lo mejor de sí para el cumplimiento de sus objetivos.

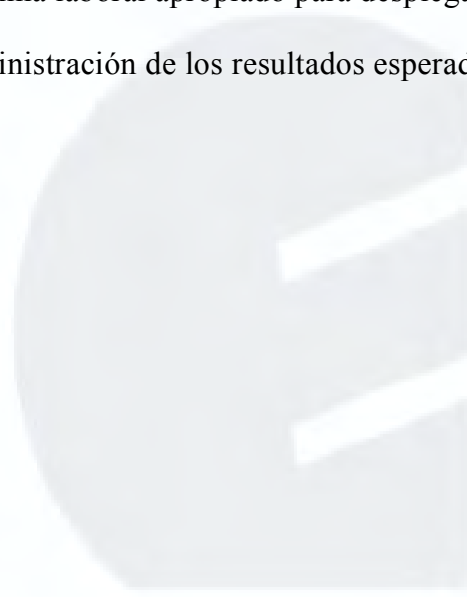
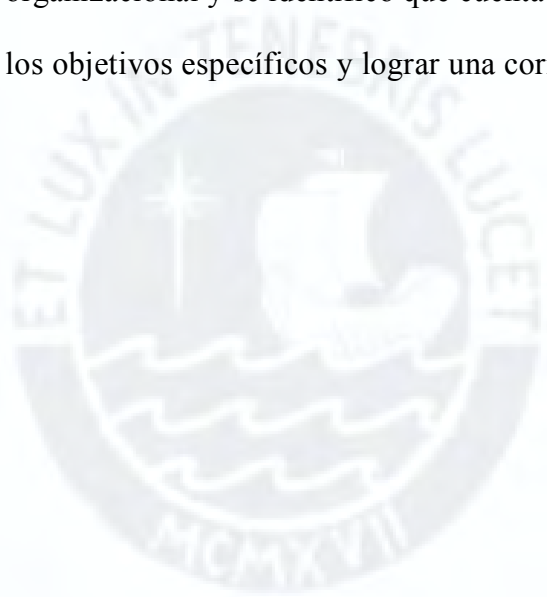
7.7. Gestión del Cambio

El cambio debe entenderse como un proceso continuo y permanente. Por ello, la gerencia de Igardi debe estar atenta a los mismos mediante la lectura anticipada del estado del mercado y de la competencia. Es de esperar que el cambio sea iniciado en el terreno propio de la empresa para sacar el mayor beneficio para los intereses y objetivos corporativos, la gerencia debe realizar acciones para minimizar el impacto de estos cambios en el interior de la organización. De acuerdo con Deal y Kennedy (citado por David, 2013) las personas forman apegos a diversos elementos cercanos de su vida diaria y los símbolos de su lugar de trabajo. El cambio genera confusión, inseguridad y algunas veces enojo. Se puede contrarrestar estos efectos mediante un proceso planificado e intencional que modele las fuerzas de la cultura organizacional. David (2013) recomienda adoptar una de tres estrategias (a) forzada, (b) educativa y (c) racional. Para el caso de Igardi la empresa utiliza la estrategia educativa y racional frente a la gestión del cambio.

Las estrategias específicas de Igardi están orientadas a la expansión y desarrollo de nuevos segmentos y mercados. El personal que se involucre en la implementación de las estrategias ya sea nuevo o reasignado, deberán participar en planes de inducción y capacitación para facilitar la implementación exitosa de las mismas minimizando la fuerza de la resistencia del personal.

7.8. Conclusiones

En este capítulo se explica la implementación de las estrategias, mediante objetivos a corto plazo alineados al cumplimiento de la visión y OLPs, para ello se definieron trece OCP enmarcados en las políticas de la empresa los cuales necesitan de recursos, estructura y de acciones definidas por parte de los líderes respecto a la comunicación de los cambios y las posibles reacciones negativas que pudieran generar, de manera que se propicie un cambio positivo en su personal. Por otro lado, se propone un cambio en la estructura organizacional y se identificó que cuenta con un clima laboral apropiado para desplegar los objetivos específicos y lograr una correcta administración de los resultados esperados.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se define la forma como se realiza la evaluación y control del planeamiento estratégico para Igardi Herramientas S.A., que de acuerdo con D'Alessio (2012) debe ser interactivo e iterativo.

8.1. Perspectivas de Control

El control que se realiza al plan estratégico de Igardi se basa en cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera. El control consiste en asignar los objetivos de corto plazo a determinada perspectiva, los cuales serán medidos a través de indicadores a fin de evaluar su progreso.

8.1.1. Aprendizaje interno

De acuerdo con D'Alessio (2012) el aprendizaje interno, está relacionado al aprendizaje y crecimiento de la organización. Para Igardi se consideran aspectos relacionados al entorno laboral, como satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional, así como la capacidad de los sistemas de información y comunicación.

Tabla 29

Perspectiva de Aprendizaje Interno de Igardi Herramientas S.A.

Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OPC 5.1	Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.	Quejas por demora en servicio técnico/ Quejas totales	Disminuir en un 35% las quejas por demora en Servicio Técnico	Implementar un plan de capacitaciones enfocado en atención al cliente de manera semestral a todo el personal.
		Quejas por retraso en la entrega/ Quejas totales	Disminuir en un 25% las quejas por retraso en la entrega	Adquirir un software especializado en gestión de relaciones con el cliente.
		Nº problemas solucionados en menos de 48 horas/N problemas totales	Resolver el 70% de problemas en menos de 48 horas	Realizar encuestas de satisfacción al cliente
		Encuestas respondidas / encuestas enviadas	Envío de encuestas de satisfacción al cliente al 100% de clientes	

8.1.2. Procesos

Igardi Herramientas SA, es reconocida en el rubro de importación, comercialización y representación de marcas internacionales de equipos y herramientas para la industria peruana desde hace más de 66 años. Por lo que es vital una revisión continua a los procesos internos que estas operaciones conllevan, con la finalidad de poder generar eficacia y eficiencia en todos los procedimientos, desde que se coloca una orden en el extranjero hasta el momento que se entrega la mercadería al cliente final, es decir, estar atentos desde la pre- venta hasta la post venta, esto genera una diferenciación frente a la competencia e incrementan las ventas.

En ese orden, lo que debe hacer la empresa es un desarrollo continuo y agresivo en la parte norte y sur del país, donde se encuentra la mayoría de los clientes de la gran minería y que proporcionan cuantiosas órdenes de compra. En el tema de los inventarios, reducir el volumen de productos almacenados para generar mayor utilidad para la empresa y evitar los altos costos de almacenaje, así como también, optimizar los recursos en los gastos administrativos, ello permitirá una mejora también en la rentabilidad de la operación.

Tabla 30

Perspectiva de Procesos de Igardi Herramientas S.A.

Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 1.3	Al 2021 expandir la presencia en provincia mediante dos subdistribuidores al norte (Piura) y sur (Arequipa) , al 2023 incrementar las ventas en las regiones norte y sur del Perú en 11% y alcanzar un incremento de 16% al 2026 y de 22% al 2030 mediante la captación de nuevos clientes en el segmento minero.	Valor de órdenes de compra por región/ Valor órdenes de compra totales Resultado mensual de ventas por región /Objetivo de venta mensual por región Resultado mensual de ventas por región/Resultado de ventas año anterior por región	Conseguir dos subdistribuidores (norte y sur) Incrementar ventas Al 2023 en 11% Al 2026 en 16% Al 2030 en 22%	Implementar planes de venta anual y de incentivos a la fuerza de ventas con revisiones mensuales. Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú Implementar un plan de marketing enfocado a las regiones norte y sur con campañas trimestrales. Auspiciar y participar en ferias industriales y mineras.

Tabla 30

Perspectiva de Procesos de Igardi Herramientas S.A. (Continuación)

Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 3.1	Al 2023 reducir el valor de inventario en 10%, al 2027 reducir 6% y 5 % de reducción al 2030, realizando promociones en productos de baja rotación y la optimización de los niveles de inventario.	Inventario mensual actual versus inventario mes anterior Stock total / unidades venta diaria	Reducir valor de inventario Al 2023 en 10% Al 2027 en 6% Al 2030 en 5%	Implementar un plan para optimizar los niveles de inventario enfocado a la revisión de procesos. Realizar promociones para vender productos de baja rotación. Implementar incentivos en el área comercial por la venta de productos de baja rotación.
OCP 3.2	Al 2022 reducir los gastos administrativos en 2%, al 2026 reducir 4 % y 4% de reducción al 2030, mediante la tercerización de los servicios de distribución y reparto y la implementación de políticas de gastos de representación y viajes.	Comparativo de porcentaje de reducción de los gastos administrativos mensual. Gasto anual administrativo/ Gasto anual administrativo del año anterior	Reducir gastos administrativos Al 2022 en 2% Al 2026 en 4% Al 2030 en 4%	Eliminar flota de vehículos propios de reparto y tercerizar distribución. Establecer una política de gastos de representación y viajes Implementar una política de gastos de suministros de oficina y de ahorro de energía

8.1.3. Clientes

El cliente es el eje fundamental sobre el que gira la estrategia comercial y de servicio de Igardi. A lo largo de su historia, la relación con sus clientes ha sido cercana y la retroalimentación recibida de su parte consolidó la posición de liderazgo alcanzada en el mercado de herramientas y equipos. Sin embargo, es necesario establecer planes sólidos que permitan anticipar las acciones de la competencia y a la vez que permitan entender cuáles son las nuevas necesidades y comportamientos que va presentando el mercado. En paralelo, se

debe evaluar el desempeño de las estrategias para determinar si están logrando sus propósitos o si es necesario replantearlas y ajustarlas en su esencia.

Por ello se desplegará estrategias enfocadas en los nuevos canales de venta electrónicos, expandir los servicios técnicos especializados para atender el mercado minero e industrial y finalmente cumplir con la promesa de servicio que tenga como consecuencia la satisfacción de nuestros clientes y la recurrencia en la frecuencia de compra.

Tabla 31

Perspectiva de Clientes de Igardi Herramientas S.A.

Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 1.2	Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	Nº de clientes nuevos en servicio técnico mensual / Nº de clientes nuevos en servicio técnico mensual del año anterior Valor de servicio técnico mensual /Objetivo de valor de servicio técnico mensual Valor de servicios trimestrales/Valor de servicios trimestrales del año anterior	Incrementar ingresos servicio técnico Al 2023 en 30% Al 2026 en 40% Al 2030 en 60%	Elaborar un plan de marketing enfocado a servicio técnico. Plan de certificaciones autorizadas de nuevas marcas (servicio técnico autorizado) Calibración respaldado por INACAL. Llevar servicio técnico a las instalaciones del cliente. Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del país.
OCP 2.2	Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Ventas por canal alternativo mensual / venta total mensual	Ventas por canales electrónicos externos Al 2025, 4% del total Al 2030, 2% total Alianzas comerciales con Linio (2025) y Promart (2026)	Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce). Gestionar contratos con canales alternativos Implementar una lista de precios diferenciados para el comercio electrónico.

Tabla 31

Perspectiva de Clientes de Igardí Herramientas S.A (continuación)

N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 4.1	Al 2023, recuperar las licitaciones anuales de paquete de ventas de herramientas en clientes estratégicos como: Southern Copper (Cujone, Toquepala y la refinera en Ilo), Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu alcanzando un valor total de 590,000 soles, al 2025 de 650,000 soles, al 2027 de 590,000 soles y al 2030 de 531,000 soles.	% de participación de mercado en segmento minero mensual	Recuperar Clientes : Southern Copper , Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu con ventas de 590,000 soles (2023), 650,000 soles (2025), 590,000 soles (2027) y 531,000 soles (2030).	<p>Alianzas estratégicas con subdistribuidoras en el norte (Piura) y sur (Arequipa) que cuente con stock de producto.</p> <p>Ofrecer contratos de consignación dentro de los campamentos mineros.</p> <p>Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero</p> <p>Acciones coordinadas con la mina y el municipio de las comunidades para asesoría en aspectos de seguridad a la población (RSE)</p>
OCP 4.2	Al 2023 incrementar la participación de mercado en la región sur en 4%, alcanzar un incremento en 6% al 2027 y 8% al 2030, mediante alianzas comerciales con empresas para la subdistribución en la región Sur (Arequipa).	% de participación de mercado en la región sur mensual	<p>Incrementar participación de mercado en región sur</p> <p>Al 2023 en 4%</p> <p>Al 2027 en 6%</p> <p>Al 2030 en 8%</p>	<p>Contratar subdistribución comercial en el sur (Arequipa) que cuente con stock de productos</p> <p>Ofrecer contratos de consignación dependiendo del cliente.</p> <p>Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero</p> <p>Participación en ferias como PERUMIN</p>
OCP 4.3	Al 2024 desarrollar marca propia de equipos y herramientas económicas y al 2028 incrementar en 12% la participación de mercado y un 17% al 2030.	% de participación de mercado en segmento de equipos y herramientas económicas de calidad mensual	<p>Marca propia al 2024</p> <p>Creer en participación de mercado</p> <p>Al 2028 en 12%</p> <p>Al 2030 en 17%</p>	<p>Desarrollar marca propia de herramientas Igardí bajo maquila enfocado al segmento ferretero y de construcción.</p> <p>Gestionar distribución exclusiva de nuevas marcas económicas.</p> <p>Participar en ferias ferreteras y de construcción.</p> <p>Abrir un punto de venta en el emporio comercial "Las Malvinas" asociado con un distribuidor.</p>

Tabla 31

Perspectiva de Clientes de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OPC 5.1	Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.	Quejas por demora en servicio técnico/ Quejas totales	Disminuir en un 35% las quejas por demora en Servicio Técnico	Implementar un plan de capacitaciones enfocado en atención al cliente de manera semestral a todo el personal.
		Quejas por retraso en la entrega/ Quejas totales	Disminuir en un 25% las quejas por retraso en la entrega	Adquirir un software especializado en gestión de relaciones con el cliente.
		N° problemas solucionados en menos de 48 horas/N° problemas totales	Resolver el 70% de problemas en menos de 48 horas	Realizar encuestas de satisfacción al cliente
		Encuestas respondidas / encuestas enviadas	Envío de encuestas de satisfacción al cliente al 100% de clientes	
OCP 5.2	Al 2022 crecer a 80% en la entrega de pedidos a tiempo y completos (al 2019 fue 75%), al 2025 crecer en 85%, al 2027 crecer a 87% y finalmente a 90 % al 2030 mediante una proyección de demanda en alianzas con los clientes.	N° pedidos entregados a tiempo y completos/N° pedidos totales	Entrega de pedidos a tiempo y completos	Implementar una herramienta informática ERP enfocado en la gestión de inventarios y pedidos.
		N° pedidos /N° demanda proyectada	Al 2023 alcanzar 83% Al 2027 alcanzar 90% Al 2030 alcanzar 90%	Tercerizar el servicio de distribución con una empresa especializada que contemple SLA (acuerdo de nivel de servicio)

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva considera los intereses financieros de la empresa y sus accionistas, lo que busca es cumplir los objetivos estratégicos planteados generando rentabilidad y para ello se usan indicadores comerciales respecto del resultado de las ventas, ingresos sobre servicio técnico brindado, ingresos en nuevos canales de atención así como en el ingreso a nuevos mercados reduciendo de esta manera inventarios y gastos administrativos para conseguir elevar el ROE y las utilidades netas de Igardí.

Tabla 32

Perspectiva Financiera de Igardí Herramientas S.A.

N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 1.1	Al 2024 incrementar las ventas de la marca “Ridgid” en 11% al 2027 crecer 14% y alcanzar un crecimiento de 19% al 2030, mediante un plan agresivo de marketing y ventas orientado a la captación de nuevos clientes.	Resultado mensual de ventas Ridgid /Objetivo de venta mensual de Ridgid Ventas de Ridgid mensuales/ Ventas de Ridgid mensuales del año anterior	Incrementar ventas en Ridgid Al 2024 en 11% Al 2027 en 14% Al 2030 en 19%	Incrementar fuerza de ventas Implementar un plan de ventas y marketing Organizar ferias especializadas. Implementar concursos internos en la fuerza de ventas.
OCP 1.2	Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	N° de clientes nuevos en servicio técnico mensual / N° de clientes nuevos en servicio técnico mensual del año anterior Valor de servicio técnico mensual /Objetivo de valor de servicio técnico mensual Valor de servicios trimestrales/Valor de servicios trimestrales del año anterior	Incrementar ingresos servicio técnico Al 2023 en 30% Al 2026 en 40% Al 2030 en 60%	Elaborar un plan de marketing enfocado a servicio técnico. Plan de certificaciones autorizadas de nuevas marcas (servicio técnico autorizado) Calibración respaldado por INACAL. Llevar servicio técnico a las instalaciones del cliente. Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú
OCP 2.2	Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Ventas por canal alternativo mensual / venta total mensual	Ventas por canales electrónicos externos Al 2025, 4% del total Al 2030, 2% total Alianzas comerciales con Linio (2025) y Promart (2026)	Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce). Gestionar contratos con canales alternativos Implementar una lista de precios diferenciados para el comercio electrónico.

Tabla 32

Perspectiva Financiera de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
OCP 2.3	Al 2022 lograr que el 2% de las ventas totales provenga de la venta por comercio electrónico propio, al 2025 un 3% y al 2030 alcance el 4%, mediante la implementación del plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce) y realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.	Ventas por canal propio mensual / venta total mensual	Ventas por canal electrónico propio Al 2022, 2% del total Al 2025, 3% del total Al 2030, 4% total	<p>Actualizar la plataforma electrónica bajo la asesoría de una empresa especializada.</p> <p>Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce).</p> <p>Realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.</p>
OCP 3.3	Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5%, alcanzar un incremento del 10 % al 2028 y 6% al 2030, mediante la negociación de mejores condiciones crediticias con proveedores y mejoras en el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad.	EEFF anuales de la empresa al 2021 Medir el ROE	Incrementar utilidad neta Al 2024 en 5% Al 2028 en 10% Al 2030 en 6%	<p>Implementar una política de control de gastos.</p> <p>Adquirir un software de inteligencia comercial</p> <p>Gestionar mejores condiciones crediticias con los proveedores.</p> <p>Mejorar el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad mediante seguimiento continuo.</p> <p>Evaluación del portafolio de marcas.</p>

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

El tablero de control balanceado planteado por Kaplan y Norton (2001) aplicado para Igardí brinda una herramienta de evaluación y seguimiento de los objetivos de corto plazo y objetivos de largo plazo contenidos en el plan estratégico, bajo el enfoque de cuatro perspectivas de análisis tales como aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera. En esta tabla se muestra la brecha entre lo que desea hacer y lo que se hace (D'Alessio, 2012) en la empresa, la cual se expresa compilada en la Tabla 33.

8.3. Conclusiones

El presente capítulo es muy importante para la mejora continua de los procesos de Igardi, en este se desarrolla el tablero de control balanceado como una herramienta para el monitoreo y cumplimiento de sus objetivos a corto plazo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo y cuando se evidencien desviaciones puedan ajustar las estrategias para llegar a los resultados esperados. En esta herramienta se detallan los indicadores e iniciativas a desarrollar como parte del cumplimiento del plan estratégico, las perspectivas analizadas permitirán que Igardi alcance su visión empresarial y se observa que bajo la perspectiva de clientes se alberga mayores iniciativas y oportunidades, lo cual concuerda con lo que estipula la visión del plan estratégico propuesto.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardi Herramientas S.A.

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizaje	OCP 5.1 Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.	Quejas por demora en servicio técnico/ Quejas totales	Disminuir en un 35% las quejas por demora en Servicio Técnico	Implementar un plan de capacitaciones enfocado en atención al cliente de manera semestral a todo el personal.
		Quejas por retraso en la entrega/ Quejas totales	Disminuir en un 25% las quejas por retraso en la entrega	Adquirir un software especializado en gestión de relaciones con el cliente.
		Nº problemas solucionados en menos de 48 horas/N problemas totales	Resolver el 70% de problemas en menos de 48 horas	Realizar encuestas de satisfacción al cliente
		Encuestas respondidas / encuestas enviadas	Envío de encuestas de satisfacción al cliente al 100% de clientes	
Procesos	OCP 1.3 Al 2021 expandir la presencia en provincia mediante dos subdistribuidores al norte (Piura) y sur (Arequipa) , al 2023 incrementar las ventas en las regiones norte y sur del Perú en 11% y alcanzar un incremento de 16% al 2026 y de 22% al 2030 mediante la captación de nuevos clientes en el segmento minero.	Valor de órdenes de compra por región/ Valor órdenes de compra totales	Conseguir dos subdistribuidores (norte y sur) Incrementar ventas	Implementar planes de venta anual y de incentivos a la fuerza de ventas con revisiones mensuales.
		Resultado mensual de ventas por región /Objetivo de venta mensual por región	Al 2023 en 11% Al 2026 en 16% Al 2030 en 22%	Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú
		Resultado mensual de ventas por región/Resultado de ventas año anterior por región		Implementar un plan de marketing enfocado a las regiones norte y sur con campañas trimestrales.
Procesos	OCP 3.1 Al 2023 reducir el valor de inventario en 10%, al 2027 reducir 6% y 5 % de reducción al 2030, realizando promociones en productos de baja rotación y la optimización de los niveles de inventario.	Inventario mensual actual versus inventario mes anterior	Reducir valor de inventario Al 2023 en 10% Al 2027 en 6% Al 2030 en 5%	Implementar un plan para optimizar los niveles de inventario enfocado a la revisión de procesos. Realizar promociones para vender productos de baja rotación.
		Stock total / unidades venta diaria		Implementar incentivos en el área comercial por la venta de productos de baja rotación.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardi Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Procesos	OCP 3.2 Al 2022 reducir los gastos administrativos en 2%, al 2026 reducir 4 % y 4% de reducción al 2030, mediante la tercerización de los servicios de distribución y reparto y la implementación de políticas de gastos de representación y viajes.	Porcentaje de reducción de los gastos administrativos mensual. Gasto anual administrativo/ Gasto anual administrativo del año anterior	Reducir gastos administrativos Al 2022 en 2% Al 2026 en 4% Al 2030 en 4%	Eliminar flota de vehículos propios de reparto y tercerizar distribución. Establecer una política de gastos de representación y viajes Implementar una política de gastos de suministros de oficina y de ahorro de energía
Cliente	OCP 1.2 Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	Nº de clientes nuevos en servicio técnico mensual / Nº de clientes nuevos en servicio técnico mensual del año anterior Valor de servicio técnico mensual /Objetivo de valor de servicio técnico mensual Valor de servicios trimestrales/Valor de servicios trimestrales del año anterior	Incrementar ingresos servicio técnico Al 2023 en 30% Al 2026 en 40% Al 2030 en 60%	Elaborar un plan de marketing enfocado a servicio técnico. Plan de certificaciones autorizadas de nuevas marcas (servicio técnico autorizado) Calibración respaldado por INACAL. Llevar servicio técnico a las instalaciones del cliente. Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente	OCP 2.2 Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Ventas por canal alternativo mensual / venta total mensual	Ventas por canales electrónicos externos Al 2025, 4% del total Al 2030, 2% total Alianzas comerciales con Linio (2025) y Promart (2026)	Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce). Gestionar contratos con canales alternativos Implementar una lista de precios diferenciados para el comercio electrónico.
Cliente	OCP 4.1 Al 2023, recuperar las licitaciones anuales de paquete de ventas de herramientas en clientes estratégicos como: Southern Copper (Cuajone, Toquepala y la refinería en Ilo), Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu alcanzando un valor total de 590,000 soles, al 2025 de 650,000 soles, al 2027 de 590,000 soles y al 2030 de 531,000 soles.	% de participación de mercado en segmento minero mensual	Recuperar Clientes : Southern Copper , Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu con ventas de 590,000 soles (2023), 650,000 soles (2025), 590,000 soles (2027) y 531,000 soles (2030).	Alianzas estratégicas con subdistribuidoras en el norte (Piura) y sur (Arequipa) que cuente con stock de producto Ofrecer contratos de consignación dentro de los campamentos mineros. Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero Acciones coordinadas con la mina y el municipio de las comunidades para asesoría en aspectos de seguridad a la población (RSE)

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardi Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente	OCP 4.2 Al 2023 incrementar la participación de mercado en la región sur en 4%, alcanzar un incremento en 6% al 2027 y 8% al 2030, mediante alianzas comerciales con empresas para la subdistribución en la región Sur (Arequipa).	% de participación de mercado en la región sur mensual	Incrementar participación de mercado en región sur Al 2023 en 4% Al 2027 en 6% Al 2030 en 8%	Contratar subdistribución comercial en el sur (Arequipa) que cuente con stock de productos Ofrecer contratos de consignación dependiendo del cliente. Elaborar un plan de marketing enfocado en el segmento minero Participación en ferias como PERUMIN
Cliente	OCP 4.3 Al 2024 desarrollar marca propia de equipos y herramientas económicas y al 2028 incrementar en 12% la participación de mercado y un 17% al 2030.	% de participación de mercado en segmento de equipos y herramientas económicos de calidad mensual	Marca propia al 2024 Crecer en participación de mercado Al 2028 en 12% Al 2030 en 17%	Gestionar distribución exclusiva de nuevas marcas económicas. Participar en ferias ferreteras y de construcción. Abrir un punto de venta en el emporio comercial “Las Malvinas” asociado con un distribuidor. Desarrollar marca propia de herramientas Igardi bajo maquila enfocado al segmento ferretero y de construcción.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente	OCP 5.1 Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.	Quejas por demora en servicio técnico/ Quejas totales	Disminuir en un 35% las quejas por demora en Servicio Técnico	Implementar un plan de capacitaciones enfocado en atención al cliente de manera semestral a todo el personal.
		Quejas por retraso en la entrega/ Quejas totales	Disminuir en un 25% las quejas por retraso en la entrega	Adquirir un software especializado en gestión de relaciones con el cliente.
		N° problemas solucionados en menos de 48 horas/N problemas totales	Resolver el 70% de problemas en menos de 48 horas	Realizar encuestas de satisfacción al cliente
		Encuestas respondidas / encuestas enviadas	Envío de encuestas de satisfacción al cliente al 100% de clientes	
Cliente	OCP 5.2 Al 2022 crecer a 80% en la entrega de pedidos a tiempo y completos (al 2019 fue 75%), al 2025 crecer en 85%, al 2027 crecer a 87% y finalmente a 90 % al 2030 mediante una proyección de demanda en alianzas con los clientes.	N° pedidos entregados a tiempo y completos/N° pedidos totales	Entrega de pedidos a tiempo y completos	Implementar una herramienta informática ERP enfocado en la gestión de inventarios y pedidos.
			Al 2023 alcanzar 83% Al 2027 alcanzar 90% Al 2030 alcanzar 90%	Tercerizar el servicio de distribución con una empresa especializada que contemple SLA (acuerdo de nivel de servicio)
Financiera	OCP 1.1 Al 2024 incrementar las ventas de la marca “Ridgid” en 11% al 2027 crecer 14% y alcanzar un crecimiento de 19% al 2030, mediante un plan agresivo de marketing y ventas orientado a la captación de nuevos clientes.	Resultado mensual de ventas Ridgid /Objetivo de venta mensual de Ridgid	Incrementar ventas en Ridgid Al 2024 en 11% Al 2027 en 14% Al 2030 en 19%	Incrementar fuerza de ventas
		Ventas de Ridgid mensuales/ Ventas de Ridgid mensuales del año anterior		Implementar un plan de ventas y marketing Organizar ferias especializadas. Implementar concursos internos en la fuerza de ventas.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	OCP 1.2 Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	N° de clientes nuevos en servicio técnico mensual / N° de clientes nuevos en servicio técnico mensual del año anterior Valor de servicios trimestrales/Valor de servicios trimestrales del año anterior	Incrementar ingresos servicio técnico Al 2023 en 30% Al 2026 en 40% Al 2030 en 60%	Elaborar un plan de marketing enfocado a servicio técnico. Plan de certificaciones autorizadas de nuevas marcas (servicio técnico autorizado) Calibración respaldado por INACAL. Llevar servicio técnico a las instalaciones del cliente. Alianzas estratégicas con subdistribuidores en el norte y sur del Perú
Financiera	OCP 2.2 Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Ventas por canal alternativo mensual / venta total mensual	Ventas por canales electrónicos externos Al 2025, 4% del total Al 2030, 2% total Alianzas comerciales con Linio (2025) y Promart (2026)	Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce). Gestionar contratos con canales alternativos Implementar una lista de precios diferenciados para el comercio electrónico.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de Igardí Herramientas S.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	OCP 2.3 Al 2022 lograr que el 2% de las ventas totales provenga de la venta por comercio electrónico propio, al 2025 un 3% y al 2030 alcance el 4%, mediante la implementación del plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce) y realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.	Ventas por canal propio mensual / venta total mensual	Ventas por canal electrónico propio Al 2022, 2% del total Al 2025, 3% del total Al 2030, 4% total	<p>Actualizar la plataforma electrónica bajo la asesoría de una empresa especializada.</p> <p>Implementar un plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce).</p> <p>Realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.</p>
Financiera	OCP 3.3 Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5%, alcanzar un incremento del 10 % al 2028 y 6% al 2030, mediante la negociación de mejores condiciones crediticias con proveedores y mejoras en el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad.	EEFF anuales de la empresa al 2021 Medir el ROE	Incrementar utilidad neta Al 2024 en 5% Al 2028 en 10% Al 2030 en 6%	<p>Implementar una política de control de gastos.</p> <p>Adquirir un software de inteligencia comercial</p> <p>Gestionar mejores condiciones crediticias con los proveedores.</p> <p>Mejorar el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad mediante seguimiento continuo.</p> <p>Evaluación del portafolio de marcas.</p>

Capítulo IX: Competitividad de Igardi Herramientas S.A.

En este capítulo se evalúa la competitividad de Igardi Herramientas S.A. que, de acuerdo con D'Alessio (2012), no existe una definición concreta pero varios autores coinciden en que está asociada a la productividad. Para ello, se revisan los factores que contribuyen a las ventajas competitivas de la empresa en el entorno local, regional y global, así como la evaluación de los clústeres en los que participa o podría participar.

9.1. Análisis Competitivo de Igardi Herramientas S.A.

Igardi Herramientas puede construir su ventaja competitiva de acuerdo con los siguientes factores:

- Personal con experiencia y capacitado, es la principal ventaja competitiva de la empresa, producto de las horas invertidas en capacitación de organización y las marcas representadas se cuenta con un equipo altamente capacitado, así como del conocimiento del mercado adquirido a lo largo de los 65 años de existencia.
- Garantía y calidad de servicio, asociado al respaldo de las marcas representadas al certificar a los vendedores y personal de servicio técnico, así como la garantía en la calidad de los productos y disponibilidad de repuestos que ofrecen.
- Diversificación del portafolio, es otra de las ventajas competitivas de Igardi, considerando la amplia gama de productos que le permite participar en diferentes segmentos industriales y de servicios.

Así mismo, Igardi tiene aspectos por mejorar tales como:

- Infraestructura, cuenta con disponibilidad de espacio, pero el aprovechamiento de este no es eficiente, siendo una de las áreas críticas el almacén y la zona de despacho, los cuales son un factor limitante para crecer comercialmente.

- Sub distribuidores en provincia, si comparamos a Igardi con otras empresas locales no posee sucursales en provincias, perdiendo la oportunidad de mayor acercamiento con los clientes y generar nuevos negocios.
- Precios competitivos, aspecto que es bastante relevante para la empresa debido a que se desenvuelve en un mercado altamente competitivo donde el tema de precios está tomando mayor importancia en los segmentos en los que participa. No tomar en consideración este factor se considera una desventaja para la empresa lo que podría ocasionar pérdida de ingresos y participación de mercado, por lo que es necesario una evaluación profunda de los gastos asociados.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Igardi Herramientas

A fin de lograr la visión de Igardi Herramientas: “Para el 2030 Igardi Herramientas S.A. se consolidará a nivel nacional como la primera empresa proveedora de equipos y herramientas industriales, generando utilidades para los accionistas, basados en el desarrollo del personal y la satisfacción de nuestros clientes”, es necesario mejorar y reforzar los factores de éxito que son considerados ventajas competitivas para la empresa tales como:

- Personal con experiencia y capacitado, al ser la principal ventaja competitiva de la empresa y a pesar de los esfuerzos por la capacitación de los vendedores y personal técnico es necesario considerar las capacitaciones como una política de Igardi a fin de mantener una calidad en el servicio a largo plazo y salvaguardar la base de conocimiento de la organización.
- Garantía y calidad de servicio, es uno de los factores diferenciadores de la empresa por lo cual se debería establecer estándares de calidad de tal manera que la promesa de servicio se cumpla no solo en la calidad del producto como equipos y herramientas sino también en la calidad del servicio pre y post venta a largo plazo.

- Diversificación del portafolio, Igardi debe mantener su amplia gama de productos e investigar las nuevas tendencias del mercado para identificar las oportunidades con nuevos equipos y herramientas.
- Posicionamiento de marca, Igardi es reconocida en su entorno como una empresa referente para el mercado industrial de equipos y herramientas, esto se debe a la larga trayectoria comercial y al servicio especializado que brinda al mercado.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Herramientas

Según D'Alessio (2012) “los clústeres son un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre sí”. En el caso de Igardi esta se desenvuelve en el ámbito industrial del mercado peruano y la formación de un clúster alrededor de la empresa le bridaría una serie de beneficios y sinergias con entidades relacionadas al negocio. Es así que Igardi considera a las siguientes entidades como participantes del clúster:

- Ministerio de energía y minas
- Ministerio de economía y finanzas
- Ministerio de transportes y comunicaciones.
- Ministerio del ambiente.
- Sociedad nacional de industria.
- Cámara de comercio
- Sociedad nacional de minería, petróleo y energía.
- Sociedad nacional de pesquería.
- Gobiernos regionales.
- Gobiernos municipales.
- Poder ejecutivo.
- Poder legislativo.

- Competencia local.
- Competencia extranjera.
- Indecopi.
- Empresas del segmento industrial (minas, petróleo, gas, pesca, entre otros)
- Instituciones financieras
- Consejo nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica
- Instituciones educativas (Senati, Sencico, Universidad Nacional de Ingeniería, etc.)

Las entidades mencionadas impactan en la labor de Igardi pues la interrelación de estas son el marco de referencia para el desarrollo del negocio en sí, debido a la reglamentación de los diferentes segmentos en los que participa la empresa, así como el establecimiento de presupuestos de inversión para el desarrollo de la industria local, esto se ve reforzado con la participación de los diferentes proveedores que aportan en la cadena de relaciones cliente – proveedor.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Identificado de los aspectos sobre los cuales Igardi debe enfocarse para alcanzar sus objetivos y desarrollo de su ventaja competitiva, es relevante mencionar que aportes son generados por los clústeres:

- Creación de un ambiente económico estable; durante los últimos 30 años, en el Perú, se han manejado políticas financieras que han permitido tener indicadores macroeconómicos saludables, lo que permite el desarrollo de Igardi en la parte financiera, teniendo acceso a financiamiento del sector de la Banca para la consecución de sus objetivos. El Banco Central de Reserva dicta los lineamientos para tener una política monetaria estable y una tasa de inflación dentro del rango meta, esto

permite un mercado de financiamiento previsible con tasas de interés competitivas para el sector industrial donde participa Igardi.

- Creación de una política de Estado favorable para las empresas; las diversas instituciones del Estado han logrado crear sinergia entre sí para asegurar un ambiente político económico estable que atraiga inversión extranjera, lo que permite a Igardi traer a nuevas marcas y representarlas en el país.
- Infraestructura para el desarrollo de las empresas; sobre este punto es importante mencionar que Igardi al ser proveedor de equipos y herramientas para el sector industrial , entre ellos , la minería, ha evidenciado a lo largo de las zonas donde se desenvuelve que el país tiene una deficiencia en infraestructura para hacer negocios, por ejemplo, la falta de carreteras imposibilitan la accesibilidad a muchas de estas operaciones mineras e interfiere con la consecución de los negocios; este aspecto debería ser relevante en mejorarlo por la mejora e impulso del sector.
- Facilitar el acceso a la tecnología; instituciones como el CONCYTEC velan por el desarrollo e impulso de la innovación tecnológica en el país, Igardi participa de algunos foros y charlas dentro de estas instituciones educativas para aportar al desarrollo de los futuros profesionales que pueden ser empleados de la empresa.
- Aumento de convenios internacionales (Tratados de Libre Comercio); el Estado adoptó como política nacional la apertura hacia el libre comercio internacional enfocándose en establecer tratados de libre comercio con los principales países del mundo, en los últimos años apostó por ser parte del bloque económico “Alianza del Pacífico”, colocando a las empresas peruanas en una mejor posición competitiva respecto a otros competidores internacionales.
- Protección de la propiedad intelectual y la leal competencia; existen entidades en el Perú, como INDECOPI, que velan por la protección del consumidor y de las

empresas, vigilando el cumplimiento de la normativa existente en aras de la transparencia en los negocios. Igardi participa en procesos de licitación y contratación con el Estado, para ello existe la OSCE, la cual es la entidad responsable que los procesos sean justos y transparentes.

- Garantizar la salud y bienestar de los trabajadores; el Ministerio del trabajo a través de la SUNAFIL, vela por el cumplimiento de la legislación laboral y el derecho de los trabajadores, además, de la normativa existente en materia de seguridad industrial.

9.5. Conclusiones

Los factores de competitividad descritos forman parte de la oferta de valor que pretende construir Igardi, soportados en fortalezas como experiencia del personal, garantía de los productos y la diversidad de su portafolio. Lo anterior citado, en combinación con los clústeres, generan sinergias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) es un cuadro resumen que permite visualizar lo más relevante del planeamiento realizado. Según D'Alessio (2012), el PEI cumple las siguientes funciones: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, (b) facilita la realización de los reajustes necesarios y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. Teniendo una visión integral, es posible tomar decisiones con mayor facilidad. En la Tabla 34, se muestra lo antes descrito aplicado a Igardi Herramientas.

10.2. Conclusiones Finales

Se concluye lo siguiente:

- Para alcanzar la visión empresarial propuesta en el presente trabajo, Igardi debe aprovechar y desarrollar sus principales fortalezas tales como: buena presencia en el mercado y reputación empresarial, calidad en el servicio de pre y post venta, el alto grado de habilidades técnicas del personal y productos de calidad de marcas reconocidas, las mismas que aprovechando las oportunidades que presenta el mercado le permitirá implementar estrategias enfocadas en el desarrollo de mercado en sectores alternativos al industrial y ganar nuevos socios estratégicos para consolidar el mercado que como consecuencia incrementará las ventas y alcanzará el nivel de rentabilidad anhelado.
- Se evidenció que la organización tiene debilidades que pueden ser superadas en el corto y mediano plazo, por medio de las estrategias planteadas en el presente trabajo. Entre las más importantes se destacan la pérdida de clientes estratégicos y la falta de presencia en el interior del país, por lo que se propone la ampliación de la cobertura en provincias a través de oficinas o agentes comerciales para garantizar un mayor acercamiento a los clientes que como consecuencia aumentará el nivel de ventas en

estas regiones capitalizando mayor rentabilidad e incrementando el nivel de participación de mercado acorde con la visión planteada.

- Es importante que Igardi considere relanzar su canal de venta online, que es una de sus principales debilidades. Esta estrategia le permitirá que al 2030 el 10 % de sus ventas se realicen por este medio. El comercio electrónico es un canal que se convertirá en un componente importante dentro de la estructura de ingresos de la empresa por lo que es necesario invertir en el desarrollo de esta plataforma, para cumplir con la visión propuesta.
- Se encontró en la presente investigación, que Igardi tiene la oportunidad de seguir creciendo dentro del sector industrial, desarrollando nuevos mercados a través de la apertura de nuevas sucursales dentro del país y tomando ventaja a través de los Tratado de Libre Comercio, con la finalidad de representar nuevas marcas de herramientas que complementen su portafolio, lo que permitirá que la empresa aumente su participación de mercado a un 50% y logre incrementar sus ventas a S/. 21'000,000 anual al 2030, cumpliendo así su visión empresarial.
- Las amenazas que debe enfrentar Igardi Herramientas S.A. son la importación de productos asiáticos de bajo costo, el ingreso de nuevos competidores y la informalidad en el mercado nacional, para ello debe implementar las estrategias planteadas tales como desarrollar nuevos socios estratégicos de equipos y Herramientas de alta calidad y desarrollar una línea de herramientas de bajo costo para hacer frente el mercado informal , el desarrollo de estas estrategias impulsara el incremento de ventas, elevará la rentabilidad de la empresa e incrementará su participación de mercado en busca de llegar a ser reconocida como la primera empresa proveedora de equipos y herramientas industriales a nivel nacional.

- Existen otras amenazas del entorno que Igardi Herramientas S.A. no puede controlar, la coyuntura política que afecta a la inversión extranjera, la variabilidad del tipo de cambio, los conflictos socio ambientales y la desaceleración económica del país, sin embargo para a ser frente a estas situaciones se plantea la estrategia de diversificación mediante el desarrollo de mercados alternativos al industrial lo que le permitirá para el 2030 incrementar sus ventas y alcanzar una rentabilidad esperada, buscando de esa manera cumplir con la visión planteada.
- Este plan estratégico se podrá implementar solo con el compromiso e involucramiento de la alta gerencia y de todas las áreas de la empresa en base al cumplimiento de las acciones definidas para cada área buscando alcanzar los objetivos planteados, se debe buscar la mejora continua mediante los indicadores que sirven de soporte al control y seguimiento del tablero de control integral (balance scorecard).

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda implementar este plan estratégico elaborado para Igardi con la aprobación de la Gerencia General.
- Igardi debe gestionar sus inventarios mediante la identificación y clasificación de los productos de lenta y alta rotación para que el movimiento de sus activos sea eficiente y atender oportunamente a sus clientes.
- En base a las oportunidades que brinda el mercado, se recomienda que Igardi invierta en su expansión nacional mediante subdistribuidores en provincia para conquistar nuevos mercados, los proyectos mineros que se vienen desarrollando en el país son un excelente punto de partida.

- Desarrollar una plataforma de comercio electrónico propio, así como realizar alianzas con canales electrónicos alternativos de venta para diversificar los canales de atención ya que es tendencia del mercado y es necesario alinearse al cambio de los hábitos de compra del consumidor final.
- Para ingresar al mercado de herramientas de bajo costo, se recomienda desarrollar una línea económica con la finalidad de ganar participación de mercado y elevar los ingresos de la empresa.
- Invertir en fortalecer el área de servicio técnico con la finalidad de repotenciarla para atender la diversidad de marcas que existen en el mercado y captar a nuevos clientes cuya demanda no se encuentra satisfecha completamente por la oferta existente.
- Se recomienda que Igardi realice estudios de mercado que le permitan anticiparse a las necesidades de sus clientes y de esta forma incrementar su presencia en el mercado.
- Buscar nuevos socios estratégicos aprovechando el ingreso de nuevas marcas de equipos y herramientas debido a las políticas económicas del país.
- Se recomienda que Igardi implemente planes de clima laboral que sean liderados por la alta gerencia para todos los integrantes de la organización con la finalidad de crear compromiso para el cumplimiento de los objetivos que aseguren el éxito del plan estratégico propuesto.

10.4. Futuro de Igardi Herramientas S.A.

En base a las estrategias planteadas en el presente trabajo, se busca que Igardi para el año 2030 pueda conseguir una mejor posición financiera alcanzando ventas de 21'000,000 soles, de los cuales el 10% se debe conseguir mediante el comercio electrónico buscando una rentabilidad neta sobre el patrimonio de 15% con una participación de mercado de 50 % y un

índice de satisfacción al cliente de 85%. Producto del éxito de las operaciones, Igardi impactará positivamente en la economía de las zonas de influencia a través de la generación de empleo y servicios conexos.

Igardi asume el compromiso de mejorar las condiciones laborales de su personal así como el bienestar de todas las personas y organizaciones relacionada con sus actividades y decisiones, buscando ser considerada como una empresa referente del sector al cual pertenece y procurando ser calificada como un caso de éxito, que sirva de inspiración para la formación de nuevos profesionales en las distintas instituciones educativas, una motivación para el emprendimiento y un modelo a seguir por los líderes y gerentes del país.

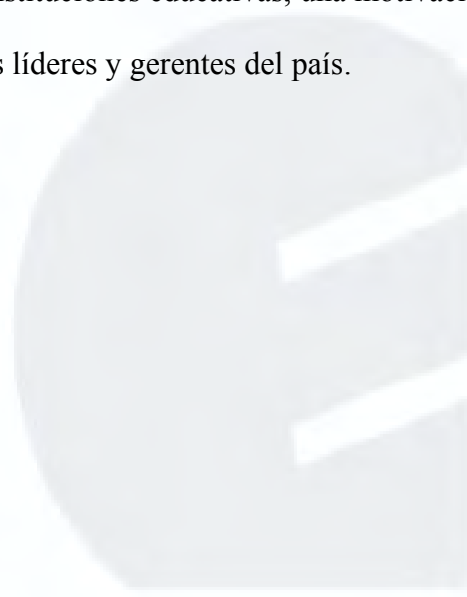
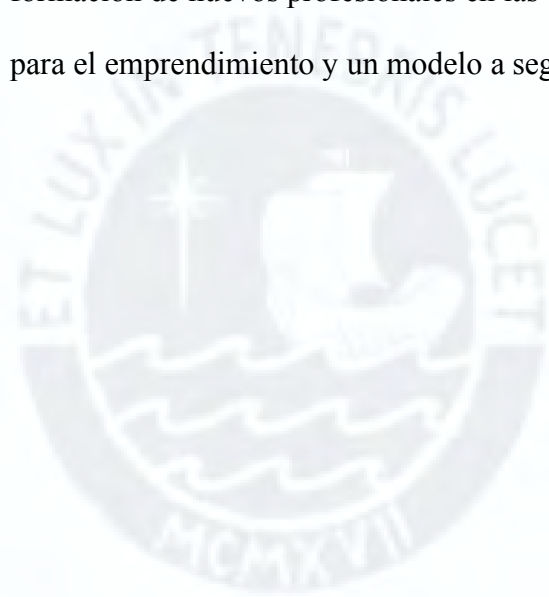


Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A.

VISION							PRINCIPIOS CARDINALES		
Para el 2030 Igardi Herramientas S.A. se consolidará a nivel nacional como la primera empresa proveedora de equipos y herramientas industriales, generando utilidades para los accionistas, basados en el desarrollo del personal y la satisfacción de nuestros clientes.									
MISION	Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.	INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO						
				Mayor participación de mercado Desarrollo de nuevos mercados Crecimiento sostenido en ventas. Fortalecer el portafolio con marcas de prestigio internacional. Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de equipos y herramientas Establecer sólidas relaciones de negocios con los clientes Fortalecer el servicio técnico (post-venta). Aumento del ROE.	OLP 1 Al 2030 incrementar las ventas a S/.21'000,000 al 2019 fue de 14'000,000.	OLP 2 Al 2030 alcanzar el 10 % de las ventas por comercio electrónico al 2019 fue de 0%.	OLP 3 Al 2030 alcanzar una rentabilidad de 15% al 2019 fue de 9%.	OLP 4 Al 2030 incrementar la participación de mercado a 50 % al 2019 fue de 33%.	OLP 5 Al 2030 incrementar el índice de satisfacción al cliente a 85% al 2019 fue de 60%.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A. (continuación)

MISIÓN		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
		ESTRATEGIAS					POLITICAS	
<p>Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.</p>	E1: Implementar una alianza estratégica con nuevos proveedores para diversificar el portafolio de productos.	X	X	X	X		P1. Diversificar fuentes de abastecimiento que cumplan con los estándares de calidad y requisitos de los clientes.	<p>VALORES: Honradez, Responsabilidad, Compromiso, Orientación al Cliente, Calidad, Respeto a los empleados,</p>
	E2: Implementar un plan para desarrollar nuevos segmentos de mercado.	X		X	X	X	P2: Fomentar la expansión a nuevos territorios abasteciendo de manera óptima productos de calidad a precios competitivos	
	E3: Implementar un plan comercial y de soporte en servicio técnico para incrementar su presencia en el mercado.	X	X	X	X	X	P3: Ofrecer servicios de calidad a precio justo y cumplir con los plazos de entrega comprometidos.	
	E4: Implementar un plan para recuperar clientes estratégicos.	X	X	X	X	X	P4. Propiciar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.	
	E5: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que actúen como subdistribuidores de Igardi en el interior del país para contribuir en el incremento de la participación de mercado.	X		X	X	X	P5: Ofrecer al mercado el acercamiento de la oferta de productos y servicios en coordinación con nuestros subdistribuidores.	
	E6: Implementar sistemas informáticos para modernizar el proceso de ventas.	X	X	X	X	X	P6: Promover la constante innovación y desarrollo incluso en canales digitales.	
	E7: Implementar un plan de inteligencia comercial que identifique productos con ventaja competitiva y enfocar en ellos mayores recursos.	X	X	X	X		P7: Gestionar de manera eficaz y eficiente el portafolio de productos.	
	E8: Implementar un plan para hacer frente al mercado informal mediante el desarrollo de una línea económica de herramientas.	X	X	X	X	X	P8: Analizar constantemente las oportunidades del mercado local para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A. (continuación)

<p>MISIÓN Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p>	<p>OCP 1.1</p>	<p>OCP 2.1</p>	<p>OCP 3.1.</p>	<p>OCP 4.1</p>	<p>OCP 5.1</p>	<p>TABLERO DE CONTROL APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p> <p>CODIGO DE ETICA Competencia leal - Veracidad de las comunicaciones hacia nuestros clientes y empleados - Rechazar y denunciar cualquier acto de soborno. - Igualdad de oportunidades</p>
		<p>Al 2024 incrementar las ventas de la marca “Ridgid” en 11% al 2027 crecer 14% y alcanzar un crecimiento de 19% al 2030, mediante un plan agresivo de marketing y ventas orientado a la captación de nuevos clientes.</p>	<p>Al 2020 implementar la plataforma de venta online de Igardi y establecer alianzas comerciales con Sodimac y Mercado libre.</p>	<p>Al 2023 reducir el valor de inventario en 10%, al 2027 reducir 6% y 5 % de reducción al 2030, realizando promociones en productos de baja rotación y la optimización de los niveles de inventario.</p>	<p>Al 2023, recuperar las licitaciones anuales de paquete de ventas de herramientas en clientes estratégicos como: Southern Copper (Cuajone, Toquepala y la refinería en Ilo), Yanacocha, Cerro Verde y Petroperu alcanzando un valor total de 590,000 soles, al 2025 de 650,000 soles, al 2027de 590,000 soles y al 2030 de 531,000 soles.</p>	<p>Al 2023 alcanzar el 70 % del índice de satisfacción al cliente, al 2026 alcanzar 75%, al 2028 alcanzar el 80% y al 2030 el 85% aplicando ciclos de mejora continua al proceso de atención al cliente enfocados a solución de reclamos y reportes de incidentes.</p>	

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A. (continuación)

<p style="text-align: center;">MISIÓN</p> <p>Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p>	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p>APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p> <p>CODIGO DE ETICA</p> <p>Competencia leal -Veracidad de las comunicaciones hacia nuestros clientes y empleados - Rechazar y denunciar cualquier acto de soborno. - Igualdad de oportunidades</p>
		Al 2023 incrementar los ingresos de servicio técnico en 30 % al 2026 crecer en 40% y alcanzar un crecimiento de 60% al 2030, mediante un plan de marketing para captar más clientes soportados en las certificaciones exclusivas de las marcas representadas.	Al 2025 lograr que el 4% de las ventas totales provenga por canales electrónicos externos y alcanzar un incremento de 2% al 2030, mediante alianzas comerciales con : Linio (2025), Promart(2026)	Al 2022 reducir los gastos administrativos en 2%, al 2026 reducir 4 % y 4% de reducción al 2030, mediante la tercerización de los servicios de distribución y reparto y la implementación de políticas de gastos de representación y viajes.	Al 2023 incrementar la participación de mercado en la región sur en 4%, alcanzar un incremento en 6% al 2027 y 8% al 2030, mediante alianzas comerciales con empresas para la subdistribución en la región Sur (Arequipa).	Al 2022 crecer a 80% en la entrega de pedidos a tiempo y completos (al 2019 fue 75%), al 2025 crecer en 85%, al 2027 crecer a 87% y finalmente a 90 % al 2030 mediante una proyección de demanda en alianzas con los clientes.	

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de Igardi Herramientas S.A. (continuación)

<p>MISIÓN Proveer de equipos y herramientas de altos estándares de calidad y soporte técnico personalizado al mercado peruano, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, maximizando nuestros recursos, promoviendo la motivación y seguridad de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p>	<p>OCP 1.3 Al 2021 expandir la presencia en provincia mediante dos subdistribuidores al norte (Piura) y sur (Arequipa) , al 2023 incrementar las ventas en las regiones norte y sur del Perú en 11% y alcanzar un incremento de 16% al 2026 y de 22% al 2030 mediante la captación de nuevos clientes en el segmento minero.</p>	<p>OCP 2.3 Al 2022 lograr que el 2% de las ventas totales provenga de la venta por comercio electrónico propio, al 2025 un 3% y al 2030 alcance el 4%, mediante la implementación del plan de marketing digital soportado en redes sociales y venta por comercio electrónico (e-commerce) y realizar descuentos especiales por la compra en la plataforma web.</p>	<p>OCP 3.3 Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5%, alcanzar un incremento del 10 % al 2028 y 6% al 2030, mediante la negociación de mejores condiciones crediticias con proveedores y mejoras en el proceso de cobranza para reducir la cartera de morosidad.</p>	<p>OCP 4.3 Al 2024 desarrollar marca propia de equipos y herramientas económicas y al 2028 incrementar en 12% la participación de mercado y un 17% al 2030.</p>	<p>TABLERO DE CONTROL APRENDIZAJE INTERNO –PROCESOS- CLIENTES- FINANCIERO</p> <p>CODIGO DE ETICA Competencia leal -Veracidad de las comunicaciones hacia nuestros clientes y empleados - Rechazar y denunciar cualquier acto de soborno. - Igualdad de oportunidades</p>
		<p>RECURSOS</p>				
		<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>				
		<p>PLANES OPERACIONALES</p>				

Referencias

Asociación de Bancos del Perú. (2019). *Conócenos*. Recuperado de:

<https://www.asbanc.com.pe/conocenos>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Directiva para la actualización del plan estratégico de desarrollo nacional*. Recuperado de:

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2019). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI.

(2018, 22 de octubre). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion-apenas-llega-0-12-pbi-247855>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte mensual de conflictos sociales Nro. 176 – octubre 2018*. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-176-Octubre-2018.pdf>

En los últimos doce años se crearon 23 partidos políticos en el Perú. (2018, 7 de julio). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/ultimos-doce-anos-crearon-23-partidos-politicos-peru-noticia-533883>

Igardi Herramientas. (2019) *¿Quiénes somos?* Recuperado de:
<https://www.igardi.com/igardi/main/inicio/index.php?men=0&subm=0>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOP]. (2019). *Sobre el Indecopi*. Recuperado de:
<https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>

Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O. & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Recuperado de: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/91/Gerencia_global_18.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de www.acuerdoscomerciales.gob.pe

Ministerio de Energía y Minas. (2019). *Anuario Minero 2017*. Recuperado de:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/98805/ANUARIO_MINERO_2017_1_.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de:
<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-ministerio>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *MEM tiene 49 proyectos mineros identificados*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/18375-mem-tiene-49-proyectos-mineros-identificados-con-una-inversion-superior-a-los-us-58-000-millones>

Ministerio de Energía y Minas. (2019). *Proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de:
<https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Ministerio del Ambiente. (2019). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado de:
<https://www.gob.pe/minam>

Ministerio de la Producción. (2019). Informes y publicaciones. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/produce>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *Informes y publicaciones*.

Recuperado de: <https://www.gob.pe/mtpe#informes-y-publicaciones>

Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press

PricewaterhouseCoopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares del Perú*.

Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>

SENAMHI. (2019). Mapa climático nacional. Recuperado de:

<https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

Venta de artículos de ferretería sumaría S/ 5,500 millones este año en almacenes

especializados en Perú. (2018, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/mercados/venta-articulos-ferreteria-sumaria-s-5-500-millones-ano-almacenes-especializados-peru-225934>