

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



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
INDUSTRY CERTIFICATIONS**

PRESENTADA POR

Christian Luis Aragón Díaz

Julio César Beraún Sánchez

Luis Enrique Pineda Ríos

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Lima, diciembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, nuestro asesor, por su apoyo, dedicación, valiosas sugerencias, cuidadoso y oportuno asesoramiento, que nos ha guiado a través de nuestro Plan Estratégico para Empresas.



Dedicatorias

A mis padres Luis y Consuelo por su permanente apoyo, enseñanzas y dedicación. A la plana docente de CENTRUM Católica, que ha contribuido significativamente en nuestra formación profesional.

Christian Aragón

A mi madre y hermanos, por el amor y soporte incondicionales que me permiten llevar a cabo mis sueños e impulsarme para lograrlos.

César Beraún

A Gladys, mi esposa, y a nuestros hijos, Maurizio y Gianella, por acompañarme siempre en cada emprendimiento.

Luis Pineda



Resumen Ejecutivo

El presente documento es un planeamiento estratégico que se desarrolla para la empresa peruana Industry Certification, que se encarga de proveer actividades de inspección y certificación de equipos pesados, especialmente para la industria de la minería y de la construcción. Para el año 2018, la empresa será una de las que más facturen en el país, brindando a sus clientes seguridad a través de un servicio de alta calidad con valor agregado, y de manera rentable. Un factor clave de éxito en este negocio es ofrecer seguridad a sus clientes, lo cual se refleja en cero accidentes con los equipos que han sido inspeccionados y ello demanda una conducta ética y un procedimiento estricto. Es de esta forma que se lograrán vender S/. 1.77 millones, lo que representa un crecimiento anual sostenido del 20% en el período 2013-2018.

Para lograr lo que se han propuesto, en un período de cinco años, se implementarán estrategias que contemplan obtener acreditaciones internacionales para certificar en materia de seguridad, así como realizar promoción directa para ampliar la cartera de clientes. A través de una actitud proactiva, Industry Certification buscará adelantarse a los requerimientos de sus clientes, con un personal capacitado y que esté siempre a la vanguardia, además de que necesita tener un programa de inversión permanente para sustentar su crecimiento.

Los cambios que implica la implementación de un plan estratégico se harán a través de una nueva estructura organizacional, con forma matricial para brindar atención personalizada a cada cliente, con un responsable claro por cada cuenta. Además se motivará al personal, con entrenamiento, compensación adecuada y manejo del rendimiento. Acompañando todo el proceso de comunicación en varias vías e incorporando el cambio como parte de la cultura organizacional.

Abstract

This strategic plan has been developed for Industry Certifications, a Peruvian company which is responsible for providing inspections and certifications of heavy equipment, focused on mining and construction business. By 2018, it will be one of the three leader companies in these sectors, giving security to its customers through an ethical behavior and set procedures. Industry Certifications is a high-quality, value-added and cost-effectively business that will sell S / 1.77 million during 2018, which represents a sustained 20% annual growth over 2013-2018 period.

In order to achieve its goals, the company will implement 10 strategies as obtaining international accreditation and making direct promotion to expand its number of customers. Industry Certifications will achieve the proposed sales growth working with a very well trained and a proactive attitude staff, the company will also need a sustained investment program. All these initiatives will be implemented through a new organizational structure, created to provide personalized attention to each customer with dedicated key account managers. There is also very important to keep the staff motivated, with an adequate compensation plan and communication strategy.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	5
2.4 Valores.....	5
2.5 Código de Ética	6
2.6 Conclusiones	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	10
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	14
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	15
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	16
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	18
3.3 Industry Certifications y sus Competidores.....	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	20
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	20

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	21
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	21
3.3.5 Rivalidad de los competidores	22
3.4 Industry Certifications y sus Referentes	23
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	23
3.6 Conclusiones	24
Capítulo IV: Evaluación Interna	26
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	26
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	26
4.1.2 Marketing y ventas (M)	29
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	30
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	32
4.1.5 Recursos humanos (H).....	33
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	36
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	36
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	37
4.3 Conclusiones	37
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	39
5.1 Intereses de Industry Certificantions	39
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	40
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	41
5.4 Conclusiones	42
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	43
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	43
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	45

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	47
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	48
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	50
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	51
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	52
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	52
6.9 Matriz de Ética (ME).....	55
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	55
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	57
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	57
6.13 Conclusiones	57
Capítulo VII: Implementación Estratégica	60
7.1 Objetivos de Corto Plazo	60
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	60
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	60
7.4 Estructura de Industry Certifications.....	63
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	64
7.6 Recursos Humanos y Motivación	64
7.7 Gestión del Cambio	65
7.8 Conclusiones	66
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	67
8.1 Perspectivas de Control	67
8.1.1 Aprendizaje interno	67
8.1.2 Procesos	67
8.1.3 Clientes	68

8.1.4 Financiera.....	69
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	69
8.3 Conclusiones	69
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	71
9.1 Conclusiones Finales	71
9.2 Recomendaciones Finales.....	72
9.3 Futuro de Industry Certifications	73
Referencias	74
Apéndice A: Entrevista con Oscar Delgado	77
Apéndice B: Entrevista a Ana Ramírez	82
Apéndice C: Entrevista a Walter Goycochea.....	87
Apéndice D: Balance General de Industry Certifications al 31 de Diciembre.....	93
Apéndice E: Estado de Ganancias y Pérdidas de Industry Certifications	94
Apéndice F: Descripción del Cargo de Gerente General.....	95
Apéndice G: Ficha Personal Industry Certifications.....	97

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de los Factores Políticos y Legales del Perú, 2012 y 2013</i>	10
Tabla 2. <i>Fuerzas Tecnológicas, 2012 y 2013</i>	16
Tabla 3. <i>Cantidad de Contaminantes per Cápita per Tipo</i>	18
Tabla 4. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos Industry Certifications</i>	19
Tabla 5. <i>Matriz Perfil Competitivo Industry Certifications</i>	24
Tabla 6. <i>Matriz Perfil Referencial Industry Certifications</i>	25
Tabla 7. <i>Información Financiera de Industry Certifications</i>	32
Tabla 8. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos Industry Certifications</i>	37
Tabla 9. <i>Matriz de Intereses de la Organización para Industry Certifications</i>	40
Tabla 10. <i>Matriz FODA de Industry Certifications</i>	44
Tabla 11. <i>Matriz PEYEA de Industry Certifications</i>	46
Tabla 12. <i>Matriz de Decisión Industry Certifications</i>	51
Tabla 13. <i>Matriz CPE Industry Certifications</i>	53
Tabla 14. <i>Matriz Rumelt Industry Certifications</i>	52
Tabla 15. <i>Matriz de Ética Industry Certifications</i>	55
Tabla 16. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP Industry Certifications</i>	57
Tabla 17. <i>Matriz Posibilidades de los Competidores Industry Certifications</i>	58
Tabla 18. <i>Objetivos de Corto Plazo Industry Certifications</i>	60
Tabla 19. <i>Recursos Asignados a cada OCP para Industry Certifications</i>	61
Tabla 20. <i>Políticas de Cada Estrategia Industry Certifications</i>	62
Tabla 21. <i>Indicadores de Aprendizaje Interno Industry Certifications</i>	66
Tabla 22. <i>Indicadores de Procesos Industry Certifications</i>	67
Tabla 23. <i>Indicadores de Clientes Industry Certifications</i>	67
Tabla 24. <i>Indicadores Financieros Industry Certifications</i>	68

Tabla 25. *Tablero de Control Balanceado Industry Certifications*..... 69



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Variación porcentual del PBI real, años 2000 al 2012.....	11
<i>Figura 2.</i> Distribución del PBI por sector, año 2012.....	12
<i>Figura 3.</i> Inversión privada como porcentaje del PBI.....	12
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual del PBI de minería e hidrocarburos y de construcción, desde el 2000 hasta el 2012.....	13
<i>Figura 5.</i> Evolución del crédito.....	14
<i>Figura 6.</i> Población del Perú por departamentos, junio 2013.....	15
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de población con educación superior completa, entre 25 y 34 años... 15	15
<i>Figura 8.</i> Participación de mercado de los competidores.....	20
<i>Figura 9.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de inspección y certificación.....	23
<i>Figura 10.</i> Proceso de la gestión de proveedores.....	27
<i>Figura 11.</i> Proceso de la gestión de ventas.....	28
<i>Figura 12.</i> Proceso de recepción, verificación y almacenamiento.....	28
<i>Figura 13.</i> Proceso de auditoría contable.....	29
<i>Figura 14.</i> Ventas de Industry Certifications en soles.....	30
<i>Figura 15.</i> Proceso de la prestación de servicios.....	31
<i>Figura 16.</i> Estructura de la gestión documental.....	32
<i>Figura 17.</i> Diagrama de la matriz PEYEA de Industry Certifications.....	45
<i>Figura 18.</i> Matriz BCG Industry Certifications.....	48
<i>Figura 19.</i> Matriz Interna Externa Industry Certifications.....	49
<i>Figura 20.</i> Matriz gran estrategia Industry Certifications.....	50
<i>Figura 21.</i> Estructura de Industry Certifications.....	63

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

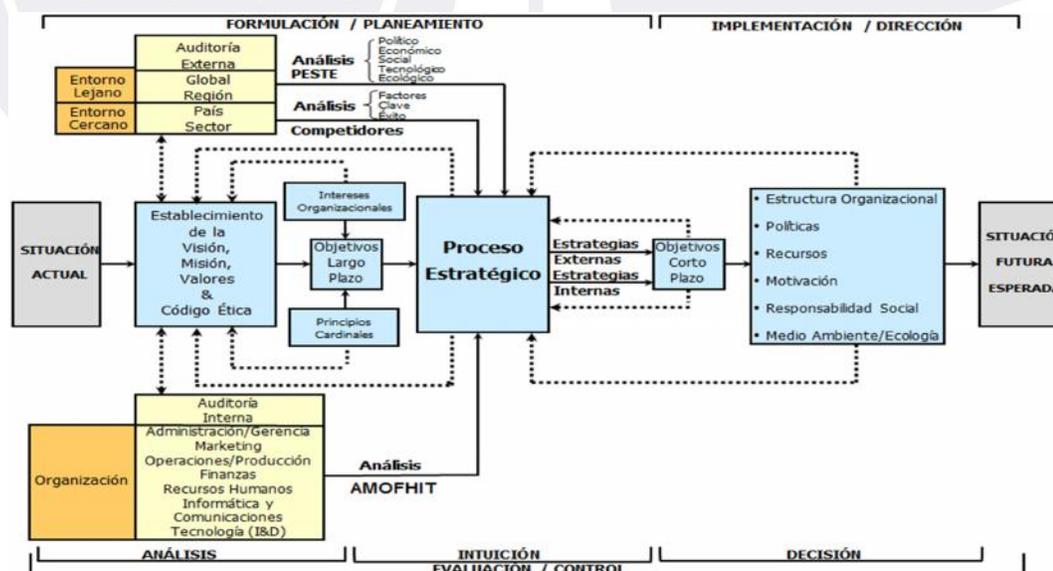


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

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



Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1 Situación General

Industry Certifications es una empresa de capital peruano, fundada en el año 2009 y que está orientada al sector industrial, minero y de la construcción, en las actividades de inspección y certificación de equipos pesados. Estas inspecciones se realizan con el objetivo de asistir a los clientes en el cumplimiento de estándares y normativas relacionadas con la calidad, la salud, la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad social.

Los socios tienen amplia experiencia en la industria de las certificaciones. Se creó el 15 de septiembre del 2009, fecha desde la que opera en una oficina en La Molina, Lima. Su capital social es de S/. 22,000 y en el año 2011 generó ventas por S/. 495,000. Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Inspección de equipos y maquinarias
- Inspección de grúas
- Inspección de *man lift*
- Inspección de montacargas
- Inspección de soldaduras
- Ensayos no destructivos
- Asesoramiento técnico
- Capacitación y escuela de operadores

De este listado los equipos que principalmente certifican son grúas y maquinarias. Pero a pesar de que tiene cuatro años en el mercado su participación es apenas del 5% (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013). Se desplaza a cualquier lugar del país donde sus clientes requieran el servicio, pero principalmente opera en Talara al norte del país, y en Arequipa, al sur. Esto se relaciona con los clientes que tiene, los cuales pertenecen a la industria petrolera, a la minería o a la construcción.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2013), existen en el registro de organismos certificadores un total de 22 empresas. Esta acreditación es la que los faculta a emitir certificados o informes de inspección con valor oficial. Sin embargo no todas las empresas están certificadas, limitando sus labores a la asesoría, en total se estima que esta industria facturó US\$ 4.3 millones en el 2012 (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013). Es un mercado que está en crecimiento, gracias al incremento en las labores mineras y de explotación de hidrocarburos, así como de la construcción. Existen dos razones principales para contratar los servicios de inspección y certificación: (a) seguridad interna, con los empleados, con el medio ambiente y con las comunidades aledañas, y (b) requerimientos de la ley.

Es importante entender que las inspecciones y certificaciones tienen que ser repetidas luego de un período que usualmente es de un año, lo que muestra la importancia de establecer relaciones de largo plazo con los clientes. También hay que hacer de nuevo la inspección cuando un equipo ha sido movido, ya que para esto requieren ser desarmados, transportados y nuevamente armados, necesitando un nuevo certificado de operaciones. En el año 2013 se estima un crecimiento en la industria del 20% (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013).

Los factores críticos para el éxito que se han identificado son los que se detallan a continuación:

- **Calidad:** Es incluso más importante que el precio porque lo principal para los clientes es que el equipo de verdad funcione en condiciones óptimas, sin representar un riesgo para los operadores o para cualquier otra persona.
- **Conocimientos:** Hay que explicar al cliente lo que se va a realizar y su importancia, demostrando que se tiene experiencia en esta rama.

- Relaciones interpersonales: Mantener óptimas relaciones con el personal del cliente, es decir con los jefes de mantenimiento y con los superintendentes.
- Inspectores capacitados y acreditados: Es necesario que la empresa forme a su personal, ya que no hay una amplia oferta de ellos en el mercado. Normalmente son ingenieros de las ramas de mecánica, electrónica e industrial, con experiencia en maquinarias y es la empresa la que les brinda o les paga las capacitaciones, tanto en temas operativos como en ventas. Se les forma a través de un sistema de entrenamiento donde van aprendiendo como apoyo de otros inspectores experimentados, los cuales van formándolos y dándoles mayores responsabilidades. Asimismo es deber del inspector hacer un informe del entrenamiento.
- Empresa acreditada: Ante INDECOPI para poder emitir las certificaciones, ya que de no estarlo se limitan a ser asesores o consultores.
- Respaldo: De una casa matriz o por el hecho de ser una empresa con presencia mundial, lo que de cara a los clientes puede significar solidez y garantía.

1.2 Conclusiones

Industry Certifications es una empresa peruana con cuatro años en el mercado y ventas de S/. 495,000, dejando una rentabilidad para los accionistas de 83%. La empresa se enfrenta ante la competencia de empresas extranjeras o con el aval de reconocidas certificadoras extranjeras, en un mercado donde los conocimientos y la calidad son esenciales.

La industria en la que se desenvuelve Industry Certifications es la de las inspecciones y las certificaciones, para lo cual se encuentra acreditada por INDECOPI. Sus clientes pertenecen a las industrias del petróleo, la minería y la construcción; por lo que el incremento en las certificaciones está asociado con el crecimiento de estas tres industrias.

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

2.1 Antecedentes

La empresa Industry Certifications fue creada en el año 2009, y cuenta con un plan estratégico desarrollado en esa fecha. La alta dirección de la empresa cree firmemente en la importancia de la planeación y de la estandarización de los procesos, como mecanismos para hacer uso eficiente de los recursos y para brindar a los clientes un servicio de excelente calidad.

En la planeación estratégica se desarrolló la siguiente misión: “Brindar y satisfacer a nuestros clientes en sus distintos requerimientos de inspección y de esta forma dar valor agregado a sus distintas actividades mediante un sistema de gestión integral” (Industry Certification, 2013e, p. 2). Mientras que la visión es “ser considerados como los líderes del rubro de inspecciones” (Industry Certifications, 2013e, p. 2).

Dicho planeamiento estratégico, que la empresa desarrolló, no cuenta con valores ni con código de ética pero formula las siguientes políticas:

- Proporcionar servicios que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes, agregándoles valor.
- En cumplimiento de estándares o normas, la ética, las regulaciones legales vigentes y acuerdos con las partes interesadas.
- Mejorar continuamente nuestros procesos para lograr la eficacia del SG, con el compromiso de nuestros trabajadores, provistos de herramientas y entrenamientos necesarios para nuestro personal.
- Proporcionar la rentabilidad adecuada a los accionistas.
- La prevención y control de riesgos a la salud y seguridad de nuestro personal y el entorno.

2.2 Visión

Dado que la visión que desarrolló la empresa es muy simple y carece de horizonte de tiempo, se decide cambiarla por la siguiente:

En el año 2018, Industry Certifications será una de las tres empresas inspectoras y certificadoras de equipos que más facturen en el Perú, ofreciendo seguridad a través de un servicio de alta calidad con valor agregado, de manera rentable.

2.3 Misión

En base a los nueve criterios que señaló D'Alessio (2013) se presenta la siguiente misión para Industry Certifications:

Inspeccionar y certificar maquinarias para las industrias de energía, minería y construcción, dentro de un concepto de gestión integral, gracias a contar con personal capacitado y certificado, que utiliza equipos de última generación y trabaja siguiendo los procesos estandarizados para lograr alta calidad, buscando generar utilidades con responsabilidad social.

2.4 Valores

Los valores que deben compartir todos los empleados y accionistas de Industry Certifications son los siguientes:

- **Transparencia y honradez:** En el desarrollo de las actividades, en el manejo de la información y en el trato con los colaboradores, los clientes, proveedores, autoridades y con la sociedad en general.
- **Servicio:** Realizar el trabajo con pasión, dedicación y entrega, de manera profesional y sin errores, lo cual es un indicativo del compromiso hacia la satisfacción de los clientes.

- **Responsabilidad:** En el cumplimiento de los compromisos asumidos y el desarrollo de las tareas encomendadas, entregando a tiempo y de manera completa todos los informes y documentos.
- **Trabajo en Equipo:** Tanto entre los trabajadores de la empresa como con los empleados de los clientes, ya que esto es necesario para compartir los conocimientos.
- **Seguridad en el trabajo:** Promoviendo las condiciones apropiadas tanto para el personal propio como para el de los clientes, en la oficina, en el campo y durante los traslados.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Industry Certifications es el que sigue:

- **Integridad:** Certificando solamente aquellos equipos que cumplen con las normas y requerimientos, ya que de esto depende la salud y la seguridad de sus usuarios.
- **Respeto:** Por las leyes, las normas y los entes gubernamentales que las emiten.
- **Equidad:** Tanto en la contratación, como en el trato al personal y a los clientes.
- **Mínimo impacto negativo en el medio ambiente:** Evitando la certificación de maquinarias contaminantes que no se ajusten a los estándares y asumiendo prácticas que contribuyan a la reducción de emanaciones de gas.
- **Reconocimiento al capital humano:** Entender que es el recurso humano el que hace posible la existencia de la empresa y que de él depende la calidad del servicio que se entrega al cliente. Por lo tanto debe ser bien remunerado y capacitado constantemente.

2.6 Conclusiones

La empresa Industry Certifications cuenta con un planeamiento estratégico desarrollado en el año 2009, pero luego de revisar su visión y misión se decidió formularlas

de nuevo. En el caso de la visión, esta no tenía un horizonte definido de tiempo mientras que la misión no cumplía con los nueve criterios que explicó D'Alessio (2013). Es así que se llega a una nueva visión que debe ser alcanzada en el año 2018, la cual es retadora y ambiciosa pero también realista. No se propone ser el líder en ventas a nivel nacional porque hay competidores con mucho prestigio y asociados a marcas internacionales, que continuarán teniendo presencia en el mercado peruano. Esta es una industria donde la credibilidad en el prestador del servicio es esencial y esto se construye en el largo plazo.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

A continuación se desarrolla el análisis del entorno o evaluación externa, a través del modelo PESTE, que revisa las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El marco regulatorio de la industria de inspecciones y certificaciones lo establece el Decreto Supremo N° 055-2010 EM, del Ministerio de Energía y Minas. Con este decreto se aprobó el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería. Este documento establece en su Artículo 1° que el objetivo de la norma es prevenir la ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en la actividad minera. Dentro de estas normas de prevención entran las inspecciones y certificaciones de maquinaria, las cuales garantizan que los equipos están operando en óptimas condiciones y no constituyen un riesgo para la salud.

El Decreto Supremo N° 055-2010-EM establece que “el titular minero será responsable del mantenimiento, así como de las inspecciones periódicas que deben ser efectuadas por trabajadores capacitados, a fin de mantenerlos en condiciones seguras de trabajo, colocando en lugar visible la constancia de dichas inspecciones” (Art. 360). Esto quiere decir que la norma exige la inspección del equipo, pero no la certificación. Lo que es claro es que la tendencia es a normativa legal y se espera que en el futuro se requieran las certificaciones.

La mayoría de empresas mineras con sistemas de gestión en seguridad OSHAS 18001 u otras, lo hacen de manera voluntaria. Pero si esto se hace obligatorio, aumentaría el

mercado. OSHAS 18001 es un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (SGSST) que ofrece un marco para que las organizaciones puedan identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reduciendo el potencial de accidentes, y por supuesto apoyando el cumplimiento de las leyes. Es un sistema de evaluación reconocido internacionalmente, siendo compatible con ISO 9001 e ISO 14001, ya que su objetivo es ayudar a las empresas a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad (BSI Group, 2013).

También se tiene dentro del marco legal al Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado con el Decreto Supremo N° 009-2005-TR. En el Artículo 17° de esta norma se expone lo siguiente “El empleador debe implementar los registros y documentación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, en función de sus necesidades. Estos registros y documentos deben estar actualizados y a disposición de los trabajadores y de la autoridad competente, respetando el derecho a la confidencialidad” (D.S. 009-2005-TR, Art. 17), lo cual incluye la inspección periódica de los equipos.

Como se mencionó en el Capítulo I, la industria minera es uno de los principales sectores demandantes de los servicios de inspección y certificación, seguidos por la de hidrocarburos y la construcción. Es así que resulta importante conocer qué es lo que atrae a las inversiones en estos sectores. Para la Agencia Peruana de Noticias (Andina, 2011), la ejecución de inversiones mineras por el orden de US\$ 30,000 millones está asegurada para los próximos cinco años, gracias a un acuerdo alcanzado entre el gobierno y representantes de las principales mineras. Lo que ha atraído a la inversión minera son en primer lugar la cantidad de recursos que tiene el Perú para su explotación y la estabilidad jurídica que se ofrece.

En relación con la estabilidad jurídica, el Foro Económico Mundial (WEF, 2012, 2013) presentó en su Reporte Global de Competitividad la posición del Perú, entre 148

naciones analizadas en el mundo. Se observa que el Perú obtuvo el puntaje máximo posible de 7.0 en el año 2012 y que luego perdió 0.3 en el 2013.

Tabla 1

Análisis de los Factores Políticos y Legales del Perú, 2012 y 2013

Elementos legales y gubernamentales	2012		2013	
	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.8	98	3.9	89
Protección de los derechos de autor	2.6	127	2.5	122
Distribución de los fondos públicos	2.7	103	2.9	84
Confianza en los políticos	1.9	127	1.9	126
Corrupción	3.9	72	4.3	59
Independencia del Poder Judicial	2.5	125	2.6	119
Imparcialidad de las personas que gobiernan	2.9	82	2.9	74
Eficiencia en el gasto que realiza el gobierno	3.5	49	3.8	37
Carga de las regulaciones	2.7	128	2.6	119
Eficiencia del marco legal para resolver problemas	3.0	118	3.0	107
Eficiencia del marco legal ante nuevos retos	3.1	105	3.2	90
Transparencia en la elaboración de políticas	4.1	88	4.4	55
Costo del terrorismo para los negocios	4.7	119	4.8	113
Costo del crimen y la violencia para las empresas	3.4	125	3.4	121
Crimen organizado	3.9	126	4.1	115
Confianza en la policía	3.0	128	3.2	114
Comportamiento ético de las empresas	5.0	49	3.7	81
Protección a las inversiones	7.0	17	6.7	20

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013”, por WEF, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf y de “The Global Competitiveness Report 2012-2013” por WEF, 2013. Recuperado de www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La variación en el Producto Bruto Interno (PBI) es lo que se denomina como crecimiento económico, y se presenta en la Figura 1. En esta figura se observa que en todo el período desde el año 2000 hasta el 2012 el Perú ha logrado tener crecimiento, con una variación máxima de 9.8% en el año 2008. Las estimaciones del BBVA Research (2013) indican que para el 2013 el crecimiento será del 5.3% y para el 2014 5.6%, lo que si bien refleja una tasa menor a la de los años anteriores, sigue siendo una de los países con mayor crecimiento en América Latina.

El aporte de cada sector al PBI se presenta en la Figura 2. Se aprecia que los sectores de la minería e hidrocarburos, junto con la construcción, que son los que más utilizan los servicios de inspección y certificaciones, aportan un 8% y 12% respectivamente. Es decir que 20% de los ingresos de la economía son aportados por los sectores que demandan las inspecciones y certificaciones. La manufactura también es un cliente potencial y representa el 24% del PBI.

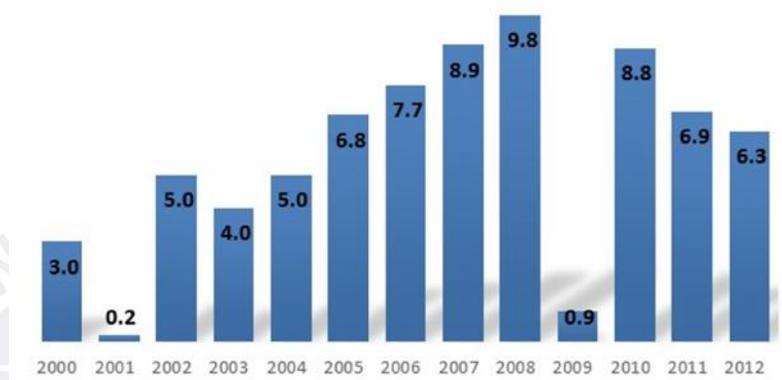


Figura 1. Variación porcentual del PBI real, años 2000 al 2012. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>



Figura 2. Distribución del PBI por sector, año 2012. Adaptado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Más que el aporte al PBI, son las inversiones las que generan demanda por los servicios de inspección y certificación. Esto se debe a que muchas veces se adquiere una máquina que debe ser certificada de inmediato y luego renovada anualmente, aunque los beneficios que dicha maquinaria aporte aún no hayan sido recibidos. Es por ello que en la Figura 3 se presentan las inversiones privadas, motor de la demanda.

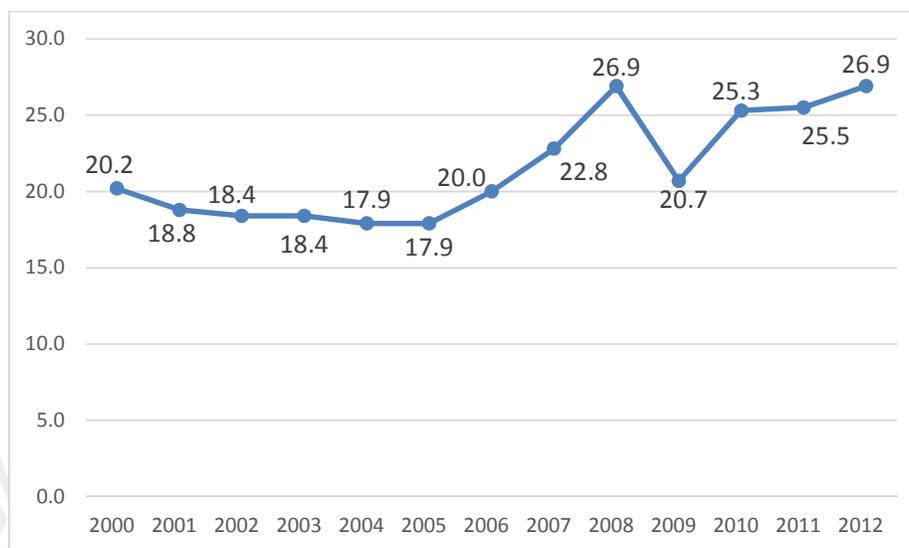


Figura 3. Inversión privada como porcentaje del PBI. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

En la Figura 4 se muestra la variación en el PBI anual para los sectores de minería e hidrocarburos y construcción. La disminución del PBI minero en los años 2010 y 2011 se debió a la caída en la producción del oro y a los menores precios internacionales, ya que los minerales son *commodities* sujetos a precios de mercado. Pero se ha iniciado un período de crecimiento continuo gracias al incremento en la producción del cobre y a varios proyectos mineros que inician producción, lo que generará un crecimiento en su PBI ente 2.5% y 3.5% anual (“Crecimiento de la minería peruana se sustentará en el ‘salto’ productivo del cobre,” 2013).

El desarrollo o crecimiento del sector de la construcción está relacionado con el crédito bancario, ya que la mayoría de los compradores optan por financiamiento. Es así que

la disponibilidad de crédito afecta la demanda y por ende la construcción. En la Figura 5 se presenta la evolución del crédito y se observa que para el año 2012 el 48% se otorgó en moneda extranjera, lo que representa un cambio desde el 2000 cuando representaban el 82%. Este cambio en la moneda de los préstamos se debe a la pérdida de valor del dólar frente al nuevo sol. Además se visualiza un crecimiento constante que fue de 14.3% en el 2010, 21.6% en el año 2011, y 12.4% en el 2012.

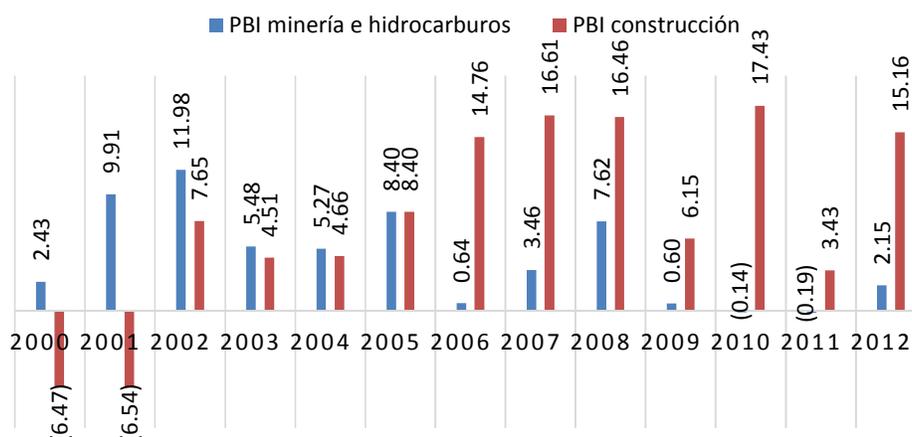


Figura 4. Variación porcentual del PBI de minería e hidrocarburos y de construcción, desde el 2000 hasta el 2012. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

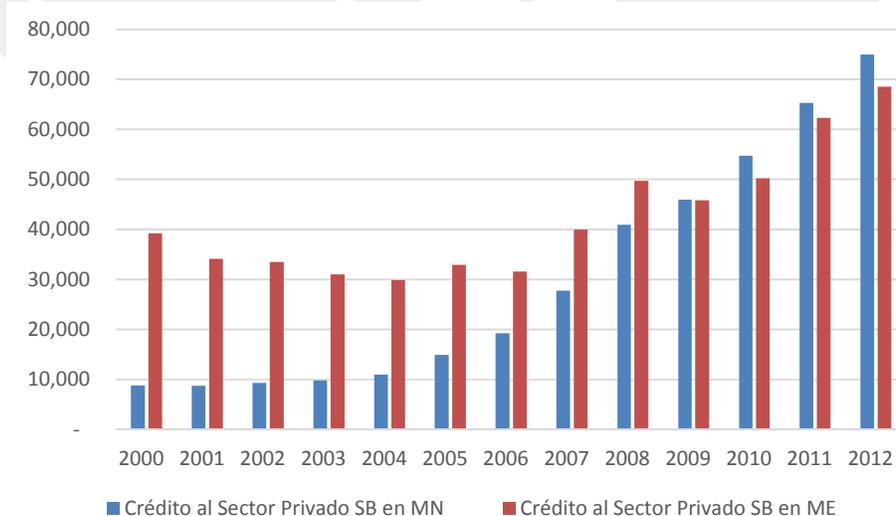


Figura 5. Evolución del crédito. Tomado de “Estadísticas Económicas” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Industry Certifications opera desde la ciudad de Lima, donde se concentran más de nueve millones de las 30'475,144 personas que habitan en el Perú, tal como se presenta en la Figura 6. Otros departamentos donde se concentra más del 4% de la población peruana son La Libertad, Piura, Arequipa, Lambayeque, Cajamarca y Cusco. Esto representa una oportunidad para la empresa porque tiene al recurso humano concentrado en la capital.

Para Industry Certifications es relevante conocer cómo evoluciona la población con educación superior, ya que por ser una empresa de servicios y de gestión de conocimientos el recurso humano es esencial para el desarrollo exitoso de las actividades. Los inspectores con que cuenta la empresa son ingenieros o técnicos que reciben capacitación específica al interior de la compañía. En la Figura 7 se observa como la población, con edades entre 25 y 34 años, con educación superior aumenta anualmente y para el 2012 representó un 26.8%. Esto constituye una oportunidad de que aumente la oferta de profesionales con el perfil requerido.

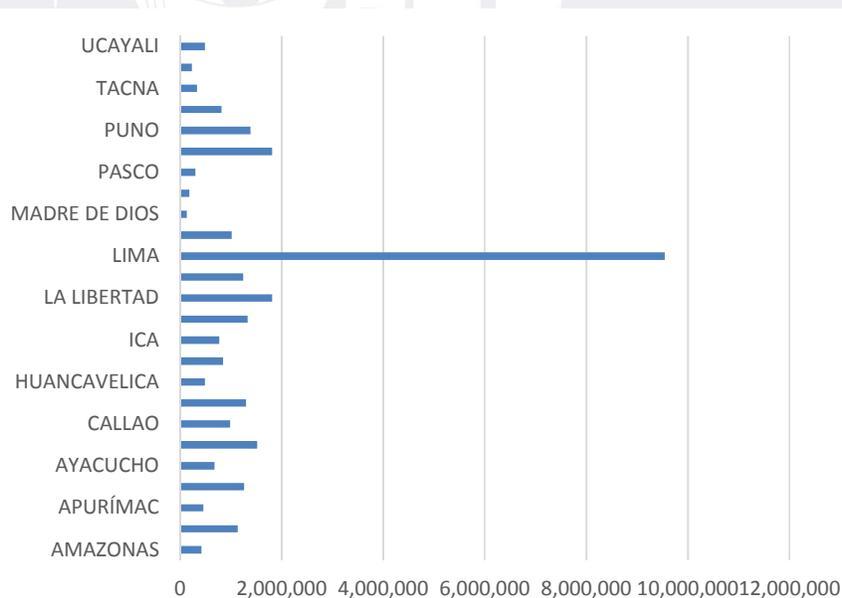


Figura 6. Población del Perú por departamentos, junio 2013. Tomado de “Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

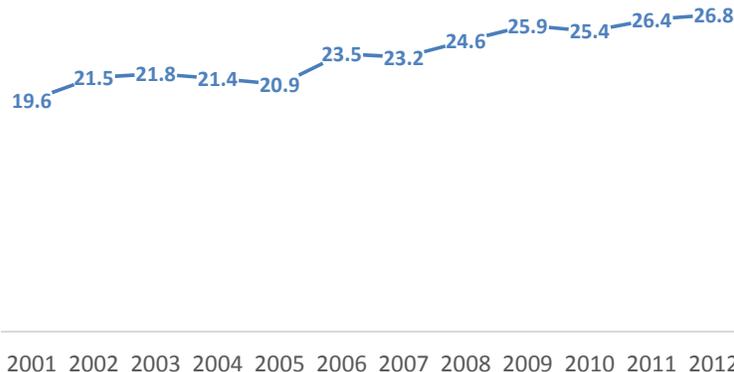


Figura 7. Porcentaje de población con educación superior completa, entre 25 y 34 años. Tomado “Indicadores, Tendencias,” por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013). Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Kuramoto (2013) explicó que en el Perú se ha hablado de economía del conocimiento por varios años, pero como parte de un discurso político, ya que no se han encaminado esfuerzos para que el país crezca en base a la generación y difusión de conocimientos. Es por ello que el crecimiento económico experimentado ha sido consecuencia del incremento de factores más no de un aumento en la productividad. Desde el año 2004, el Perú dedica 0.15% de su PBI a la investigación y desarrollo, por lo que solamente el 0.8% de sus exportaciones se pueden calificar como de alta tecnología, frente a un promedio regional de 4.3%.

En la Tabla 2 se observa como el país se encuentra en muy mala posición al ser comparado con otros países, en términos de tecnología e investigación. Igualmente se observa como entre los años 2012 y 2013 perdió varias posiciones en aspectos tan relevantes como disponibilidad de las últimas tecnologías, porcentaje de usuarios de Internet, calidad de las instituciones de investigación científica y gasto en investigación y desarrollo.

Solamente hubo mejorías en: (a) transferencia de tecnología que pasó del puesto 30 al 23; (b) porcentaje de suscripciones de Internet banda ancha, en el cual mejoró una posición para ubicarse en el puesto 82; (c) colaboración entre las empresas y las universidades, que

pasó de 110 a 109; (d) uso de tecnología de punta en el gobierno, que era 99 en el año 2012 y mejoró en un puesto para ser 98 en 2013; y (e) patentes que se han concedido por cada millón de personas, donde se ocupó la posición 85 en el 2013.

Tabla 2

Fuerzas Tecnológicas, 2012 y 2013

	2012		2013	
	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición
Tecnología				
Disponibilidad e las últimas tecnologías	4.9	75	4.6	85
Capacidad de las empresas para absorber tecnología	4.7	79	4.6	83
Transferencia de tecnología	5	30	5.2	23
Porcentaje de usuarios de Internet	36.5	76	38.2	86
Porcentaje de suscripciones de Internet banda ancha	3.5	83	4.8	82
Banda ancha en kilobites por segundo por usuario	9.3	88	13.2	88
Porcentaje de suscripciones de plan de datos en telefonía celular	1.4	108	2.8	109
Innovación				
Capacidad de innovar	2.8	103	3.1	106
Calidad de las institución de investigación científica	2.8	116	2.9	119
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.6	118	2.5	124
Colaboración entre las empresas y las universidades	3.1	110	3.1	109
Uso de productos de tecnología de punta en el gobierno	3.2	99	3.2	98
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.4	120	3.4	113
Patentes que se han concedido por cada millón de personas	0.2	88	0.2	85

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013,” por el WEF, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf y de “The Global Competitiveness Report 2012-2013” por WEF, 2013. Recuperado de www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la Tabla 3 se presenta la evolución en la emisión de gases per cápita, por tipo de contaminante. Se observa que las emisiones de dióxido de carbono se incrementaron en 17.2% en el período entre 1995 y 2010, mientras que el monóxido de carbono disminuyó en 13.6%. En cambio el óxido de nitrógeno creció en 41.4% y el óxido de azufre en 12.5%. Esto resulta preocupante porque significa que cada persona ha aspirado más agentes contaminantes que en el pasado, lo cual puede afectar su salud. Pero para Industry Certifications es una oportunidad, porque la mejor forma de controlar las emisiones son las inspecciones y certificaciones.

Tabla 3

Cantidad de Contaminantes per Cápita per Tipo

Año	Dióxido de carbono CO ₂	Monóxido de carbono CO	Óxido de nitrógeno NO _x	Óxido de azufre SO _x	Partículas	Metano CH ₄ (kg/10 ³ hab.)
1995	822.4	37.4	4.8	4.7	3.8	1.3
1996	881.2	38.2	5.0	5.1	3.7	1.2
1997	843.3	36.1	5.0	4.9	3.7	1.2
1998	830.2	35.9	4.9	4.7	3.5	1.2
1999	912.8	35.9	5.2	5.5	3.5	1.2
2000	881.2	34.3	5.1	5.4	3.4	1.1
2001	808.8	32.4	4.7	4.9	3.3	1.1
2002	806.8	32.0	4.6	4.9	3.5	1.1
2003	795.6	31.2	4.7	4.8	3.5	1.1
2004	800.1	30.7	4.8	4.9	3.6	1.2
2005	809.9	30.4	5.0	5.0	3.8	1.3
2006	794.5	30.2	5.1	4.7	3.7	1.3
2007	795.9	31.7	5.2	4.8	3.7	1.3
2008	917.9	32.0	6.1	5.1	3.6	1.3
2009	953.4	34.4	6.4	5.2	3.7	1.3
2010	963.7	32.3	6.8	5.3	3.5	1.3

Nota. Tomado de "Medio Ambiente," por el INEI, 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/medio-ambiente/>

En el Perú es reciente la sensación de preocupación por el cuidado del medio ambiente. Esto se manifiesta en las exigencias gubernamentales para las empresas industriales, las cuales tienen que elaborar y presentar proyectos de impacto ambiental previo al inicio de sus actividades, para esperar por la aprobación antes de empezar con su producción. A través del Ministerio del Ambiente se ejerce la protección medioambiental, con políticas y también con supervisión. El INEI (2011) publicó su informe titulado *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2011*, en el cual se presentan varios indicadores ambientales, como los siguientes:

- Incremento en la superficie deforestada, la cual pasó de ser 5,642 mil hectáreas en el año 1985 a 7,173 mil hectáreas en el año 2000. Esto representa un aumento del 27% en apenas cinco años.
- La cobertura de la red de agua potable pasó de ser 83.9% en el año 2004 a 82.4% en el 2009. Esto implica una disminución del 1.5%, lo que implica más población en condiciones de insalubridad.

- El volumen de aguas residuales generadas en el año 2010 superó los 86 mil millones de metros cúbicos, siendo tratadas en lagunas aireadas; y en constante crecimiento anual.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de haber analizado el entorno, utilizando el modelo PESTE y de conocer la situación general de la empresa y de la industria de inspecciones y certificaciones, se procede a elaborar la MEFE que se presenta en la Tabla 4. Se observa que la empresa ha logrado aprovechar la mayoría de las oportunidades, pero no se cubre ante las amenazas, por lo que su puntaje es de 2.74.

Tabla 4

Matriz Evaluación de Factores Externos Industry Certifications

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Aumento de la inversión privada, especialmente en minería, hidrocarburos y construcción.	0.13	4	0.52
2 Población con educación superior en aumento.	0.09	3	0.27
3 Legislación que exige inspecciones en la industria minera y en general la preservación de la salud en el trabajo.	0.08	4	0.32
4 Protección a la inversión privada.	0.08	4	0.32
5 Crecimiento del crédito privado lo que garantiza demanda para la construcción.	0.08	3	0.24
6 Hay capacidad para transferir tecnología.	0.07	3	0.21
7 Aumento en contaminación podría derivar en normas más estrictas para inspección y certificación.	0.08	1	0.08
Subtotal oportunidades	0.61		1.96
Amenazas			
1 Competidores con mayor experiencia en el mercado y con el respaldo de firmas extranjeras.	0.10	3	0.30
2 Baja productividad por falta de gestión del conocimiento.	0.11	2	0.22
3 La inversión en ciencia, tecnología e innovación es del 0.15% del PBI.	0.05	1	0.05
4 Instituciones de investigación científica de mala calidad.	0.05	1	0.05
5 Productos mineros sujetos a precios internacionales, que en los últimos 10 años observaron bajas.	0.08	2	0.16
Subtotal amenazas	0.39		0.78
Total	1.00		2.74

3.3 Industry Certifications y sus Competidores

El mercado peruano de inspección y certificaciones está integrado por pocas empresas, siendo las principales SGS, BV, TUV y CICB, como se evidencia en la Figura 8. SGS es una empresa con casa matriz en Suiza y que se considera el referente del mercado. BV, que significa *Bureau Veritas*, fue creada en el año 1828 y actualmente tiene más de 1,300 oficinas en 140 países, atendiendo a 400,000 clientes con 59,000 empleados, lo que la llevó en el año 2012 a obtener ingresos por €3,900 millones. El objetivo de BV es que sus clientes cumplan con las leyes y regulaciones reduciendo los riesgos y mejorando su rendimiento, a través de un desarrollo sostenible (Bureau Veritas, 2013).

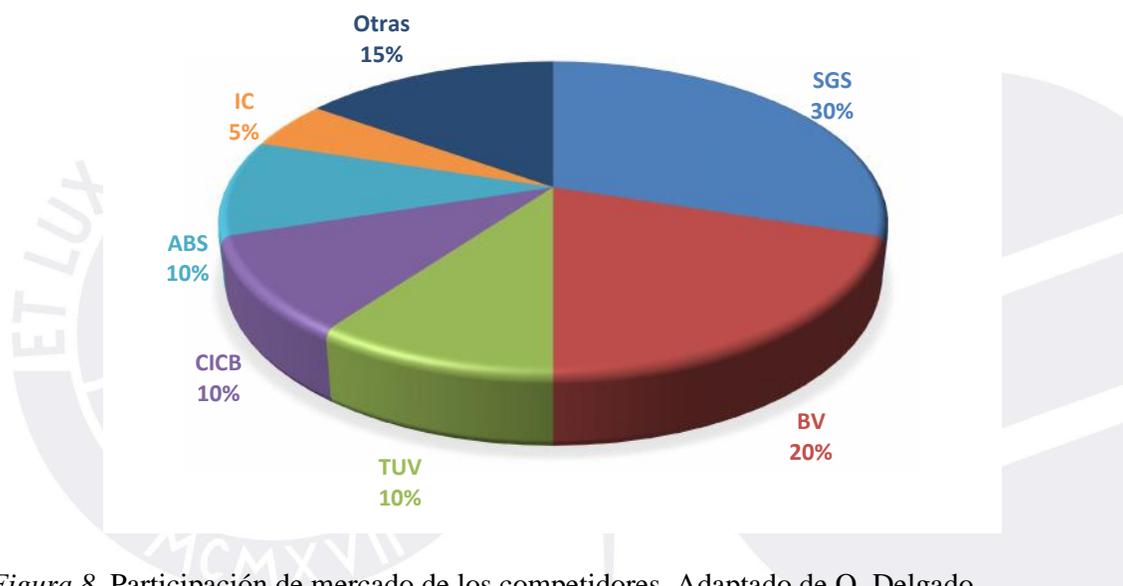


Figura 8. Participación de mercado de los competidores. Adaptado de O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013.

CICB es una empresa multinacional, que en el Perú genera ventas anuales de US\$ 120,000 concentrándose en gran minería y petróleo. Su presencia en el Perú obedece a la expectativa de que las normas se hagan más estrictas y se requiera la inspección en muchas otras industrias (A. Ramírez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2013). A nivel mundial esta empresa inició operaciones en el estado de la Florida, en 1969, siendo el primer proveedor mundial en ofrecer capacitaciones para inspectores y operadores de grúa en los

Estados Unidos. En un principio la empresa se enfocó en la inspección de grúas móviles y grúas puente, pero posteriormente amplió su portafolio para grúas marinas y marítimas, así como para equipo pesado de construcción (CICB Latino América, 2013).

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Como explicó O. Delgado (comunicación personal, 15 de noviembre de 2013), el equipo humano es lo más importante, ya que los equipos de medición pueden comprarse o adquirirse fácilmente de proveedores reconocidos a nivel mundial. El problema es que no hay en el mercado peruano oferta de inspectores capacitados, por lo que corresponde a las empresas formarlos, corriendo el riesgo de que luego se retiren. Su poder de negociación es alto, dado que no es fácil conseguir otro profesional con la misma formación y toma tiempo capacitarlo.

Para W. Goycochea (comunicación personal, 12 de diciembre de 2013), los proveedores son los entes que proveen las normas o certificadores internacionales, como ASME y OSHAS. Ellos tienen un alto poder de negociación porque tienen estandarizadas sus tarifas y sus servicios, y no lo adaptan a inspectores.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Como se ha mencionado, los clientes son grandes empresas de la industria minera, de hidrocarburos o de construcción, razón por la cual su poder de negociación es alto. El objetivo de las empresas inspectoras es desarrollar relaciones de largo plazo para garantizar un flujo de trabajo constante. Esto lo logran estableciendo relaciones interpersonales con el personal del cliente (A. Ramírez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2013).

A nivel nacional, el mercado se concentra en el sur para la minería, y en la zona de selva y en el norte para los hidrocarburos; mientras que para la construcción es Lima. Pero las oficinas principales de todos los clientes están en Lima, donde se cierran los acuerdos y contratos. Un criterio importante para las empresas inspectoras es que no deben flexibilizar

sus márgenes o criterios con tal de ganar clientes, aunque se conoce que hay empresas que hacen esto al final dañan su reputación, perjudicando su crecimiento en el largo plazo (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013).

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

No hay un sustituto para los servicios de inspección y certificación. Sin embargo son tareas que algunas empresas consideran de mantenimiento preventivo y por lo tanto las asignan a su propio personal. Esto puede solucionar el punto de la inspección pero no el de la certificación que obligatoriamente tiene que ser hecha por un ente externo y acreditado por INDECOPI y el Ministerio de Energía y Minas. Además el hacer las inspecciones de forma interna puede llevar a una pérdida de objetividad y con ello se incrementan los riesgos para el personal operativo.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Abrir una empresa de inspección y certificación de maquinaria no requiere de una alta inversión ni de infraestructura, ya que se proveen servicios de forma directa, donde lo más importante es contar con personal capacitado y ser conocido en el medio. La principal barrera de entrada que existe en esta industria es la credibilidad, junto con la acreditación del INDECOPI. Empresas como SGS utilizan esta acreditación en su proceso de ventas, mostrándosela a los clientes para generar mayor confianza (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013).

Los principales competidores a nivel mundial ya están presentes en el Perú por lo que no se vislumbra el ingreso de competidores de peso o con gran experiencia. Pero si es posible que surjan empresas pequeñas nacionales, que podrían dañar el mercado, ofreciendo muy bajos precios pero con personal que no esté lo suficientemente capacitado (A. Ramírez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2013).

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores es baja porque hay un mercado en expansión, donde la mayor competencia no se da de cara a los clientes sino en la captación y retención del recurso humano capacitado. Ante esto las empresas tienen el reto de formas a su propio personal y luego de retenerlo. Hacia los clientes, los competidores ofrecen su reputación, experiencia y conocimientos, siendo un mercado donde la competencia es por calidad y no por precios.

En la Figura 9 se presenta el resumen del análisis realizado y se observa que tanto el poder de negociación de los clientes como de los proveedores es alto. En una industria donde no hay sustitutos, pero donde es posible que ingresen nuevos competidores pequeños que podrían iniciar una competencia por precios que perjudicaría a toda la industria, poniendo en duda la calidad de las inspecciones. La competencia se da en base a la experiencia, los conocimientos y las relaciones que se posean.

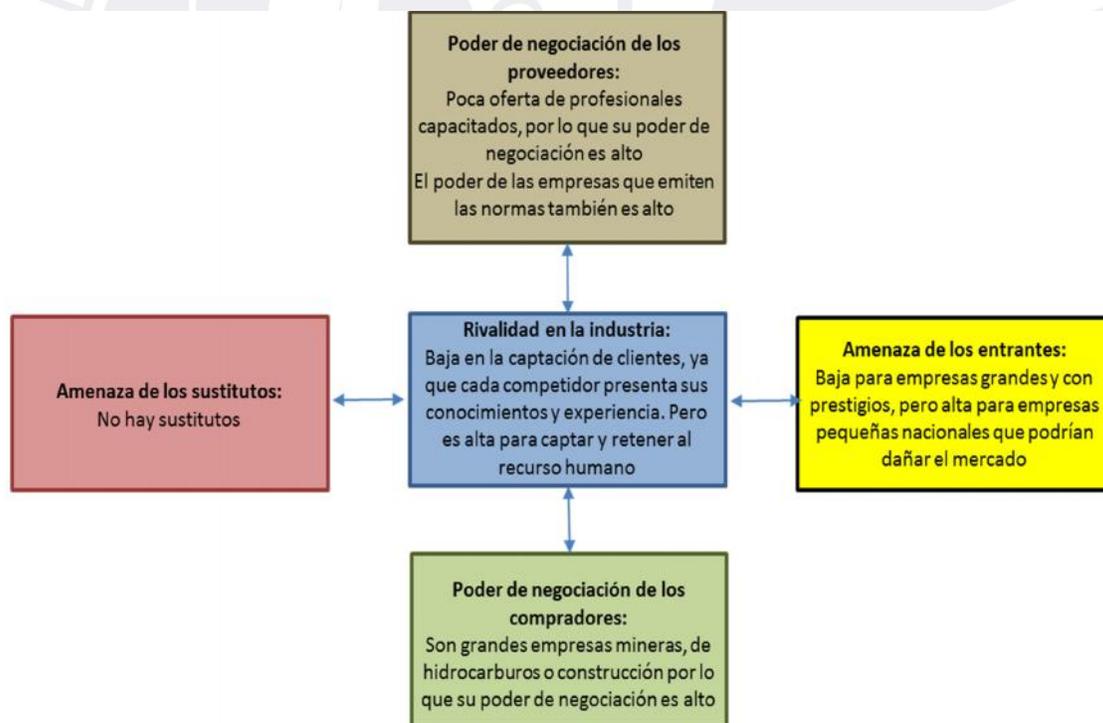


Figura 9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de inspección y certificación.

3.4 Industry Certifications y sus Referentes

El referente de Industry Certifications es SGS, empresa de origen suizo, cuyas ventas en el año 2012 alcanzaron los US\$ 1.5 millones, con crecimiento esperado del 20% (O. Delgado, comunicación personal, 15 de noviembre de 2013). SGS es el líder mundial en el sector de inspección, verificación, pruebas y certificación, siendo la empresa que más vende. Posee 1,500 oficinas y laboratorios, donde trabajan más de 75,000 personas, llegando a 120 países. Dividen sus servicios básicos por categorías (SGS, 2013):

- Inspección: Comprobación del estado y del peso de los productos comercializados en los trasbordos; supervisando la cantidad y calidad, así como verificar si los equipos cumplen todos los requisitos reglamentarios, en base a la regulación de cada mercado.
- Pruebas: Consta con instalaciones especiales para pruebas, donde trabaja un personal formado y experto, lo cual permite probar equipos antes de su lanzamiento al mercado, aseguran la calidad, la seguridad y el rendimiento de estos equipos. Se aplican criterios acordes a las regulaciones y al cuidado de la salud, tanto de los empleados del cliente como de sus consumidores.
- Certificación: Para demostrar que los productos, procesos, sistemas y servicios cumplen con los estándares y reglamentos, tanto nacionales como internacionales.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para elaborar la MPC y la MPR que se presentan en la Tabla 5 y la Tabla 6 respectivamente se ha considerado la información suministrada hasta el momento. Además se ha tomado en cuenta el hecho de que el servicio que se provee es crítico porque está relacionado con la seguridad y la salud, tanto de los operarios como de las comunidades donde se opera y del público en general.

Para el perfil competitivo se ha considerado que CICB y BV son los principales competidores, los cuales tienen el soporte de ser firmas multinacionales con experiencia y reconocimiento en muchos países. CICB, por su parte reconoce que su principal debilidad es no contar con la autorización de INDECOPI (A. Ramírez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2013).

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo Industry Certifications

Factores claves del éxito	Peso	Industry Certifications		BV		CICB	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
		1 Calidad	0.20	4	0.80	3	0.60
2 Conocimientos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3 Relaciones interpersonales	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4 Inspectores capacitados y acreditados	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5 Empresa acreditada	0.25	4	1.00	4	1.00	1	0.25
6 Respaldo	0.18	1	0.18	4	0.72	3	0.54
Total	1.00		3.09		3.43		2.25

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial Industry Certifications

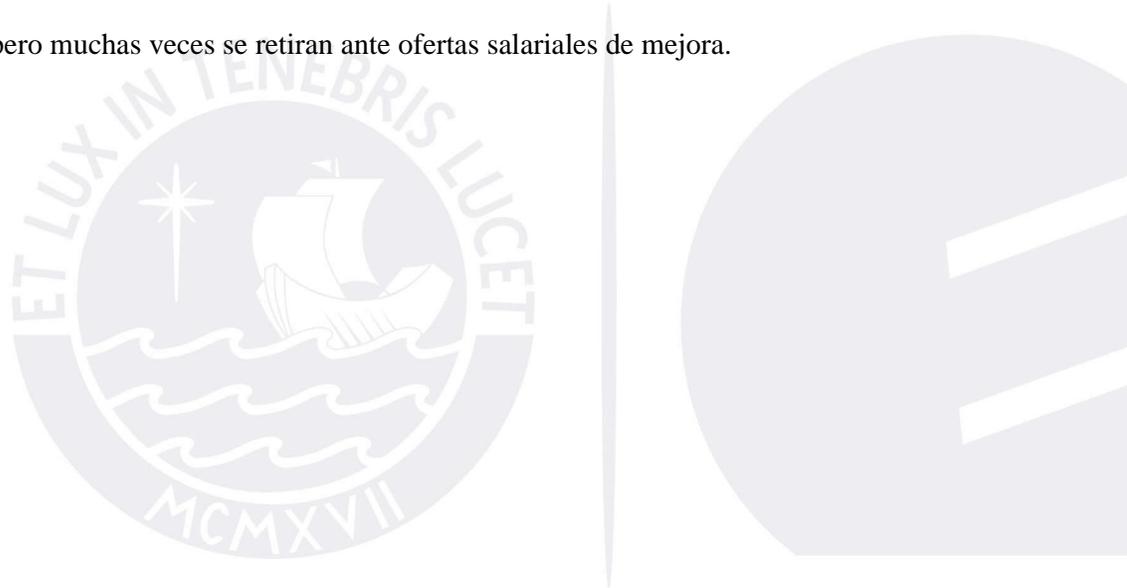
Factores claves del éxito	Peso	Industry Certifications		SGS	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
		1 Calidad	0.20	4	0.80
2 Conocimientos	0.12	3	0.36	4	0.48
3 Relaciones interpersonales	0.10	3	0.30	4	0.40
4 Inspectores capacitados y acreditados	0.15	3	0.45	4	0.60
5 Empresa acreditada	0.25	4	1.00	4	1.00
6 Respaldo	0.18	1	0.18	4	0.72
Total	1.00		3.09		4.00

3.6 Conclusiones

El análisis del entorno se realizó desde dos perspectivas, primero el macro entorno nacional y luego el micro entorno de la industria de inspecciones y certificaciones. El análisis del macro entorno reveló que hay oportunidades para el crecimiento de Industry

Certifications, pero principalmente el aumento en la inversión privada dirigida a la industria minera y de hidrocarburos, que son los principales demandantes. Lo cual va acompañado por la normativa que exige las inspecciones y que se espera se endurezca ampliándose a otras industrias e incrementando así el tamaño del mercado.

Otro sector que demanda los servicios de inspección y certificación es la construcción, que se incrementó en 15.2% en el año 2012, y cuyo crecimiento se espera que continúe respaldado por el otorgamiento de créditos privados. Ante este panorama de aumento de la demanda, la rivalidad en las empresas inspectoras se mantiene baja, pero en lo que respecta a captar recurso humano calificado es alta. Esto se debe a que hay poca oferta de profesionales con la experiencia y la capacitación requerida, y corresponde a las empresas capacitarlos, pero muchas veces se retiran ante ofertas salariales de mejora.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza la evaluación interna de Industry Certifications. En una primera etapa se realiza el análisis de las áreas operativas utilizando el modelo AMOFHIT, para posteriormente identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual se plasma en la Matriz Evaluación de los Factores Internos.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este apartado se presenta el análisis de Industry Certifications utilizando el modelo AMOFHIT: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Industry Certifications es una sociedad anónima cerrada con dos socios, quienes participan activamente en la operación diaria de la empresa. Los socios son peruanos y el hecho de no contar con el respaldo de una casa matriz en el extranjero se identifica como una debilidad. La administración se encuentra muy organizada, con sus procesos detallados y con los cargos de la alta y media gerencia ocupados por las siguientes personas:

- Gerente General, Carlos Alberto De Rojas Galván
- Representante de la Dirección, Lizbeth Carol Córdova Goytendía
- Gerente Administrativo, Carlos Alberto De Rojas Galván
- Gerente de Operaciones, Roly Enrique Huamán Torres
- Supervisor de Inspecciones, Roly Enrique Huamán Torres

Dentro del área de la administración se identifican claramente cuatro procesos: (a) gestión de proveedores, (b) gestión de ventas, (c) recepción, verificación y almacenamiento; y (d) auditorías contables. En la Figura 10 se presenta el proceso de gestión de proveedores el cual muestra que se parte de un listado de proveedores, los cuales son evaluados

asignándoseles un puntaje. Posteriormente en la Figura 11 se muestra el proceso de la gestión de ventas, donde se observa que no se da por concluida la venta hasta no hacerle seguimiento a la prestación del servicio en sí mismo.

El diagrama que se presenta en la Figura 12 corresponde a la recepción, almacenamiento y verificación de las compras. Se considera que es un proceso administrativo o de soporte, ya que no es propio de la gestión del negocio y no se asocia a materia prima, porque lo que se provee es un servicio. Luego en la Figura 13 se muestra el proceso de auditoría al cual se somete la empresa anualmente.

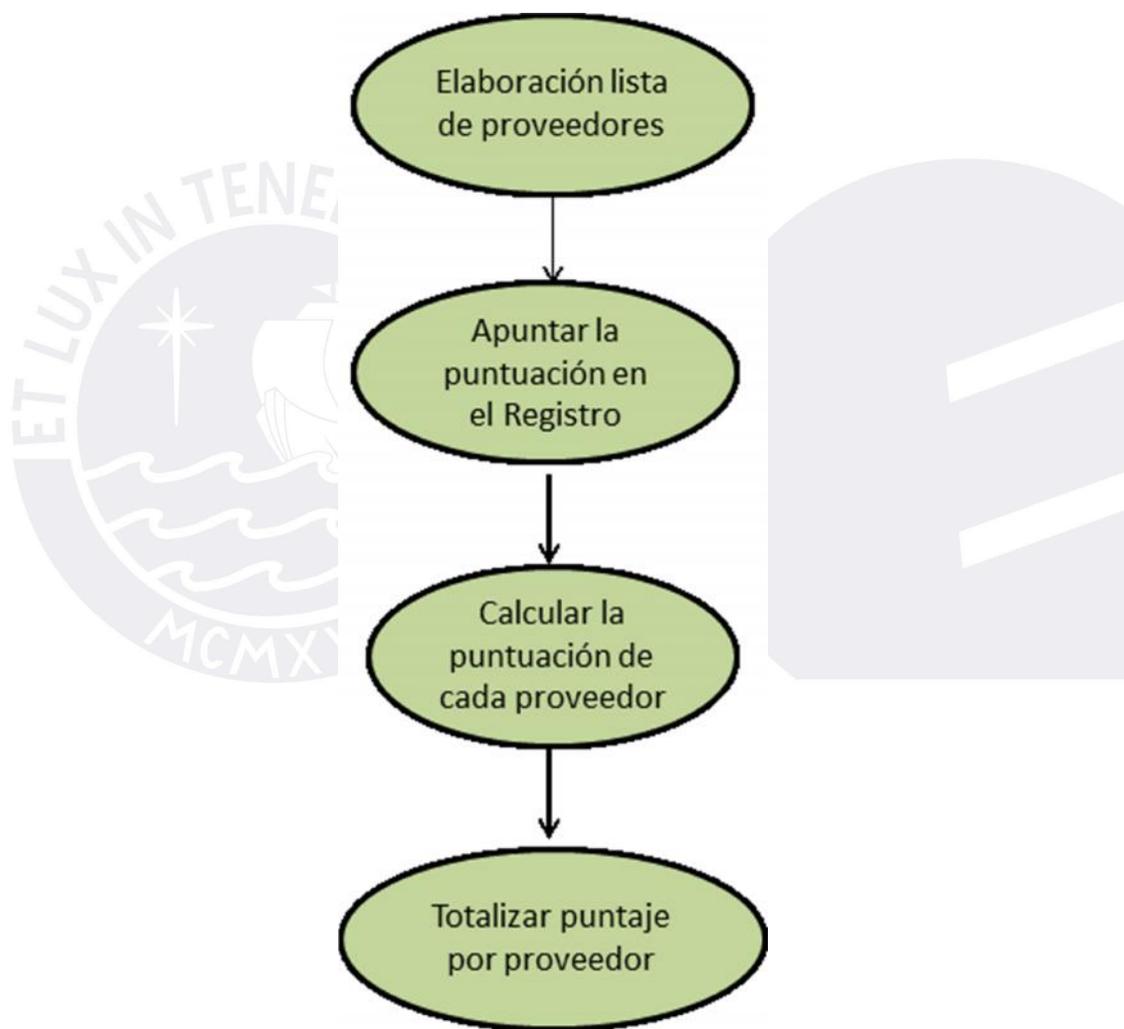


Figura 10. Proceso de la gestión de proveedores. Adaptado de “Formatos y procedimientos de la Gerencia Administrativa,” por Industry Certifications, 2013b [Documento interno privado].

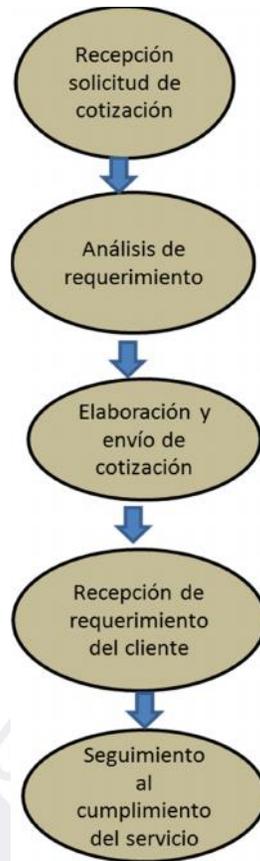


Figura 11. Proceso de la gestión de ventas. Adaptado de “Formatos y procedimientos de la Gerencia Administrativa,” por Industry Certifications, 2013b [Documento interno privado].

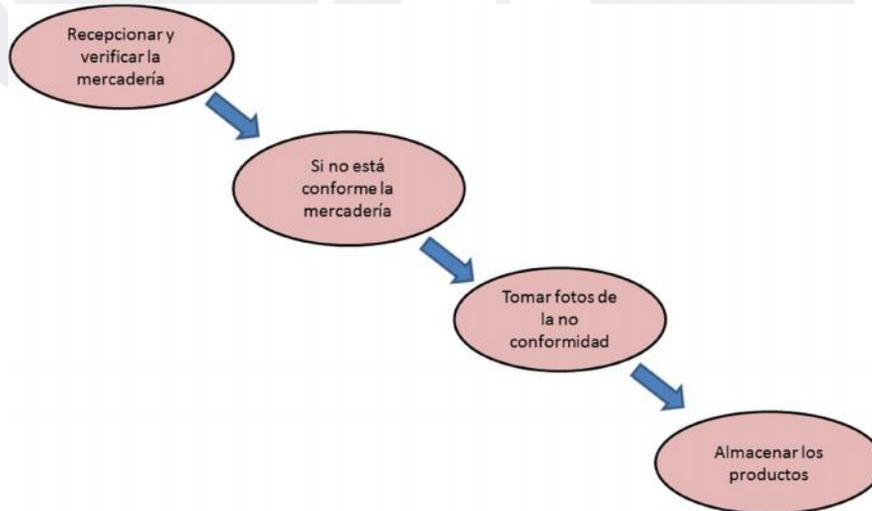


Figura 12. Proceso de recepción, verificación y almacenamiento. Adaptado de “Formatos y Procedimientos de la Gerencia Administrativa,” por Industry Certifications, 2013b [Documento interno privado].

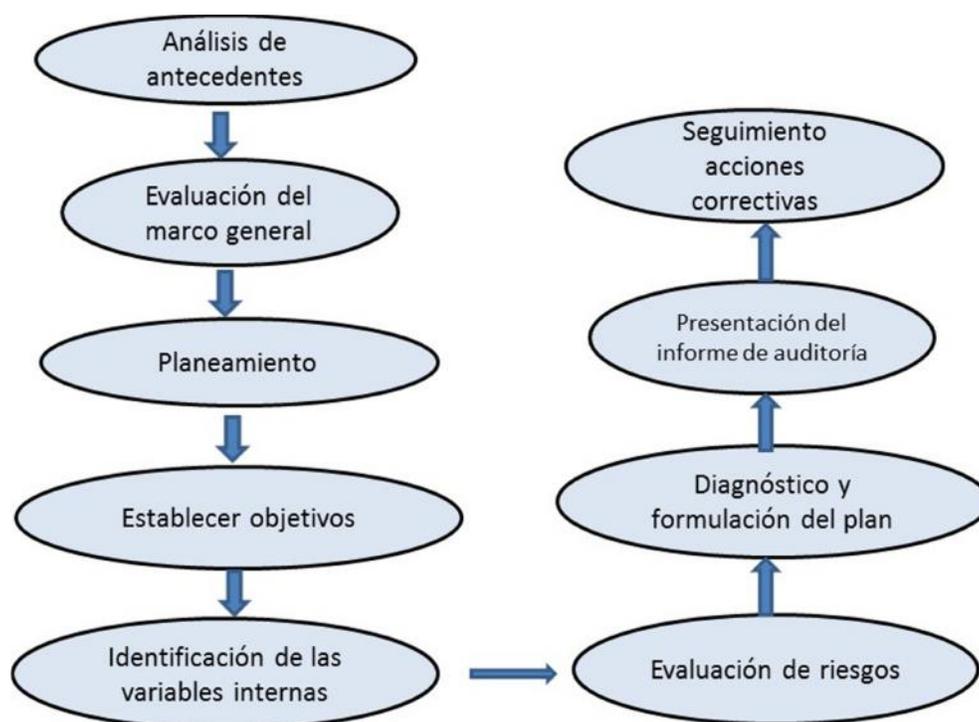


Figura 13. Proceso de auditoría contable. Adaptado de “Formatos y Procedimientos de la Gerencia Administrativa,” por Industry Certifications, 2013b [Documento interno privado].

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Toda relación con los clientes está enmarcada dentro de los Términos y Condiciones Generales, documento que establecen las obligaciones de la empresa y del cliente, así como las formas de contratación y de pago (Industry Certifications, 2013f). Se cuenta como una fortaleza de la empresa es el estar certificada por INDECOPI (2013) lo que le permite emitir certificados o informes de inspección con valor oficial.

Para Industry Certifications, su ventaja radica en ofrecer precios competitivos, sin descuidar la calidad, y con disponibilidad permanente de personal. Dado que se encuentran en una etapa de penetración de mercado sus precios son inferiores a los de los competidores y pueden hacer esto porque su estructura organizacional es menos onerosa que la de las empresas multinacionales.

La empresa está en el mercado desde el 2009, y sus ventas han tenido un crecimiento constante, como se muestra en la Figura 14. Esto se debe a que va ganando prestigio, generando clientes leales y posicionándose en el mercado como una empresa con profesionales experimentados y rápida atención. No solo ofrecen las inspecciones visuales y las pruebas, para emitir los respectivos certificados sino que también capacitan a los operadores porque las estadísticas indican que muchas de las fallas son producidas por factores humanos (W. Goycochea, comunicación personal, 12 de diciembre de 2013).

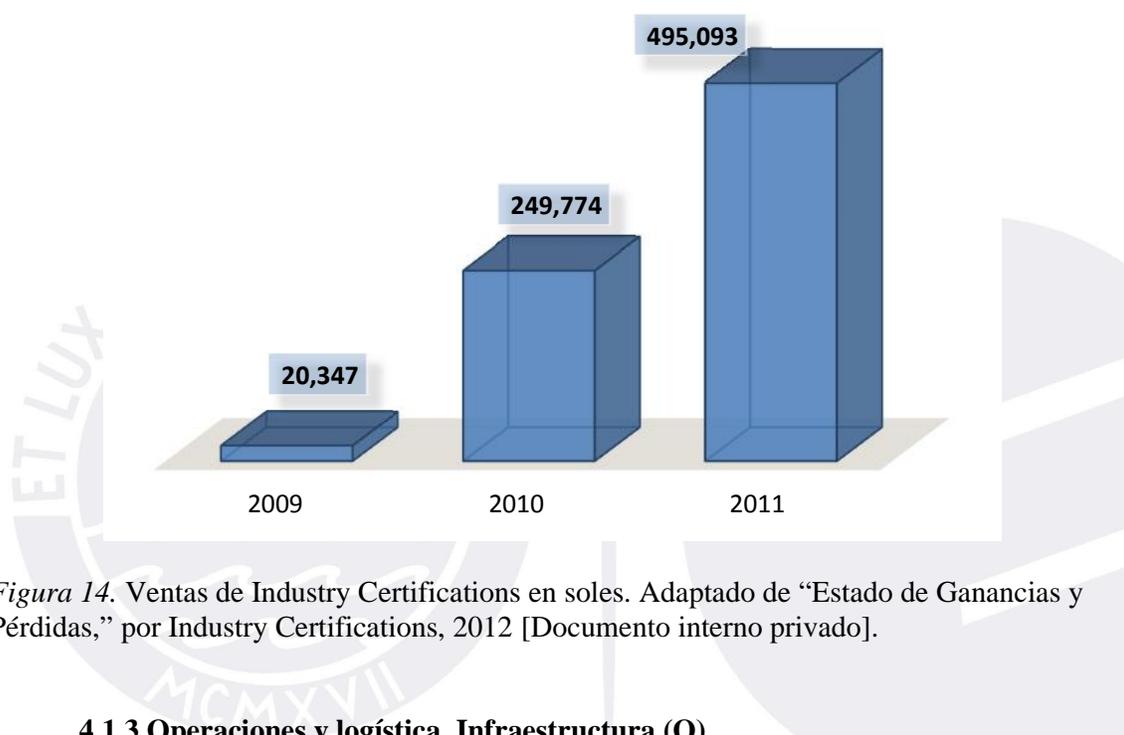


Figura 14. Ventas de Industry Certifications en soles. Adaptado de “Estado de Ganancias y Pérdidas,” por Industry Certifications, 2012 [Documento interno privado].

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La empresa cuenta con una oficina ubicada en el distrito de La Molina, desde donde se organiza el trabajo y se preparan los informes. Usualmente los clientes son visitados en sus lugares de trabajo durante el proceso de ventas, y luego las inspecciones se hacen en el sitio de trabajo, que puede ser un campo petrolero, una mina o una construcción. Para organizar el área de operaciones, Industry Certifications (2013c) ha preparado una serie de documentos y manuales que norman y establecen las actividades diarias del área técnica o de operaciones, los cuales se listan a continuación y siguen el proceso que se presenta en la Figura 15.

- Procedimiento de inspección de la operatividad de equipos y maquinarias – grúas móviles.
- Procedimiento de inspección de la operatividad de equipos y maquinarias – grúa pórtico y puente.
- Procedimiento de inspección de la operatividad de equipos y maquinarias – grúa torre.
- Procedimiento de inspección de la operatividad de equipos y maquinarias – montacargas / *forklift*.
- Procedimiento de inspección de la operatividad de equipos y maquinarias – *manlift*.

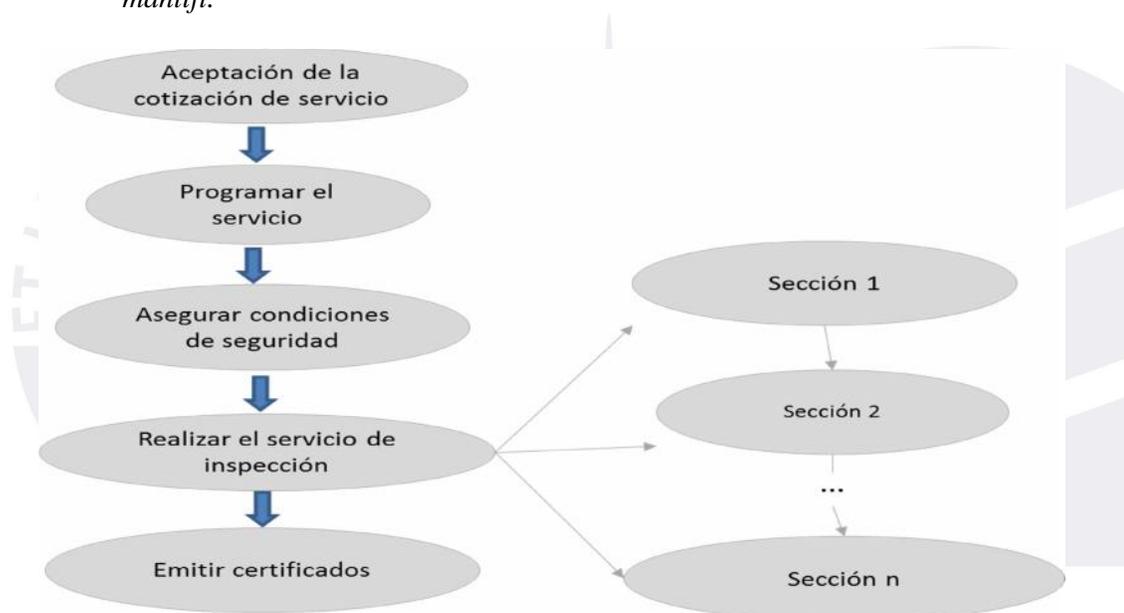


Figura 15. Proceso de la prestación de servicios. Adaptado de “Formatos y procedimientos de la Gerencia Técnica,” por Industry Certifications, 2013c [Documento interno privado].

También se cuenta con el manual del sistema de gestión de calidad, que se ha creado como parte del cumplimiento de las normas ISO y que pretende revisar la estandarización de los procesos, así como el manejo de los documentos. En la Figura 16 se presenta la estructura de la gestión documental, donde la base o el *input* son los documentos de fuente externa, usualmente los clientes.

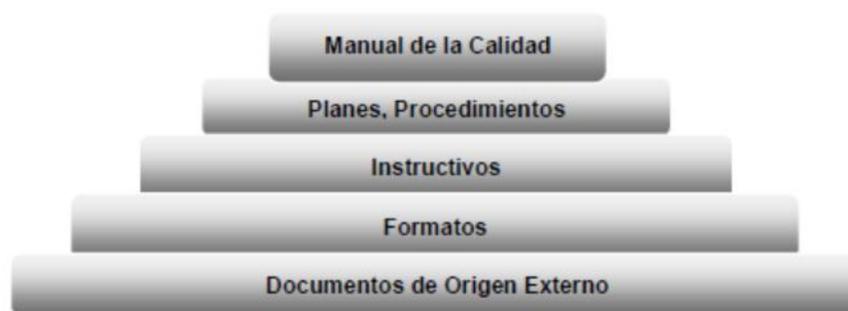


Figura 16. Estructura de la gestión documental. Tomado de “Manual del sistema de gestión de la calidad” por Industry Certifications, 2013d, p. 9 [Documento interno privado].

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Balance General de la empresa, para el 31 de diciembre de los años 2009, 2010 y 2011 se presenta en el Apéndice D, y el Estado de Ganancias y Pérdidas de los mismos años se presenta en el Apéndice E. Con esta información se ha preparado la Tabla 7 donde se muestra que la empresa en los años 2010 y 2011 obtuvo utilidades, que representaron el 18% y 52% de las ventas respectivamente, pero que además durante el 2011 se incrementaron en 465%, gracias a un crecimiento en las ventas por 98% y a que los gastos no crecieron en la misma proporción, y en especial los costos de ventas que solo crecieron en 13%.

Tabla 7

Información Financiera de Industry Certifications

Descripción	Unidad	2009	2010	2011
Activos corrientes	soles	6,131	55,975	295,216
Total activo	soles	8,748	61,678	322,751
Total pasivo	soles	2,339	9,292	10,767
Patrimonio	soles	6,410	52,386	311,985
Ventas	soles	20,347	249,774	495,093
Utilidad neta	soles	(15,590)	45,976	259,599
ROS	%	-77%	18%	52%
ROA	%	-178%	75%	80%
ROE	%	-243%	88%	83%
Razón corriente o circulante	Número	2.62	6.02	27.42
Índice de endeudamiento	%	27%	15%	3%

El ROA muestra que los activos fijos son ampliamente aprovechados, lo cual es consistente con una empresa que provee servicios y que por ende no requiere de maquinarias

ni equipos pesados, ya que en Industry Service los equipos que se requieren son computadoras, impresoras, y proyectores, entre otros. El ROE del año 2011 fue de 83% mostrando que los inversionistas obtienen en la empresa un rendimiento muy superior al que obtendrían en cualquier instrumento de ahorros del sistema bancario, por lo que se encuentran motivados a mantener su inversión.

El índice de apalancamiento muestra que la empresa no se encuentra apalancada, además de que la fuente de este endeudamiento es en un 94% por tributos por pagar. Esto indica que no se utiliza financiamiento bancario, dando origen a un apalancamiento desbalanceado, pero asociado con el giro del negocio que no demanda la adquisición de maquinaria ni infraestructura física. La razón corriente o circulante es favorable, mostrando gran liquidez, ya que con los activos corrientes que se tienen se pueden pagar 27 veces los pasivos de corto plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para el área de recursos humanos se cuenta con el Manual de Organización y Funciones (Industry Certifications, 2013a), que inicia con una introducción sobre los objetivos y alcances del documento, para luego pasar a presentar el organigrama, las descripciones de puestos, y el historial del documento, cuya primera versión se emitió en el año 2010 y la última en abril del 2012 mostrando que es actualizado cuando se requiere.

En la Figura 17 se presenta el organigrama de Industry Certifications, donde se observa que la organización está liderada por un Gerente General, de quien depende un representante de la dirección. Luego se divide en tres áreas: (a) administración, (b) operaciones y (c) comercial. Para diciembre del 2013 la empresa contaba con 16 empleados, cuyo comportamiento debe ser acorde al Reglamento Interno de Trabajo, donde se establece en su Artículo 1° que es derecho exclusivo de la empresa dirigir, administrar y organizar el centro de trabajo.

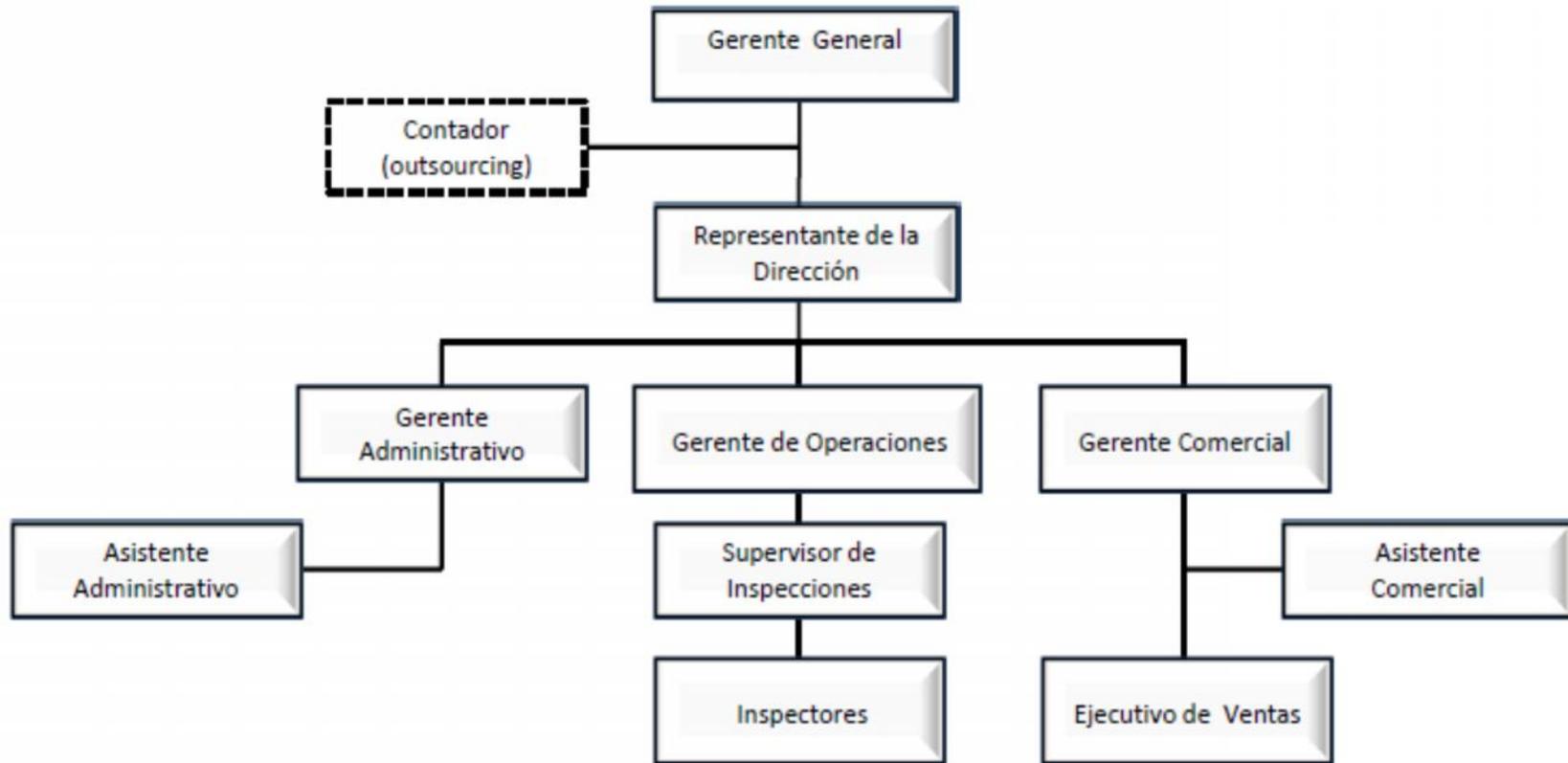


Figura 17. Organigrama de Industry Certifications. Tomado de “Formatos, Funciones y Procedimientos de Recursos Humanos,” por Industry Certifications, 2013a [Documento interno privado].

Industry Certifications es una empresa muy organizada, con todos sus procesos definidos, incluyendo los del área de RR.HH. donde incluso se tienen las descripciones de cargo para (a) Gerente General, (b) Representante de la Dirección, (c) Gerente Administrativo, (d) Gerente de Operaciones, (e) Gerente Comercial, (f) Supervisor de Inspecciones, (g) Asistente Administrativo, (h) Inspector, (i) Contador, (j) Auditor interno, (k) Ejecutivo de Ventas, y (l) Asistente Comercial. En todos los casos se ha seguido el mismo formato, que incluye información sobre subordinados, persona a la que reportan, funciones específicas, educación, formación y experiencia. En el Apéndice F se presenta el perfil del puesto de Gerente General, como muestra del modelo seguido por la empresa.

Otras herramientas que se han desarrollado para la gestión eficaz de los recursos humanos son las siguientes:

- Plan de necesidades de capacitación: Preparado por el Gerente Administrativo para luego ser aprobado por el Gerente General.
- Contrato de trabajo: Es un formato que se llena con los datos del trabajador y donde se incluye la vigencia junto con la descripción de las labores que realizará y la remuneración a recibir. También se listan sus obligaciones.
- Ficha personal: Para registrar de manera estandarizada los datos de todos los trabajadores. En el Apéndice G se presenta la misma y se ve que se piden datos de contacto para casos de emergencia, información sobre el tipo de sangre, así como un detalle de los estudios realizados, de la experiencia laboral y de los dependientes.
- Control de asistencia a capacitación y entrenamiento: Se lleva por cada capacitación que se imparte, y en él se registran las personas que asistieron, con su DNI y el área a la que pertenecen.

- Programa anual de capacitación, entrenamiento y concientización: Se detalla el tema del curso, la entidad que lo impartirá, el objetivo de dicha capacitación, el costo y el mes del año en el que se realizará.
- Evaluación del desempeño del personal: Con una escala de evaluación cuantitativa se busca medir el desempeño del trabajador, a través de entrevistas con él, con su superior y con sus subordinados de ser el caso, además de tener una sección para observación en campo.
- Evaluación del desempeño del personal en período de prueba: Cuyo resultado permitirá definir si la persona continúa en sus funciones por medio de otro contrato o si por el contrario es retirada de la empresa al culminar el período de prueba.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa opera en un ambiente Windows 7, utilizando los programas de Microsoft Office, con los cuales realizan el seguimiento de sus proyectos y elaboran los informes y certificados que emiten. La comunicación es esencial ya que la mayoría del personal trabaja desde el campo, es decir desde las instalaciones de los clientes donde se encuentran las maquinarias que están inspeccionando. Para mantenerse comunicados los inspectores y gerentes han sido dotados con las siguientes herramientas: (a) computadoras portátiles con acceso a Internet, (b) teléfonos inteligentes, para que en todo momento puedan ver sus correos y dar respuestas rápidas a los clientes, (c) radios.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa sigue los lineamientos de ASME, que es una asociación sin fines de lucro fundada en 1880, que promueve la cooperación y el compartir información entre las distintas empresas de ingeniería. Es por ello que no se realiza investigación y desarrollo sino que simplemente se adoptan los lineamientos que ASME (2013) emite. Tampoco hay inversión

en equipos, sino que los mismos son alquilados cuando se requieren, y esto se evidencia en el Balance General, el cual en el año 2011 cerró con activos fijos por S/. 27,535 que corresponde a mobiliario y equipo de cómputo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 8 se presentan las fortalezas y debilidades de Industry Certifications, donde se observa que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Esto se debe a que desde sus inicios fue concebida de una manera estructurada y organizada, ya que considera que es propio del negocio porque las certificaciones de calidad son importantes. Es así que obtiene un puntaje de 3.00 lo que indica un buen desempeño ya que utiliza sus fortalezas.

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Internos Industry Certifications

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1 Acreditado por INDECOPI	0.12	4	0.48
2 Procesos estandarizados, escritos y comunicados a todo el personal	0.10	4	0.40
3 Programa de gestión de calidad	0.09	4	0.36
4 Plan de RR.HH. que comprende contratación, capacitación y evaluación del desempeño	0.10	4	0.40
5 Liquidez	0.06	3	0.18
6 Herramientas de comunicación actualizadas y eficientes	0.06	4	0.24
7 Alta rentabilidad	0.06	4	0.24
Sub total fortalezas	0.59		2.30
Debilidades			
1 Es una empresa peruana sin el respaldo de una casa matriz extranjera	0.10	2	0.20
2 Participación de mercado menor al 5%	0.09	2	0.18
3 No hay apalancamiento financiero, lo que limita el crecimiento	0.05	1	0.05
4 No posee todos los equipos requeridos sino que los alquila	0.10	2	0.20
5 No invierten en investigación y desarrollo	0.07	1	0.07
Sub Total debilidades	0.41		0.70
Total	1.00		3.00

4.3 Conclusiones

La empresa Industry Certifications tiene cuatro años en el mercado peruano, y ha sido constituida como una sociedad anónima cerrada creada por dos socios que son familia y tienen experiencia en la industria de las inspecciones y certificaciones. Desde su inicio se ha

enfocado en hacer las actividades de una manera estructurada y estandarizada. Para ello desarrollaron una planeación estratégica y cuentan con manuales tanto para la gerencia técnica como para la gerencia administrativa.

Reconocen que uno de los elementos claves del éxito es contar con personal capacitado y para asegurarse de contar con esto tienen programas de formación profesional, con una programación anual. Su propuesta de valor es un servicio de alta calidad, con rápida disponibilidad y a un precio menor que el de la competencia. Con esta propuesta han logrado incrementos en ventas, de 98% en el 2012. Lo cual, combinado con su capacidad para controlar costos y gastos, llevó a la empresa a generar una rentabilidad del 83% sobre el patrimonio. El reto que esta empresa enfrenta es continuar creciendo, capturando participación de mercado, pero de manera ordenada, con procesos claros para no disminuir la rentabilidad.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Industry Certifications

De acuerdo con la visión de la empresa para el año 2018 se tienen los intereses que se listan a continuación. Estos son fines supremos que se persiguen:

1. **Ventas:** Siendo una de las tres empresas inspectoras y certificadoras de equipos con mayores ventas en el Perú. Esto significa incrementar su participación de mercado, superando incluso a empresas multinacionales, y solo podrá lograrse en la medida en que se gane experiencia y sean reconocidos por los clientes, principalmente por empresas mineras y de hidrocarburos que son los mayores consumidores de este servicio.
2. **Certificaciones:** Es indispensable para mantener una posición competitiva fuerte en el mercado estar registrado como ente certificador. De lo contrario la empresa tendría que limitarse a realizar inspecciones y pruebas, pero se corre el riesgo de que al expandirse la norma no se pueda operar en el Perú.
3. **Seguridad:** Aunque se dice que la industria es de inspecciones y certificaciones, lo cierto es que se dedica a proveer seguridad, porque esa es la razón de ser de las inspecciones. La empresa debe ser ética y emitir certificaciones solamente cuando el equipo se encuentre en condiciones óptimas para operar, ya que de lo contrario es un riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo, pudiendo producirse accidentes.
4. **Alta calidad:** Desde el momento inicial de contacto con los clientes, a través de procesos estandarizados y de la formación del personal. Se tiene que cumplir con los tiempos ofrecidos y ser rigurosos en las inspecciones, apegados a las normas internacionales y peruanas.

5. Rentabilidad: Los socios han fundado la empresa con el fin de obtener rentabilidad, además de que esto le permitirá seguir creciendo y expandiéndose a nivel nacional.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Intereses de la Organización, donde se listan los intereses de la empresa Industry Certifications, para luego identificar la intensidad del interés que tienen los entes relacionados: (a) competidores, quienes usualmente tienen un interés opuesto; (b) clientes que son las empresas mineras, de hidrocarburos o de construcción; (c) operadores, los empleados del cliente que están a cargo de manejar u operar los equipos; (d) empleados; (e) accionistas; (f) emisores de las normas, que son instituciones internacionales como OHSAS; y (g) entes gubernamentales, como INDECOPI, MINEM, MINTRA.

Tabla 9

Matriz de Intereses de la Organización para Industry Certifications

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Ventas	Accionistas Empleados	Competidores*	Clientes
Certificaciones		Proveedores Clientes Operadores Empleados	Competidores* INDECOPI MINEM MINTRA
Seguridad	Clientes Operadores	MINTRA	INDECOPI MINEM
Ata calidad		Proveedores Clientes Operadores Empleados	Competidores*
Rentabilidad	Accionistas Empleados	Clientes*	Competidores*

Nota: * Señala aquellos entes que tienen interés opuesto al de Industry Certifications.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son lo que Industry Certifications desea lograr en el año 2018, y al alcanzarlo estará logrando su visión. Se ha desarrollado un OLP para cada uno de los intereses, cuidando que sean realistas y ambiciosos al mismo tiempo, y también medibles, tal como se presenta a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Industry Certifications venderá S/.1.77 millones en el año 2018. Sus ventas para el período enero a diciembre del 2011 fueron de S/.495 mil luego de haber crecido 98% solo en un año, pero se proyecta un incremento futuro anual del 20% considerando el crecimiento del mercado y la consolidación de la empresa.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Para el 2018 la empresa emitirá certificaciones para un total de 15 clientes diferentes. Esto podrá hacerlo gracias a estar registrada en INDECOPI y en otros entes internacionales.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): En el año 2018 habrá cero accidentes relacionados con fallas en los equipos inspeccionados y/o certificados por Industry Certifications. Hasta la actualidad ha sido de esta forma y es necesario que continúe de esta forma, contando con el hecho de que las inspecciones tienen vigencia de un año.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): El 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo los procesos estandarizados. Para cumplir con esto se necesita contar además de con los procesos, con personal capacitado.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): El rendimiento para los accionistas será de 40% en el año 2018. En el 2011 fue de 18% y en el 2012 alcanzó 52% y se espera que sea de 40% en el futuro porque la empresa deberá incurrir en costos asociado a su registro como certificador en entes internacionales.

5.4 Conclusiones

Industry Certifications desea ser una de las tres empresas inspectoras que más venda en el Perú, para lo cual necesita brindar servicios de alta calidad, siguiendo procesos estandarizados para la atención a sus clientes. La clave del negocio es ofrecer seguridad a sus clientes, que se refleje en cero accidentes con los equipos que han sido inspeccionados y ello demanda una conducta ética y un procedimiento estricto. Es de esta forma que se lograrán vender S/. 1.77 millones, lo que representa un crecimiento anual sostenido del 20% en el período 2013-2018.

La razón de ser de la empresa es generar rentabilidad, la cual será de 40% sobre el patrimonio. Aunque es menor que la actual es un excelente rendimiento y se ha planteado esta cifra considerando que es necesario tener costos asociados al registro de la empresa como certificadora. Es necesario que Industry Certifications cuente con estos registros para poder competir y seguir creciendo, llegando a una cartera de 15 clientes que soliciten certificaciones y no solo inspecciones.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Aquí se desarrolla la segunda fase del proceso estratégico, que se inicia con “la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (D’Alessio, 2013, p.272). Posteriormente estas estrategias son analizadas para determinar cuáles serán retenidas y por lo tanto implementadas.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 10 se presenta la Matriz FODA, de la cual surgen 12 iniciativas estratégicas que se detallan a continuación:

- FO1: Obtener la acreditación de OHSAS 18001 para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.
- FO4: Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlos internamente como inspector-certificador.
- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- FA2: Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.
- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.
- DO2: Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.
- DO3: Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.
- DO4: Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.

Tabla 10

Matriz FODA de Industry Certifications

	Fortalezas	Debilidades
	1 Acreditado por INDECOPI	1 Es una empresa peruana sin el respaldo de una casa matriz extranjera
	2 Procesos estandarizados, escritos y comunicados a todo el personal	2 Participación de mercado menor al 5%
	3 Programa de gestión de calidad	3 No hay apalancamiento financiero, lo que limita el crecimiento
	4 Plan de RR.HH. que comprende contratación, capacitación y evaluación del desempeño	4 No posee todos los equipos requeridos sino que los alquila
	5 Liquidez	5 No invierten en investigación y desarrollo
	6 Herramientas de comunicación actualizadas y eficientes	
	7 Alta rentabilidad	
Oportunidades	Estrategias FO - Busque	Estrategias DO - Explote
1 Aumento de la inversión privada, especialmente en minería, hidrocarburos y construcción	FO1 Obtener la acreditación de OSHA para certificar en seguridad (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O6)	DO1 Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales (D1, D2, O1, O3, O4, O5, O7)
2 Población con educación superior en aumento		DO2 Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos (D1, D2, D4, D5, O1, O3, O4, O5, O6, O7)
3 Legislación que exige inspecciones en la industria minera y en general la preservación de la salud en el trabajo	FO2 Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	
4 Protección a la inversión privada		DO3 Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes (D1, D2, D3, D4, O1, O3, O4, O5)
5 Crecimiento del crédito privado lo que garantiza demanda para la construcción	FO3 Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O3)	
6 Hay capacidad para transferir tecnología		DO4 Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente (D1, D2, D4, D5, O1, O3, O4, O5, O6, O7)
7 Aumento en contaminación podría derivar en normas más estrictas para inspección y certificación	FO4 Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlo internamente como inspector-certificador (F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	
Amenazas	Estrategias FA - Confronte	Estrategias DA - Evite
1 Competidores con mayor experiencia en el mercado y con el respaldo de firmas extranjeras	FA1 Crear combos de inspección con capacitación para los operadores (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4, A5)	DA1 Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas (D1, D2, D4, A1, A2, A3, A4, A5)
2 Baja productividad por falta de gestión del conocimiento		
3 La inversión en ciencia, tecnología e innovación es del 0.15% del PBI		
4 Instituciones de investigación científica de mala calidad		
5 Productos mineros sujetos a precios internacionales, que en los últimos 10 años observaron bajas	FA2 Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia (F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3)	DA2 Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes (D1, D2, A1)

- DA1: Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

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

La Tabla 11 muestra el análisis de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para Industry Certifications. Se examinan dos dimensiones, una que mide la posición estratégica interna y otra que mide la externa. Se observa que la empresa cuenta con una elevada fortaleza financiera y una ventaja competitiva, al contar con un producto de excelente calidad que está en etapa de crecimiento. Mientras que el entorno tiene estabilidad y se encuentra en una industria con amplia fortaleza. En la Figura 17 se observa que la empresa tiene que seguir las estrategias que tengan una posición agresiva, es decir, las siguientes:

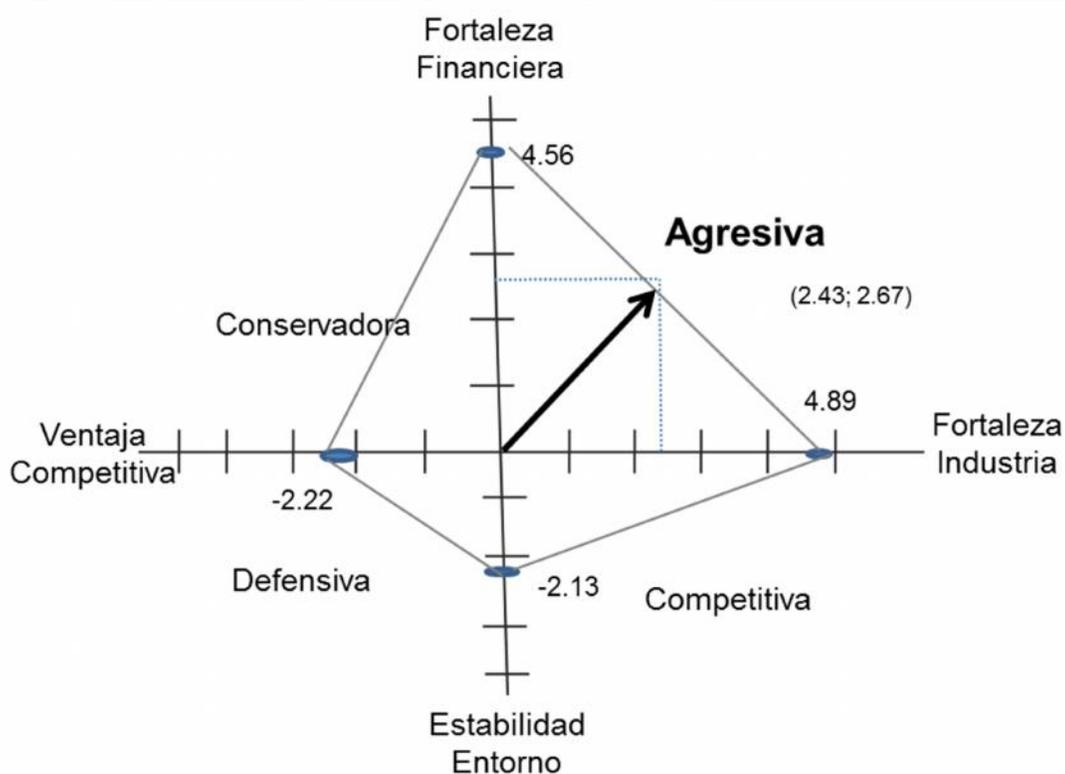


Figura 17. Diagrama de la matriz PEYEA de Industry Certifications

Tabla 11

Matriz PEYEA de Industry Certifications

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	1
	3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	6
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	4
	5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	5
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	4
	8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	rápida	6 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	4 4.56
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)					
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	2
	2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	5
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	6
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	5
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alta	4 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1 -2.22
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	4 3.78
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)					
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	pocos	3
	2. Tasa de inflación	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	6
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0 1 2 3 4 5 6	baja	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0 1 2 3 4 5 6	estrecho	1
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0 1 2 3 4 5 6	muchas	5
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	4 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0 1 2 3 4 5 6	inelástica	3 -2.13
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	5 3.88
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)					
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	6
	2. Potencial de utilidades	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	6
	3. Estabilidad financiera	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0 1 2 3 4 5 6	complejo	5
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	eficiente	5
	6. Intensidad de Capital	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0 1 2 3 4 5 6	difícil	5
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	5 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	4 4.89

- FO1: Obtener la acreditación de OHSAS para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.

- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.
- DO2: Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.
- DO4: Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.
- DA1: Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 18 se presenta la Matriz BCG para el portafolio de productos de la empresa Industry Certifications. Se observa que las inspecciones y la capacitación son productos que pertenecen a la categoría interrogante, lo cual se debe a que es un mercado con rápido crecimiento y potencial, pero la empresa tiene una participación de mercado baja. En cambio las certificaciones son producto vaca lechera porque no todos los competidores se encuentran autorizados para emitir estas certificaciones, lo cual le ha permitido a la empresa ganar participación de mercado, aun cuando es un mercado de lento crecimiento. Para que todos sus productos sean estrella, incrementando su *market share* se requiere implementar las siguientes estrategias:

- FO1: Obtener la acreditación de OHSAS 18001 para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.
- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- FA2: Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.

- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

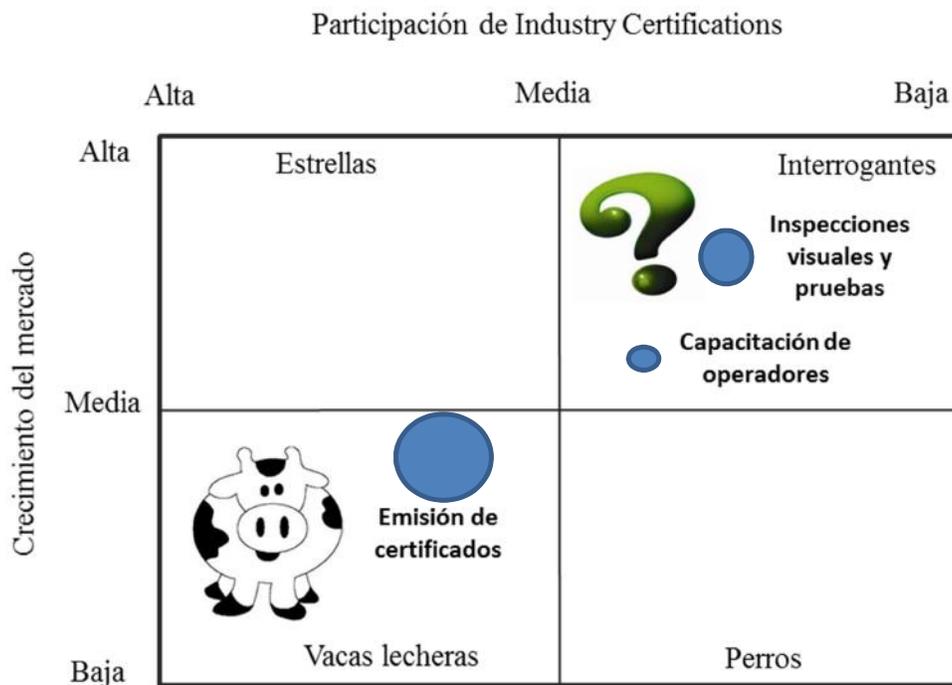


Figura 18. Matriz BCG Industry Certifications.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Figura 19 corresponde a la Matriz Interna Externa de Industry Certifications donde la empresa se ubica entre los cuadrantes IV y V ya que tiene una buena puntuación derivada del análisis interno. En base a este resultado se recomienda adoptar las siguientes estrategias que permitirán trasladarse para el cuadrante I:

- FO1: Obtener la acreditación de OHSAS 18001 para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.

- FO4: Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlo internamente como inspector-certificador.
- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- FA2: Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.
- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.
- DO2: Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.
- DO3: Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.
- DO4: Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.
- DA1: Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

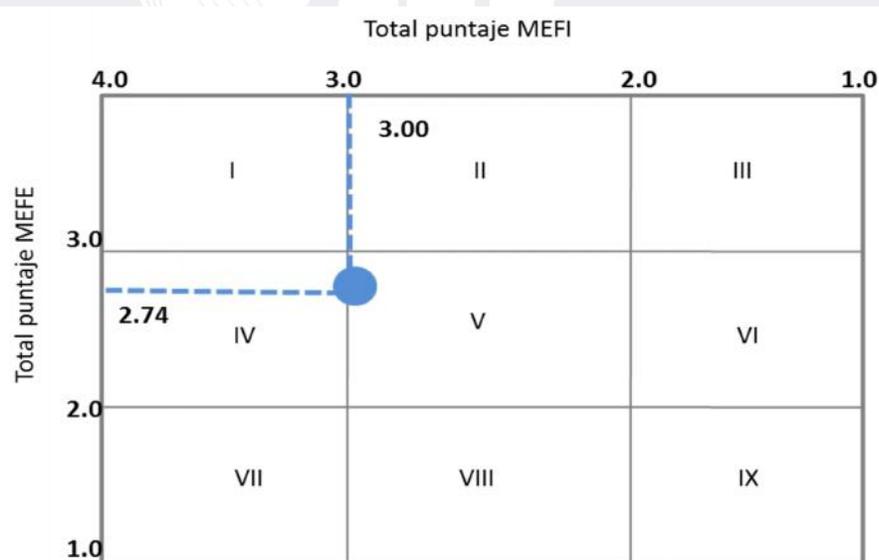


Figura 19. Matriz Interna Externa Industry Certifications

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia, que corresponde a la Figura 20, indica que Industry Certifications se encuentra en el Cuadrante II ya que su posición competitiva es aún débil, con baja participación de mercado. Sin embargo se considera que tiene la capacidad de moverse al Cuadrante I por contar con personal experimentado, procesos claramente definidos y una ética empresarial que les permite ir construyendo su reputación. Sin embargo, carecen del respaldo de una empresa multinacional. Para fortalecer su posición competitiva es necesario que implemente las siguientes estrategias:



Figura 20. Matriz gran estrategia Industry Certifications

- FO1: Obtener la acreditación de OHS A para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.
- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- FA2: Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.

- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.
- DO3: Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.
- DO4: Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con los resultados que se obtuvieron de las matrices (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE, se ha construido la MDE que se presenta en la Tabla 12. Se retienen aquellas estrategias que han sido apoyadas por tres o más herramientas de las descritas, y por esta razón la siguiente estrategia pasa a ser de contingencia: Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlo internamente como inspector-certificador.

Tabla 12

Matriz de Decisión Industry Certifications

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Obtener la acreditación de OSHA para certificar en seguridad	X	X	X	X	X	5
FO2 Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa	X	X	X	X	X	5
FO3 Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas	X	X	X	X	X	5
FO4 Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlo internamente como inspector-certificador	X			X		2
FA1 Crear combos de inspección con capacitación para los operadores	X	X	X	X	X	5
FA2 Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia	X		X	X	X	4
DO1 Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales	X	X	X	X	X	5
DO2 Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos	X	X		X		3
DO3 Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes	X			X	X	3
DO4 Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente	X	X		X	X	4
DA1 Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas	X	X		X		3

DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes	X	X	X	X	X	5
-----	---	---	---	---	---	---	---

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que como su nombre lo indica permite realizar un análisis cuantitativo de las estrategias. Es así que las estrategias que en la Tabla 13 obtuvieron menos de cinco puntos deben ser eliminadas, mientras que la prioridad en la implementación la tiene la estrategia crear combos de inspección con capacitación para los operadores, ya que es la que obtuvo mayor puntaje. Los resultados indican que se elimina la estrategia que establece documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales, pasando a ser una estrategia de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 14 se presenta la Matriz de Rumelt para Industry Certifications, donde se observa que las 10 estrategias evaluadas son cónsonas, consistentes y factibles, al mismo tiempo que otorgan ventaja a la empresa.

Tabla 14

Matriz Rumelt Industry Certifications

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
FO1	Obtener la acreditación de OHSA para certificar en seguridad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
FO2	Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
FO3	Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
FA1	Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
FA2	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
DO2	Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
DO3	Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta

DO4	Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
DA1	Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta



Tabla 13

Matriz CPE Industry Certifications

Oportunidades	Peso	Obtener la acreditación de OSHA para certificar en seguridad		Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa		Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas		Crear combos de inspección con capacitación para los operadores		Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia		Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales		Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos		Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes		Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente		Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad		Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Aumento de la inversión privada, especialmente en minería, hidrocarburos y construcción	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
2 Población con educación superior en aumento	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36
3 Legislación que exige inspecciones en la industria minera y en general la preservación de la salud en el trabajo	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4 Protección a la inversión privada	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
5 Crecimiento del crédito privado lo que garantiza demanda para la construcción	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
6 Hay capacidad para transferir tecnología	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
7 Aumento en contaminación podría derivar en normas más estrictas para inspección y certificación	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Amenazas																							
1 Competidores con mayor experiencia en el mercado y con el respaldo de firmas extranjeras	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2 Baja productividad por falta de gestión del conocimiento	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
3 La inversión en ciencia, tecnología e innovación es del 0.15% del PBI	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05
4 Instituciones de investigación científica de mala calidad	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05
5 Productos mineros sujetos a precios internacionales, que en los últimos 10 años observaron bajas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Fortalezas																							
1 Acreditado por INDECOPI	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Procesos estandarizados, escritos y comunicados a todo el personal	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40
3 Programa de gestión de calidad	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4 Plan de RR.HH. que comprende contratación, capacitación y evaluación del desempeño	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
5 Liquidez	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
6 Herramientas de comunicación actualizadas y eficientes	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
7 Alta rentabilidad	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Debilidades																							
1 Es una empresa peruana sin el respaldo de una casa matriz extranjera	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2 Participación de mercado menor al 5%	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3 No hay apalancamiento financiero, lo que limita el crecimiento	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
4 No posee todos los equipos requeridos sino que los alquila	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5 No invierten en investigación y desarrollo	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07
Puntaje Total	2.00		6.19		5.44		5.37		6.39		6.37		3.85		5.62		6.12		5.33		5.86		6.19

6.9 Matriz de Ética (ME)

Con la Matriz de Ética que se presenta en la Tabla 15 se verifica que las 10 estrategias evaluadas promuevan los derechos de las personas, son justas y también que sean útiles, tanto a los fines planteados como en el uso de los recursos. Se observa que todas las estrategias cumplen con estos requisitos por lo que se recomienda adoptarlas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al realizar la Matriz de Decisión se aprobó continuar analizando 11 de las 12 estrategias que surgieron de la matriz FODA. Utilizando la matriz CPE, la matriz Rumelt y la matriz de Ética se continuó con la evaluación. A partir de los resultados obtenidos se recomienda retener las siguientes estrategias y proceder a su implementación:

- FO1: Obtener la acreditación de OHSА para certificar en seguridad.
- FO2: Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.
- FO3: Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.
- FA1: Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.
- FA2: Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.
- DO2: Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.
- DO3: Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.
- DO4: Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.
- DA1: Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.
- DA2: Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

Tabla 15

Matriz de Ética Industry Certifications

Estrategias	Derecho a							Justicia en			Utilitarismo		
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados	
FO1	Obtener la acreditación de OSHA para certificar en seguridad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO2	Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FO3	Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA1	Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
FA2	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia .	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO2	Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO3	Adquirir vehículos con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DO4	Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DA1	Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Este mismo análisis permitió identificar dos estrategias que son de contingencia, es decir que no se recomienda su implementación en estos momentos:

- FO4: Captar RR.HH. con habilidades analíticas y formarlos internamente como inspector-certificador.
- DO1: Documentar los casos de éxitos y publicarlos en su página web junto con un listado de clientes actuales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ha llegado el momento de analizar las 10 estrategias retenidas frente a los objetivos de largo plazo (OLP). En la Tabla 16 se muestra el análisis realizado y que permite identificar a cuáles objetivos contribuye cada una de las estrategias. El criterio para retenerlas e implementarlas es que contribuyan a lograr un mínimo de dos OLP, por lo que se decide implementar las 10 estrategias.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 17 se presentan las estrategias que se implementarán y se analizan las posibles acciones que tomarán los competidores, que son BV, CICB y SGS. Como se sabe CICB no cuenta con la certificación de INDECOPI, pero al igual que las otras dos empresas tiene el respaldo de una casa matriz.

6.13 Conclusiones

Se concluye que Industry Certifications tiene una posición competitiva débil, a pesar de tener fortaleza financiera. La principal debilidad es que carece del respaldo de una empresa multinacional, lo cual es muy común en esta industria. Sin embargo ofrece inspecciones exhaustivas, con personal altamente calificado y siguiendo procedimientos rigurosos para salvaguardar la integridad y seguridad de los clientes y sus trabajadores. Es a partir del análisis de las fortalezas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas que

Tabla 16

Matriz de Estrategias vs. OLP Industry Certifications

Estrategias retenidas		Objetivos de largo plazo				
		Venderá S/1.77 millones en el año 2018	Para el 2018 la empresa emitirá certificaciones para un total de 15 clientes diferentes.	En el año 2018 habrá cero accidentes relacionados con fallas en los equipos inspeccionados y/o certificados	El 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo los procesos estandarizados	El rendimiento para los accionistas será de 40% en el año 2018
FO1	Obtener la acreditación de OHS A para certificar en seguridad	X	X	X	X	X
FO2	Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa	X	X			X
FO3	Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas	X	X			X
FA1	Crear combos de inspección con capacitación para los operadores	X	X	X		X
FA2	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia	X	X	X	X	X
DO2	Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos	X	X		X	
DO3	Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes	X	X		X	
DO4	Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente	X	X	X	X	X
DA1	Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas	X	X	X	X	X
DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes	X	X	X	X	X

se desarrollan un total de 12 estrategias, de las cuales se decide retener e implementar 10, luego de haberlas evaluado a lo largo de este capítulo. Con la implementación de estas estrategias la empresa logrará alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Tabla 17

Matriz Posibilidades de los Competidores Industry Certifications

Estrategias retenidas		BV	CICB	SGS
FO1	Obtener la acreditación de OHSA para certificar en seguridad.		Registrarse en INDECOPI	
FO2	Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.			
FO3	Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas	Contactar a sus clientes antes del vencimiento de las inspecciones para agendar visitas	Contactar a sus clientes antes del vencimiento de las inspecciones para agendar visitas	Contactar a sus clientes antes del vencimiento de las inspecciones para agendar visitas
FA1	Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.			Seguir brindando capacitación
FA2	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.			
DO2	Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.			
DO3	Adquirir vehículos con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.	Actualizar su flota de vehículos	Actualizar su flota de vehículos	Actualizar su flota de vehículos
DO4	Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.	Mantener sus equipos actualizados	Mantener sus equipos actualizados	Mantener sus equipos actualizados
DA1	Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.			
DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica comienza con la definición de los objetivos de corto plazo, los cuales exigen la asignación de recursos. Así como también se necesita de una nueva estructura organizacional que favorezca la implementación de las estrategias que se presentaron en el capítulo anterior. Finalmente, en este capítulo se reconoce la importancia de gestionar el cambio, con personal motivado y políticas claras.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, en la Tabla 18 se presentan los objetivos de corto plazo, los cuales se han elaborado pensando en cubrir el período desde el presente hasta el año de la visión, que es el 2018. Es por eso, que con una base anual, se proponen cuatro OCP para cada uno de los OLP, es decir uno por año: 2014, 2015, 2016 y 2017.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar los objetivos es indispensable disponer de recursos, como son: (a) el personal, (b) los conocimientos, (c) el liderazgo, (d) la cultura organizacional, (e) los procesos, (f) la reputación, (g) maquinarias, (h) equipos, (i) infraestructura, (j) transporte, y (k) dinero. En la Tabla 19 se muestran los recursos asignados para cada uno de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son una guía para la empresa, ya que indican las expectativas que tiene la alta gerencia, y al mismo tiempo ofrece límites para el accionar de todos los miembros de la organización (D'Alessio, 2013). En conjunto con los valores y con el código de ética son el marco para la implementación de las estrategias, tal y como se presenta en la Tabla 20. Este análisis se ha realizado considerando las siguientes políticas para Industry Certifications:

1. Confidencialidad absoluta de toda la información que se conozca de los clientes.
2. Seguridad en las instalaciones, así como en los procesos que se desarrollan.,
3. Igualdad y equidad, quedando prohibido discriminar.

4. Servicio al cliente, tanto interno como externo.
5. Actitud ética.
6. Mejora continua.

Tabla 18

Objetivos de Corto Plazo Industry Certifications

OLP		OCP	
OLP1	Venderá S/.1.77 millones en el año 2018	OCP 1.1	En el año 2014 las ventas serán de S/.855 mil
		OCP 1.2	Brindar servicio postventa al 80% de los clientes durante el año 2015
		OCP 1.3	Las ventas del año 2016 serán de S/. 1.2 millones
		OCP 1.4	Para el 2017 un 30% de los clientes contratará capacitaciones para su personal
OLP2	Para el 2018 la empresa emitirá certificaciones para un total de 15 clientes diferentes	OCP 2.1	En el 2014 la empresa dirigirá correspondencia a 200 potenciales clientes comunicando que está registrado en INDECOPI
		OCP 2.2	Durante el 2015, obtener la representación para emitir certificaciones OHSA
		OCP 2.3	En el 2016 aumentarán en un 10% los ingresos por certificaciones
		OCP 2.4	En el 2017 se emitirán certificaciones para un total de 13 clientes
OLP3	En el año 2018 habrá cero accidentes relacionados con fallas en los equipos inspeccionados y/o certificados	OCP 3.1	En el 2014 se invertirán S/.50,000 en capacitar al personal en técnicas de inspección rigurosa
		OCP 3.2	Durante el 2015 se realizarán talleres para analizar dos casos de errores en inspecciones y sus consecuencias
		OCP 3.3	El 95% de las inspecciones se realizará antes de la fecha de vencimiento, durante el año 2016
		OCP 3.4	En el año 2017 el 75% de las inspecciones se realizarán en presencia de los operarios
OLP4	El 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo los procesos estandarizados	OCP 4.1	En el 2014 el 100% de los empleados conocerá los procesos
		OCP 4.2	El 100% de los equipos inspeccionados en el año 2015 será utilizado sin generar accidentes
		OCP 4.3	Se dedicarán un mínimo de ocho horas para cada inspección
		OCP 4.4	El 80% del personal de la empresa estará dedicado a trabajo de campo, asignado a diversos proyectos
OLP5	El rendimiento para los accionistas será de 40% en el año 2018.	OCP 5.1	En el 2014 los costos de ventas representarán el 37% de las ventas
		OCP 5.2	Durante el 2015 se utilizará un 20% de las utilidades para adquirir equipos
		OCP 5.3	Se crearán códigos para medir la rentabilidad de cada proyecto, que debe ser mayor al 30%
		OCP 5.4	Durante el 2017 los dividendos representarán el 50% de las utilidades generadas

Tabla 19

Recursos Asignados a cada OCP para Industry Certifications

OLP	OCP	Recursos
Venderá S/1.77 millones en el año 2018	OCP 1.1 En el año 2014 las ventas serán de S/.855 mil	Personal, conocimientos, procesos, equipos, transporte, liderazgo
	OCP 1.2 Brindar servicio postventa al 80% de los clientes durante el año 2015	Personal, conocimientos, procesos, equipos, transporte, liderazgo
	OCP 1.3 Las ventas del año 2016 serán de S/. 1.2 millones	Personal, conocimientos, procesos, equipos, transporte, liderazgo
	OCP 1.4 Para el 2017 un 30% de los clientes contratará capacitaciones para su personal	Transporte, infraestructura, personal, procesos, conocimientos, materiales, equipos, liderazgo
Para el 2018 la empresa emitirá certificaciones para un total de 15 clientes diferentes	OCP 2.1 En el 2014 la empresa dirigirá correspondencia a 200 potenciales clientes comunicando que está registrado en INDECOPI	Personal, liderazgo, equipos, procesos, dinero
	OCP 2.2 Durante el 2015, obtener la representación para emitir certificaciones OHSa	Dinero, personal, liderazgo
	OCP 2.3 En el 2016 aumentarán en un 10% los ingresos por certificaciones	Personal, liderazgo, equipos, procesos, dinero, transportes
	OCP 2.4 En el 2017 se emitirán certificaciones para un total de 13 clientes	Procesos, conocimientos, personal, equipos, liderazgo, transporte
En el año 2018 habrá cero accidentes relacionados con fallas en los equipos inspeccionados y/o certificados	OCP 3.1 En el 2014 se invertirán S/.50,000 en capacitar al personal en técnicas de inspección rigurosa	Dinero, personal, liderazgo, procesos, conocimientos
	OCP 3.2 Durante el 2015 se realizarán talleres para analizar dos casos de errores en inspecciones y sus consecuencias	Personal, conocimientos, cultura organizacional, infraestructura
	OCP 3.3 El 95% de las inspecciones se realizará antes de la fecha de vencimiento, durante el año 2016	Procesos, conocimientos, personal, equipos, liderazgo, transporte
	OCP 3.4 En el año 2017 el 75% de las inspecciones se realizarán en presencia de los operarios	Procesos, equipos, conocimientos, personal, liderazgo, cultura organizacional
El 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo los procesos estandarizados	OCP 4.1 En el 2014 el 100% de los empleados conocerá los procesos	Personal, conocimientos, cultura organizacional, procesos
	OCP 4.2 El 100% de los equipos inspeccionados en el año 2015 será utilizado sin generar accidentes	Equipos, procesos, personal, conocimientos
	OCP 4.3 Se dedicarán un mínimo de ocho horas para cada inspección	Transporte, equipos, infraestructura, personal, procesos, conocimientos
	OCP 4.4 El 80% del personal de la empresa estará dedicado a trabajo de campo, asignado a diversos proyectos	Personal, procesos, conocimientos, equipos, transporte, infraestructura
El rendimiento para los accionistas será de 40% en el año 2018.	OCP 5.1 En el 2014 los costos de ventas representarán el 37% de las ventas	Personal, procesos, conocimientos, equipos
	OCP 5.2 Durante el 2015 se utilizará un 20% de las utilidades para adquirir equipos	Equipos, dinero, personal, procesos, conocimientos
	OCP 5.3 Se crearán códigos para medir la rentabilidad de cada proyecto, que debe ser mayor al 30%	Equipos, dinero, personal, procesos, conocimientos
	OCP 5.4 Durante el 2017 los dividendos representarán el 50% de las utilidades generadas	Infraestructura, equipos, proceos, lidrazgo, conocimientos, personal

Tabla 20

Políticas de Cada Estrategia Industry Certifications

	Estrategias	Políticas					
		1	2	3	4	5	6
FO1	Obtener la acreditación de OHSA para certificar en seguridad.		X		X	X	X
FO2	Ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa.	X	X	X	X	X	X
FO3	Retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas.	X	X		X	X	X
FA1	Crear combos de inspección con capacitación para los operadores.	X	X	X	X	X	X
FA2	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.		X	X	X	X	X
DO2	Destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos.				X	X	X
DO3	Adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes.				X	X	X
DO4	Actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente.	X	X		X	X	X
DA1	Implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas.	X	X	X		X	X
DA2	Fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.	X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de Industry Certifications

La implementación de este planeamiento estratégico demanda cambios en la estructura organizacional. La nueva estructura, que se presenta a continuación en la Figura 21, muestra un esquema matricial, donde todos los empleados pertenecen a un área operativa, pero al mismo tiempo a uno o más proyectos. Este enfoque permitirá costear cada proyecto para determinar su rentabilidad, además de que el cliente podrá fácilmente identificar a los miembros del equipo que lo atienden y mantener una comunicación fluida con ellos, quienes responderán rápidamente a sus inquietudes o requerimientos.

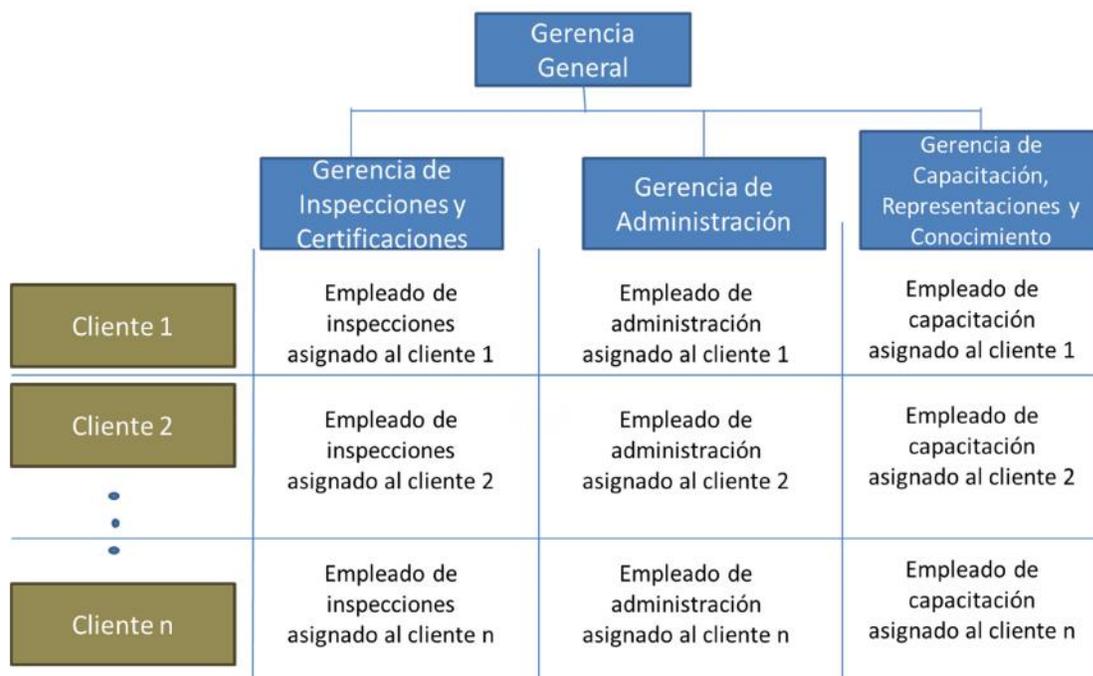


Figura 21. Estructura de Industry Certifications.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Industry Certifications está en una industria donde la seguridad de los empleados es lo más importante y es por ello que su principal compromiso debe ser con los clientes. Cada inspección tiene que ser realizada de manera rigurosa para poder asegurarle al contratante que la maquinaria se encuentra en perfectas condiciones de uso, sin representar un peligro para el operario ni para otros trabajadores.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La motivación del recurso humano es esencial para alcanzar la visión, ya que es el personal el que maneja las relaciones con los clientes, determinado la calidad del servicio que la empresa ofrece. Smith y Mazin (2004) indicaron que la motivación del personal se hace a través de la aplicación de cuatro pasos: (a) contratar y reclutar, (b) compensación y beneficios, (c) entrenamiento y desarrollo, y (d) manejo del rendimiento.

Contratar y reclutar tiene que ser una tarea permanente, que permita identificar candidatos con las competencias requeridas. En este caso Industry Certifications tiene los procesos de

RR.HH. estructurados, lo que abarca el reclutamiento y la contratación; pero debe buscar un mecanismo para que los trabajadores logren compartir sus habilidades, enseñándoseles entre ellos, como parte de la gestión del conocimiento. En cuanto a la compensación y beneficios, actualmente Industry Certifications tiene problemas para retener a su personal, por lo que debe diseñar una estructura de compensación que le brinde sostenibilidad en el largo plazo.

El entrenamiento y el desarrollo son las bases de los activos intangibles. En este negocio, los procesos y los conocimientos son esenciales, así como la reputación de la empresa. Es necesario crear programas de entrenamiento que atiendan problemas de rendimiento humano, trayendo beneficios para la organización. El manejo del rendimiento de los empleados es parte de las labores del Gerente General junto con el personal del área de RR.HH. y se logra con tareas que sean retadoras y estableciendo metas de corto plazo.

7.7 Gestión del Cambio

Kotter (2012) propuso ocho pasos para llevar a cabo la gestión del cambio, y son estos los pasos que seguirá Industry Certifications para lograr implementar este planeamiento estratégico en un ambiente de colaboración, donde cada empleado asuma como suyos los objetivos. Estos ocho pasos son los siguientes:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar una poderosa coalición entre los empleados, gracias al liderazgo del Gerente General.
3. Crear una visión para el cambio.
4. Comunicar la visión.
5. Eliminar los obstáculos.
6. Garantizar triunfos en el corto plazo.
7. Entender que el verdadero cambio es profundo y toma tiempo.
8. Incorporar el cambio en la cultura de la empresa.

7.8 Conclusiones

Se concluye que para poder implementar este plan estratégico es necesario modificar la estructura, adoptando un formato matricial que fortalecerá los vínculos con el cliente, y permitirá tener responsables claros para cada uno de los proyectos. Los empleados asumirán este plan, con todos los cambios que implica, solamente si se identifican con la visión y sienten como suyos los objetivos. Para que esto ocurra hay que motivarlos a alcanzar metas específicas, a través de cuatro procesos de recursos humanos: (a) contratar y reclutar, (b) compensación y beneficios, (c) entrenamiento y desarrollo, y (d) manejo del rendimiento.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la forma en que se controlará la implementación de este plan estratégico, con el fin de asegurarse de que los objetivos de corto plazo se alcancen. El monitoreo constante es necesario para poder efectuar cambios cuando hayan desviaciones y de esta forma se logrará la visión que se tiene para el año 2018.

8.1 Perspectivas de Control

A continuación se presenta el análisis realizado para las cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para el análisis de la perspectiva de aprendizaje interno se han desarrollado los indicadores que se presentan en la Tabla 21. Con esto se busca medir la capacidad que tiene Industry Certifications para aprender de las experiencias e incorporar este conocimiento en su operación diaria.

Tabla 21

Indicadores de Aprendizaje Interno Industry Certifications

OCP	Indicador	Valor esperado	Unidad	Dimensión	
OCP 3.2	Durante el 2015 se realizarán talleres para analizar dos casos de errores en inspecciones y sus consecuencias	Cantidad de participantes por taller	20	Nº personas	Aprendizaje
OCP 4.1	En el 2014 el 100% de los empleados conocerá los procesos	Porcentaje de empleados que conocen los procesos	100	%	Aprendizaje
OCP 5.3	Se crearán códigos para medir la rentabilidad de cada proyecto, que debe ser mayor al 30%	Rentabilidad mínima por proyecto	30	%	Aprendizaje

8.1.2 Procesos

Para el análisis de la perspectiva de procesos se han elaborado los indicadores que se presentan en la Tabla 22. Se han diseñado para evaluar la forma en que se desarrollan las actividades al interior de la empresa, ya que esto indica si se usan los recursos con eficiencia y también si se están desarrollando de manera correcta para poder satisfacer a los clientes.

Tabla 22

Indicadores de Procesos Industry Certifications

OCP	Indicador	Valor esperado	Unidad	Dimensión	
OCP 2.2	Durante el 2015, obtener la representación para emitir certificaciones OHSA	Horas invertidas para obtener representación	200	Horas	Procesos
OCP 2.4	En el 2017 se emitirán certificaciones para un total de 13 clientes	Número de clientes a los que se les han emitido certificaciones	13	N° clientes	Procesos
OCP 3.3	El 95% de las inspecciones se realizará antes de la fecha de vencimiento, durante el año 2016	Inspecciones realizadas antes del vencimiento vs. Total de inspecciones	95	%	Procesos
OCP 3.4	En el año 2017 el 75% de las inspecciones se realizarán en presencia de los operarios	Porcentaje de inspecciones realizadas frente los operarios	75	%	Procesos
OCP 4.3	Se dedicarán un mínimo de ocho horas para cada inspección	Horas dedicadas a cada proyecto	8	horas	Procesos
OCP 4.4	El 80% del personal de la empresa estará dedicado a trabajo de campo, asignado a diversos proyectos	Porcentaje del personal dedicado a proyectos	80	%	Procesos

8.1.3 Clientes

Para el análisis de la perspectiva de clientes se desarrollaron los indicadores que se presentan en la Tabla 23. Desde la perspectiva de los clientes, se pretende medir su satisfacción, a través de la disposición a comprar o a adquirir servicios.

Tabla 23

Indicadores de Clientes Industry Certifications

OCP	Indicador	Valor esperado	Unidad	Dimensión	
OCP 1.1	En el año 2014 las ventas serán de S/.855 mil	Ventas totales anuales	855,000	Soles	Clientes
OCP 1.2	Brindar servicio postventa al 80% de los clientes durante el año 2015	Clientes que recibieron servicio postventa	80	%	Clientes
OCP 1.3	Las ventas del año 2016 serán de S/. 1.2 millones	Ventas totales anuales	1'200,000	Soles	Clientes
OCP 1.4	Para el 2017 un 30% de los clientes contratará capacitaciones para su personal	Porcentaje de los clientes que contrata capacitación	30	%	Clientes
OCP 2.1	En el 2014 la empresa dirigirá correspondencia a 200 potenciales clientes comunicando que está registrado en INDECOPI	Clientes que recibieron promoción	200	N° clientes	Clientes
OCP 4.2	El 100% de los equipos inspeccionados en el año 2015 será utilizado sin generar accidentes	Porcentaje de equipos inspeccionados sin accidentes	100	%	Clientes

8.1.4 Financiera

Para el análisis de la perspectiva financiera se asume la posición de los accionistas, quienes desean ver incrementada su rentabilidad. Es por ello que se incluyen indicadores sobre los ingresos, los costos y los gastos, así como las inversiones (ver Tabla 24).

Tabla 24

Indicadores Financieros Industry Certifications

	OCP	Indicador	Valor esperado	Unidad	Dimensión
OCP 2.3	En el 2016 aumentarán en un 10% los ingresos por certificaciones	Incremento en los ingresos por certificaciones	10	%	Financiera
OCP 3.1	En el 2014 se invertirán S/.50,000 en capacitar al personal en técnicas de inspección rigurosa	Monto invertido en capacitación	50,000	Soles	Financiera
OCP 5.1	En el 2014 los costos de ventas representarán el 37% de las ventas	Costo de ventas como porcentaje de las ventas	37	%	Financiera
OCP 5.2	Durante el 2015 se utilizará un 20% de las utilidades para adquirir equipos	Porcentaje de las utilidades utilizado para adquirir equipos	20	%	Financiera
OCP 5.4	Durante el 2017 los dividendos representarán el 50% de las utilidades generadas	Dividendos como porcentaje de las utilidades	50	%	Financiera

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado que Industry Certifications utilizará para evaluar la implementación de este plan estratégico se presenta a continuación, en la Tabla 25. Estos indicadores tienen su valor esperado, lo cual facilitará la comparación con el desempeño real, además de establecer un estándar o una meta. Si se observa alguna desviación corresponde al Gerente General imponer acciones correctivas.

8.3 Conclusiones

Se concluye que es indispensable evaluar el plan estratégico, lo que indica que no se termina en la implementación. Esta evaluación se realizará cada año, calculando el valor de los indicadores y comparándolo con la meta que se estableció en el Tablero de Control Balanceado. Estos indicadores cubren cuatro perspectivas diferentes, que son complementarias, lo que garantiza una amplitud de análisis propia de un proceso que debe ser holístico cubriendo a toda la organización y a sus empleados.

Tabla 25

Tablero de Control Balanceado Industry Certifications

OLP	OCP	Indicador	Valor esperado	Unidad	Dimensión	
OLP1	Venderá S/.1.77 millones en el año 2018	OCP 1.1 En el año 2014 las ventas serán de S/.855 mil	Ventas totales anuales	855,000	Soles	Clientes
		OCP 1.2 Brindar servicio postventa al 80% de los clientes durante el año 2015	Clientes que recibieron servicio postventa	80	%	Clientes
		OCP 1.3 Las ventas del año 2016 serán de S/. 1.2 millones	Ventas totales anuales	1'200,000	Soles	Clientes
		OCP 1.4 Para el 2017 un 30% de los clientes contratará capacitaciones para su personal	Porcentaje de los clientes que contrata capacitación	30	%	Clientes
OLP2	Para el 2018 la empresa emitirá certificaciones para un total de 15 clientes diferentes	OCP 2.1 En el 2014 la empresa dirigirá correspondencia a 200 potenciales clientes comunicando que está registrado en INDECOPI	Clientes que recibieron promoción	200	N° clientes	Clientes
		OCP 2.2 Durante el 2015, obtener la representación para emitir certificaciones OHSA	Horas invertidas para obtener representación	200	Horas	Procesos
		OCP 2.3 En el 2016 aumentarán en un 10% los ingresos por certificaciones	Incremento en los ingresos por certificaciones	10	%	Financiera
		OCP 2.4 En el 2017 se emitirán certificaciones para un total de 13 clientes	Número de clientes a los que se les han emitido certificaciones	13	N° clientes	Procesos
OLP3	En el año 2018 habrá cero accidentes relacionados con fallas en los equipos inspeccionados y/o certificados	OCP 3.1 En el 2014 se invertirán S/.50,000 en capacitar al personal en técnicas de inspección rigurosa	Monto invertido en capacitación	50,000	Soles	Financiera
		OCP 3.2 Durante el 2015 se realizarán talleres para analizar dos casos de errores en inspecciones y sus consecuencias	Cantidad de participantes por taller	20	N° personas	Aprendizaje
		OCP 3.3 El 95% de las inspecciones se realizará antes de la fecha de vencimiento, durante el año 2016	Inspecciones realizadas antes del vencimiento vs. Total de inspecciones	95	%	Procesos
		OCP 3.4 En el año 2017 el 75% de las inspecciones se realizarán en presencia de los operarios	Porcentaje de inspecciones realizadas frente los operarios	75	%	Procesos
OLP4	El 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo los procesos estandarizados	OCP 4.1 En el 2014 el 100% de los empleados conocerá los procesos	Porcentaje de empleados que conocen los procesos	100	%	Aprendizaje
		OCP 4.2 El 100% de los equipos inspeccionados en el año 2015 será utilizado sin generar accidentes	Porcentaje de equipos inspeccionados sin accidentes	100	%	Clientes
		OCP 4.3 Se dedicarán un mínimo de ocho horas para cada inspección	Horas dedicadas a cada proyecto	8	horas	Procesos
		OCP 4.4 El 80% del personal de la empresa estará dedicado a trabajo de campo, asignado a diversos proyectos	Porcentaje del personal dedicado a proyectos	80	%	Procesos
OLP5	El rendimiento para los accionistas será de 40% en el año 2018.	OCP 5.1 En el 2014 los costos de ventas representarán el 37% de las ventas	Costo de ventas como porcentaje de las ventas	37	%	Financiera
		OCP 5.2 Durante el 2015 se utilizará un 20% de las utilidades para adquirir equipos	Porcentaje de las utilidades utilizado para adquirir equipos	20	%	Financiera
		OCP 5.3 Se crearán códigos para medir la rentabilidad de cada proyecto, que debe ser mayor al 30%	Rentabilidad mínima por proyecto	30	%	Aprendizaje
		OCP 5.4 Durante el 2017 los dividendos representarán el 50% de las utilidades generadas	Dividendos como porcentaje de las utilidades	50	%	Financiera

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Para cerrar este plan estratégico se exponen las conclusiones finales, las cuales reflejan los hallazgos realizados, así como los análisis efectuados. También se listan recomendaciones para la empresa Industry Certifications, y se refleja la situación que tendrá dentro de cinco años, en caso de iniciar la implementación inmediatamente.

9.1 Conclusiones Finales

Luego de haber elaborado el presente plan estratégico se concluye lo siguiente:

1. Habiendo analizado los factores externos e internos de Industry Certifications se concluye que es necesario implementar un plan estratégico para mejorar la posición competitiva de la empresa al margen de su importante crecimiento económico en los últimos años.
2. La principal oportunidad la presenta el marco legal para las empresas mineras así como las de la industria de hidrocarburos que tienen que inspeccionar anualmente sus equipos para evitar accidentes y garantizar la seguridad de sus empleados. Se espera que en el futuro las normas sean más estrictas en su alcance y obligatorio cumplimiento.
3. Una de las principales limitaciones para el crecimiento de la empresa es no contar con el respaldo de una casa matriz en el extranjero, ni oficinas en 100 países como otros proveedores referentes, la mejor estrategia para contrarrestar esta debilidad es lograr crear una marca de prestigio a través de un servicio de alta calidad, con inspecciones rigurosas y personal capacitado que sigue procesos estandarizados.
4. Los objetivos de largo plazo que persigue Industry Certifications para el año 2018 son los siguientes: (a) ventas por S/. 1.77 millones, (b) emitir certificados para 15 clientes diferentes, (c) cero accidentes relacionados con las máquinas

inspeccionadas por la empresa, (d) el 100% de las inspecciones y certificaciones se realizarán siguiendo procesos estandarizados, y (e) ROE de 40%.

5. Las estrategias que se implementarán para alcanzar a los OLP se señalan a continuación: (a) obtener la acreditación de OHSA para certificar en seguridad; (b) ampliar cartera de clientes mediante la promoción directa; (c) retener clientes, enviando ofertas de servicio previo al vencimiento de las inspecciones realizadas; (d) crear combos de inspección con capacitación para los operadores; (e) capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia; (f) destinar un 20% de las utilidades del período para la compra de equipos; (g) adquirir vehículos, con financiamiento bancario, que sean adecuados para acceder a los campos de trabajo de los clientes; (h) actualizar los procesos y los equipos de inspección constantemente; (i) implementar alianza con la facultad de ingeniería de una prestigiosa universidad para desarrollar sistemas de inspección y pruebas acordes a las condiciones peruanas; y (j) fortalecer relaciones con los operadores o personal de los clientes.

9.2 Recomendaciones Finales

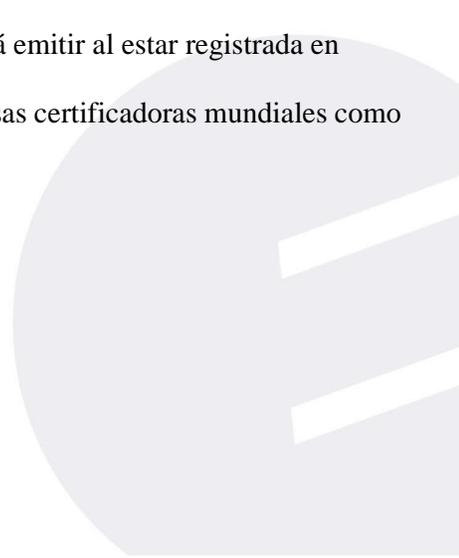
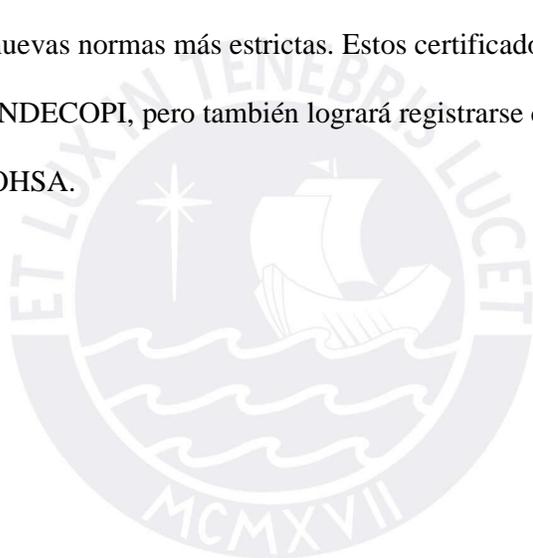
Las recomendaciones finales para Industry Certifications son las siguientes:

1. Implementar inmediatamente este plan estratégico, ya que es la herramienta para consolidar la posición de la empresa en el mercado, incrementar sus ventas y la rentabilidad de los accionistas.
2. Acompañar la implementación con un programa de comunicación que llegue a todo el personal. Esto formará parte de la gestión del cambio que está a cargo del Gerente General.
3. Capacitar constantemente a todo el personal, para cumplir con los estándares de seguridad y lograr transmitir el conocimiento a los trabajadores de los clientes.

9.3 Futuro de Industry Certifications

Para el año 2018 Industry Certifications será una de las tres primeras empresas inspectoras y certificadoras de equipos en el Perú, en cuanto a facturación se refiere. Esto lo logrará gracias a haber construido una sólida reputación, como empresa rigurosa en sus inspecciones, apegada a procesos estandarizados con personal altamente calificado. Seguirá estando enfocada en empresas mineras, de hidrocarburos y constructoras con ventas de S/. 1.77 millones y un rendimiento sobre el patrimonio del 40%.

El valor agregado que se ofrecerá a los clientes es la transmisión de conocimientos a través de capacitaciones complementarias a las inspecciones. Además, Industry Certifications continuará estando capacitada para emitir certificados, lo que pasará a ser esencial, gracias a nuevas normas más estrictas. Estos certificados los podrá emitir al estar registrada en INDECOPI, pero también logrará registrarse con empresas certificadoras mundiales como OHSAS.



Referencias

- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2011, 29 de agosto). Perú asegura inversiones mineras por US\$ 30,000 M. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-asegura-inversiones-mineras-por-us30000m>
- ASME. (2013). *About ASME*. Recuperado de https://www.asme.org/about-asme?cm_re=Home-_-GlobalHeader-_-About%20Us
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- BBVA Research. (2013). *Situación Perú cuarto trimestre 2013*. Recuperado de <http://www.bbvaresearch.com/KETD/ketd/esp/nav/geograficas/latinoamerica/peru/historico/afondo/situacioneconomica/revistas/index.jsp>
- BSI Group. (2013). *Seguridad y salud laboral OHSAS 18001*. Recuperado de <http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-y-Salud-Laboral-OHSAS18001/>
- Bureau Veritas. (2013). *About us, profile*. Recuperado de http://www.bureauveritas.com/wps/wcm/connect/bv_com/Group/Home/About-Us/Profile-Logo
- CICB Latino América. (2013). *Acerca de CICB*. Recuperado de http://www.cicbla.com/?page_id=2
- Crecimiento de la minería peruana se sustentará en el ‘salto’ productivo del cobre. (2013, 07 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cooperacion-crecimiento-mineria-se-sustentara-salto-productivo-cobre-2070518>
- D’Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

- Decreto Supremo N° 009-2005-TR. Aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. Presidencia de la República del Perú (2005). Recuperado de <http://www.isem.org.pe/pdf/DS%20055-2010-EM.pdf>
- Decreto Supremo N° 055-2010-EM. Aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras Medidas. Presidencia de la República del Perú (2010).
- Industry Certifications. (2012). *Estado de ganancias y pérdidas* [Documento interno privado].
- Industry Certifications. (2013a). *Formatos, funciones y procedimientos de recursos humanos* [Documento interno privado].
- Industry Certifications. (2013b). *Formatos y procedimientos de la Gerencia Administrativa* [Documento interno privado].
- Industry Certifications. (2013c). *Formatos y procedimientos de la Gerencia Técnica* [Documento interno privado].
- Industry Certifications (2013d). *Manual del sistema de gestión de la calidad* [Documento interno privado].
- Industry Certifications. (2013e). *Planeación estratégica* [Documento interno privado].
- Industry Certifications. (2013f). *Términos y condiciones generales* [Documento interno privado].
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2013). *Directorio de organismos de inspección*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/acre01/Direct_Organ_Eva_Conf/OrganismosInspeccion/organismoInspeccion\(45\).pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/acre01/Direct_Organ_Eva_Conf/OrganismosInspeccion/organismoInspeccion(45).pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2011*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/102628840/Peru-Anuario-de-Estadisticas-Ambientales-2011>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Medio ambiente*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Washington, DC: Library of Congress.
- Kuramoto, J. (2013, 29 de agosto). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/1624266/noticia-peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2013). *Indicadores, tendencias*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>
- SGS (2013). *SGS en resumen*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-ES/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief.aspx>
- Smith, S., & Mazin, R. (2004). *The HR answer book*. New York, NY: American Management Association.
- World Economic Forum [WEF]. (2012) *The global competitiveness report 2012-2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- World Economic Forum [WEF]. (2013) *The global competitiveness report 2012-2013*. Recuperado de www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Apéndice A: Entrevista con Oscar Delgado

Nombre: Oscar Delgado

Cargo: Gerente de Certificaciones Industriales

Organización: SGS

Fecha: 15 de noviembre de 2013

1. ¿Cuáles son las leyes o normas que regulan al sector?

El sector está básicamente regulado por el decreto minero en cuanto a que todos los equipos que intervengan dentro de los trabajos de un empleado tienen que estar certificados, tienen que estar inspeccionados.

2. ¿Entonces las normas serían las del decreto minero y las del Ministerio del Trabajo?

El decreto minero y la del Ministerio del Trabajo que es muy similar y donde también entraría a tallar el tema de la capacitación del personal, es decir que todas las personas que operen equipos deben tener un training, una capacitación y que sean idóneos para operar los equipos, eso es un poco la parte reglamentaria y ya en la parte de industria si hay normas, normas ASME que regulan el tema de la inspección y que te dicen haga la inspección tal. Las normas ASME son de obligatorio cumplimiento en Estados Unidos, no aquí.

3. ¿Por qué estarían obligadas las empresas?

Uno, lo hacen por el tema interno, por el tema de aseguramiento de la calidad y normalmente lo hacen por la exigencia de la industria, digamos, Antamina exige que todos los equipos que ingresen estén certificados y a veces las exigencias la hacen la parte de mantenimiento o a veces lo hacen la parte de SSOMA.

4. Entonces ¿pueden haber varios entes que pidan esa certificación?

Si pero normalmente lo hace es la unidad minera el área de seguridad, especialmente porque son tareas críticas, digamos, el izar una carga es una tarea crítica que no se haga

correctamente o con un equipo que no se sepa que es confiable puede traer un accidente. Y también lo ven desde el punto de vista legal en cuanto al cumplimiento del decreto minero y las reglas del Ministerio de Trabajo.

5. ¿Diría usted que esta es una industria en crecimiento?

Es un mercado que está en crecimiento por el crecimiento de la industria, hay dos puntos, uno que es el tema de seguridad interno que se ha mantenido y representa un porcentaje en la gestión de certificación y certificación de la industria minera y petrolera y el otro sector es el de la construcción, si usted va a ingresar a una mina, lo certifica para esa mina y si tiene que moverlo de un lado para otro tiene que recertificarlo porque usted tiene que desarmarlo para llevarlo, digamos una grúa torre, tiene que quitarle la pluma, la celosía, y tiene que armarlo nuevamente, lo que ha hecho crecer es el tema de mantenimiento es algo que se mantiene regular, pero el tema constructivo ha incrementado un poco, .

6. ¿Qué crecimiento ha experimentado este año?

Yo creo que este año ha crecido un 20%. Minería y petróleo son las que han mantenido el crecimiento y construcción en cuanto a edificaciones.

La venta total en este sector es 1.5MM solo SGS, y el crecimiento fue de 20% del año pasado a este, minería es más importante luego petróleo luego construcción.

7. ¿Cuál es la tendencia para los próximos años?

Tendencias en los próximos años, yo creo que a corto plazo va a mantenerse pero a mediano plazo yo creo que va a disminuir un poco amarrado con el tema de inversiones en nuevos proyectos mineros, digamos de aquí a dos años va a aumentar no tanto, con tanta pendiente pero de aquí a tres años o 2.5 el tema va a decaer.

8. ¿Cuáles son los principales competidores?

Hay otras empresas pequeñas como ADEMinsa que certifica gruas y hay otro que se llama ABS. Ellos representan a alguna, pero los cuatro primeros son los más importantes.

Somos los líderes ahora pero no sé cuál es la participación de las otras, yo creo que SGS, BV, TUV, CICB, ABS y ADEMINSA.

9. ¿Cuál es la participación de mercado?

Yo creo que SGS tiene el 30 a 40%, BV el 20%, TUV el 10%, CICB otro 10%, ADEMINSA el 10% y otros.

El mercado mas importante es en el sur y en la zona de la selva, parte en el norte, no tanto en el centro pero si en el norte, Talara principalmente.

10. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?

Uno es la credibilidad, experiencia, la capacitación del personal, el precio no, porque somos los más caros.

11. ¿Es el mercado sensible al precio?

No porque a los clientes al final les interesa que les crean que el equipo de verdad funciona. Con un certificado no cualquiera, no imagino a una empresa como Antamina no le importa pero dentro de unos márgenes, tampoco hay que salirse, por ejemplo CICB son los que mas tratan de salirse de esos márgenes pero no mucho.

12. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Creo que la principal es la credibilidad, el tema de INDECOPI, nosotros estamos acreditados pero no es algo que sea un punto excluyente, más bien, es una estrategia comercial mostrarle al cliente que tenemos un respaldo adicional que es la acreditación INDECOPI.

ASME es la norma, si hay inspectores ASME para las gruas pero hay un ente en el extranjero que es el Crane Bureau.

13. ¿Qué oportunidades se vislumbran en el mercado?

Nosotros pensábamos por ejemplo, las oportunidades pueden abrirse debido a que ahora no son tan exigentes como lo podrían ser en el futuro, se espera eso, y eso obligaría a una mayor demanda o estaría estable la demanda.

Si se toma como modelo el modelo americano, si debería instituirse como una obligación que los equipos de izaje estén certificados, pero partiendo desde todos, como los equipos de ascensores, marklift, todo aquello donde intervenga personal, estén certificados, es una tendencia mundial, en Europa, Estados Unidos, en diferentes países, exigen siempre que certifiquen esos equipos. En el Perú no se espera que sea pronto, al menos no dentro de los próximos cinco años.

SGS tiene oficinas en todo el mundo, seguro hay crecimiento en Ecuador, Chile Colombia, algunas veces tenemos colaboración mutua, algunas veces enviamos por solicitud de Guatemala, enviamos gente a inspeccionar. La economía de escala la hacen a nivel de compartir certificadores, cosa que otros competidores tal vez no puedan hacer.

14. ¿Cuál es la antigüedad del parque de máquinas a inspeccionar?

No hay mucha antigüedad debido a las políticas de las compañías, ellos establecen antigüedades que garanticen que no estén obsoletos, por ejemplo 5 a 10 años.

15. ¿Existe la amenaza de que ingresen otras empresa extranjeras al mercado peruano?

Todas las empresas que actualmente operan en Perú son extranjeras, pero ya están todas las que existen a nivel mundial, por lo que no es probable que ingresen nuevos competidores.

En cuanto al respaldo si ocurriera un tema legal, SGS estaría más preparada para afrontar un problema. Las inspecciones son puntuales, en ese momento, la validez del certificado es de un año normalmente.

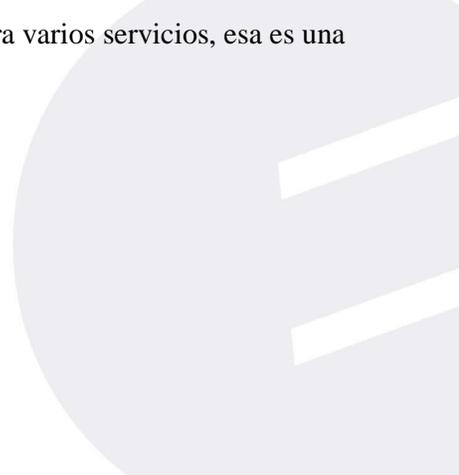
16. ¿Qué fortalezas y debilidades deben procurar tener o evitar las empresas?

El equipo humano es lo más importante, los equipos de medición no son lo más importante. Lo más importante es la competencia de las persona, pero no hay mucha oferta así que hay que capacitarlos.

17. ¿Cómo determinas si un inspector ya está listo para su trabajo?

SGS usa un procedimiento de acuerdo a la norma ISO 17024 que valida la certificación de competencias laborales, por eso han establecido unos períodos, unas evaluaciones, un seguimiento y cuando se surca todo el proceso, entonces ya pueden salir al campo. Normalmente es personal que haya tenido experiencia en mantenimiento de equipos, ingenieros mecánicos que hayan trabajado en equipos de minería, y eso les da una línea base para desarrollar el tema de elementos de izaje.

Hay sobrecapacidad en la industria o siempre están ocupados, al menos SGS está al 100%. Los clientes prefieren tener un solo proveedor para varios servicios, esa es una estrategia de ventas.



Apéndice B: Entrevista a Ana Ramírez

Entrevista: Ing. Ana Ramírez

Cargo: Instructora y certificadora

Empresa: CICB

Fecha: 12 de noviembre de 2013

1. Cuál es su percepción del mercado de la Inspecciones Reglamentarias y Voluntarias de Maquinaria? ¿Está en una etapa de crecimiento o decrecimiento?, ¿En qué porcentaje estimado ha variado año a año en términos de ventas? ¿Cuál es el estimado de ventas total en este sector?

Básicamente el mercado son las industrias de Minería, Petróleo y construcción. Para CICB se concentra básicamente en Gran minería y Petróleo. Básicamente esta Año a año el crecimiento es evidente pero no lo tenemos registrado, ni medido. Solo se ha monitoreado empresas grandes como la gran minería. Si esto se volviera obligatorio por la reglamentación nacional el mercado crecería. No conozco las ventas totales del mercado pero CICB factura más o menos 120 KUSD.

El negocio es básicamente la certificación de equipos y certificaciones de material.

2. ¿Qué se espera de esta tendencia de aquí a cinco años? ¿Por qué?

Sobretudo la gran minería está adaptándose a los reglamentos de seguridad del DS 055-2010 EM donde te pide la inspección de los equipos. Pero la gran minería se rige por sus sistemas de gestión en seguridad que son más exigentes. Donde sí te piden la acreditación de los equipos.

Se espera como es la tendencia que los requerimientos en cuanto a seguridad de todo elemento de izaje. Grúas y equipamiento sea normado de forma más exigente esto ampliaría el mercado ya existente.

3. Puede validar que los actores principales en este rubro son las siguientes empresas?:
SGS, TUV RHEILAND, INSPECTORATE SERVICE (BV), CICB. Hay otros actores importantes?

Entre las empresas competidoras identificadas se encuentra INSPECTORATE SERVICE de Bureau Veritas y SGS. En mi apreciación la de mayor participación es SGS sobretodo en petróleo. En gran minería SGS trabaja en SoutherPeru , BV trabaja en minera Antamina y CICB en Minera Cerro Verde. No identificó otras compañías representativas. Si hay pero muy pequeñas.

CICB es quien certifica a los certificadores de SGS y BV. CICB es de matriz América y esta con matriz en Perú con operaciones en Chile y Bolivia. Antes trabajaban para BV.

4. Cual estimas es la participación de mercado actual de estas empresas? hacia que sectores de la industria deben enfocarse? (minería, construcción, petróleo, puertos?)

La de mayor participación es SGS. No tengo claro los montos de facturación pero son BV y SGS. Como te dije anteriormente las más representativas son Minería y Petróleo, luego construcción.

5. Cuáles crees que son los principales factores clave de éxito en este rubro?, (por ejemplo, ¿credibilidad?, ¿experiencia?, ¿prestigio?, ¿personal experto?, ¿tecnología de punta?, ¿solidez financiera?, ¿precio?, ¿sucursales?)

A mi entender en nombre de la empresa sobre todo para gran minería y petroleo. Por ejemplo Inspectorate Services de BV, trabaja en Minera Antamina y todas las contratas que van a trabajan a Antamina tienen que certificar con ellos. De alguna manera esta sociedad estratégica con empresas grandes condiciona a todos sus terceros a trabajar contigo.

Otra ventaja competitiva de CICB es para la flexibilidad en tiempo. El cliente valora mucho la velocidad de atención.

Una propuesta de valor es informar al cliente, el know how. Y las relaciones con el personal cliente, jefes de mantenimiento y superintendentes. Se ha dado que por la rotación de profesionales en el mercado. Estos cambian de trabajo y te llaman.

Otro factor clave es la preparación y acreditación de nuestros inspectores. Son de perfil ingenieros en s de las ramas de mecánica, electrónica e industrial. Perfil del certificador es ser operativos técnicos y parte de ventas. Se les forma a través de un sistema de entrenamiento donde van aprendiendo como apoyo de otros inspectores experimentados. Los cuales van formándolos y dándoles mayores responsabilidades. Asimismo es deber del inspector hacer un informe del entrenado.

6. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? (por ejemplo, ¿acreditación ante INDECOPI?

No hay barrera, lo único es el trámite engorroso. Si somos conscientes que como CICB nos falta. Las barreras serían los contactos y la marca. La normativa no te exige un equipamiento muy costoso.

7. ¿Qué oportunidades se vislumbran en el mercado? ¿En cuáles sectores? ¿En cuáles países?

La tendencia normativa indica que se dará mayor incidencia a la seguridad. Esto aumentaría el mercado. El crecimiento actual del Perú y los proyectos existentes. El mercado es el Perú en toda su dimensión. Como CICB si hacemos comparaciones a nivel región con Bolivia, Chile y la matriz USA. Mercado no es mercado de precio y si de valor por lo menos en la minería. Es decisior tener una referencia extranjera (Certificado en CICB USA).

8. ¿Qué amenazas se vislumbran en el mercado?

Amenaza entrada de empresa internacional de usa en NACB (North American Crane Bureau, Inc.) o empresas pequeñas que podrían mal baratear el mercado por las pocas

barreras de entrada. Como referencia las tarifas del mercado peruano son cinco veces menores al que se cobra en USA.

Otra amenaza es que la rotación del personal capacitado puede ser alta. Cualquier competidor se puede llevar tu personal.

9. ¿Cuáles aspectos cree que valora más el cliente en este rubro?

El cliente valora calidad de servicio, referencia internacional, nombre de la empresa, capacidad técnica y asesoría especializada del personal técnico que realiza la certificación. Así como que puedas solucionarle múltiples demandas de certificaciones y análisis.

10. ¿Qué fortalezas y debilidades deben procurar tener o evitar las empresas de este rubro?

Debilidades de CICB.

- La gerencia es más técnica que de gestión. Hay día que el gerente general se dedica a dictar un curso y se olvida de la gestión.
- No está dentro de la lista de empresas acreditadoras de INDECOPI. Proyecto interno del área interna de calidad y la gerencia calidad.
- Se demora más de lo planificado en la inspección. Ahora estamos estandarizando reporte de observaciones. Debilidad de respuesta inmediata de entrega de certificados.
- No hay *benchmarking* con la operación, ni área de ventas propiamente dicho. El personal no conoce cuánto factura o su margen como empresa.

Fortalezas

- Ser especialista en la certificación de grúas y personal con aval internacional.
- Ser abalado por una certificadora americana y especialista en la norma ASME B30.
- Se centra en el personal. Su capacitación y no solo certificación del personal. Por ejemplo, SGS no hay un trato personalizado. SGS solo toma examen de certificación. No ayuda al operador, no ayuda con una preparación. Eso ayuda a fidelizar.

- Se centra en usuarios claves para fidelizarlos.
 - Servicio de campo de la calidad de SGS y BV.
11. ¿Con qué cantidad de personal que cuenta la empresa y alguna iniciativa reciente?
- Dos gerentes, calidad, administración, contabilidad e inspectores (20 personas) de 7 inspectores.
 - Tendencias crear CCICB centro de capacitación de CICB. Instituto dedicado a la certificación y formación de personal especialista en izaje de carga.



Apéndice C: Entrevista a Walter Goycochea

Cargo: Gerente de operaciones

Empresa: ADEMINSAC

Fecha: 12 de diciembre de 2013

1. ¿Cómo se comporta la demanda de inspecciones y certificaciones en el Perú?

Está creciendo la demanda, sobre todo por las exigencias de seguridad. Las empresas que están más posicionadas, por ejemplo las mineras, las petroleras y los contratistas que dan servicio, aplican las inspecciones por la reglamentaciones y exigencias de las mismas empresas, vale decir que nuestros clientes terminales, PetroPerú, Repsol, ponen exigencias que obligan a los contratistas a ser más preocupados en las inspecciones reglamentarias y voluntarias.

El mercado ha tenido un crecimiento fuerte en el sector minero que empezó en el 2010 a raíz del DS 055, ahora debemos estar a un 40% de alcance en la industria en general de implementar las inspecciones debido a la exigencia. Pero debe haber crecido en estos últimos años un 5%, muy fuerte en el 2010 digamos un 20% Hablando solo de grúas tenemos las empresas mineras, son las que han crecido bastante respecto a las petroleras, hay empresas como las azucareras, las pesqueras, todavía no tienen esas exigencias, solamente las mineras, las petroleras mantienen un ritmo muy constante en los temas de izaje debido a que recertifican año a año las mismas empresas. Las certificaciones duran un año. Nosotros manejamos unos códigos ASME B30.5, sistemas de izaje

2. ¿Se espera una mayor demanda en el futuro próximo o ya está saturado el mercado?

No, estamos en una etapa de crecimiento, desde el 2010, ya vamos tres años y el sector minero domina la economía, el petrolero se mantiene, pero en cinco años esto debe quedar estabilizado en cuanto a los actores que están participando. Quizá por ahí aparezca alguno más.

Las certificaciones de un elemento de izaje consta de tres partes, una que son las inspecciones visuales, otra que son las pruebas de operatividad o sea hay que ver que no hayan fugas, que todos los elementos estén trabajando y lo más importante es su sistema de seguridad, evitar que golpee la polea con el gancho, el ángulo, que no abra mucho, 80 grados es máximo, el de giro y la estabilidad, son las pruebas, no solamente hay que ver que están ahí, sino comprobar que funcionen. Entonces lo que yo veo es que algunos proveedores (Inspectorate por ejemplo) hacen solo pruebas, con la prueba de carga ya califican como está el equipo, no hacen más inspecciones, nosotros somos los que hemos empezado con las pruebas más rigurosas, en SSK, JJC, con Yanacocha también y Southern.

3. Entonces ¿ustedes son más exigentes en las pruebas?

Sí, pero aquí hay dos detalles, primero es el precio, han aparecido otras empresas que por ahí me han dado un nombre, son gente que ha trabajado en Inspectorate y está cobrando baratísimo. He tenido acceso a sus precios en un mercado más pequeño, por ejemplo los que están construyendo el tren eléctrico, están haciendo puentes, están haciendo mercados, edificios.

Estos clientes buscan certificarse y si alguien les da esa certificación sin hacer pruebas y a un menor costo, lo toman. A mi los clientes me dicen, ya no tengo que hacer pruebas, si igual me dan el certificado, pero justo, tenemos un acercamiento con INDECOPI porque queremos normalizar de acuerdo a la B30.5 que es para todas las grúas, porque está la seguridad de por medio. Yo he trabajado en OSINERG, ya tengo 35 años trabajando en esto y no creo que sea muy conveniente que aparezcan empresas que que no sean serias. Nosotros estamos acreditando por ejemplo, SGS también.

Otras empresas por ejemplo no están haciendo un trabajo exhaustivo sobre los registros de cómo ha estado trabajando la grúa en el tiempo, o si ha sufrido algún tipo de daño o reparación.

4. Pero, ¿no debiera estar eso reglamentado? ¿Que todos hagan las mismas inspecciones?

No al menos en el Perú, si las empresas exigieran hacer la 30.5 no estarían tan baratos, pero igual expiden un certificado.

5. Entonces dependiendo del cliente ¿influye el tema de precios?

Las mineras no tanto, ellas lo que buscan es la seguridad para que no hayan accidentes, por ejemplo Yanacocha se metió mucho en esto porque tuvieron un accidente, Southern también. Yo les he dado los artículos de la norma y aceptaron, me parece que es así como se debe trabajar, en su trabajo usted puede sugerir que haya una regulación estándar.

Pero también tenemos clientes muy exigentes, por ejemplo acá en Fenix Power, una planta eléctrica, ellos trabajan con BV y cuando nosotros quisimos certificarlos, ellos preguntaron por una serie de respaldos con los que contábamos y se le dijo que éramos certificados por la CICB y seguíamos lo concerniente al ASME 30.5 y que habíamos certificado a SKS y quedaron convencidos.

6. ¿Cuáles son las principales empresas en la industria de inspección y certificación?

Con ADEMINSA y SGS tenemos unas alianzas, nosotros hemos calificado a sus inspectores pero cuando se trata de certificar las grúas competimos. Nosotros nos respaldamos en que somos inspectores CICB, ellos se respaldan en sus propias certificaciones ISO.

7. ¿Han hecho uso de una estrategia de ventas cruzada?

Si hemos hecho uso de una estrategia de ventas cruzadas. Las inspecciones visuales muy exhaustivas son un servicio diferenciador, y BV no hace ese tipo de inspecciones sino solo pruebas de funcionamiento y de seguridad. Hay elementos que están sujetos a fatiga que en un momento pueden operar bien pero solo la inspección visual puede anticipar un mal funcionamiento en el futuro cercano. Han tenido inspectores que han venido de BV que

desconocían las técnicas que usa ADEMINSA, tal vez sea seguro el método de inspección de otros proveedores en equipos nuevos pero no con grúas de alto uso.

8. ¿Han tenido oportunidades en que han encontrado grúas en mal estado donde no han otorgado la certificación?

Hasta que no corrijan las deficiencias no se puede otorgar el certificado. Esto va a favor de nuestra credibilidad e imagen y al final contribuye a generar fidelidad de los clientes. El brindar certificaciones de operadores y riggers como servicios conexo nos ha dado buen resultado. Las estadísticas dicen que las fallas son producidas por factores humanos entonces también es importante las capacitaciones a los operadores.

9. ¿Cuáles son las barreras de entrada a esta industria?

En cuanto a las barreras de entrada son aquellas con las cuales nosotros también nos encontramos hace tres años, el conocimiento de las normas, el conocimiento de los clientes y la forma de cómo llegar a ellos y poderles convencer de la calidad y ventajas de su servicio y también el precio. El acreditarse ante INDECOPI es una barrera siempre que el cliente sea exigente como en el caso de los mineros. Pero son muchos los inspectores acreditados, quizás unos 50 que poseen todas las credenciales. Considero que se necesitan unos cinco años de experiencia, en ADEMINSA son tres a la vez que hay jóvenes que se vienen entrenando para pasar los exámenes de certificación a nivel extranjero.

10. ¿Qué fortalezas tiene que tener una empresa para competir exitosamente?

Las fortalezas que deben procurar es la seguridad, rapidez en la respuesta de los informes, la seriedad en conducir sus inspecciones, y la credibilidad. No recuerdo que haya algún incidente legal o queja trascendente con los inspectores más relevantes del mercado. Como parte de sus contratos ellos dan charlas periódica a los operadores de sus clientes donde refuerzan la importancia de reportar cualquier mal funcionamiento post-inspección a tiempo para evitar accidentes ya que han ocurrido cuasi-accidentes.

11. ¿Qué tipo de liderazgo es más apropiado en este negocio?

Uno que pueda convencer al cliente, explicar convencer, participativo con bastantes ejemplos. Se trata con operadores, hablar su mismo lenguaje, ilustrarlos, buscar la forma de motivarlos para que las instrucciones lleguen a rendir frutos y si se logra eso el cliente está contento.

Es importante también referirse a la OSHA 1910 como norma guía sobre seguridad para los operadores de grúas (1910.180 y 1910.184, 1926.251). La tecnología a parte del conocimiento de los certificadores cobra importancia cuando se trata de inspecciones periódicas de grúas grandes con ultrasonido avanzado, grúas de más de 120, 140Tm, para inspeccionar cables de grúas de 120, 150 pies, las evaluaciones con vernier no son apropiados, entonces usan un scanner, ellos tienen un convenio con Grúas y Maniobras y SSK para hacer un escaneo de cables cada año, con un equipo propio de alta tecnología y esa es una diferencia que no lo tiene ningún inspector, incluso SGS les alquila este servicio, es un equipo que cuesta alrededor de 24 mil dólares, es un equipo caro comparado con lo que se cobra por una inspección que no está más de 2 mil dólares y Inspectorate cobra 500 dólares por una inspección, no tiene sentido. El aparato es muy útil en inspecciones de grúas grandes tipo torre. Hablando de precios, con SGS mantienen los precios muy parecidos entre 1500 y 2000 dólares, pero otras están muy bajas, Inspectorate por ejemplo se tira al suelo.

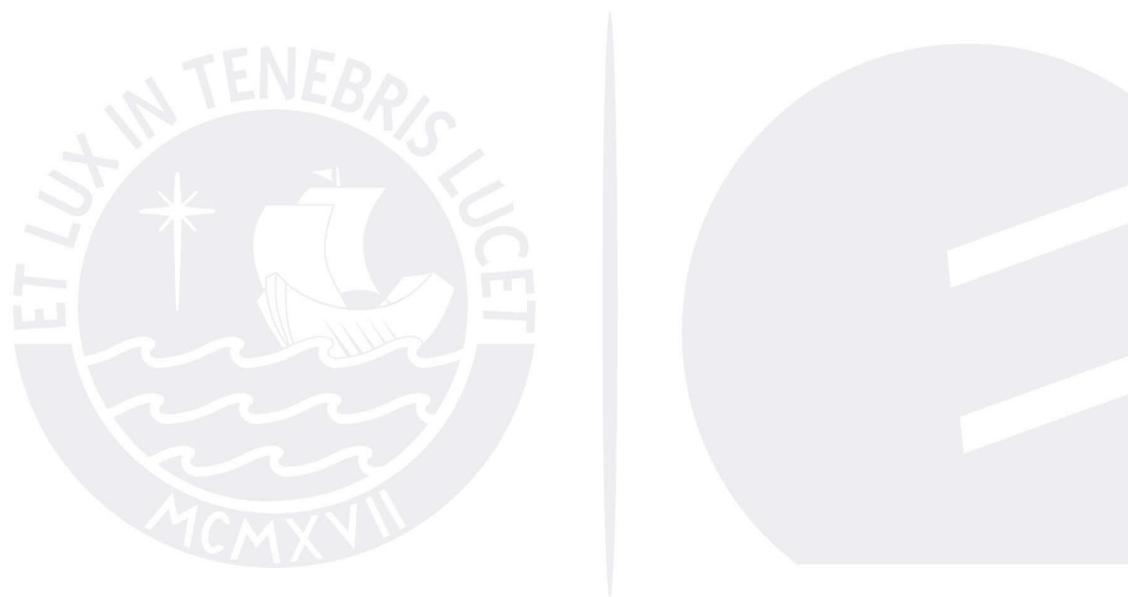
12. ¿Cuáles son los proveedores en esta industria?

En cuanto a proveedores, son aquellos que nos proveen las normas como ASME, OSHAS, los certificadores internacionales. Nuestra intención es hacer una alianza con AECEB así como CICB, pero con mayor énfasis y seguridad en las inspecciones visuales, cuidando el negocio pero anteponiendo sobretodo la seguridad.

Con esta alianza tendremos el respaldo de AECEB y podremos expandirnos a otras regiones y países. Nuestros principales clientes son Petro Perú, JJC Calmet, SSK, Barrick,

Pierina y Lagunas Norte, SPCC Toquepala y Cuajone. No hay amenazas que podrían detener el negocio, ya que no es una alternativa, es un deber por lo tanto podría haber una desaceleración o bajar la intensidad pero no hay amenaza en el corto o mediano plazo.

Cuando hacen alguna modificación sobre la máquina se necesita hacer un cálculo del elemento y la consulta al fabricante, si no, no hacen la certificación.



Apéndice D: Balance General de Industry Certifications al 31 de Diciembre

	2009	2010	2011
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,905	53,749	243,363
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,226	2,226	45,827
Otras Cuentas por Cobrar			6,026
Total activos corrientes	6,131	55,975	295,216
Activos no corrientes			
Inversiones Inmobiliarias	-		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,617	5,703	27,535
Activos Intangibles	-		
Otros Activos	-		
Total activos no corrientes	2,617	5,703	27,535
Total Activos	8,748	61,678	322,751
Pasivos y Patrimonio			
Pasivos corrientes			
Sobregiros Bancarios			
Tributos por pagar	1,150	8,983	10,174
Cuentas por Pagar Comerciales	1,189	309	593
Total pasivos corrientes	2,339	9,292	10,767
Patrimonio Neto			
Capital	22,000	22,000	22,000
Resultados Acumulados	-	(15,590)	30,386
Resultado del Ejercicio	(15,590)	45,976	259,599
Total patrimonio neto	6,410	52,386	311,985
Total pasivos y patrimonio neto	8,748	61,678	322,751

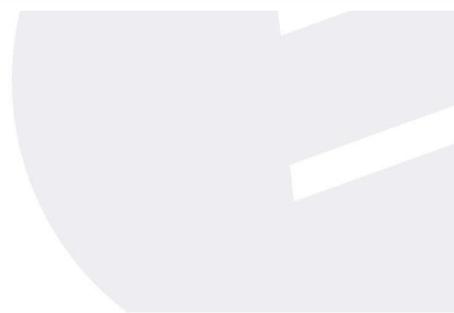
Apéndice E: Estado de Ganancias y Pérdidas de Industry Certifications

	2009	2010	2011
Ingresos Operacionales			
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	20,347	249,774	495,093
Otros Ingresos Operacionales			
Total Ingresos Brutos	20,347	249,774	495,093
Costos de Ventas			
Costo de Ventas (Operacionales)	(32,370)	(164,693)	(185,800)
Otros Costos Operacionales			
Total Costos Operacionales	(32,370)	(164,693)	(185,800)
Utilidad Bruta	(12,023)	85,081	309,292
Gastos de Ventas	(868)	(3,534)	(4,966)
Gastos de Administración	(2,433)	(31,308)	(45,479)
Utilidad Operativa	(15,323)	50,239	258,847
Ingresos Financieros		385	3,651
Gastos Financieros	(267)	(4,648)	(2,899)
Participación en los Resultados			
Ganancia (Pérdida) por Inst.Financieros			
Resultado antes imp. a la renta	(15,590)	45,976	259,599
Participación de los Trabajadores			
Impuesto a la Renta			
Utilidad (pérdida) neta de Act. Cont.	(15,590)	45,976	259,599
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.			
Utilidad (pérdida) del ejercicio	(15,590)	45,976	259,599

Apéndice F: Descripción del Cargo de Gerente General

Denominación del Puesto: Gerente General	
Le reportan: <ul style="list-style-type: none"> • Representante de la Dirección • Gerente Administrativo • Gerente de Operaciones 	Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno
Reemplaza: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	Reemplazado por: <ul style="list-style-type: none"> • Representante de la Dirección
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar, coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa delegando a las gerencias de la organización y ejecución de las mismas. 2. Aprobar los presupuestos sobre gastos e inversiones de la empresa, controlando su ejecución, cumplimiento y resultados. 3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la empresa. 4. Planificar y organizar los proyectos de desarrollo de la empresa. 5. Analizar y resolver los problemas presentados en la organización. 6. Efectuar periódicamente una evaluación global de la eficacia de la Empresa. 7. Efectuar el seguimiento y Monitoreo (Plan estratégico) 8. Autorizar los diversos pagos que deban efectuarse firmando los documentos correspondientes. 9. Atender y absolver las consultas de los clientes respecto a los servicios que presta la empresa. 10. Analizar los indicadores de gestión para tomar decisiones. 11. Definir las políticas, objetivos, metas y estrategias de la empresa para ser desplegadas en todos los niveles de gestión. 12. Dirigir las reuniones con las respectivas jefaturas de la organización. (Reunión de Gerencia). 13. Asegurar la aplicación de los dispositivos legales emitidos por el estado, así como la normatividad que enmarque los sistemas de trabajo de la empresa. 14. Asumir la representación de la empresa, en las actividades y eventos que precisen de su participación tanto en el país como en el extranjero. 15. Coordinar y mantener relaciones con los organismos e instituciones públicas y/o privadas. 16. Cumplir y mantener: <ul style="list-style-type: none"> • Posición en el mercado. • Innovación. • Productividad. • Recursos físicos y financieros. • Rentabilidad (rendimientos de beneficios). • Responsabilidad social. <p>Nota: Todas las funciones son enunciativas más no limitativas.</p>	

PERFIL DEL PUESTO
EDUCACION : <ul style="list-style-type: none">• Titulado en Administración, Economía, Finanzas, Empresario, o en carreras afines.
FORMACION : <ul style="list-style-type: none">• Ingles Básico.• Computación: Nivel Básico.
EXPERIENCIA : <ul style="list-style-type: none">• Experiencia Mínima de 03 años en puesto similares.
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de liderazgo.• Capacidad para trabajo en equipo.• Capacidad para delegar funciones.• Criterio y capacidad para la solución de problemas.• Capacidad de observación, detallista.• Capacidad para trabajo bajo presión.• Capacidad para relacionarse fácilmente.



Apéndice G: Ficha Personal Industry Certifications

GA-F-003
Versión:01



FICHA PERSONAL

APELLIDOS: _____ **FECHA:** _____

NOMBRES: _____ **SEXO:** F M

TIPO DE SANGRE RH: **DNI:** _____

DIRECCION: _____ **TELEFONOS:** _____ / _____

FECHA DE NACIMIENTO: **EDAD:**

LUGAR DE NACIMIENTO: _____ **NACIONALIDAD:** _____

CORREO ELECTRONICO: _____ **FIRMA:** _____

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A: _____

TELEFONO: _____

ESTUDIOS REALIZADOS: _____ **PERIODO:** _____ **INGRESO A LA EMPRESA:** _____

_____ **MES:** _____

_____ **ANO:** _____

OTROS CONOCIMIENTOS: _____

EXPERIENCIA LABORAL: _____ **CARGO:** _____ **PERIODO:** _____

EMPRESA: _____

DATOS FAMILIARES: _____ **NOMBRE DE LA MADRE:** _____

NOMBRE DEL PADRE: _____

VIVE: SI NO **VIVE:** SI NO

HERMANOS: SI NO **N° DE HERMANOS:**

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS HERMANOS (AS): _____ **EDAD:** _____

ESTADO CIVIL: SOLTERA (O) CASADA (O) DIVORCIADO (O) CONVIVIENTE (O) VIUDA (O)

HIJOS: SI NO **N° DE HIJOS:**

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS HIJOS (AS): _____ **EDAD:** _____

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD. NOMBRES Y APELLIDOS: _____ **EDAD:** _____ **PARENTESCO:** _____

INGRESO FAMILIAR MENSUAL SI: **NUEVOS SOLES**

DATOS SOBRE LA VIENDA QUE HABITA

PROPIA **ALQUILADA** **DE LOS PADRES** **DE UN FAMILIAR**

OTROS: _____

MATERIAL NOBLE **ADOBE** **RANCHO** **OTROS:** _____

SERVICIOS: **AGUA:** **LUZ:** **DESAGUE:** **TELEFONO:** **CABLE:**

AREA CONSTRUIDA **N° DE PERS.Q HABITAN**