

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa

Resemin S.A

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Mónica Isabel Del Águila Del Águila

Ayrton Novoa Cárdenas

Alejandro Silva Ríos

Miriam Elena Yep Ishisaka

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, abril 2018

Resumen Ejecutivo

El sector minero es el sector más importante en el Perú. Esto se debe a su tradición histórica, y también a las proyecciones de reservas de minerales para el futuro. Esto ha convertido al país en uno de los principales productores de metales a nivel mundial. Para llevar a cabo la explotación de mineral, en el Perú se tienen en operación los dos tipos de minería existentes en el mundo: minería a tajo abierto, y minería subterránea.

Resemin es fundada en enero de 1989 con el objetivo inicial de brindar servicios de diseño, fabricación, mantenimiento, reparación y venta de repuestos de maquinaria para minería subterránea. A la fecha, su giro de negocio se ha ampliado a la fabricación y comercialización de máquinas de perforación a nivel nacional y global, exportando sus productos y servicios a 22 países en los 5 continentes, principalmente Chile, México, Argentina y Sudáfrica, países que, en su conjunto, representan el 68% del total de las exportaciones de la empresa. Su visión es la de ser reconocida en el mercado nacional como el fabricante número uno de máquinas móviles para minería subterránea, al desarrollar tecnología de punta, a precios competitivos, con marca propia y exportando el mencionado modelo de negocio a los lugares en donde la empresa tiene operaciones, así como a aquellos países a donde aún no ha llegado.

La presente Tesis fue desarrollada siguiendo la metodología de planeación estratégica del profesor Fernando D'Alessio, en ella se realiza un análisis externo como interno de la compañía, así como se reformula la visión de la empresa para el 2022 y se plantean los objetivos de largo y corto plazo que ayudarán a alcanzar dicha visión. Para ello se plantean estrategias especialmente diseñadas para que Resemin alcance el cumplimiento de éstos. Finalmente, se entregan recomendaciones y lineamientos para la correcta implementación de las estrategias, así como la evaluación continua a través del tablero de control balanceado.

Abstract

The mining sector is the most important sector in Peru. This is due to Peru's historical tradition, and also to projections of mineral reserves for the future. This has turned the country into one of the leading producers of metals worldwide. To carry out mineral exploitation, the two types of mining operations are available: open-pit mining and underground mining.

Resemin was founded on January 1989 with an introductory aim to provide design, manufacturing, and maintenance services, as well as parts supply for underground mining machinery. Its scope of supply has widened through these two decades all along, achieving the capability to manufacture and sell drilling machines locally and worldwide, exporting its products and services to 22 countries in the five continents. Its main markets are Chile, Mexico, Argentina and South Africa. Just these four countries amount 68% of all its exports. The company's vision is to become the first mobile underground mining machinery manufacturer in Peru, developing state-of-the-art technology at a competitive sales price, with an owned brand and exporting that business model to the countries where the company has branches and operations, as well as to countries where Resemin has not reached yet.

This thesis was developed following the methodology of Professor Fernando D'Alessio, it develops an external and internal analysis of the company and reformulates the company's vision for 2022. Also, it proposes the long and short terms goals that will drive Resemin to reach its new vision. For this, it recommends strategies specially designed to reach each goal. Finally, it concludes with recommendations and guidelines that will help Resemin to implement correctly those strategies, as well as the continuous evaluation of the goals through the Balanced Scorecard.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	1
Capítulo I: Situación General de Resemin	6
1.1 Contexto General	6
1.2 Identificación de factores claves de éxito	14
1.3 Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética de Resemin	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Visión	20
2.3 Misión.....	21
2.4 Valores	22
2.5 Código de Ética.....	23
2.6 Conclusiones	23
Capítulo III: El Contexto Global y la Evaluación Externa.....	24
3.1 Análisis Tridimensional de Hartmann.....	24
3.1.1 Intereses Nacionales	24
3.1.2 Factores del Potencial Nacional.....	26
3.1.3 Principios Cardinales	28
3.1.4 Aplicación del Análisis Tridimensional en la Organización	30
3.2 Análisis Competitivo del País: El Diamante de Competitividad de Porter....	30
3.2.1 Condiciones de los Factores.....	30

3.2.2	Condiciones de la Demanda.....	36
3.2.3	Estrategia, Estructura y Rivalidad entre Empresas.....	43
3.2.4	Sectores Relacionados y de Apoyo	43
3.2.5	Influencia del Análisis en Resemin... ..	44
3.3	Análisis PESTE	46
3.3.1	Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)	46
3.3.2	Factores Económicos y Financieros (E).....	48
3.3.3	Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)	50
3.3.4	Factores Tecnológicos y Científicos (T)	51
3.3.5	Factores Ecológicos y Ambientales (E)	53
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5	Resemin y sus Competidores	55
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores	55
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores	57
3.5.3	Rivalidad entre Competidores.....	58
3.5.4	Ingreso Potencial de Nuevos Competidores	59
3.5.5	Ingreso Potencial de Productos Sustitutos	59
3.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	60
3.7	Matriz del Perfil Referencial (MPR)	61
3.8	Conclusiones	62
	Capítulo IV: La evaluación interna de Resemin.....	64
4.1	La Evaluación Interna y el Ciclo Operativo	67

4.1.1 Administración y Gerencia (A)	68
4.1.2 Marketing y Ventas & Investigación de Mercado (M)	71
4.1.3 Operaciones & Logística e Infraestructura (O)	72
4.1.4 Finanzas & Contabilidad (F).....	74
4.1.5 Recursos Humanos & Cultura (H)	78
4.1.6 Sistema de Información & Comunicaciones (I)	79
4.1.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo (T).....	79
4.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3 Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de Resemin S.A. y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1 Intereses Organizacionales de Resemin	83
5.2 Potencial Organizacional de Resemin.....	84
5.3 Principios Cardinales Organizacionales de Resemin	87
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de Resemin (MIO)	88
5.5 Objetivos de Largo Plazo	89
5.6 Conclusiones	90
Capítulo VI: El Procedimiento Estratégico	91
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) 91	
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	100
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	105
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	107

6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	110
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	112
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	116
6.9	Matriz de Ética (ME)	117
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	120
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	121
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	122
6.13	Conclusiones	126
Capítulo VII: La Puesta en Marcha Estratégica		128
7.1	Objetivos de Corto Plazo	128
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	130
7.3	Políticas de cada estrategia	134
7.4	Estructura de Resemin	135
7.5	La función del Recurso Humano: Motivación	136
7.6	La Gestión del Cambio	139
7.7	Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente y Ecología	139
7.8	Despliegue de Estrategias por Áreas Funcionales	140
7.9	Conclusiones	141
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		142
8.1	Perspectivas de Control	142
8.1.1	Aprendizaje interno	142
8.1.2	Procesos	142

8.1.3 Clientes.....	143
8.1.4 Financiera.....	143
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	144
8.3 Conclusiones	148
Capítulo IX: Competitividad de Resemin.....	149
9.1 Análisis Competitivo Resemin.....	149
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Resemin	150
9.3 Creación de Potenciales Clústeres alrededor de Resemin.....	151
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	152
9.5 Conclusiones.....	154
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	155
10.1 Plan Estratégico Integral	155
10.2 Conclusiones Finales	155
10.3 Recomendaciones Finales	157
10.4 Futuro de Resemin.....	160
Referencias.....	161
Apéndices	166
Apéndice A: Política de Calidad	166
Apéndice B: Código de Ética.....	167

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Grupos económicos en minería metálica, según ingresos y utilidades, Perú 2010</i>	11
Tabla 2 <i>Crecimiento de las ventas anuales a nivel mundial de Resemin durante el periodo 2011-2016 (en millones de USD\$)</i>	17
Tabla 3 <i>Exportaciones de Resemin en el periodo 2011-2016 (en millones de USD\$)</i>	18
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	25
Tabla 5 <i>Perú: Ranking de sectores Top-10 por valor agregado</i>	31
Tabla 6 <i>Matriz MEFE</i>	54
Tabla 7 <i>Principales socios estratégicos de Resemin</i>	56
Tabla 8 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	61
Tabla 9 <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	62
Tabla 10 <i>Evaluación de riesgos</i>	74
Tabla 11 <i>Estado de ganancias y pérdidas 2011-2016 en millones de USD\$ de Resemin en el territorio peruano</i>	75
Tabla 12 <i>Evolución financiera y contable de Resemin (2011-2016)</i>	76
Tabla 13 <i>Técnicas de Minimización</i>	81
Tabla 14 <i>Matriz MEFI de Resemin</i>	82
Tabla 15 <i>Análisis de ratios financieros de Resemin, sucursal del Perú (2011-2016)</i> ..	86
Tabla 16 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	88
Tabla 17 <i>Objetivos de Largo Plazo de Resemin</i>	89
Tabla 18 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA) de Resemin</i>	92

Tabla 19 <i>Calificación de los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna</i>	96
Tabla 20 <i>Interpretación de los puntajes al calificar los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna</i>	97
Tabla 21 <i>Ventas anuales de Resemin y de empresa que vendió más en Perú</i>	102
Tabla 22 <i>Utilidades de Resemin, participación relativa de mercado, y tasa de crecimiento</i>	103
Tabla 23 <i>Matriz de decisión estratégica de Resemin</i>	111
Tabla 24 <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico de Resemin</i>	114
Tabla 25 <i>Matriz de Rumelt de Resemin</i>	116
Tabla 26 <i>Matriz de ética de Resemin</i>	119
Tabla 27 <i>Estrategias retenidas y de contingencia para Resemin</i>	121
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Resemin</i>	123
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Resemin</i>	124
Tabla 30 <i>Matriz de Respuestas a los Competidores de Resemin</i>	125
Tabla 31 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	128
Tabla 32 <i>Recursos Asignados a los OCP de Resemin</i>	131
Tabla 33 <i>Políticas de cada estrategia de Resemin</i>	134
Tabla 34 <i>Tablero de Control Balanceado de Resemin</i>	145

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	1
<i>Figura 1.</i> Principales clientes del Grupo Resemin en el mundo.	13
<i>Figura 2.</i> Participación de los destinos de exportación de Resemin (2011-2016).....	19
<i>Figura 3.</i> Tendencia creciente de las exportaciones de Resemin (2011-2016).....	20
<i>Figura 4.</i> Resumen de las Proyecciones del PBI Peruano..	27
<i>Figura 5.</i> Crecimiento del PBI.....	27
<i>Figura 6.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones- Modelo del Diamante.	30
<i>Figura 7.</i> Numerosos Tratados de Libre Comercio facilitando el comercio con los más grandes mercados para la exportación.	32
<i>Figura 8.</i> Población en edad para trabajar – América Latina.....	34
<i>Figura 9.</i> Cotización internacional del oro, 1963-2013 (en dólares por onza).	39
<i>Figura 10.</i> Cotización internacional de la plata, 1958-2013 (en dólares por onza).....	39
<i>Figura 11.</i> Cotización internacional del cobre, 1958-2013 (en dólares por libra).....	40
<i>Figura 12.</i> Cotización internacional del zinc, 1958-2013 (en dólares por libra).	41
<i>Figura 13.</i> Cotización internacional del plomo, 1958-2013 (en dólares por libra).	41
<i>Figura 14.</i> Cotización internacional del estaño, 1958-2013 (en dólares por libra).	42
<i>Figura 15.</i> Relación de las representadas de Resemin	57
<i>Figura 16.</i> Mapa de procesos ISO 9001:2008.	72
<i>Figura 17.</i> Botes de basura con colores para la clasificación de residuos sólidos.....	80
<i>Figura 18.</i> Matriz PEYEA de Resemin	99
<i>Figura 19.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Resemin	104
<i>Figura 20.</i> Matriz Interna Externa (MIE) para Resemin	106
<i>Figura 21.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) de Resemin	110

<i>Figura 22.</i> Auditoría ética de la estrategia.	117
<i>Figura 23.</i> Estructura actual de Resemin	135
<i>Figura 24.</i> Estructura propuesta para Resemin	136
<i>Figura 25.</i> Planes operacionales Resemin.....	140
<i>Figura 26.</i> Plan Estratégico Integral para Resemin	159



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, la etapa más complicada por lo rigurosa, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa; 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). El plan estratégico incluye además una etapa adicional 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.

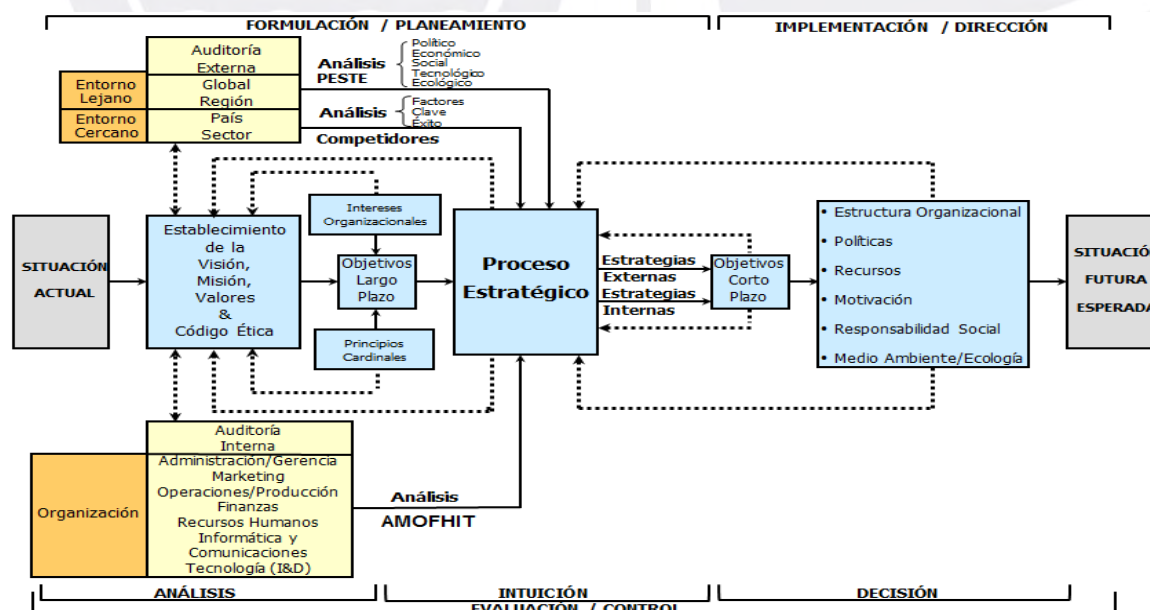


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed., p. 55), por F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

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 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) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) 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 resulta 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, así como por el crecimiento social y económico sostenible a través de principios éticos y cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*) forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, sean parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa, se desarrolla la Evaluación Estratégica del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, de manera que

se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso. 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 Resemin

Resemin se perfila como el único fabricante peruano que suministra equipos mecanizados para minería subterránea, enfocándose en el nicho de desarrollo de túneles angostos (tres por tres metros aproximadamente), así como en contar con maquinaria de bajo costo operativo. Ofrece máquinas de diseño simple, robustas y, aun así, sencillas de operar. Además, brinda el mayor retorno de inversión a nivel minería subterránea, la cual tiene un alto potencial de crecimiento a mediano plazo mayores a las de la minería de tajo abierto a nivel mundial.

En este primer capítulo se hizo una reseña sobre el sector minero en el Perú, que es la industria en donde Resemin desarrolla sus actividades. Se analizaron temas como la evolución de la industria desde que se inició en el país, así como factores críticos que determinan su atractividad. El análisis acabó con las conclusiones sobre el sector y la conveniencia de que Resemin desarrolle sus actividades en esta industria.

1.1 Contexto General

El Perú ha tenido un crecimiento sostenible desde comienzos del siglo XXI. Habiendo transcurrido ya dos décadas en este siglo, hemos podido ver que el país se ha visto fortalecido, incluso a pesar de las turbulencias económicas que tuvieron impactos negativos a nivel mundial. Dube (2015) cataloga al Perú como el campeón del crecimiento económico de América Latina. A este buen momento económico del país se le suma una tradición histórica, y es que el Perú es un país minero debido a sus reservas. Sin embargo, esta ventaja comparativa lo hace vulnerable, ya que el país depende de estos *commodities*, así como de otros recursos naturales. Es en el sector minero en donde el Grupo Resemin desarrolla sus actividades actualmente.

La tradición minera del Perú se remonta a la época pre-inca. Ya desde ese entonces se llevaban a cabo tres actividades básicas: (a) Exploración, (b) Desarrollo, y (c) Producción. La

actividad minera de aquella época se asemeja mucho a la minería informal de la actualidad. Sin embargo, estas mismas actividades las llevan a cabo también las grandes corporaciones multinacionales, con la diferencia de que ahora es necesario un capital mucho mayor para producciones mucho mayores y lograr una economía de escala (Eerkens, Vaughn, & Linares Grados, 2009). Existen también estudios sobre la actividad minera en el Perú en el siglo XIX. Durante esta época, el cobre y la plata se disputaban el liderazgo por volumen de producción. La plata requería una minería en pequeña escala y bajo desarrollo tecnológico. La plata era utilizada, principalmente, para bienes de lujo o como un instrumento monetario. Por otro lado, el cobre requería de una mayor inversión en bienes de capital, debido a que ya formaba parte de la minería a gran escala, además de requerir un avanzado desarrollo tecnológico. A diferencia de la plata, el cobre era utilizado, fundamentalmente, como materia prima con fines industriales (Deustua, 1994).

Posteriormente, en el siglo XX, la minería en el Perú se expandió. Se hicieron muchos estudios para descubrir yacimientos de mineral que luego se convertirían en proyectos que, al finalizar, se convertirían en una mina en operación que produciría los diversos metales para el uso local y de exportación. Sin embargo, esta expansión de la minería trajo consigo problemas sociales. La generación de proyectos mineros empezó a causar malestar en la población, sobre todo en las comunidades aledañas al proyecto, lo cual produjo que los conflictos socio ambientales se vuelvan el común denominador hasta la actualidad. Las comunidades empezaron a señalar que las operaciones mineras hicieron que pierdan en cierto grado su libertad. No niegan que las minas traen desarrollo económico, sin embargo, esta nueva economía afecta negativamente a los recursos que ellos obtienen de la tierra, y argumentan también que contaminan el agua y los recursos naturales en general, además de generar un mercado laboral restringido (Himley, 2014). Por otro lado, las comunidades también están divididas entre aquellos que en realidad se preocupan por temas

medioambientales como la calidad del agua que ellos utilizan para uso doméstico, y aquellos que únicamente tienen fines netamente políticos (Wilson, 2012).

En la actualidad, las inversiones mineras vienen en aumento. Las inversiones comprometidas para el periodo 2011-2016 fueron de USD\$ 42.5 mil millones. Las exportaciones mineras han contribuido a más de la mitad de las ganancias de las exportaciones del Perú desde el año 2003. El gobierno en todos sus niveles ha recibido ingresos de esta bonanza y el 15% de los ingresos gubernamentales vinieron de este sector en el 2011. No obstante, a pesar de estos resultados, un porcentaje alto de la población en las zonas rurales del Perú no se siente beneficiada por la minería. Incluso la oposición a este sector se ha fortalecido. Los conflictos sociales en el Perú se han incrementado en un 300% durante los últimos cinco años, teniendo un 41.7% de los conflictos relacionados con asuntos sociales y medioambientales. Estos conflictos sociales han cobrado la vida de civiles y policías debido a las protestas, lo cual ha provocado sufrimiento a las familias. Las causas de estos conflictos en el Perú son complejas. Sin embargo, los actuales protestantes se han enfocado en dos aspectos claves: (a) Preocupación por la degradación ambiental, y (b) Falta de beneficios a las comunidades locales afectadas por la minería (Wilson, 2012).

El pasado es recordado, construido e invocado hoy en día en la política minera peruana. Esto se debe a que la minería en el Perú ha sido siempre un elemento central de la historia e identidad nacional. Hay una parte de la población que aún piensa que la minería contamina el medio ambiente, que ofrece condiciones brutales de trabajo y aislamiento social. Sin embargo, esta situación ya no es del todo cierta. En la actualidad tenemos muchos ejemplos de empresas mineras que han llevado a cabo iniciativas para implementar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, lo cual trae consigo desarrollo profesional a las comunidades, cuidado del medio ambiente, y seguridad laboral a los trabajadores. De esta manera, se ayuda también a dichas comunidades a escapar de la pobreza y

discriminación histórica que siempre han sufrido. Aun así, los residentes de las comunidades afectadas por la minería contradicen el modelo corporativo de las empresas mineras a través de su marcado recuerdo de la historia local. Estos recuerdos sirven para resaltar las maneras en las que experimentaron la discriminación y exclusión en el contexto de la nueva forma de extracción (Himley, 2014). A estos problemas se suma los permanentes conflictos que existen por la distribución del canon minero entre los pueblos aledaños. Incluso el Estado ha tenido que intervenir para regular la distribución de las ganancias extraordinarias mediante una política fiscal y/o a través de alternativas negociadas con los grupos mineros existentes en el Perú (Torres Cuzcano, 2014).

El desarrollo de la industria minera no es necesariamente cíclico. Como se ha podido observar hasta el momento, la minería se ve afectada sobre todo por dos aspectos claves: (a) Preocupación por la degradación ambiental, y (b) Falta de beneficios a las comunidades locales afectadas por la minería (Wilson, 2012). Estos conflictos pueden postergar la construcción de todo un proyecto minero valorizado en miles de millones de dólares o paralizar las operaciones de una mina existente, lo cual ocasiona pérdidas económicas significativas. Además, estos conflictos son impredecibles: nunca se sabe cuándo ocurrirán ni en qué lugar. Es por esta razón que el comportamiento de la industria es, hasta cierto punto, impredecible. Por otro lado, la industria minera también se ve afectada hoy en día por la coyuntura global de la economía. Diversas industrias utilizan como materia prima los minerales suministrados por las empresas mineras. Debido a ello, los precios de los metales también se ven afectados por el comportamiento de la oferta y la demanda (Himley, 2014).

El nivel de precios de los metales determina el comportamiento del sector minero. Un claro ejemplo de esto lo tenemos con lo sucedido en la primera década del siglo XXI. Existió una bonanza en el sector minero peruano que, sumada a una política económica estable, permitió al país incrementar sus niveles de exportación, así como también salir liberado de

los efectos de la crisis financiera mundial a fines del año 2008. El alto nivel de precios hizo más atractivo el sector para invertir mayores niveles de capital y generó, así, mayores volúmenes de producción (Torres Cuzcano, 2014). Este buen momento de la minería en el Perú también hizo posible que el país tuviese un crecimiento económico tal que le permitió reducir la tasa de desempleo, llegando incluso a niveles históricos como el 4% en el año 2013. También fue posible incrementar el empleo formal desde un 20.1% hasta un 26.3%, entre los años 2007 y 2012 (Chacaltana, 2016).

En contraste, bajos niveles de precios acarrearán problemas severos en la industria. La crisis financiera del 2008 tuvo repercusiones profundas en el sector minero a nivel mundial. La brusca caída del precio de los metales tuvo efectos negativos en los principales países importadores tales como China, el más importante comprador de minerales del Perú. En el plano nacional, la primera reacción de las empresas mineras fue postergar algunos proyectos de inversión y/o clausurar operaciones mineras que se encontraban en actividad, decisión que fue acompañada por una política de incrementar la productividad y reducir costos operativos. Parte de la política de reducción de costos implicó el recorte de personal, por ejemplo. Más que el nivel de ventas de las empresas mineras, la caída más acentuada y generalizada fue en términos de utilidades netas, las cuales se contrajeron en 43.6%. Como es posible notar, esta reducción en el nivel de precios tuvo el mismo efecto que tienen los conflictos sociales: (a) postergación en la construcción de proyectos mineros, y (b) cierre de operaciones mineras en pleno funcionamiento y, a veces, de manera permanente (Torres Cuzcano, 2014).

Según el estudio realizado por Torres Cuzcano (2014), hasta el año 2010 se tenían identificados 25 grupos económicos en la minería metálica en el Perú. De este total, 12 estaban bajo control de familias peruanas y 13 bajo control del capital extranjero. La participación de este último grupo era preponderante, pues controla el 64.1% de los ingresos

y 63.9% de las utilidades del sector. En la Tabla 1 se puede observar los ingresos y utilidades tanto de los grupos nacionales como del capital extranjero.

Tabla 1

Grupos económicos en minería metálica, según ingresos y utilidades, Perú 2010

Orden	Grupo económico	País	Ingresos (miles de nuevos soles)	Utilidades	Ingresos (miles de dólares)	Utilidades	Utilidades (% distribución)
1	Grupo México	México	8,911,887	3,413,720	3,153,534	1,207,969	18.4%
2	Buenaventura	Perú	6,458,707	3,354,263	2,285,459	1,186,929	18.1%
3	Xstrata	Suiza	4,657,699	1,996,701	1,648,159	706,547	10.8%
4	Barrick	Canadá	3,391,104	1,755,842	1,199,966	621,317	9.5%
5	Freeport	Estados Unidos	3,585,714	1,595,981	1,268,830	564,749	8.6%
6	Brescia	Perú	2,609,834	1,136,906	923,508	402,302	6.1%
7	Newmont Mining	Estados Unidos	3,029,186	969,635	1,071,899	343,112	5.2%
8	Shougang	China	1,949,587	818,483	689,875	289,626	4.4%
9	Volcan	Perú	2,771,176	716,148	980,600	253,414	3.9%
10	Hochschild	Perú	1,437,108	528,714	508,531	187,089	2.9%
11	Gold Fields Ltd.	Sudáfrica	1,234,243	404,320	436,746	143,072	2.2%
12	Milpo (ahora Votorantim)	Brasil	1,586,205	404,290	561,290	143,061	2.2%
13	Guido del Castillo (MDH)	Perú	1,004,927	254,789	355,600	90,159	1.4%
14	Navarro Grau	Perú	704,423	234,172	249,265	82,863	1.3%
15	Sánchez Paredes	Perú	947,644	169,673	335,331	60,040	0.9%
16	Glencore	Suiza	569,704	138,493	335,331	60,040	0.9%
17	Trafigura	Holanda	811,315	132,557	287,090	46,906	0.7%
18	Marsano	Perú	472,893	94,873	167,337	33,571	0.5%
19	Gubbins Granger	Perú	406,460	91,767	143,829	32,472	0.5%
20	Pan American Silver	Canadá	618,688	89,496	218,927	31,669	0.5%
21	Fortuna Silver	Canadá	209,187	65,766	74,022	23,272	0.4%
22	Gubbins Cox	Perú	459,370	45,937	162,550	16,255	0.2%
23	Arias Dávila	Perú	319,164	34,405	112,939	12,174	0.2%
24	Mitsui	Japón	261,629	21,906	92,579	7,752	0.1%
25	Raffo	Perú	122,467	3,643	43,336	1,289	0.0%
	Total		48,530,321	18,472,480	17,306,533	6,547,649	100.0%
Resumen							
	Grupos extranjeros		30,816,148	11,807,190	11,038,248	4,189,092	64.0%
	Grupos nacionales		17,714,173	6,665,290	6,268,285	2,358,557	36.0%

Nota. Adaptado de "Grupos económicos y bonanza minera en el Perú" por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 185-186. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Los grupos nacionales explicaron, respectivamente, el 35.9% y 36.1% de los ingresos y utilidades registrados ese año. El capital extranjero, después de verse debilitado por los gobiernos militares del pasado, tuvo un fortalecido reingreso en el gobierno de Alberto Fujimori y, así, volvió a tener una participación preponderante en la minería nacional durante la primera década del siglo XXI. Al mismo tiempo, cinco grupos económicos liderados por familias peruanas eran los más importantes grupos mineros nacionales en términos de ingresos y utilidades, con una participación relativa conjunta de 30.9% y 33.2% del total,

respectivamente, durante el año 2010. Teniendo en cuenta los grupos mineros nacionales, estos cinco grupos económicos explican más del 80% de los ingresos y 92% de las utilidades. Estos cinco grupos familiares son los siguientes: (a) Buenaventura, (b) Brescia, (c) Volcan, (d) Hochschild y (e) Milpo.

Habiendo culminado el año 2015, el Perú se mostraba como uno de los líderes mundiales en la producción de cobre, plata, plomo, zinc, oro, hierro y molibdeno. La producción de cobre y zinc se incrementó considerablemente desde que se puso en marcha el proyecto Antamina a fines del año 2001. Desde entonces, Antamina ha liderado el repunte en las exportaciones mineras desde su apertura, además de ser un generador clave de inversiones extranjeras directas. El país también es un productor clave de oro, hierro y molibdeno (IHS Inc., 2016). Mirando hacia el futuro, el sector minero tiene aún mucho por crecer. Este sector seguirá siendo el principal impulsor del crecimiento económico del Perú. Solo en los últimos 12 meses del 2016, el sector se ha expandido en promedio un 20%. La producción en crecimiento del sector será la base del crecimiento de las exportaciones, las cuales crecieron 7.8% en el primer cuarto del 2016, mejorando la dinámica de las exportaciones del país (BMI Research, 2016).

Como ya se mencionó anteriormente, las principales actividades del rubro minero son las siguientes: (a) Exploración, (b) Desarrollo, y (c) Producción. El avance en la tecnología permitió a los mineros poder evolucionar en sus formas de trabajo para ser más eficientes, y lograr así mayores volúmenes de producción. La minería artesanal en socavón evolucionó hacia una minería en donde los mineros utilizaban máquinas manuales para desmoronar la roca, colocar los explosivos, luego remover los escombros, hacer el sostenimiento de la roca con mallas y pernos, y finalmente obtener el mineral que luego debía ser procesado para conseguir el concentrado (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Las empresas mineras tienen la opción de vender el concentrado o refinarlo para vender los lingotes a las fundiciones. Con el fin de incrementar la producción aún más y mejorar la seguridad del minero en interior mina, se empezó a “mecanizar” las minas subterráneas más grandes del Perú. El concepto “mecanizar” significa que todas las labores anteriormente mencionadas ahora se llevan a cabo con máquinas móviles de mayor capacidad, las cuales el minero ahora solo debe operar para realizar las mismas labores que antes hacía manualmente. Existen empresas multinacionales, especialmente de origen sueco, canadiense, australiano y sudafricano, que diseñan, fabrican y comercializan este tipo de máquinas para minería subterránea.

Actualmente, los productos que ofrece la empresa son los siguientes: (a) Jumbos frontoneros (TROIDON), (b) Jumbos de producción taladros largos (RAPTOR), (c) Empernadores (BOLTER). Por otro lado, en la Figura 1 se muestran los logos de los principales clientes de Resemin alrededor del mundo.



Figura 1. Principales clientes del Grupo Resemin en el mundo. Tomado de “La mejor alternativa de jumbos de perforación para minería subterránea” por Resemin, 2015, (www.Resemin.com/pe/es/)

Resemin cuenta también con las siguientes sucursales:

- ✓ Resemin México
- ✓ Resemin Perú
- ✓ Resemin Bolivia
- ✓ Reliant Congo
- ✓ Reliant Drilling Limited – Zambia
- ✓ Reliant Drilling Limited – India
- ✓ JMC Minería S.A. – Argentina

Adicionalmente, la empresa se encuentra trabajando en los siguientes proyectos internos:

- ✓ Reestructuración de la compañía contratando personal nuevo en posiciones clave Gerencia General, Recursos Humanos, Post Venta, Ensamble. Profesionales que antes trabajaron en Atlas Copco
- ✓ Ampliación de la red de distribución internacional y en todos los continentes
- ✓ Enfoque en los procesos para hacerlos más eficientes
- ✓ Implementación del sistema ERP
- ✓ Trabajar en la cultura y en los valores de la compañía
- ✓ Fabricación de nuevos modelos en función de las demandas del mercado
- ✓ Inversión en infraestructura y capacitación de su personal

1.2 Identificación de factores claves de éxito

- ✓ Flexibilidad a la hora de ofrecer una máquina. Las máquinas se fabrican "a la medida" del requerimiento del cliente
- ✓ Rapidez en la reacción ante las emergencias que puedan tener los clientes
- ✓ Equipos de bajo costo, sencillos y robustos, fabricados con los mismos componentes que usa Atlas Copco (principal competidor)

- ✓ Certificación de procedimientos a nivel nacional
- ✓ Línea de carrera para el personal

1.3 Conclusiones

El sector minero en el Perú se presenta como un mercado muy atractivo para los proveedores mineros en general. Además del Perú, países líderes en minería tales como Chile, México, Canadá y Australia representan mercados potenciales para exportar equipos para minería. Resemin ya está vendiendo equipos a estos países mineros, además de contar con negocios en Rusia y en países africanos como El Congo, Zambia, y Sudáfrica. Por otro lado, Resemin tiene la amenaza de los conflictos sociales relacionados a la minería que intimida con paralizar proyectos y operaciones minería. La oscilación de los precios de los metales es otro factor de riesgo que depende de la coyuntura de la economía mundial.

A pesar de que Resemin aún no posee el liderazgo en Perú o a nivel mundial, la empresa está bien encaminada a tomar el liderazgo mundial en la fabricación de equipos para minería subterránea, con metas claramente definidas y una estrategia basada en costos bajos, flexibilidad, innovación, respuestas rápidas y plazos de entrega relativamente cortos. Esto permite que Resemin tenga un enorme potencial de crecimiento en el largo plazo, tanto en el Perú como en los cinco continentes.

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

En el presente capítulo se hizo un estudio de los antecedentes de la empresa, así como de las necesidades actuales y planes futuros. También se propuso mejoras en la visión y misión actuales de la empresa. También se detallaron los valores, y el código de ética que tiene actualmente la compañía, y se finalizó con las conclusiones.

2.1 Antecedentes

Resemin se desenvuelve como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de máquinas de perforación para minería subterránea en el Perú y en el mundo. Inició sus operaciones en enero de 1989, cuando un grupo de profesionales, técnicos y operarios liderados por el Ing. James Valenzuela Murillo decidieron formar la empresa para brindar servicios de diseño, fabricación, mantenimiento, reparación y venta de repuestos de máquinas para minería subterránea. Actualmente, la empresa desarrolla sus actividades en un área de 15,000 m² en el distrito de Ate, cerca al Puente Santa Anita, en Lima, Perú. El espacio está destinado para el almacenamiento, fabricación, trabajos de reparación, y oficinas administrativas (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Debido al crecimiento que ha tenido y tendrá la compañía, Resemin requerirá de áreas de operación más grandes. Por esta razón, en el largo plazo, las operaciones se trasladarán a un nuevo local con un área de aproximadamente 40,000 m². Las zonas probables para la nueva planta son Chilca y Huachipa, en Lima. La mudanza se llevaría a cabo, debido a que en la actual ubicación ya no existe posibilidad de expandirse y la infraestructura actual ya no se da abasto para poder atender la demanda actual, ya que es importante recalcar que Resemin atiende al mercado mundial desde esa planta (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017). En la Tabla 2, se puede observar el crecimiento sostenible que tienen las ventas de la compañía a nivel global desde el año 2011 hasta el año 2016.

Tabla 2

Crecimiento de las ventas anuales a nivel mundial de Resemin durante el periodo 2011-2016

(en millones de USD\$)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proy 2017
Ventas Netas	61.65	80.00	79.05	81.69	96.38	136.67	183.29
Costo de Ventas	43.01	53.03	52.81	57.36	67.82	91.69	124.33
Utilidad Bruta	18.64	26.96	26.24	24.33	28.56	44.98	58.96
% Utilidad Bruta	30%	34%	33%	30%	30%	33%	32%
Crecimiento de Ventas		30%	-1%	3%	18%	42%	34%
Gastos de Operación:							
Gastos de Administración	2.72	3.94	4.58	5.29	7.24	8.41	10.94
Gastos de Ventas	4.09	4.99	7.76	7.93	11.80	16.43	22.83
Utilidad Pre Operativa (EBIT)	11.82	18.04	13.91	11.11	9.52	20.14	25.19
% Utilidad Pre Operativa	19%	23%	18%	14%	10%	15%	14%
Ganancia por Venta de Activos							
Perdida por Venta de Activos							
Otros ingresos	1.39	1.47	0.81	0.99	0.42	0.45	0.32
Otros egresos	0.95	0.62	-	-	0.38	-	0.08
Utilidad Operativa (EBT)	12.27	18.88	14.72	12.10	9.57	20.59	25.44
% Utilidad Operativa	20%	24%	19%	15%	10%	15%	14%

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas

La Tabla 3 muestra el detalle de las exportaciones de Resemin a lo largo del periodo 2011-2016, y muestra todos los países a los que ha ido exportando sus productos. Los mercados de Chile, México, Argentina y Sudáfrica, concentran casi el 70% de las exportaciones de la empresa, lo que demuestra que las exportaciones han tenido un crecimiento importante año a año, llegando a cifras de crecimiento del 90% en el año 2012 y 40% en el 2015. Este crecimiento se proyecta como sostenible para el año 2017 tal como lo indica la Tabla 2.

Tabla 3

Exportaciones de Resemin en el periodo 2011-2016 (en millones de USD\$)

Destinos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total por país	Porcentaje
Chile	1.25	5.19	3.39	1.83	1.04	2.61	15.31	22.17%
México	0.96	2.92	3.12	1.49	1.98	1.75	12.24	17.73%
Argentina	2.79	1.29	2.28	1.73	1.02	1.40	10.51	15.23%
Sudáfrica	-	0.49	1.23	0.66	5.51	1.01	8.91	12.90%
Bolivia	0.52	0.62	1.50	1.42	0.15	1.02	5.22	7.55%
Nicaragua	0.44	0.84	0.64	0.77	0.32	1.07	4.08	5.90%
Zambia	0.09	0.64	1.05	0.65	0.18	1.07	3.68	5.33%
Estados Unidos	-	-	-	-	-	1.59	1.59	2.30%
India	-	-	-	-	1.37	0.08	1.45	2.11%
Brasil	0.47	0.02	0.25	0.07	-	0.40	1.21	1.76%
Canadá	-	-	-	0.51	0.58	-	1.09	1.57%
Guatemala	-	-	-	0.59	0.41	0.02	1.03	1.49%
Tanzania	-	0.43	0.55	-	-	-	0.98	1.42%
Namibia	-	-	-	-	0.63	-	0.63	0.91%
Australia	-	-	-	-	-	0.45	0.45	0.65%
Colombia	-	-	-	0.00	0.30	0.08	0.38	0.55%
Francia	-	0.02	-	-	0.09	0.09	0.20	0.29%
Congo	-	-	0.03	0.01	0.03	-	0.07	0.10%
Finlandia	0.02	-	-	-	-	-	0.02	0.02%
Guam	-	-	-	-	0.01	-	0.01	0.02%
Italia	-	-	-	0.00	-	-	0.00	0.00%
Suecia	-	-	-	-	0.00	-	0.00	0.00%
Total por año	6.53	12.45	14.05	9.75	13.61	12.65	69.04	100.00%
Crecimiento		90.78%	12.80%	-30.59%	39.59%	7.04%		

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas.

Con la información de la Tabla 3 se elaboró la Figura 2 en donde se muestra la participación de los países destino a donde Resemin exporta sus máquinas y repuestos. Se puede ver que los principales mercados extranjeros son: (a) Chile, (b) México, (c) Argentina, y (d) Sudáfrica.

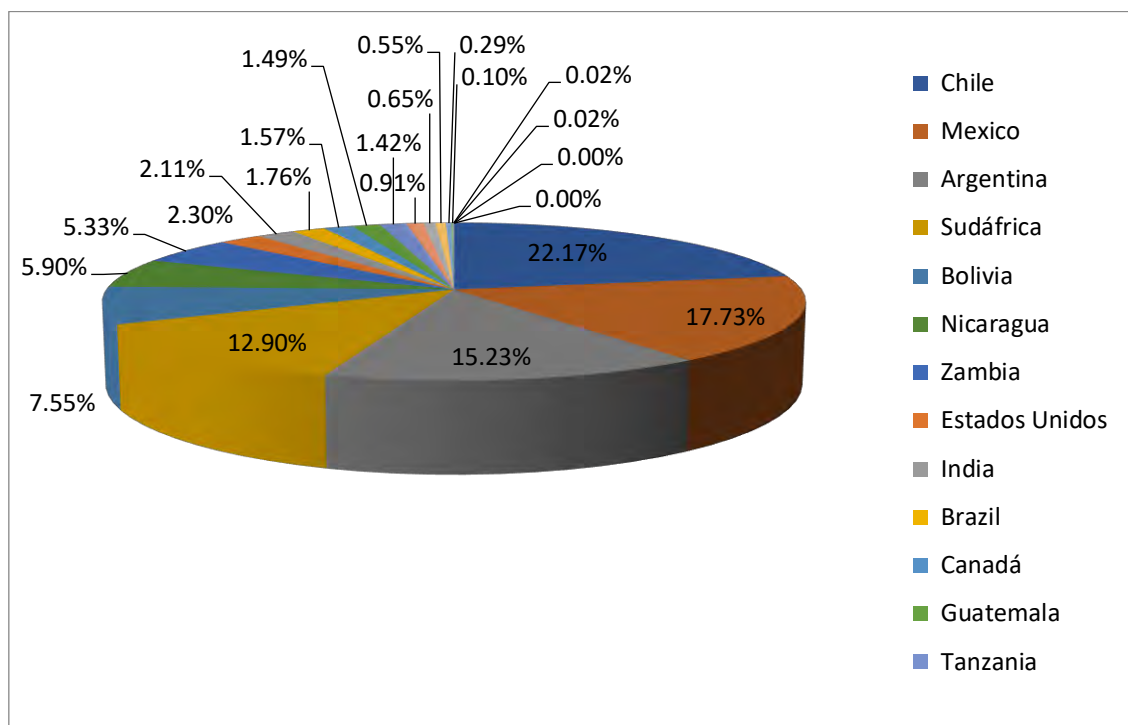


Figura 2. Participación de los destinos de exportación de Resemin (2011-2016)

La misma información de la Tabla 3 se utilizó para elaborar la Figura 3, en donde se muestra la tendencia creciente de las exportaciones que tiene Resemin desde el año 2011, impulsado básicamente por los cuatro principales mercados extranjeros mencionados anteriormente. Estos tienen un sector minero dinámico y en constante crecimiento y, por esa razón, han comprado más máquinas y repuestos para sus diversas operaciones.

Actualmente, Resemin es la única empresa en Latinoamérica que fabrica máquinas de este tipo. Por ello, los productos que ofrece la compañía son lo suficientemente atractivos en términos de costo-beneficio, y empresas mineras de otros países los requieren fuertemente. Como se puede ver en la Tabla 3, la demanda hoy en día viene no solo de otros países de Latinoamérica como Chile, Colombia y México, sino también de países altamente

desarrollados en el sector minero tales como Canadá, Australia, y Sudáfrica. Además de ello, Resemin tiene negocios en la India, Kazajistán, y Zambia. La meta de Resemin es llegar a ser un fabricante de equipos para minería subterránea en general, incluyendo equipos de acarreo de material, para así llegar a ser reconocidos a nivel mundial (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

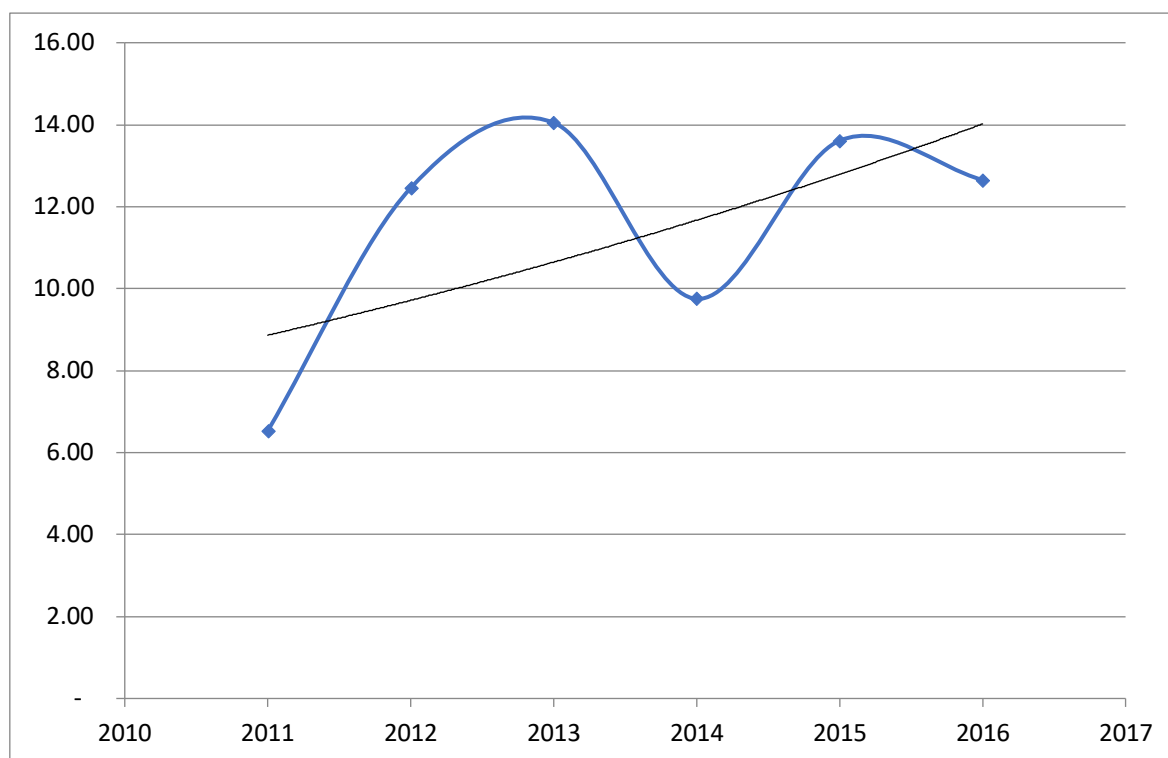


Figura 3. Tendencia creciente de las exportaciones de Resemin en el periodo 2011-2016

2.2 Visión

Desde sus inicios, Resemin se ha caracterizado por ser una alternativa más económica para sus clientes, ofreciéndoles productividad y ahorro en costos. Después de algunos años, la empresa se posicionó como el único fabricante peruano de este tipo de máquinas. Es por ello que la visión de la empresa es la de llegar a ser un fabricante de máquinas reconocido a nivel internacional, que ofrezca ahorro en costos operativos. Por tal motivo, se propuso una mejora a la visión de la empresa siguiendo los nueve criterios de evaluación indicados por D'Alessio (2015). La visión replanteada sería la siguiente: “Hacia el año 2022, Resemin será reconocido

en el mercado peruano como el fabricante número uno de máquinas móviles para minería subterránea, al desarrollar tecnología de punta, a precios competitivos, con marca propia y exportando dicho modelo de negocio a los continentes en donde la empresa tiene operaciones, así como a aquellos países a donde aún no ha llegado. Contará, además, con procesos de gestión certificados y capital humano competente y comprometido con prácticas sustentadas en la honestidad, puntualidad, eficiencia y responsabilidad que inspiran a nuestra organización.” Esto contribuirá no solamente a la generación de empleos, sino también a la promoción de la industrialización y desarrollo tecnológico del país, por lo que será reconocida mundialmente. Se desarrollará en el rubro minero, principalmente, suministrando equipos cuyo valor agregado son la robustez a un bajo costo operativo, adaptable y contando además con un excelente servicio post-venta basado en respuestas rápidas y flexibles (Resemin, 2015).

2.3 Misión

Una vez planteada la nueva visión de la empresa, también se propuso replantear la misión de la compañía con el fin de mostrar de manera clara lo que es Resemin como empresa y cuál es su negocio en el Perú y en el mundo. Se hace hincapié en los bajos costos operativos, la adecuación de sus productos, rapidez de respuesta, y la creación de tecnología en el Perú. Además de ello, se mostró en la misión cómo aspira la empresa a servir a la comunidad vinculada, y como logrará llegar a la visión planteada en el punto anterior. La misión de Resemin se evaluó de acuerdo a los nueve criterios indicados por D’Alessio (2015). La misión replanteadada sería la siguiente:

“Ser una alternativa global de provisión de maquinaria con bajos costos operativos, sencillas de operar, mantener y reparar, lo que genera ahorro y satisfacción a nuestros clientes al resolver problemas críticos generados en el sector de la minería subterránea. Este posicionamiento es posible gracias a un personal altamente comprometido y calificado, así

como a un eficiente servicio de diseño, fabricación, mantenimiento, reparación y venta de maquinaria y repuestos, cumpliendo con estándares de calidad y de emisiones, por lo que se promueve así el adecuado cuidado del medio ambiente.” Debido al crecimiento sostenible desde sus inicios, Resemin es ahora lo suficientemente atractivo para atraer inversión privada y nuevos accionistas que permitan el desarrollo tecnológico, innovación, industrialización, investigación y desarrollo en el Perú, lo cual mejoraría también el nivel de educación de los peruanos. Esto tendrá como fin último que la empresa pueda destacarse en el ámbito peruano y mundial, al ofrecer equipos con altos estándares de calidad, plazos de entrega relativamente cortos, un excelente servicio post-venta, con respuestas rápidas, brindando soluciones flexibles y entregando diseños innovadores de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, lo cual solucionaría los problemas más críticos en labores subterráneas. Esto también fortalecerá el servicio de perforación de rocas, que está mejorando continuamente, con el fin de lograr el mismo nivel de satisfacción del cliente. Los clientes de Resemin se encontrarán en el Perú y en todos los países del mundo en donde existan labores subterráneas tales como la exploración mediante el desarrollo de galerías, la producción para el diseño de túneles o la extracción de minerales (Resemin, 2015).

2.4 Valores

Los siguientes se consideran los principios morales y éticos que regulan la gestión de la organización, constituyendo la filosofía institucional y el soporte de la cultura de toda la organización. Estos valores son un referente para la toma de decisiones, por lo que brindan autonomía a la organización para decidir qué se debe o qué no se debe hacer dentro de la misma (D’Alessio, 2015). Los valores son los siguientes: honestidad, puntualidad, eficiencia y responsabilidad.

La Política de Calidad de Resemin está indicada en el Apéndice A, el cual desarrolla las bases de excelencia para la completa satisfacción de sus clientes.

2.5 Código de Ética

El código empresarial de conducta es un documento que describe los derechos y estándares básicos que Resemin se compromete a cumplir en relación a sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente (Portocarrero, 2016). Se espera que todos los empleados y directivos de las compañías del Grupo, así como los socios comerciales, se adhieran a estas políticas.

En el Apéndice B se encuentra el documento completo sobre el código de ética, el cual se centra en el compromiso de encontrar la mejor solución que se pueda ofrecer de acuerdo al análisis del requerimiento de los clientes en cada uno de los países a donde la empresa exporta las máquinas. Además de ello, la empresa también se centra en el compromiso hacia su gente, ofreciendo una línea de carrera, mediante la atracción, desarrollo, y retención de las personas capacitadas y motivadas, para que alcancen sus metas personales y profesionales. Se hace hincapié también en el espíritu innovador que ha sido la identidad de Resemin desde sus inicios. La empresa también se compromete a ser un aliado de todos sus stakeholders, así como de los accionistas, convirtiéndose en una empresa en la que todos quieren invertir. Asimismo, se valora mucho la transparencia, y la integridad empresarial.

2.6 Conclusiones

La visión, misión, valores, política de calidad y código de ética son el principal instrumento para lograr el crecimiento constante que viene teniendo Resemin. Debido a estos lineamientos, la empresa tiene un crecimiento sostenible en el tiempo y, por ello, se ha mantenido en el mercado minero en el Perú. Estos lineamientos también han permitido a la empresa exportar sus máquinas a importantes mercados mineros como Canadá, Australia, Chile y México. Además, se tienen los mercados de Rusia, El Congo, Zambia y Sudáfrica, en donde la empresa tiene sucursales operando.

Capítulo III: El Contexto Global y la Evaluación Externa

El contexto global y la evaluación externa se concentran principalmente en la exploración del entorno y el análisis de la industria (D'Alessio, 2015). En este capítulo, se desarrolló la evaluación externa de Resemin, para la cual se desplegó el siguiente análisis: (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad nacional de Porter, y (c) el análisis PESTE. Con los resultados obtenidos, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), las cuales son piezas fundamentales del proceso estratégico (D'Alessio, 2015).

3.1 Análisis Tridimensional de Hartmann

De acuerdo con Hartmann en su obra *The relations of nations*, se puede considerar tres aspectos relacionados al proceso estratégico: (a) Intereses nacionales, (b) Factores del potencial nacional, y (c) Principios cardinales (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses Nacionales

Los intereses nacionales son aquellos buscados por un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás (Hartmann, 1978). Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos (D'Alessio, 2015).

De acuerdo al Plan Bicentenario elaborado por CEPLAN (2011), la visión del Perú al 2021 es la siguiente:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología

para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (p.10).

Para conseguir esa visión, existen seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) el Estado y la gobernabilidad, (d) economía, (e) competitividad y empleo, (f) recursos naturales y el ambiente.

En la Tabla 4, se presentó la Matriz de Intereses Nacionales del Perú en la que consolidamos el análisis realizado y en el que se identificó los intereses comunes u opuestos que se tienen con otros países.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			Estados Unidos, Canadá	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			Estados Unidos, Canadá, China	
3. Estado y Gobernabilidad		Chile*		
4. Economía		Estados Unidos, China, Canadá,	México, Colombia, Brazil, Chile	
5. Competitividad y Empleo		Estados Unidos, China, Canadá	México, Colombia, Brazil, Chile	
6. Recursos Naturales y Ambiente		Estados Unidos, China, Chile*, Canadá, Brazil		Bolivia*

Nota. *Interés Opuesto

3.1.2 Factores del Potencial Nacional

Según Hartmann, existen siete elementos de poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) el Perú cuenta con aproximadamente 31 millones de personas. De estas, 16 millones forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA). Es decir, más de la mitad de la población se encuentra en capacidad de trabajar. En ese mismo sentido, más del 50% de esta población tiene entre 25 y 44 años, lo cual significa que existe una fortaleza en la fuerza de trabajo al ser esta joven y con baja intensidad poblacional.

Geográfico. Una fortaleza adicional del Perú es su territorio y ubicación. De acuerdo al INEI (2017), el territorio peruano cuenta con 1'285,215.60 km². Además, es el tercer país más grande de Sudamérica y es el número 19 en tamaño en el mundo. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, por lo que cuenta con una ubicación estratégica para ser puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos. Se encuentra distribuido en tres regiones: (a) región costeña, (b) región andina y (c) región amazónica. Según la Central Intelligence Agency (CIA, 2017), las principales riquezas naturales que tiene Perú son el cobre, el oro, la plata, el petróleo, la madera, los peces, el carbón, los fosfatos, el potasio, los recursos hidro-energéticos y el gas natural.

Económico. Según el Reporte de Inflación emitido por el Banco Central de Reserva (2017), una de las principales fortalezas del Perú es la economía en crecimiento. A pesar de que en el primer trimestre del 2017 se registró una contracción de este crecimiento por el impacto negativo que tuvieron el Fenómeno de El Niño Costero y los casos de corrupción, se espera que el segundo semestre y el 2018 exista una recuperación de la inversión pública y

privada. En ese sentido, se espera que el PBI crezca en 4,2% para el 2018. Esto difiere de la proyección de marzo del 2017, donde se esperaba un crecimiento del 4,1%. En la Figura 4 se puede observar la evolución del PBI.

	2015	2016	2017 ^u		2018 ^u	
			RI Mar.17	RI Jun.17	RI Mar.17	RI Jun.17
Var. % real						
1. Producto bruto interno	3,3	3,9	3,5	2,8	4,1	4,2
2. Demanda interna	2,9	0,9	3,3	1,9	3,7	4,0
a. Consumo privado	3,4	3,4	3,1	2,5	3,4	3,0
b. Consumo público	9,8	-0,5	3,2	2,3	2,2	3,0
c. Inversión privada fija	-4,4	-5,7	2,5	-1,8	5,3	5,3
d. Inversión pública	-9,5	0,6	11,0	7,0	5,0	15,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	4,1	9,5	4,2	5,9	5,0	4,4
4. Importaciones de bienes y servicios	2,4	-2,2	3,2	2,9	3,4	3,5
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	3,2	2,8	3,2	3,2	3,3	3,3
Nota:						
Brecha del producto ^{3/} (%)	-1,5 ; -0,5	-1,5 ; 0,0	-1,5 ; 0,0	-1,7 ; 0,0	-1,0 ; 0,0	-1,2 ; 0,0

Figura 4. Resumen de las Proyecciones del PBI Peruano. Tomado del “Reporte de Inflación – Junio: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”, Banco Central de Reservas del Perú, 2017.

Por otro lado, la Figura 5 muestra la proyección de crecimiento del PBI para los siguientes años.



Figura 5. Crecimiento del PBI. Tomado del “Reporte de Inflación – Junio: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”, Banco Central de Reservas del Perú, 2017.

Tecnológico y científico. De acuerdo con el INEI (2017), solo el 28.9% de la población tiene educación superior. Adicionalmente, el 40.9% de la población por encima de

seis años tiene acceso a internet. De acuerdo con La República (2016), el monto asignado a Educación es 3.85% con respecto del PBI. Ello refleja un porcentaje bastante bajo comparado con otras naciones de Latinoamérica.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país con mucha riqueza histórica y cultural. Su pasado se remonta a culturas precolombinas e incaicas. Es reconocido mundialmente por su gran legado histórico y cultural (Promperu, 2013).

Desde el punto de vista sociológico, según el INEI, existe una gran desigualdad económica-social. En el 2016, la tasa de pobreza fue del 20,7%. Sin embargo, esta se viene reduciendo. En el último año, se redujo en 1,1 puntos porcentuales.

Organizacional y administrativo. El Estado Peruano está organizado en tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. Además, cuenta con organismos autónomos y niveles de gobierno regionales y locales (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008). Uno de los principales problemas de la administración pública es la lucha contra la corrupción, la cual ha venido siendo un objetivo sin éxito en el cumplimiento (CEPLAN, 2011).

Militar. El aspecto militar está concentrado en el Ministerio de Defensa Nacional del Perú, el cual está dividido en tres fuerzas militares: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Área del Perú. De acuerdo al Banco Mundial (2016), el gasto militar del Perú es del 1.3% del PBI, lo cual lo ubica en el tercer puesto en Latinoamérica junto con Brasil y Paraguay y después de Colombia (3.4% del PBI) y Chile (1.9% del PBI).

3.1.3 Principios Cardinales

De acuerdo a Hartmann (1957/1983), los principios cardinales nacionales son la base de la “política exterior”. Es decir, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. (D’Alessio, 2015). Por ello, es importante analizar las oportunidades y amenazas

que surgen de los cuatro principios: influencia de terceras partes, lazos pasados, presentes y futuros, contrabalance de intereses, y la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Perú se encuentra dentro de un contexto globalizado. En los últimos años, se han firmado tratados de libre comercio (TLC), los cuales afianzan las relaciones con los países de la región. Ejemplo de estos son los TLCs firmados con EEUU, Canadá, China, Singapur y Tailandia (MEF, 2017). Otro ejemplo es la Alianza del Pacífico, la cual tiene como objetivo común favorecer el desarrollo de las economías de los países que lo integran.

Lazos pasados, presentes y futuros. Los problemas fronterizos con Chile y Ecuador son los principales lazos del pasado en temas fronterizos con países vecinos. El último problema limítrofe con Chile finalizó en enero del 2014, con la última sentencia de la Corte Internacional de la Haya. En ella, se dictaminan los nuevos límites marítimos entre Perú y Chile. Actualmente, la Alianza del Pacífico une México, Chile, Colombia y Perú con el objetivo de lograr la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas (Alianza del Pacífico, 2017).

Contrabalance de intereses. El Perú tiene diversas ventajas comparativas, como su ubicación y riquezas naturales. Actualmente, se encuentra en búsqueda de encontrar aliados y mercados para sus principales productos.

Conservación de los enemigos. De acuerdo a la teoría, es necesario conservar a los enemigos, ya que ellos exigen innovar y crear nuevos productos con valor agregado. Los países de Latinoamérica compiten por la inversión extranjera y seguirán compitiendo por capturar mayores inversiones. Chile es uno de los países con el que competimos en aspectos sociales, económicos y geográficos, como es el caso de la exportación de minerales, donde prima su predominio sobre el cobre.

3.1.4 Aplicación del Análisis Tridimensional en la Organización

Lo mencionado anteriormente debe ser analizado para encontrar la influencia que tengan en la organización (D'Alessio, 2015). En ese sentido, las oportunidades para Resemin son numerosas en cuanto al crecimiento de la economía peruana, la creación de mayores tratados de libre comercio y el potencial de las riquezas naturales del Perú en cuanto a minerales, los cuales pueden ser traducidos en mayores proyectos mineros que promuevan el uso de más máquinas como las que Resemin produce y comercializa.

3.2 Análisis Competitivo del País: El Diamante de Competitividad de Porter

3.2.1 Condiciones de los Factores

En este punto se destacaron los principales factores para llevar a cabo un análisis competitivo del Perú. Estos factores son los siguientes: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, (d) Sectores relacionados y de apoyo, (e) Azar, y (f) Gobierno. Estos factores se interrelacionan entre sí como se muestra en la siguiente Figura 6.

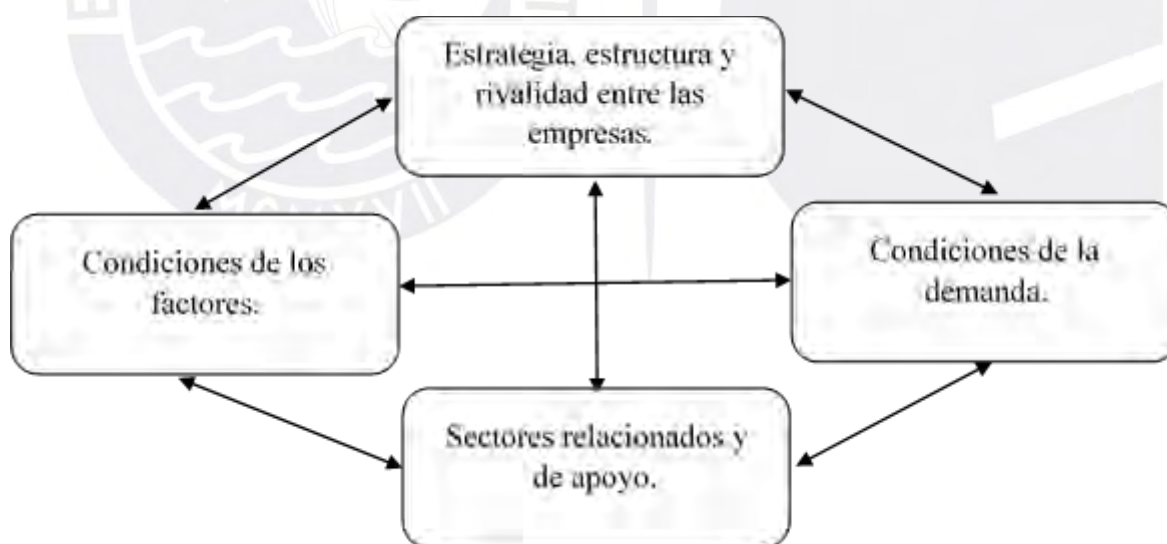


Figura 6. Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones-modelo del Diamante. Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction”, por M.E. Porter, 1998a, p. 157, New York, NY: The Free Press

La aplicación de este modelo de interrelación de factores se detalló a continuación:

Condiciones de los factores

Recursos naturales. El Perú tiene abundantes recursos naturales, tales como los metales e hidrocarburos, así como existencia de peces en sus mares. La puesta en marcha de proyectos como Antamina y Camisea permite que el país sea uno de los líderes en producción de metales y de gas en el mundo, respectivamente. Así mismo, el Perú es el más grande productor de alimentos derivados del pescado, principalmente de anchovetas. Sin embargo, la industria de la pesca en el país es vulnerable frente a los fenómenos climáticos como El Niño. Los sectores claves en el país son (a) Minería, (b) Agricultura, (c) Pesca y (d) Manufactura (IHS Inc., 2016). La Tabla 5 muestra el ranking de sectores en el Perú. En ella se puede ver claramente que la minería de metales es el recurso que mayor valor agregado genera, además de tener una participación importante en el PBI.

Tabla 5

Perú: Ranking de sectores Top-10 por valor agregado

	Nivel 2014 (Bil. USD\$)	Cambio porcentual 2015 (Términos reales)	Porcentaje de participación del PBI (Términos nominales)
Minería de metales y piedras	19,0	2,4	10,3
Venta al por menor (retail)	14,1	1,3	7,6
Construcción	13,8	-4,7	7,4
Agricultura	13,0	4,1	7,0
Administración pública y defensa	13,0	6,1	7,0
Venta al por mayor	9,4	1,6	5,0
Industria inmobiliaria	7,6	5,7	4,1
Hoteles y restaurantes	6,8	5,7	3,7
Servicios empresariales	6,6	6,2	3,6
Educación	6,1	4,7	3,3
Total Top-10	109,4		59,0

Nota. Adaptado de “Country Reports – Peru. IHS Economics and Country Risk” por IHS Inc., p. 17.

Ubicación geográfica del Perú. Por otro lado, la ubicación geográfica del Perú en el cuadrante suroriental, el cual está conformado además por Ecuador y Chile, hace que tenga una posición expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del pacífico. Esta cuenca incluso es considerada por muchos como una solución para una serie de

problemas de los países latinoamericanos (D'Alessio, 2015). La ubicación estratégica del Perú permite que el comercio exterior se haga más sencillo, ya que puede exportar sin mucha dificultad a sus cinco principales socios comerciales. Así mismo, la importación de bienes y servicios de dichos países se hace más sencillo en términos logísticos. Esto se ve favorecido aún más por los numerosos tratados de Libre Comercio con diversos países firmados en los últimos años con el Perú, gracias a su política de libre mercado y apertura a la inversión extranjera (BMI Research, 2016). En la Figura 7 se muestra las rutas de comercio a las que el Perú tiene acceso para importar y/o exportar.



Figura 7. Numerosos Tratados de Libre Comercio facilitando el comercio con los más grandes mercados para la exportación. Tomado de Peru (2016). *Peru Country Risk Report* por BMI Research, p. 33.

Las rutas comerciales que tiene el Perú favorecen enormemente a uno de sus sectores clave: la minería. En el Perú, la minería ha sido una actividad que se ha desarrollado desde la época del Incanato, y ha generado grandes beneficios para el país hasta contribuir de manera importante al PBI. Esto se debe a la ventaja comparativa que tiene el país por su riqueza y diversidad de minerales existentes. Esta realidad se ve reflejada en el Índice de Potencial

Minero de la encuesta Fraser del año 2014, según el cual ocupamos la posición 46 de 122. Sin embargo, el factor de tener una riqueza mineral abundante es solo el primer elemento para tomar en cuenta, ya que no es suficiente solo tener dicha riqueza. Es necesario que se trabaje sobre dichas riquezas para no depender únicamente de los proyectos mineros de gran envergadura (Cueva Chauca & Hostia Cardeña, 2016).

Capital. El gobierno peruano a veces no brinda la estabilidad y seguridad jurídica que garantice la presencia y continuidad de las inversiones mineras. Por otro lado, en el Perú siguen existiendo conflictos sociales que estancan el desarrollo de esta actividad. A pesar de estos dos obstáculos, se ha podido ver que los conflictos sociales se han resuelto mediante el diálogo y negociaciones con las comunidades. Adicionalmente, el Perú ha mantenido una política abierta para las inversiones extranjeras. Las compañías e inversionistas mineros se fijan en la tributación, el marco laboral, la estabilidad política y la predictibilidad, la solidez de las instituciones, la seguridad, entre otros. Por esta razón es que, actualmente, en el Perú, se encuentran presentes los capitales más importantes del mundo tales como BHP Billiton, Rio Tinto, Barrick, Mitsui, entre otros. La importante cartera de proyectos mineros en el Perú, según cifras del Ministerio de Energía y Minas (MEM), está conformada por 54 proyectos que suman en total USD\$63,928 millones, de los cuales el 39% se encuentra en etapa de exploración y el 45% tiene un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado (Cueva Chauca & Hostia Cardeña, 2016).

Disponibilidad de mano de obra y de profesionales calificados. En lo concerniente a la disponibilidad de mano de obra y personal calificado, el Perú también se ve favorecido debido a las cifras elevadas de empleo, densa población económicamente activa en las áreas urbanas, y una fuerte política en favor a la igualdad de género. Sin embargo, los inversionistas deben saber las restricciones que existen a las afueras de las ciudades urbanas. En zonas rurales, existe escasez de trabajadores, en especial, de personal calificado. Riesgos

adicionales incluyen la cantidad limitada de inmigrantes y una población que viene envejeciendo, dos factores que pueden degradar la edad para trabajar de los peruanos en el mediano o largo plazo. A pesar de esta situación, el Perú tiene un sistema de salud relativamente bien equipado que protege a la mayoría de sus ciudadanos, en particular a aquellos que viven en zonas urbanas. En líneas generales, el país tiene un buen desempeño en este factor de acuerdo con el índice de riesgo del mercado laboral del BMI, el cual coloca al Perú tercero dentro de 42 países en América Latina con un puntaje de 62.3 de un máximo de 100 (BMI Research, 2016).

Por otro lado, el Perú ofrece una población grande de personas que pueden trabajar, aproximadamente 20 millones, con una participación femenina de casi el 70%. Esto coloca al Perú en segundo lugar en América Latina en lo que concierne a la participación de mujeres en el mercado laboral. Adicionalmente, los trabajadores peruanos han ganado experiencia práctica, lo cual hace que la productividad se relativamente elevada (BMI Research, 2016). En la Figura 8 se muestra la población en edad para trabajar – América Latina.

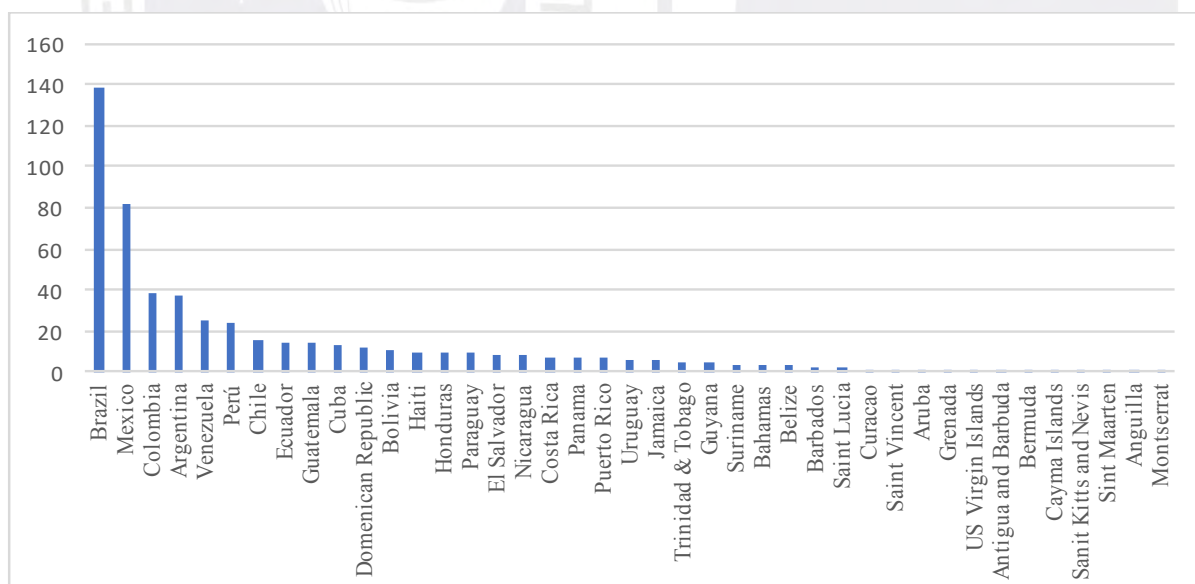


Figura 8. Población en edad para trabajar – América Latina. Tomado de Perú (2016). Peru Country Risk Report por BMI Research, p. 37.

Conocimiento, innovación científica y tecnológica, calidad y especialización. Es importante también analizar el sistema educativo del Perú, ya que de ahí vienen los profesionales altamente calificados disponibles para entrar al mercado laboral en los diversos sectores. A excepción de los colegios y universidades ubicadas en las ciudades altamente urbanizadas, el sistema educativo en general se encuentra desfasado y ofrece una baja calidad de enseñanza a los estudiantes. Este problema se acentúa aún más en zonas rurales y alejadas de la capital, y, sobre todo, en las comunidades aledañas a proyectos mineros y de hidrocarburos (Rojas Huerta, 2016). Por otro lado, en lo que se refiere a la educación universitaria, si bien es cierto que el Perú cuenta con importantes universidades privadas y estatales, reconocidas a nivel de Sudamérica, y que han estado produciendo profesionales de alta calidad, aún existe una importante brecha entre las competencias de los trabajadores peruanos y las que demanda el sector productivo, lo cual dificulta el acceso a empleos formales y de calidad, situación que se agrava más por la informalidad. La baja calidad y reputación del sistema de formación profesional también ha sido un asunto acusado, según un informe de OECD del 2016 (Sevillano, 2016).

Como se mencionó previamente, existen profesionales muy especializados que podrían desempeñarse en los diversos sectores del país. Muchos de ellos son de alta calidad, sin embargo, es necesario que la infraestructura en general mejore. Según el informe del Perú (2016) la debilidad más resaltante del país es la infraestructura subdesarrollada que tiene en todos los sectores, incluyendo la educación. Esto causa descontento social. Dicha situación impide que el Perú desarrolle proyectos científicos o realice innovaciones tecnológicas en los sectores claves del país. Mucho depende de innovaciones que vienen del extranjero, y eso explicaría también por qué la mayoría de los proyectos se llevan a cabo con capital extranjero (Torres Cuzcano, 2014).

3.2.2 Condiciones de la Demanda

Los sectores claves en el Perú son (a) Minería, (b) Agricultura, (c) Pesca y (d) Manufactura (IHS Inc., 2016). La minería es el sector más importante del país y es el sector en el cual se centrará el presente trabajo de Planeamiento Estratégico, ya que es la industria en donde Resemin desarrolla actualmente sus actividades. En líneas generales, las empresas mineras, principales clientes en este sector, son compradores muy bien informados, son exigentes y existen segmentos muy especializados, de acuerdo a los requerimientos de cada mina y de cada área operacional dentro de una sola mina.

Composición o naturaleza de las necesidades de los compradores. Las necesidades de las empresas mineras se traducen simplemente en el objetivo de incrementar la producción de minerales con la mayor eficiencia posible. Un aumento de producción equivalente al 2% implica un incremento en los ingresos de la empresa minera realmente significativos. Por otro lado, reducciones de costos del mismo orden significan un mayor margen para comercializar los metales, permitiendo soportar posibles reducciones en el precio de los metales. Para esto, las operaciones mineras necesitan contar con equipos confiables y de alto desempeño, que aseguren su producción dentro de la mina, y que dichos equipos cuenten con una rápida respuesta en lo que se refiere al servicio post-venta.

Por esta razón, las empresas mineras en más de una ocasión no escatiman en invertir en equipos y servicios que tienen un precio inicial mayor que otros competidores, sin embargo, tienen un costo de operación y/o mantenimiento, o costo de propiedad más bajo en el mediano o largo plazo. El costo por no asegurar la continuidad de la producción en las operaciones mineras bordea los USD\$20,000 por hora perdida en la mediana y gran minería. Este costo que el comprador tendría que asumir por no contar con equipos altamente confiables se incrementa con el hecho de que tendría que reemplazar el equipo defectuoso por un equipo nuevo más confiable que el anterior, perjudicando también el costo unitario por

onza o libra, dependiendo del metal que se esté produciendo en una determinada empresa minera.

El tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna. El tamaño de la demanda de productos ofrecidos por los diversos proveedores mineros está determinado por el tamaño de la mina en términos de producción de metales. Un proveedor minero podrá vender más producto a una mina que tenga una producción mayor. Por otro lado, el crecimiento de la demanda estará determinado por dos factores: (a) Proyectos Brown Field (incremento de la capacidad instalada de la mina) y (b) Proyectos Green Field (construcción de un nuevo proyecto minero). Cuando una empresa minera ejecuta una ampliación de capacidad, requiere de más materiales, equipos, accesorios, y suministros. Para ello, los proveedores mineros ven un aumento en la demanda que les permitirá incrementar sus ventas. Se podría decir que este es una oportunidad de incrementar las ventas en el corto y mediano plazo. Por otro lado, cuando se sabe que un nuevo proyecto será construido, también es una oportunidad para que los proveedores mineros incrementen sus ventas en el largo plazo. La construcción de una nueva mina significa que los proveedores mineros tendrán una nueva fuente de ingresos por las ventas que lleguen a realizar una vez la mina entre en operación (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Existen otros dos factores que influyen en el crecimiento o estancamiento de la demanda: (a) Conflictos socio ambientales y (b) Nivel de precios de los metales (Torres Cuzcano, 2014). Ya sea que existan conflictos socio ambientales en zonas aledañas a una operación minera o proyecto, o que los precios de los metales empiecen a bajar, pueden ocurrir cualquiera de estas dos consecuencias, si no son ambas: (a) postergación en la construcción de proyectos mineros y (b) cierre de operaciones mineras en pleno funcionamiento, y a veces de manera permanente (Torres Cuzcano, 2014).

A lo largo del siglo XX, se ha podido apreciar que, en líneas generales, el precio de los metales se ha incrementado aceleradamente en los últimos 20 años (primeras dos décadas del siglo XXI). Como se puede ver en los siguientes gráficos, el precio de los principales metales se ha incrementado de manera más pronunciada a partir del año 2000. En las Figuras 7, 8, 9, 10, 11, y 12 se muestra la cotización internacional de los principales metales que se explotan en el Perú. El crecimiento pronunciado obedece al periodo de bonanza que se inició a inicios del siglo XXI, debido al incremento de la oferta. Las empresas mineras empezaron a invertir en tecnologías para lograr economías de escala, lo cual les permitió aumentar sus niveles de producción.

Es importante resaltar que este comportamiento fue prácticamente el mismo en todos los metales, incluyendo los metales preciosos, los cuales se desenvuelven en un mercado totalmente distinto al cobre, zinc, o estaño. Sin embargo, se puede apreciar que en metales que no son preciosos, tales como el cobre, plomo, zinc, y estaño, han seguido teniendo fluctuaciones constantes, un comportamiento que se ha mantenido desde la época anterior a la bonanza.

De igual manera, el comportamiento de precios relativamente estable del oro y la plata también se ha mantenido desde antes de la bonanza. No obstante, cabe resaltar que estos dos metales tienen alzas y caídas mucho más significativas y abruptas que la de los otros metales.

La Figura 9 muestra la evolución del precio del oro, que pasa de USD\$310 por onza en el 2000 hasta llegar a USD\$1,670 por onza en el 2011. Un incremento de casi el 440% en 11 años, lo cual significa un crecimiento promedio anual del 40%. Una de las razones que respaldan el crecimiento antes mencionado, es el incremento de la demanda del oro como resultado de un mayor interés de los países de adquirir dicho metal como reserva para situaciones potenciales de crisis.



Figura 9. Cotización internacional del oro, 1963-2013 (en dólares por onza). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 180. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

La Figura 10 muestra la evolución de otro metal precioso como es la plata, el cual paso de tener un precio de USD\$5 la onza en el año 2000 a un precio de USD\$35 la onza en el 2009, un incremento del 600% en 10 años, con un crecimiento anual promedio del 66% en nueve años. El precio de este metal se ha incrementado aún más que el del oro.

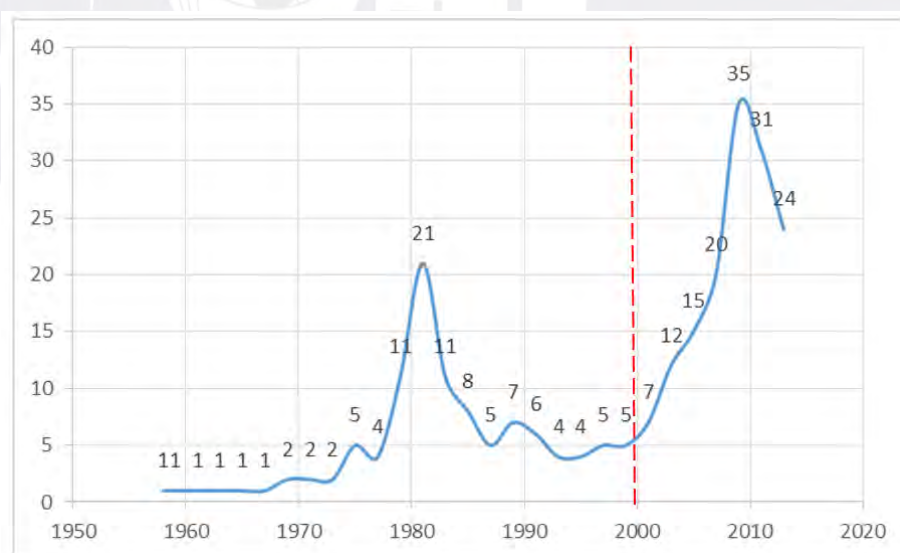


Figura 10. Cotización internacional de la plata, 1958-2013 (en dólares por onza). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 181. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

En la Figura 11, se puede observar el comportamiento del precio del cobre que se ha incrementado desde unos USD\$71 la libra en el año 2000 hasta llegar incluso a USD\$400 por libra en el año 2012. Esto significó un incremento de 463% en doce años, o un incremento promedio anual del 38%. Se puede observar también que este metal ha tenido un comportamiento más fluctuante que el oro y la plata.

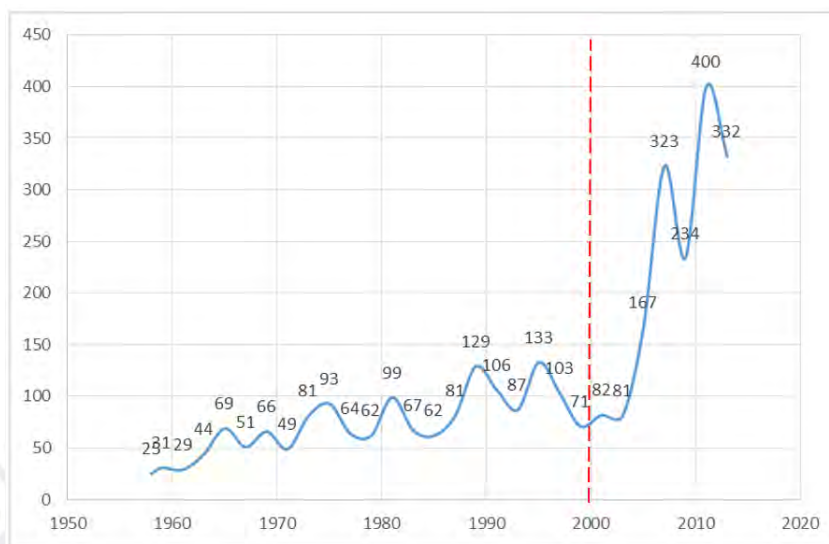


Figura 11. Cotización internacional del cobre, 1958-2013 (en dólares por libra). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 181. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

En la cotización del zinc se puede observar, en la Figura 12, que ha tenido un crecimiento acelerado en aproximadamente 8 años, con un incremento del 325%, es decir, un incremento anual promedio del 40%. El precio se incrementó desde USD\$35 la libra en el año 2000 hasta llegar a USD\$149 la onza en el 2008. Sin embargo, se puede ver una caída pronunciada a partir de ese mismo año, con una reducción del 50% aproximadamente en solo tres años hasta llegar a un precio de USD\$75 la onza en el 2011.

En lo que se refiere al plomo, la Figura 13 muestra que este se ha incrementado desde un precio de USD\$21 la libra en el año 2001 hasta USD\$117 la libra en el 2009. Esto significa un incremento del 457% en solo 8 años, con un crecimiento anual promedio del 57%. Se puede ver también que el precio de este metal ha caído y se ha recuperado

abruptamente, en ambos casos, después del año 2010. Esto muestra un comportamiento inestable en los precios de este metal.

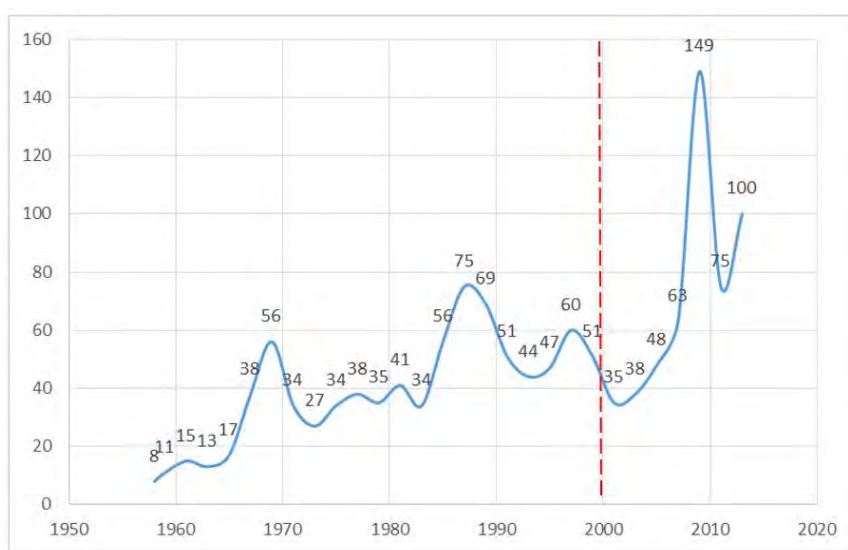


Figura 12. Cotización internacional del zinc, 1958-2013 (en dólares por libra). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 182. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.



Figura 13. Cotización internacional del plomo, 1958-2013 (en dólares por libra). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 182. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Finalmente, la Figura 14 muestra la cotización internacional del estaño, el cual tiene un comportamiento bastante fluctuante. El precio se ha incrementado desde un nivel de USD\$184 la libra en el año 2001 hasta llegar a los USD\$1,184 la libra en el año 2012. Ha

tenido un incremento de 541% en 11 años, aproximadamente un 49% como crecimiento promedio anual.

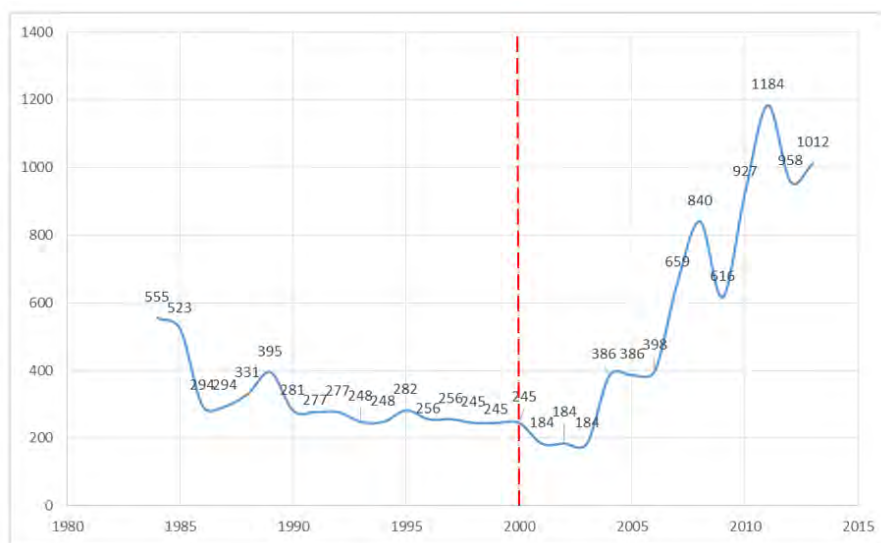


Figura 14. Cotización internacional del estaño, 1958-2013 (en dólares por libra). Adaptado de “Grupos económicos y bonanza minera en el Perú” por V. Torres Cuzcano, 2014, p. 182. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. Las preferencias internas del Perú en el sector minero están determinadas por las especificaciones de cada operación minera. Muchas de estas especificaciones mineras en realidad han venido hace muchos años del extranjero. Empresas mineras multinacionales que vinieron al Perú desde hace muchos años dejaron aquí el estándar bajo el cual se construye un proyecto minero y cómo se lleva a cabo la operación minera. Por otro lado, también hay algunas ideas sobre cómo se resuelven conflictos socio ambientales, así como nuevas maneras de reducir costos en las operaciones mineras y nuevos canales de distribución de los diversos proveedores mineros. Los medios por los cuales se transmiten estas preferencias internas del sector son principalmente las conferencias, ferias mineras, viajes internacionales y las noticias sobre la economía mundial (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad entre Empresas

El Perú actualmente tiene políticas de apertura económica e incentivos para promover la inversión privada para llevar a cabo proyectos mineros y en otros sectores. Esta estructura de la economía permite que siempre existan demandas de maquinarias para las operaciones mineras, lo cual vuelve atractivo para las empresas proveedoras tener un amplio mercado que servir. La estrategia de los proveedores mineros es la de poder conocer la operación con el fin de verificar las necesidades de los usuarios de la mina en lo que concierne a las labores en interior mina. El amplio mercado hace que la rivalidad entre empresas proveedoras de la minería sea fuerte. Resemin, así como muchos proveedores mineros, al saber que existen otras empresas que están ofreciendo lo mismo que ella, se siente incentivada a mejorar sus procesos, sus estrategias, e implementar programas de mejora continua. Esto a su vez genera ventajas competitivas en todos los proveedores mineros, incluyendo a Resemin. Por otro lado, al ser las empresas mineras muy exigentes con sus requerimientos, se incentiva a los distintos proveedores mineros a brindar un producto de calidad y a mostrar lo mejor de sí en cada transacción (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

En el Perú, la minería es el sector más fuerte de la economía. En el país aún no existen otros sectores relacionados que sean igual de competitivos que la minería. Otros sectores como el de hidrocarburos, gas, construcción y minería no metálica comparten los mismos proveedores. Estos sectores compiten entre sí por ser más competitivos, sin embargo, ninguno de ellos puede llegar al nivel de la minería, ya que el Perú no es un país industrialmente desarrollado. El sector minero se ha hecho competitivo debido al amplio mercado que significa y por el potencial crecimiento que tiene (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Existen otros dos factores que pueden influir en la competitividad de un país:

(a) Azar y (b) Gobierno. El azar es simplemente la ocurrencia de ciertos eventos que podrían cambiar el curso de los sectores claves en el Perú. Como ya se mencionó anteriormente, incidentes como innovaciones tecnológicas, crisis en los precios de los metales, crisis financieras a nivel mundial, cambios abruptos en el tipo de cambio, surgimiento de demandas regionales, decisiones políticas locales y de países extranjeros. El factor gobierno puede influenciar de manera positiva o negativa, con acciones tales como subsidios, políticas en los mercados de capitales, en la educación, regulaciones y mandatos (D'Alessio, 2015).

3.2.5 Influencia del Análisis en Resemin

El análisis efectuado sobre el contexto global y la evaluación externa nos arroja a un país como el Perú que dentro de los aspectos positivos tiene la capacidad de haber superado una profunda crisis económica que se produjo en la década del 80. Una vez superada la crisis, el país ha sabido mantener buenas relaciones con sus países vecinos, salvo algunos intereses opuestos con países como Chile y Bolivia. Sin embargo, con Chile también existen intereses comunes, así como con otros países estratégicos como Estados Unidos, Canadá, China, Brasil, México, y Colombia. El Perú comparte con estos países muchos aspectos en común, los cuales facilitan las relaciones bilaterales. Por esta razón, ha sido posible firmar diversos tratados de libre comercio que han contribuido con el desarrollo económico y beneficio común. En temas competitivos, se tiene a Chile como principal competidor en asuntos sociales, económicos y geográficos.

Por otro lado, internamente, el Perú tiene una población joven, tiene una ubicación geográfica estratégica, ya que sirve de conexión entre América del sur, Asia y Estados Unidos. En su vasto territorio (el tercer país más grande de Sudamérica), se pueden encontrar como principales riquezas el cobre, oro, plata, petróleo, madera, peces, carbón, fosfatos, potasio, recursos hidro-energéticos y el gas natural.

Además de ello, a pesar de que el crecimiento de la región Sudamérica se ha deteriorado, el Perú sigue teniendo un crecimiento sostenible, aunque este se ha desacelerado en los últimos años. Se proyecta que el país tendrá un crecimiento de alrededor del 4%, cifra menor al promedio que tenía el país y que estaba entre 6% y un 10%.

No obstante, existen aspectos negativos que, aparentemente tomarán más tiempo en solucionarse. Por ejemplo, solo 28.9% de la población tiene educación superior y se invierte solo el 3.85% del PBI, porcentaje bajo incluso en la región Sudamérica. La desigualdad de ingresos, la enorme brecha entre ricos y pobres, una precaria clase media, la desconfianza en las autoridades por la corrupción y por sucesos históricos son aspectos que desfavorecen el progreso económico del país, lo cual significa que este dependa mayormente de las exportaciones del sector minero.

Otro aspecto negativo es la escasez de personal calificado afuera de la capital debido a la baja calidad de la educación. Esto favorece en parte el hecho de tener un bajo costo en la mano de obra, sin embargo, también genera un problema, el de no poder satisfacer las exigencias de un sector productivo como el minero, el cual demanda, en ciertas posiciones, personal altamente calificado. Sumado a la mala calidad de la educación, sigue la pobre infraestructura en el país en todos los sectores, lo cual frena los incentivos para la innovación, y obliga a que los talentos migren al extranjero.

A pesar de estos aspectos negativos, el balance sigue siendo positivo para el sector minero en el Perú, el principal impulsor del PBI, y este es el contexto donde opera Resemin. Dicho sector aún sigue siendo afectado por los conflictos socioambientales. Sin embargo, a través de negociaciones, los problemas se resuelven y, finalmente, los proyectos mineros se implementan. La oscilación del precio de los metales afecta directamente el desempeño de la minería en el país. En el Perú, los proyectos Greenfield y Brownfield finalmente se lleven a cabo, sin comprometer peligro para la sociedad y contribuyendo con el crecimiento del país.

Debido a la economía abierta a la inversión extranjera que mantiene el Perú, numerosas empresas mineras del extranjero han explotado los diferentes metales en el país desde hace muchos años. Es por ello por lo que dichas empresas mineras se convierten en compradores bien informados sobre máquinas y servicios para las actividades mineras, ya que necesitan soluciones confiables para incrementar su productividad y no comprometer dicha producción mediante paradas de planta inesperadas, que las hacen perder miles de dólares por hora.

Con esto se concluye que la tendencia de la minería global, la estabilización del precio de los metales, y, por otro lado, la relativa fortaleza de la económica peruana finalmente favorecerá las actividades de Resemin, aunque tendrá muchas dificultades y obstáculos que vencer. Esto hará que la empresa pueda tener un crecimiento vegetativo en el mediano plazo.

3.3 Análisis PESTE

A continuación, se realizará un análisis de aquellos factores (a) Políticos, gubernamentales y legales; (b) Económicos y financieros; (c) Sociales, culturales y demográficos; (d) Tecnológicos y científicos; y (e) Ecológicos y ambientales que no pueden ser controlados y de los cuales se desprenden oportunidades y amenazas que condicionan el entorno en el que se desenvuelve la organización, así como la situación de los competidores en el sector.

3.3.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)

Los factores políticos han condicionado la inversión en diversos sectores del país, en particular aquellos escenarios convulsionados correspondientes a las últimas décadas del siglo pasado, con elevados índices de inflación, bajo crecimiento económico, subversión y la salida de capital humano hacia el extranjero, todo lo cual tenía un efecto desalentador en la inversión privada en general.

Controladas las situaciones a las que nos referimos en el párrafo anterior, gobiernos de décadas más recientes han comprendido la importancia de fomentar reglas claras de inversión, no obstante lo cual han existido elementos de corrupción que han generado inestabilidad política y un elevado ruido mediático a nivel nacional e internacional. Sin embargo, la mayoría de los analistas coinciden en señalar que la economía – y por ende los niveles de inversión – no se han visto afectados. Como señala Diego Macera, Gerente General del Instituto Peruano de Economía, citado por BBC Mundo “los mercados habían anticipado lo que iba a ocurrir y por eso esta crisis no ha tenido efectos económicos negativos en el corto plazo”. Ello, teniendo en cuenta que la estrategia de crecimiento abierta al mercado y el respeto por compromisos ya asumidos constituyen pilares que permanecen más allá de cualquier coyuntura política, por lo que no se prevé su modificación ni, por ende, riesgo alguno a la inversión existente o por existir. Más aún, la disminución de la tensión política producida tras la asunción al mando del nuevo Jefe de Estado, constituye un elemento de reducción de las dudas que hubieran podido generarse en los participantes en la economía nacional y en el sector minero en particular.

Por otro lado, y en relación al marco normativo aplicable a la minería, debe señalarse que éste fue modificado a inicios de los años 90 con la finalidad de impulsar la inversión extranjera al sector. Los principales documentos son el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por el Decreto Supremo N° 014-92-EM, la Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero aprobado por Decreto Legislativo No 708; la Ley No 27343, Ley que regula los Contratos de Estabilidad Jurídica con el Estado; y el Decreto Supremo No 162-92-EF, Reglamento de los Regímenes de Estabilidad Jurídica.

Por su parte, el sistema de gestión ambiental está conformado por cinco sistemas:

(a) Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, (b) Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización ambiental, (c) Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos, (d) Sistema

Nacional de Áreas Naturales Protegidas y (e) Sistema Nacional de Información Ambiental. En relación a lo anterior, el Ministerio del Ambiente se constituye como el ente rector del SEIA y, en tal sentido, promueve el uso de instrumentos de gestión ambiental y los criterios transectoriales para la operación de dichos instrumentos a fin de asegurar el cumplimiento de la Política Nacional del Ambiente. Por tanto, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental, no podrá iniciarse la ejecución de proyectos de inversión pública o privada sin la Certificación Ambiental respectiva.

3.3.2 Factores Económicos y Financieros (E)

De acuerdo con el reporte del Banco Mundial: Perú Panorama General (2017), la economía peruana ha sido una de las de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (2.9% en promedio). La pobreza moderada (US\$ 4 por día según Paridad de Poder Adquisitivo del 2005) cayó de 45.5% en el 2005 al 19.3 % en el 2015, lo que equivale a decir que 6,500,000 de personas salieron de la pobreza durante dicho periodo. Por su parte, la pobreza extrema (US\$ 2.5 por día según Paridad de Poder Adquisitivo del 2005) disminuyó de 27.6% a 9% en el mismo rango de tiempo.

Por su parte, y según la misma fuente, el crecimiento del Producto Bruto Interno siguió acelerándose en el 2016, principalmente en razón de grandes volúmenes de exportación minera resultantes de proyectos mineros de gran envergadura que ingresaron a su fase de producción o alcanzaron su capacidad total, como por ejemplo Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde. En ese orden de ideas, se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, aunque se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento sustentado en volúmenes de exportación minera, en tanto el gasto público retrocedió y la inversión en el sector siguió disminuyendo.

Por otro lado, y siguiendo con las proyecciones del Banco Mundial, el déficit por cuenta corriente disminuyó de 4.9% a 2.8% del PIB en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del Producto Bruto Interno a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. Finalmente, el Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6% en el 2016, y provino el mayor déficit de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica y la reforma fiscal de 2014. A pesar de ello, con 23.8% del Producto Bruto Interno, la deuda pública bruta del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región.

La proyección del Banco Mundial para el año 2017 estima que el Producto Bruto Interno se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con escándalos de corrupción. En relación a las proyecciones de crecimiento, éstas continúan siendo vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos, debiendo destacarse que la economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Así, para incrementar el crecimiento, resultan necesarias reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

Por otro lado y en relación a la postura de las fuentes de financiamiento disponibles para el sector, éstas plantean una serie de requisitos básicos para la inversión, de conformidad con el Estudio preparado por el BBVA Banco Continental (2017). Así, éstos requieren, entre

otros, la reducción de procedimientos administrativos, de preferencia centralizados en una única entidad estatal; desarrollar un marco legal único que incluya todas las etapas del sector, desde aspectos previos a la operación de la mina hasta su eventual cierre, incluyendo protección laboral, ambiental, aspectos de seguridad ocupacional y asuntos tributarios; canalizar los permisos y autorizaciones a través de una única entidad calificada; establecer plazos estándares para la revisión y aprobación de documentos a ser presentados por inversionistas en el sector, entre otros.

3.3.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)

De acuerdo al reporte de Análisis Económico Sectorial de la Minería 2016 emitido por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERGMIN, una variable importante a tomar en cuenta es la disconformidad o contradicción entre los intereses, objetivos o necesidades que se dan entre la sociedad, el Estado y/o las empresas.

De acuerdo al Reporte sobre Análisis Económico Sectorial del Sector Minería: Mercado Mundial, Nacional, Efectos Derivados y Visión de Minería (OSINERGMIN 2016), con respecto a la evolución de los conflictos sociales del sector minero para el periodo del 2011 al 2015, se observa que estos han disminuido desde el año 2012 y, para el año 2016, las regiones que presentaron mayor incidencia de conflictos sociales activos fueron Áncash, Puno, Apurímac y Cajamarca. No obstante, es importante notar que el número de conflictos podría estar generando un entorno menos atractivo de la inversión minera, toda vez que ésta podría optar por trasladar su interés hacia localidades menos conflictivas.

En línea con lo anterior y de conformidad con el Estudio preparado por el BBVA Banco Continental (2017), importantes proyectos mineros se han visto postergados como resultado de conflictos sociales, principalmente en localidades ubicadas en Piura, Cajamarca, Arequipa y Puno, por un total de US\$ 12,000'000,000. Dichos conflictos, basados principalmente en acuerdos previos no cumplidos por las empresas mineras o por cuestiones

ambientales, son más proclives de existir en localidades con mayores niveles de pobreza y desigualdad, además de en aquellas con una fuerza laboral agrícola importante, según identificado por el referido análisis.

Por otro lado, la minería tiene una importante presencia en el mercado de trabajo peruano. Al respecto, según un estudio de Ángeles, Palomino, Pastor y Pérez (2012), por cada empleo generado en la minería, se crean nueve empleos adicionales en el resto de la economía. De esta forma, se puede observar que para el 2013 se alcanzó un máximo de 2084 mil empleos (13.39% de la PEA ocupada), de los cuales 208 mil fueron directos y 1875 mil, indirectos; y para el 2014 se llegó a un valor mínimo de 1945 mil empleos (12.49%), de los cuales 195 mil fueron directos y 1758 mil, indirectos.

3.3.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)

Atendiendo a la importancia de la actividad minera para el Perú, resulta vital adoptar procesos que, haciendo uso de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, conduzcan a mejoras que permitan la integración de la información y, de esta manera, vuelvan más eficiente la cadena de suministros y contribuyan a la reducción de costos y a la apertura a nuevos mercados.

En ese orden de ideas y siguiendo la opinión de Deloitte recogida por Gestión (2016), las tecnologías de información relevantes para mejoras en la cadena de valor son aquellas que integran los sistemas técnicos, las operaciones de campo, los trámites administrativos y la integración de datos, lo que conduce a las empresas mineras a lograr un mejoramiento de procesos, reducción de costos y el incremento de las ganancias. De este modo, el software de gestión colabora con cada una de las actividades importantes del negocio minero, sea la extracción del material, el procesamiento y el reparto de la materia prima, como el equipamiento de la mina, el mantenimiento de los equipos, la mejora en los volúmenes de producción y hasta un mejor manejo del personal.

En el Perú, a lo largo de los años 70, las principales aplicaciones de software se encontraban relacionadas a modelos de roca mineralizada, reservas de mineral, planes de largo plazo y análisis de flujos de efectivo. Durante los años 90, se pasó al manejo de los datos de levantamiento las bases de datos de barrenos - es decir de agujeros realizados en la roca con el propósito de hacerla volar -, y al empleo de tecnología GPS.

En la actualidad, resulta vital una tecnología que interconecte digitalmente una variedad de equipos a internet, es decir que servidores, computadores personales, móviles y sensores se incorporan a la red para emitir datos sobre el estado de las operaciones. Para ello, la adopción de plataformas de tecnologías de la información integradas en la nube es imperativa a fin de facilitar la colaboración entre la industria minera y sus proveedores. Adicionalmente, el uso de máquinas inteligentes significa contar con equipos autónomos y automatizados con capacidad de realizar actividades que permitan la reducción de costos de mano de obra y, por ende, mejoren la productividad. Tampoco se debe dejar de lado las soluciones genómicas que implican el uso de bacterias para la extracción de minerales y enzimas naturales para la generación de procesos biológicos, como la descontaminación de suelos, la mejora del drenaje en las minas y la mitigación de amenazas a la biodiversidad mediante el monitoreo biológico. Finalmente, el uso de prendas tecnológicas por parte del personal de mina (sombrosos, lentes, guantes, relojes, etc.) supone ventajas importantes en materia de seguridad y, por ende, de reducción de costos al mediano y largo plazo.

Lo anterior resulta de vital importancia para Resemin en tanto una mejora en la productividad del sector minero como resultado de la aplicación de avances de naturaleza tecnológica y científica traerá consigo, por ende, un incremento en la demanda de los productos ofrecidos por la compañía en el mercado. Evidentemente el análisis macro de los párrafos anteriores resulta también de aplicación a la oferta de Resemin, en donde la inversión en recursos tecnológicos y científicos resulta de prioritaria atención, como veremos

más adelante. Así, los objetivos de largo plazo y corto plazo trazados para la empresa incluyen el incremento del presupuesto asignado a investigación y desarrollo, lo que repercutirá en el mejoramiento de la maquinaria existente y permitirá incrementar la innovación en los productos integrantes de su cartera.

3.3.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Sin perjuicio de reconocer la importancia de la minería en la economía del país, es importante tener en cuenta el daño que su aplicación indiscriminada supone para el medio ambiente, lo que ocurre ante la alteración de ríos, lagos y zonas marino-costeras, así como del aire y suelos por el vertimiento o emisiones de residuos minerales y gases con alto contenido de metales tóxicos.

Es vital, en consecuencia, aproximarse a lo anterior a la luz de la Constitución Política del Perú, la cual reconoce el derecho fundamental de todo ciudadano a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de su vida. Para ello, el Estado se encuentra en la obligación de ejecutar políticas públicas que supongan acciones de prevención y conservación de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, así como de evaluación del impacto ambiental de las actividades económicas en el medio ambiente.

Es en razón de lo anterior que las empresas involucradas en la explotación minera deben asumir la responsabilidad por los potenciales impactos de sus actividades en el ambiente, para lo que resulta primordial una fiscalización apropiada por parte del Estado que evite la generación de externalidades en perjuicio de la sociedad, o una evaluación costo – beneficio a la inversa que motive al eventual infractor a realizar actos contrarios al medio ambiente, dado que la sanción que pudiera recibir del Estado resulte poco probable o de poco impacto financiero o, incluso, a nivel de responsabilidad penal.

Así, y tomando en consideración lo mencionado en párrafos precedentes, resulta vital identificar, evaluar y remediar los daños ambientales más críticos que la actividad minera genere a efectos de mitigar su impacto en la integridad de los ecosistemas y en la salud humana, para lo que resultará necesario adecuar los aspectos legales y normativos sobre el control y fiscalización de la actividad minera, así como de reparación de daños ambientales.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis de factores externos tiene como objetivo identificar los aspectos que pueden influir en la minería en el Perú e identificar las oportunidades y amenazas, ya sea para aprovecharlas en beneficio de la organización o, de lo contrario, para disminuir sus consecuencias. La Matriz MEFE del sector se detalla a continuación:

Tabla 6

Matriz MEFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Demanda de Productos Minerales	0.11	3	0.33
2. Apertura a Mercado Externos	0.10	3	0.30
3. Crecimiento Económico	0.10	2	0.20
4. Seguridad a la Inversión Extranjera	0.06	3	0.18
5. Normativa de Impulso	0.05	2	0.10
6. Desarrollo de Tecnología	0.08	3	0.24
Subtotal	0.50		1.35
Amenazas			
1. Competencia agresiva de competidores	0.09	3	0.27
2. Caída abrupta del precio de los metales en los últimos años	0.08	2	0.16
3. Conflictos socio ambientales	0.05	2	0.10
4. Minería ilegal	0.05	2	0.10
5. Migración de ejecutivos clave	0.07	3	0.21
6. Aparición de Nuevas Tecnologías	0.06	2	0.12
7. Integración vertical hacia adelante de socios estratégicos	0.05	2	0.10
8. Existencia de proveedores únicos	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.16
Total	1.00		2.51

Nota: Tomado del Análisis PESTE

Tal como se muestra en la Tabla 6, las oportunidades más importantes para el Perú son la demanda de productos minerales, la apertura a mercados externos y el desarrollo de tecnología, mientras que las amenazas más importantes son la competencia agresiva de los competidores, la migración de ejecutivos clave y la caída abrupta del precio de los metales. El valor total obtenido es de 2.51, por lo que se puede afirmar que el Perú está ligeramente por encima del promedio en los actos desarrollados para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno.

3.5 Resemin y sus Competidores

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Resemin, al ser una empresa que fabrica localmente el chasis de las máquinas, tiene una gama de proveedores locales. Estos fabricantes locales suministran, básicamente, las planchas de acero que conforman el chasis. Suministran también los accesorios que hacen posible el funcionamiento de los equipos. Por otro lado, se tienen las multinacionales que Resemin representa en el Perú y que suministran los equipos y/o *know-how* para poder ser comercializado en el Perú (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En el caso de los proveedores locales, estos tienen bajo poder de negociación, ya que para estos suministros existen alternativas de similar calidad y costo. Adicionalmente, el costo por cambiar de proveedor, en la mayoría de los casos, es muy bajo. Resemin por otra parte, puede imponer las formas de pago que mejor le convenga a su flujo de caja, y a los proveedores solo les queda aceptar. Estos proveedores solo pueden competir por precio. Resemin podría optar por cambiar de proveedor si ve que hay un proveedor alternativo que le ofrece el mismo producto a un precio menor (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Por otro lado, el poder de negociación de los socios estratégicos extranjeros (multinacionales proveedoras de tecnología de punta) es muy alto. Estos proveedores

extranjeros tienen productos tecnológicamente avanzados, algunos de ellos con patentes, y altamente diferenciados. No hay alternativas a nivel mundial. En caso existiesen alternativas, el costo por cambiar de proveedor es elevado, lo cual disuade a Resemin de hacerlo. Estas multinacionales hacen las veces de supervisores de Resemin, ya que imponen cuotas de ventas al año, además de exigir niveles de stock mínimo de repuestos. Ellos también imponen sus términos de pago y Resemin debe adaptarse a ello. Así mismo, estas multinacionales son poseedoras de un *know-how* difícil de copiar. Llevan a cabo entrenamientos del personal de ventas de Resemin, así como de su personal técnico. Finalmente, existe el riesgo de que multinacionales como Montabert decidan integrarse verticalmente hacia adelante, optando por fabricar ellos mismos máquinas de perforación (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En la Tabla 7, se listan los principales socios estratégicos con los que Resemin trabaja. Estos socios estratégicos proveen accesorios con tecnología de punta que son instalados en las máquinas que fabrica Resemin.

Tabla 7

Principales socios estratégicos de Resemin

COMPANY	Country	System
Montabert	France	Drifters
Poclain	France, U.S.A.	Transmissions, Wheel Motors
DANA	Italy, Hungary, Belgium	Transmissions, Power Shift and Axles
Deutz	Germany	Diesel Engines
Parker	U.S.A., U.K. and Sweden	Cylinders and Hydraulics components
Helac	U.S.A.	Rotary Actuators
Sauer Danfoss	U.S.A.	Hydrostatic Pumps
Bosch (Rexroth)	Germany, U.S.A.	Hydraulic Pumps, Hydrostatics,
ABB	U.S.A.	Electric Motors
Allen Bradley	U.S.A.	Electrics, Power Supplies
Sun Hydraulics	U.S.A.	Hydraulic Valves
Transtronic	Sweden	Digital Inclinometers
SKF	Sweden	Lubricators
Alcoa	USA	Feed Beams

Nota. Tomado de "Entrevista al Gerente General Resemin" por Julio Portocarrero, 2017, 3 de agosto.

La misma información, pero en logos de cada uno de los socios estratégicos representados en Perú se muestra en la Figura 15.



Figura 15. Relación de las representadas de Resemin. Tomado de “La mejor alternativa de jumbos de perforación para minería subterránea” por Resemin, 2015 (www.Resemin.com/pe/es/)

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El perfil de los compradores de los equipos de Resemin es una empresa minera, específicamente, las minas de socavón o minas subterráneas. Otros clientes son los contratistas mineros que ejecutan trabajos de perforación y sostenimiento en la mina, y quienes llevan sus máquinas, operadores y mecánicos. En términos de producción o toneladas por día, las minas más grandes en el Perú son las de tajo abierto. Sin embargo, las minas subterráneas producen lo suficiente como para sustentar el mecanizado de las labores de exploración y desarrollo de las galerías mediante máquinas móviles. La producción actualmente se lleva a cabo en la planta concentradora, en donde se utilizan molinos y espesadores. No obstante, esta parte del proceso ya no es el alcance que tiene Resemin (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Actualmente las empresas mineras llevan a cabo sus labores de desquinchado, sostenimiento y acarreo de escombros mediante la adquisición directa de estas máquinas o el empleo de un contratista que lleve a cabo dichas labores en la mina con una flota de estos equipos y personal calificado para operar las máquinas. El ciclo de producción en una mina para llevar a cabo las labores de exploración y desarrollo de las galerías es un punto crítico, ya que toda la mina depende de que estas labores se lleven a cabo de manera continua para poder cumplir con sus cuotas de producción. Por esta razón es que todas las minas invierten

la mayor cantidad de dinero en los procesos continuos como este y, para ello, requieren de máquinas especializadas de perforación, sostenimiento, desquinchado y acarreo de escombros (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Dado que, por lo general, las empresas mineras mantienen un flujo de caja solvente, disponen del efectivo o el financiamiento necesario para poder adquirir y/o contratar servicios especializados en estas labores con el fin de obtener la mayor cantidad de producción posible. Por esta razón, no escatiman en costos con tal de asegurar la producción día por día. Sin embargo, también pueden optar por cambiar de alternativas si ven que la productividad del equipo es la misma o mayor la de otro equipo con un valor de inversión menor. Los compradores tienen un poder de negociación elevado porque ellos pueden determinar los plazos de pago a sus proveedores, y debido a los elevados volúmenes de compra, los proveedores aceptan sin refutar las nuevas condiciones de venta. Además, el costo por cambiar de proveedor es muy bajo en la mayoría de los casos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

3.5.3 Rivalidad entre Competidores

Actualmente existe una intensa rivalidad entre los dos principales proveedores de equipos para minería subterránea: Atlas Copco y Sandvik, dos multinacionales mundialmente reconocidas por su prestigio, trayectoria y la buena calidad de sus equipos, además de contar con soporte técnico. Ellos compiten directamente con Resemin, ya que ofrecen todo el paquete de equipos para el ciclo completo de producción en mina subterránea. Existen otros fabricantes de máquinas para minería subterránea que ofrecen alguno de los equipos para minería subterránea: (a) MacLean Engineering y (b) BTI, ambos de origen canadiense. En este contexto, Resemin se posiciona como una alternativa de bajo valor de inversión y bajo costo operativo (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

La meta de la empresa es poder ofrecer todo el paquete de equipos que se utiliza en el ciclo de producción en minería subterránea. Todos estos participantes ofrecen equipos relativamente similares, de la misma calidad, y básicamente con el mismo soporte técnico. Sin embargo, una ventaja competitiva que está ofreciendo Resemin es la de tener equipos con valores menores al de sus competidores y con plazos de entrega mucho menores a los de su competencia, quienes, además de fabricar los equipos en sus respectivas plantas de fabricación alrededor del mundo, deben importar los equipos al Perú. Por otro lado, a Resemin se le haría más sencillo también tener repuestos en stock en Lima, con el fin de poder atender emergencias con algunos de los equipos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

3.5.4 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

Existen altas barreras de entrada para nuevos competidores. La inversión necesaria para poder fabricar este tipo de máquinas es relativamente elevada. Además de ello, es necesario contar con infraestructura que permita brindar un soporte técnico postventa, además de contar con repuestos en stock para entregas inmediatas.

3.5.5 Ingreso Potencial de Productos Sustitutos

Así como en el pasado estas máquinas para minería subterránea fueron el sustituto para las antiguas labores de exploración y desarrollo de galerías, siempre existe el potencial de que, en el futuro, se desarrollen nuevas tecnologías que permitan llevar a cabo las mismas labores de manera más segura, para quizás lograr tener cero fatalidades, y, por otro lado, lograr avances más rápidos. Incluso hoy, ya existen sustitutos para los scalers en general. Actualmente, existen equipos de desquinchado de roca que utilizan uñas para desmoronar la roca, como el desarrollado por Atlas Copco. Por otro lado, MacLean Engineering desarrolló el water scaler, que consiste en desmoronar roca con un chorro de agua a presión. Con esto, el Scalemin de Resemin, así como los scalers de BTI, Atlas Copco y Sandvik, podría verse

desplazado, puesto que las nuevas tecnologías actúan como productos sustitutos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

3.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

El objetivo de esta herramienta es identificar a los principales competidores de una empresa. Con ello, las fortalezas y debilidades se determinarán para la empresa y sus respectivos competidores, lo cual permitirá que la empresa pueda inferir sus estrategias. Se consideraron los lineamientos establecidos por D'Alessio (2015).

Los competidores principales de Resemin son Atlas Copco y Sandvik. Se determinaron 10 factores de éxito. Con respecto al primer factor, Resemin cuenta con un estándar mínimo de calidad, pero aún debe continuar trabajando en este aspecto para llegar al nivel de sus principales competidores. En relación al segundo factor, la empresa tiene mayor fortaleza por temas de costo-beneficio, facilidad de uso y retorno de inversión rápido. El tercer factor favorece a la empresa, pues Resemin tiene alta velocidad de respuesta a problemas técnicos en la mina. El cuarto factor es una gran fortaleza de la empresa, ya que se enfocan en customizar las máquinas según el cliente. Esta es una de las principales ventajas competitivas que tiene Resemin, pues aprovechó esta oportunidad no contemplada por sus competidores. El quinto factor, se refiere a que, en cuanto a costos, los equipos de Resemin cuestan menos al igual que sus repuestos en comparación con su competencia (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En relación al sexto factor, variedad de productos, Atlas Copco y Sandvik ofrecen una gama completa de equipos en minería subterránea mientras que Resemin está aún en proceso de desarrollo de este aspecto. La capacidad de producción de la empresa no es ineficiente pero todavía no está a nivel mundial como sus competidores. En cuanto a inversión en tecnología e innovación, Atlas Copco y Sandvik invierten en diseño de productos, pero toman tiempo prolongado, mientras que Resemin utiliza un método de innovación diferente porque

tienen una unidad de negocio llamada “Operación Mina”, la cual recaba información de operaciones y retroalimentación de los clientes para poder diseñar o mejorar los equipos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

La participación de mercado de Atlas Copco y Sandvik suma 85% mientras que dentro del 15% restante, Resemin tiene 4%. Finalmente, en cuanto a experiencia de la industria, Atlas Copco empezó en 1873, Sandvik en 1862 y Resemin en 1989. Por lo tanto, es notable los años de diferencia entre Resemin y sus competidores. Sin embargo, se debe resaltar que, a pesar del poco tiempo que Resemin se encuentra en el mercado, ha sabido aprovechar las debilidades de sus competidores para convertirlas en sus fortalezas (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	RESEMIN		ATLAS COPCO		SANDVIK	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estándar de calidad - equipos heavy duty	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
2. Valor agregado de productos	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
3. Rapidez de reacción - soporte post-venta	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
4. Flexibilidad de adaptación de productos	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,10
5. Competitividad en costos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
6. Variedad de productos	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
7. Capacidad de producción	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
8. Inversión en tecnología e innovación	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
9. Participación de mercado	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
10. Experiencia en la industria	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48
Total	1,00		3,02		3,50		3,40

Nota. Tomado de la entrevista personal realizada al Ing. Julio Portocarrero Miranda, Gerente General Resemin S.A., 2017

3.7 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La Matriz del Perfil Referencial (MPR) considera los mismos 10 factores de éxito revisados anteriormente en la MPC. El objetivo de esta herramienta es hacer un benchmarking con las mejores prácticas en el sector global. Como se puede observar en la

Tabla 9, se puede tener como referencia a las empresas Fucheng, Komatsu y Caterpillar. Fucheng, empresa china se consideró en la matriz debido a que China es el único país que tendría el potencial de fabricar todo el paquete completo de máquinas que poseen Atlas Copco, Sandvik y Resemin. Komatsu posee bastante reconocimiento en el mercado pero falta mayor enfoque de rapidez en soporte post-venta, competitividad en costos y flexibilidad de adaptación de productos. Para el caso de Caterpillar, la única debilidad es la competitividad en costos. Además, la empresa debe seguir mejorando en su soporte post-venta y variedad de productos.

Tabla 9

Matriz de Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	RESEMIN		FUCHENG		KOMATSU		CATERPILLAR	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estándar de calidad - equipos heavy duty	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
2. Valor agregado de productos	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
3. Rapidez de reacción - soporte post-venta	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4. Flexibilidad de adaptación de productos	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,2	4	0,4
5. Competitividad en costos	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,2	2	0,2
6. Variedad de productos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,3	3	0,3
7. Capacidad de producción	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,4	4	0,4
8. Inversión en Tecnología e innovación	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32
9. Participación de mercado	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32
10. Experiencia en la industria	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Total	1,00		3,02		3,12		3,38		3,58

Nota. Tomado de la entrevista personal realizada al Ing. Julio Portocarrero Miranda, Gerente General Resemin S.A., 2017

3.8 Conclusiones

Resemin es una empresa con 28 años en el mercado. Sin embargo, a pesar de su corto tiempo ha sabido hacer frente a sus competidores principales (Atlas Copco y Sandvik) sacando provecho de su principal ventaja competitiva, que es la de brindarle al cliente lo que

necesita, adaptando sus máquinas y servicios, y otorgar valor agregado a sus productos y rapidez de reacción, sobre todo en el servicio post-venta.



Capítulo IV: La evaluación interna de Resemin

La evaluación interna consiste primeramente en identificar los males, los síntomas, y las causas existentes en la organización. Posteriormente se muestra el análisis AMOFHIT presentado por D'Alessio (2015), y consiste en auditar los principales aspectos de la empresa dentro de todas sus áreas. Resemin actualmente opera con las siguientes áreas: (a) Almacén, (b) Comercio exterior, (c) Contabilidad, (d) Control de calidad, (e) Costos, (f) DMR, (g) Fabricación, (h) Finanzas, (i) Gerencia general, (j) Ingeniería, (k) Ingeniería técnica, (l) Logística, (m) Mantenimiento, (n) Operaciones, (o) Planeamiento, (p) Postventa, (q) Recursos humanos, (r) SIG, (s) Sistemas, (t) Tesorería y (u) Vigilancia. El análisis de los males endémicos, síntomas, causas y el análisis AMOFHIT abarcarán todas estas áreas mencionadas. Junto con la evaluación externa, los objetivos de largo plazo (OLP) y el análisis AMOFHIT, se determinará el proceso estratégico a seguir (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Resemin actualmente cuenta con personal calificado en todas sus áreas. Este el resultado de haber optado por incorporar a personal de Atlas Copco desde la Gerencia General hasta pasar por diversas áreas como Operaciones, Recursos Humanos, y el Área Comercial. Sin embargo, si bien es cierto que la organización ha mejorado enormemente debido a la nueva Gerencia General, es necesario aún eliminar principalmente cuatro males endémicos predominantes en la empresa: (a) Falta de difusión de la visión, misión y de los objetivos estratégicos, (b) Falta de trabajo en equipo, (c) Falta de un plan de capacitación anual para todo el personal y (d) Cultura organizacional débil (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Se encontró que el primer mal endémico es la falta de difusión de la visión, misión, y de los objetivos estratégicos. En todos los niveles de la organización, el personal no tiene claro hacia dónde se dirige la empresa, o tiene un concepto distorsionado, el cual difiere entre

las áreas funcionales. Esto ha generado que cada área, y en algunos casos, cada empleado lleve a cabo sus labores de manera individual, sin empatía hacia otros trabajadores u otras áreas. Ello ha generado que algunos procedimientos se vean entrapados debido a que cada área busca solo su propio beneficio y que son incapaces de negociar para llegar a un acuerdo. Esto, además de generar demoras en la ejecución de las operaciones diarias, también pone en peligro el logro de los objetivos que tiene Resemin en el largo plazo. El personal solo tiene una visión cortoplacista, que busca únicamente resultados visibles en cifras sin proyectar la organización a futuro. Es necesario que la organización empiece a creer en el planeamiento estratégico (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

El segundo mal es la falta de trabajo en equipo. Puesto que cada área funcional en la empresa solo busca su propio beneficio, ven a otras áreas como amenazas para el progreso de sus funciones. Además se generan los problemas expuestos en el mal anterior. Esto también ha generado conflictos interpersonales, los cuales ha generado un mal clima laboral. Por ello, se produce una barrera en la comunicación, la cual genera incluso egoísmo y envidia. Esto también podría motivar que la retención de los empleados se reduzca drásticamente, lo que causaría un daño enorme a la organización, teniendo en cuenta que este había tenido ya una mejora sustancial desde el año 2015. La falta de trabajo en equipo también impide que toda la organización sea consciente de su verdadero potencial y que lo desarrolle a plenitud (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

El tercer mal es la falta de un plan de capacitación anual para todo el personal. Todo el personal debe ser capacitado y comunicado sobre la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la compañía, algo que no se está haciendo, según el primer mal endémico descrito inicialmente. Sin embargo, todo el personal también debe ser capacitado para mejorar el desempeño de las diversas funciones que desempeñan, además de llevar a cabo un plan de capacitación sobre los valores de la empresa. La falta de capacitación desmotiva a

todo el personal, lo cual puede estar generando también la falta de trabajo en equipo.

Adicionalmente, la falta de capacitación del recurso humano deteriora la calidad de la organización y afecta negativamente sus resultados (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Finalmente, el cuarto y último mal es la cultura organizacional débil. La falta de comunicación de la visión, misión, objetivos estratégicos, valores, así como la falta de capacitación a todo el personal, ha generado que no exista el trabajo en equipo, lo cual deriva en una cultura organizacional débil. Los empleados aún no se sienten del todo identificados con la empresa. Esta situación podría generar también que los empleados busquen otra empresa en la cual trabajen en mejores condiciones y con mayores motivaciones (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Los males descritos con anterioridad generan los siguientes síntomas: (a) poca motivación y moral del personal, (b) duplicidad de tareas, (c) falta de sinergia (d) subutilización de recursos y (e) lentitud administrativa y burocracia. A continuación, se describirán brevemente cada uno de estos síntomas actuales en la compañía (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En primer lugar, es evidente que la falta de comunicación y capacitación genera desmotivación en los empleados. Esto pone en peligro los planes a largo plazo de la empresa, ya que funcionarios claves podrían optar por irse de la organización. Segundo, el tener cada área sus propios valores institucionales, y diferentes y distorsionados conceptos de la visión y misión, hace que se dupliquen las tareas, lo cual trae consigo ineficiencia y pérdidas de horas productivas. Tercero, la duplicidad de tareas también genera una falta de sinergia entre las diferentes áreas. Tanto los recursos humanos como los activos de la empresa se están subutilizando, por lo que no llegan a su máximo potencial. La duplicidad de tareas también

está generando lentitud en los procedimientos administrativos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En el caso de Resemin, se encontró que las causas de estos males endémicos no son por una gerencia deficiente sino más bien de una mejora y crecimiento relativamente lento. Esto se debe a que, antes del año 2015, la organización estaba en condiciones mucho peores. Con la llegada del Ing. Julio Portocarrero, las mejoras fueron significativas y, gracias a eso, el crecimiento de las ventas, que ya eran sostenibles, se empezó a acelerar. Logrando eliminar los males identificados, el crecimiento de la empresa podría ser más acelerado aún. La empresa podría mejorar mucho más rápido, las ventas podrían tener un crecimiento más acelerado aún, y la participación de mercado podría crecer más, si es que estos males se eliminasen en el mediano plazo (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

La gerencia general tiene un desafío: encontrar la manera de retener a sus funcionarios claves y que no migren a la competencia. Es necesario, también, implementar un sistema de monitoreo integral y de análisis de cambios en el entorno. La gerencia general necesita también implementar un sistema que mejore la eficiencia en los procedimientos y elimine la burocracia, tales como un Enterprise Resource Planning (ERP). Finalmente, el esfuerzo comercial debe ser doblegado, con recursos humanos y sistemas que les permitan mejorar la eficiencia comercial, tales como el Customer Relationship Management (CRM) (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1 La Evaluación Interna y el Ciclo Operativo

Una vez analizado los males, síntomas y sus respectivas causas, es ahora menester hacer el análisis AMOFHIT, el cual también abarca una auditoría de todas las áreas de la empresa en mención.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Resemin, desde sus inicios hasta el año 2015, ha tenido como gerente general al fundador y dueño de la compañía. Si bien es cierto la empresa ha tenido un crecimiento sostenible durante todo este tiempo, el crecimiento se ha acelerado en los últimos dos años debido, no solamente al repunte del precio de los metales en el sector minero, sino también a la acertada decisión del Sr. James Valenzuela de delegar el cargo de Gerente General al Ing. Julio Portocarrero, quien trabajó en Atlas Copco durante casi 20 años. Además de ello, el Ing. Julio Portocarrero ya ha tenido durante varios años cargos gerenciales en Atlas Copco y su incorporación ha mejorado significativamente la imagen de la compañía (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

El Gerente General optó por seguir la política de traer a Resemin personal de Atlas Copco para trabajar en las diversas áreas, incluyendo el departamento de Recursos Humanos, quienes se encargaron de formalizar los perfiles de cada puesto de trabajo. La llegada del personal de Atlas Copco permitió agilizar el proceso de mejora de la empresa. Incluso se detectaron algunas irregularidades y malas prácticas que el actual Gerente General eliminó inmediatamente. El trabajo en equipo del personal de Atlas Copco también ha incrementado la confianza de los clientes y ha mejorado la imagen de la compañía en frente de ellos. Finalmente, es importante mencionar que esto ha levantado enormemente la reputación de la alta dirección y sus gerentes (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Hasta antes del año 2015 la empresa no disponía de un sistema de toma de decisiones, ni tampoco existía un control gerencial efectivo. Si bien es cierto que las decisiones las tomaba el fundador de la compañía, el Sr. James Valenzuela, era necesario, también, tener un sistema estándar para tomar las decisiones y ejercer un control gerencial efectivo. Con el ingreso del Ing. Julio Portocarrero, se ha venido implementando de manera progresiva algunas prácticas corporativas que tenía en Atlas Copco. Actualmente, Resemin lleva a cabo

una evaluación del cliente, del proyecto minero en donde se desenvolverá el cliente, evaluación de la competencia, e identificación del servicio que requiere el cliente (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Resemin tampoco contaba con prácticas de gobierno corporativo transparente. Existían muchas actividades que la alta gerencia desconocía, lo cual generaba pérdidas económicas o mermas en los procesos de fabricación. Por otro lado, si bien la empresa no cuenta con un sistema de Responsabilidad Social Corporativo, el funcionamiento de la planta de fabricación está generando empleo para muchos obreros. Además de ello, esta iniciativa es una manera de incentivar el desarrollo de la industrialización que necesita el Perú (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En lo que se refiere a la calidad y la experiencia del equipo directivo, Resemin ahora cuenta con una plana gerencial de primer nivel, ya que muchos de ellos han venido de Atlas Copco. Ellos, incluyendo al Gerente General, tienen una vasta experiencia en el sector que les permite hacer frente periodos de recesión y de precios bajos de los metales en la minería (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Los proveedores mineros, en general, no realizan un planeamiento estratégico formal. Sin embargo, se puede apreciar que empresas grandes tales como Atlas Copco y Sandvik, y otras empresas de similar envergadura dentro del sector, sí realizan un planeamiento estratégico para poder crecer interna y externamente. En el caso de Resemin, hasta antes del año 2015, no existía un planeamiento estratégico integral. Ciertos lineamientos fueron traídos desde Atlas Copco, para poder elaborar un planeamiento estratégico, sin embargo, este Planeamiento Estratégico Asignado también será de utilidad a la empresa como una herramienta para elaborar un planeamiento estratégico para la empresa en el largo plazo (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En referencia a la red de contactos, incluso desde sus comienzos, Resemin siempre tuvo una fuerte red de contactos entre los clientes mineros. Esto gracias a que el Sr. James Valenzuela tenía antecedentes de haber trabajado con los mismos clientes en otras empresas, proveyendo materiales y equipos a la minería. Existe una excelente relación comercial con los clientes, y se ha venido fortaleciendo con los años. A partir del 2015, esta relación se ha posicionado de manera diferente con los clientes, ya que las empresas mineras siempre habían confiado en la seriedad de los profesionales de Atlas Copco que ahora trabajan en Resemin (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Resemin comenzó a operar en la minería del Perú como una alternativa para reparar máquinas manuales para minería subterránea a bajo costo. Además, nació como, prácticamente, la única alternativa para suministrar repuestos, ya que, a finales de la década de los 80s y comienzos de los 90s, era muy difícil establecer negocios e importar repuestos del extranjero debido al terrorismo que existía en ese entonces. Con el tiempo, Resemin se fue posicionando como una alternativa económica para muchas empresas mineras que necesitaban reparar máquinas a bajo costo y en un plazo de entrega corto (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En el año 2002 deciden fabricar su primera máquina con materiales locales. En sus inicios sus máquinas no tenían una buena performance, lo cual hizo que la imagen de Resemin se vea deteriorada. Sin embargo, James Valenzuela se las ingenió para ir mejorando el desempeño y la calidad de las máquinas para sus clientes. Con la llegada del Ing. Julio Portocarrero, la imagen de la empresa ha cambiado totalmente, y ahora los clientes tienen mayor confianza en los equipos que la empresa puede fabricar, además de un fuerte y organizado servicio postventa, algo que no existía anteriormente (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1.2 Marketing y Ventas & Investigación de Mercado (M)

En lo que se refiere a la promoción de los productos de Resemin, la empresa utiliza las revistas relacionadas al sector minero. A su vez, realiza una intensa exhibición en las redes sociales. Asimismo, hace muchos esfuerzos e invierte una buena cantidad de dinero para participar en las diversas ferias mineras que se llevan a cabo en el Perú, así como en los países en donde la empresa tiene operaciones, y en eventos relacionados al sector y que son difundidos a nivel mundial (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Por otro lado, para el área de ventas, se piensa implementar un sistema CRM, el cual incluye el ERP dynamics versión AXP3CU11. Paralelamente, se tiene pensado contratar a ejecutivos de venta y Key Accounts Managers como fuerza de ventas, con el fin de consolidar la expansión de la empresa. Hoy en día, existen dos personas, además del Ing. Julio Portocarrero y el Sr. James Valenzuela, quienes llevan a cabo la labor de ventas en la empresa (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Actualmente, existe una alta concentración de ventas por productos específicos. Las máquinas de perforación se venden únicamente a empresas mineras de socavón y solo al área de mina. El mix de productos de la empresa aún no completa el ciclo de trabajo en una mina subterránea, sin embargo, la fortaleza que tiene es el costo-beneficio. Aún no existe una política de precios formal y los descuentos son brindados debido a la excelente relación y amistad que tienen el Sr. James Valenzuela y el Ing. Julio Portocarrero con los clientes a quienes conocen desde hace varios años. La participación de mercado actualmente se encuentra en un 4% a nivel mundial y en el mercado peruano en un 30%, en ambos casos por detrás de Atlas Copco y Sandvik. Otra fortaleza que tienen los productos de Resemin actualmente es que pueden ser fabricados de manera customizada, adaptados específicamente a las necesidades de cada cliente. Esto ha incrementado la lealtad de la marca en los últimos años (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1.3 Operaciones & Logística e Infraestructura (O)

La auditoría del área de operaciones productivas, servicios y logística comenzó, primero, con la identificación del mapa de procesos, el cual se muestra a continuación. En la Figura 16 se muestra el mapa de procesos de Resemin con la certificación ISO 9001:2008.

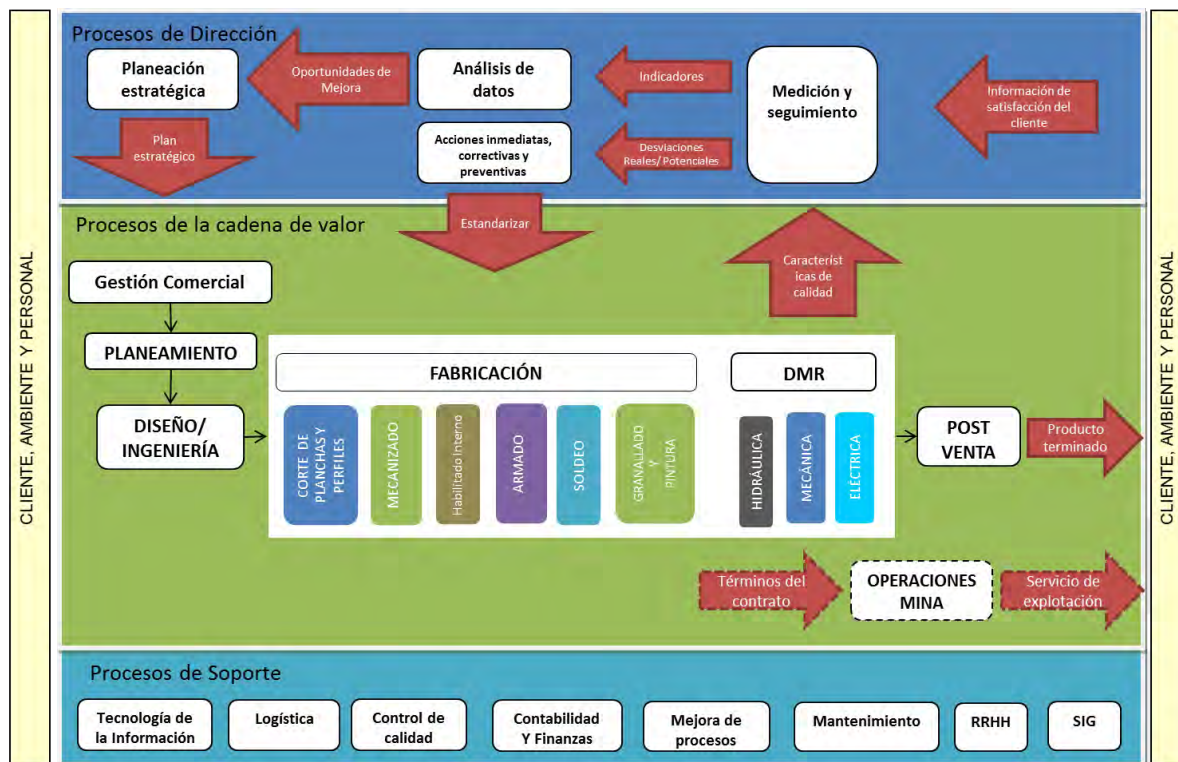


Figura 16. Mapa de procesos ISO 9001:2008. Tomado de “Manejo de residuos sólidos 2017. Plan. Código: O 03-SIG REVISIÓN: 01.” por L. Valenzuela, 2017, Resemin, p. 10.

Por otro lado, se desarrollaron las siguientes variables concernientes a este punto:

Costos de fabricación en relación a la industria y los competidores. Los costos de fabricación de las máquinas de Resemin son mucho más bajos que los de sus principales competidores. Esto se debe, principalmente, a dos factores. Por un lado, se tiene que la mano de obra en el Perú tiene un menor costo y, aun así, es lo suficientemente calificada para poder llevar a cabo trabajos en una fábrica, así como también llevar a cabo trabajos de reparación de estos equipos. Por otro lado, Resemin tiene la ventaja de poder adquirir materiales directos e indirectos localmente, y evita así costos de importación. Solo la perforadora se importa desde Francia. Adicionalmente, la empresa utiliza el método Pareto y ABC para el control de

inventarios. En lo que se refiere a tercerización, la empresa opta por servicios de mantenimiento de motores diesel y el personal requerido para ello cuando es necesario (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Facilidades de ubicación y diseño de la planta. La planta de fabricación se encuentra en el mismo edificio en donde están las oficinas y casa matriz. La planta está ubicada en el distrito de Ate, y consta de un terreno de 15,000 m². Este espacio es para la planta, almacenes y oficinas administrativas. La ubicación de la planta resulta estratégica en todos los sentidos, ya que se ubica cerca al Puente Santa Anita, el cual conecta la Panamericana Norte con la Panamericana Sur y la Carretera Central. Al momento de ir a vender los equipos o atender las necesidades postventa de los equipos, es muy sencillo acceder desde la planta hacia las vías principales de acceso. Resemin puede llegar fácilmente a las minas del norte, sur y centro desde su ubicación estratégica. Por otro lado, esta misma ubicación le permite fácil acceso a los transportistas que se encargan de recoger los equipos y repuestos que se despachan desde este punto, lo que facilita el tráfico de materiales hacia el cliente (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

No obstante lo anterior, y como se analizará en detalle más importante, es importante señalar que Resemin no cuenta con puntos de distribución y de mantenimiento en las cercanías de centro mineros, razón por la cual resultaría importantes implementar sucursales para mejorar así su alcance con clientes que requieran de su servicio post-venta.

Anteriormente, no existía un sistema de control de calidad en los procesos. Desde el 2015, se ha venido implementando controles de calidad en cada uno de los procesos con el fin de asegurar la calidad de los equipos una vez terminados. Por otro lado, Resemin tiene implementado el ISO 9001 y, con ello, la empresa asegura la calidad de sus productos. De esta manera, Resemin podrá ofrecer equipos de mejor calidad y mejorará la disponibilidad de los mismos en mina (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Adicionalmente, Resemin tiene implementado un plan de contingencia, el cual planifica y organiza las actividades a desarrollar antes, durante y después de una situación de riesgo. Para ello, existe un director, coordinador general, comité de seguridad de respuestas ante emergencias, una brigada de lucha contra incendios, brigada de comunicaciones y seguridad, y la brigada de evacuación y rescate. La empresa cuenta con toda una estrategia de respuestas en caso de incendios o derrames (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017). En la Tabla 10 se mostraron los posibles riesgos en las instalaciones de Resemin.

Tabla 10

Evaluación de riesgos

Área de Riesgo	DESCRIPCIÓN		Parte Afectada
	<i>Peligro</i>	<i>Riesgos</i>	
GRANALLADO	Partículas de granalla	Exposición a granalla	- Infraestructura - Personal de la Empresa
CORTE CNC	Lodo y escorias de mesa de corte	Derrame de lodos y escorias	- Suelo- Personal de la Empresa
DMR, PINTURA	Derrame de pintura y thinner e hidrocarburo	Intoxicación	- Personal de la Empresa
DMR, PINTURA	Incendio por acumulación de material inflamable	Incendio	- Infraestructura - Personal de la Empresa
DMR	<i>Fuga de aceite hidráulico</i>		

Nota. Tomado de “Manejo de residuos sólidos 2017. Plan. Código: O 03-SIG REVISIÓN: 01” por L. Valenzuela, 2017, Resemin, p. 42.

4.1.4 Finanzas & Contabilidad (F)

En lo que se refiere a este punto, a continuación, se analizarán los siguientes aspectos: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) apalancamiento, (d) actividad y (e) crecimiento. Si bien Resemin tiene un volumen importante de operaciones en diversos países, es importante recalcar que el presente estudio se enfocó únicamente en los estados financieros relacionados a la operación de Perú. En la Tabla 11, se puede apreciar el estado de ganancias y pérdidas de Resemin para el periodo 2011-2016.

Tabla 11

Estado de ganancias y pérdidas 2011-2016 en millones de USD\$ de Resemin en el territorio peruano

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proy 2017
Ventas Netas	55.13	67.54	65.00	71.94	82.77	124.02	167.43
Costo de Ventas	38.46	44.77	43.42	50.51	58.24	83.20	112.32
Utilidad Bruta	16.67	22.77	21.58	21.43	24.53	40.82	55.11
% Utilidad Bruta	30%	34%	33%	30%	30%	33%	33%
Crecimiento de Ventas		23%	-4%	11%	15%	50%	35%
Gastos de Operación:							
Gastos de Administración	1.63	2.36	2.75	3.17	4.34	5.04	6.56
Gastos de Ventas	3.66	3.46	3.37	3.61	3.52	3.71	5.20
Utilidad Pre Operativa (EBIT)	11.37	16.95	15.47	14.65	16.67	32.06	43.35
% Utilidad Pre Operativa	21%	25%	24%	20%	20%	26%	26%
Ganancia por Venta de Activos	-	-	-	-	-	0.19	0.21
Perdida por Venta de Activos	-	-	-	-	-	-	0.66
Otros ingresos	1.39	1.47	0.81	0.99	0.42	0.45	0.32
Otros egresos	0.95	0.62	-	-	0.38	-	0.08
Utilidad Operativa (EBT)	11.82	17.79	16.28	15.64	16.71	32.70	43.15
% Utilidad Operativa	21%	26%	25%	22%	20%	26%	26%

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas

Por otro lado, en la Tabla 12, referida a la evolución financiera y contable de Resemin, se puede apreciar la evolución de diversos indicadores y ratios de la empresa a lo largo del periodo 2011 – 2016, los mismos que se encuentran relacionados al territorio peruano.

Con respecto a la rentabilidad, se observó que los ratios analizados se redujeron después del año 2011. Esto se debió, principalmente, a un descenso en las ventas causado por la reducción del precio de los metales. Se debe sumar el incremento de inversión que Resemin tuvo que hacer para poder abrir nuevas sucursales en otros países. Estos ratios tuvieron una pequeña mejora a partir del año 2015, impulsados sobre todo por el incremento

en las exportaciones más que por el aumento en las ventas en el Perú (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Tabla 12

Evolución financiera y contable de Resemin (2011-2016)

Rentabilidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad bruta	30%	34%	33%	30%	30%	33%
Utilidad neta	15%	18%	18%	15%	14%	18%
Utilidad operativa (ROS)	21%	25%	24%	20%	20%	26%
Rotación de activos (ROA)	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Rotación del patrimonio (ROE)	0.6	0.5	0.3	0.2	0.2	0.4
Retorno de la inversión (ROI)	0.3	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2
Liquidez	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prueba corriente	1.2	1.3	1.3	1.1	1.1	1.2
Prueba ácida	1.0	1.0	0.9	0.8	0.8	0.9
Inventarios con relación al capital neto de trabajo	0.3	0.4	0.9	0.9	0.8	0.6
Apalancamiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cociente deuda al activo	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Cociente deuda al patrimonio	1.7	1.7	1.4	1.6	1.7	1.4
Cociente deuda a largo plazo al patrimonio	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1
Número de veces de intereses ganados	12.0	27.2			44.0	
Actividad	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación de inventarios	14.8	10.5	6.5	5.8	6.1	8.1
Rotación de activos fijos	5.7	3.5	1.6	1.4	1.5	2.2
Rotación de activos totales	1.5	1.1	0.7	0.6	0.6	0.8
Periodo medio de la cobranza	27.4	30.4	42.6	76.0	54.8	39.5
Crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas en millones de USD\$	55.13	67.54	65.00	71.94	82.77	124.02
% Incremento de las ventas		23%	-4%	11%	15%	50%
Utilidad neta en millones de USD\$	8.27	12.45	11.39	10.95	11.70	22.89
% Incremento de las utilidades netas		51%	-9%	-4%	7%	96%

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas

En lo que se refiere a la liquidez, se observó que, en el corto plazo, la empresa no enfrenta problemas de liquidez en líneas generales a lo largo del periodo 2011-2016. Sin embargo, es posible identificar que, desde el año 2013, Resemin ha tenido problemas en pagar sus obligaciones, y ha dependido mucho de vender lo que tiene en inventario, para poder tener liquidez y pagar dichas cuentas. Por otro lado, se puede ver que Resemin cada

vez más invierte su capital de trabajo en tener inventario (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

En referencia a los ratios de apalancamiento, se observó que la empresa mantiene su pasivo menor a sus activos, teniendo un respaldo para pagar sus deudas. Sin embargo, estas deudas son mayores al patrimonio neto, lo cual resulta en un apalancamiento elevado durante este periodo. Este apalancamiento está relacionado mayormente con deudas a corto plazo, lo cual significa que la empresa tiene limitaciones en la liquidez. En lo concerniente a los ratios de actividad, se puede ver que existe una decreciente eficiencia en el uso de los activos de la empresa para generar ventas. Más aún, la rotación de inventarios está cayendo de igual manera. Sin embargo, se pudo ver una mejora en el periodo promedio de cobranza, debido a que las empresas mineras han resuelto algunos problemas financieros por la reducción del precio de los metales desde el año 2013. Finalmente, a pesar de que las exportaciones están creciendo a un ritmo exponencial, las ventas en el Perú también han tenido un crecimiento pronunciado para el año 2016, resultado de la recuperación de la minería en el país. La utilidad ha tenido fluctuaciones, las reducciones se debieron principalmente al incremento de la inversión en activos y recursos para solventar el crecimiento en la empresa. Estas inversiones estuvieron justificadas al tener incremento en ventas y utilidades significativas para el año 2016 (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Al comparar a Resemin a nivel global con sus mas cercanos competidores, se puede observar que la empresa se encuentra a la par con Atlas Copco el cual también tiene un ROA de 0.10, mientras que Sandvik solo llega a la mitad, con un indicador de 0.05.

Aparentemente los activos de Resemin y Atlas Copco producen un mejor retorno que Sandvik. Por otro lado, Sandvik también tiene el ROE mas bajo de las tres empresas analizadas con un nivel de 0.15, mientras que Atlas Copco tiene 0.25, y Resemin lleva el liderazgo con un ROE de 0.40. Esto refleja que el patrimonio de los accionistas en Resemin

tiene un mejor rendimiento que sus mas cercanos competidores (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Se puede observar también que Resemin tiene una utilidad operativa superior a sus competidores, ya que el 26% registrado por la empresa en el 2016 supera el 19% reportado por Atlas Copco, y el 15% reportado por Sandvik. Adicionalmente, la rotación de activos totales es mayor en Resemin con un ratio de 1.50, mientras que Atlas Copco y Sandvik están alrededor del 0.20. Esto refleja la rapidez con la que Resemin entrega un equipo fabricado. Los activos de Resemin tienen un nivel de rotación superior ya que los materiales y recursos se utilizan de manera más eficiente para entregar un equipo fabricado, a diferencia de las empresas suecas, las cuales toman mas tiempo por sus extensos plazos de entrega. Es importante resaltar también que los activos, y patrimonio de Atlas Copco y Sandvik son mucho mas elevados que los de Resemin, y a pesar de que las ventas de las empresas suecas son mayores, no contribuyen a tener un buen ratio en la rotación de activos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1.5 Recursos Humanos & Cultura (H)

En esta investigación se encontró que Resemin utiliza como herramienta de evaluación de personal el test DISC. Este permite medir comportamientos y emociones basados en 4 dimensiones de personalidad: (1) decisión, (2) influencia, (3) serenidad y (4) cumplimiento. Los colaboradores reciben capacitaciones constantes durante el año y retroalimentación de sus respectivos jefes. En el caso de los técnicos, se tienen 5 niveles (1 es el nivel más bajo y 5 es el nivel más alto, según el nivel de experiencia) (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

El clima laboral de la empresa no es el mejor. No obstante, se mantiene motivado al personal para que crezca dentro de la empresa. En el caso de que algún jefe identifique bajo desempeño en sus colaboradores, se inicia una conversación y se evalúa la opción de

transferirlo a otra área. Esto ocurre con el fin de lograr mayor productividad. Con respecto a la cultura organizacional, el Ing. Julio Portocarrero aún está evaluando cómo continuar mejorando en este aspecto. Se tienen las ideas, pero se están evaluando costos y el nivel de impacto en los resultados (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

A futuro, se piensa implementar un sistema que permita retener al personal con el fin de que el talento humano no se vaya a otras empresas. Se tiene pensada una encuesta de satisfacción que generará el plan de acción para retener el talento y la difusión de la cultura Resemin (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1.6 Sistema de Información & Comunicaciones (I)

Se está implementando un ERP Dynamics versión AXP3CU11, que permitirá a la empresa tener un mejor control de qué máquina se debe entregar a cada cliente y cuándo, niveles de stock y, en general, todos los datos para poder realizar correcta y oportunamente las entregas. Esta herramienta permitirá integrar a todas las áreas. El módulo de CRM, por ejemplo, permitirá analizar con más detalle a los clientes, las visitas realizadas, ventas y preferencias. Se tendrán reportes que ayudarán a medir a los vendedores y el comportamiento de los clientes en cuanto a frecuencia de compra y qué tan satisfechos se encuentran con el producto y/o servicio (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

4.1.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)

Se tiene pensado innovar con el proceso de ventas. Los vendedores llevarán sus presentaciones en tablets, podrán revisar el seguimiento de ventas, estado de cotizaciones, si es que ha habido quejas de clientes, etc. Se está trabajando en la política de distribuidores, los lineamientos, roles. Los distribuidores serán calificados del uno al tres y dependiendo de ello, se les otorgará mayor descuento.

Responsabilidad Social y Ecológica. En lo que se refiere al tema de ecología, se encontró que Resemin coopera activamente con el cuidado del medio ambiente. Mediante su

plan de capacitación anual en el manejo de residuos sólidos, la empresa asegura que todos sus residuos son manejados de la mejor manera posible. Se reutiliza, se recicla o se reduce lo más que se puede con el fin de minimizar el impacto de los residuos en el medio ambiente. Por otro lado, se tiene un sistema de clasificación de residuos, cuya disposición final tiene un impacto mínimo en el medio ambiente. Las fotos de la clasificación de residuos se muestran en la Figura 17.

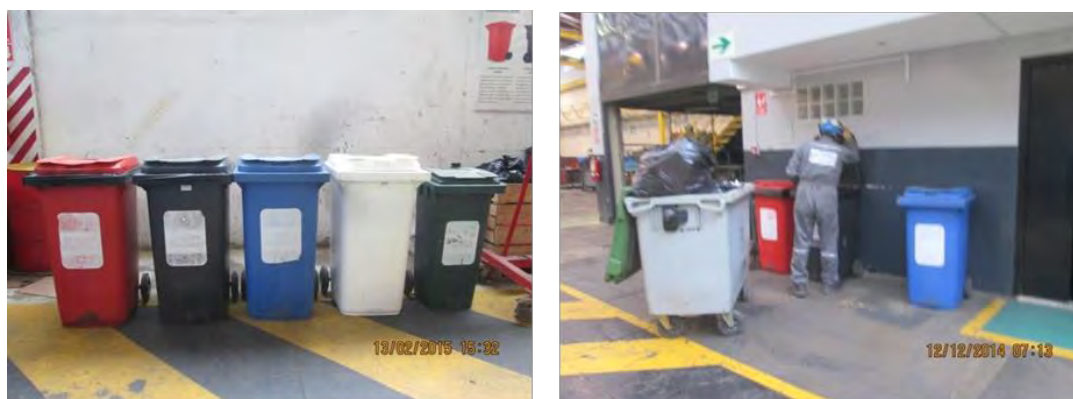


Figura 17. Botes de basura con colores para la clasificación de residuos sólidos. Tomado de “Manejo de residuos sólidos 2017. Plan. Código: O 03-SIG REVISIÓN: 01.” por L. Valenzuela, 2017, Resemin, p. 69.

Por otro lado, Resemin no cuenta con un plan de responsabilidad social corporativa por el momento. Sin embargo, actualmente está generando puestos de trabajo a un número cada vez más grande de personas, no solo en el Perú, sino también en los países donde la empresa tiene sucursales. Además, las operaciones actuales de la empresa contribuyen a la industrialización del país, ya que las actividades de manufactura en el Perú cada vez son más importantes. En el largo plazo, la empresa tiene pensado desarrollar centros de servicio técnico en el Perú y en otros países, en donde personal calificado de Resemin se encargará de capacitar a las personas de la zona con el fin de que puedan ellos mismos llevar a cabo labores de operación de las máquinas, así como mantenimiento y reparación de estos (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017). La Tabla 13 muestra los residuos

sólidos típicos, la actividad que las genera y las técnicas de minimización utilizados en cada caso.

Tabla 13

Técnicas de Minimización

Residuos Sólidos	Actividad Generadora	Técnica de Minimización
Tóner y cartuchos de tinta para impresión.	Impresión de documentos.	Implementación de tinta continúa para las impresoras.
Bolsas Plásticas	Almacén de Materias Primas, Empaque de Productos terminados	Re uso, para empaçar residuos de producción.
Trapos contaminados con solventes.	Limpieza de máquinas y equipos.	Cortar los trapos industriales para minimizar su uso. <i>Carpetas compartidas en la red para evitar imprimir.</i> Se Reutilizará el documento impreso en ambas caras luego se comercializará para su reproceso.
Papel	Impresión de documentos	<i>Generación Facturas electrónicas a algunos proveedores.</i>
Latas de pintura	Preparado de pintura	Se reutiliza el envase hasta 2 veces para el mezclado de pintura base y amarillo.
Equipos de protección personal que aún pueden ser utilizados	Etapas de producción	Reutilización de epps de personal cesado para personal en evaluación (casacas de soldar, mandil, mangas, casco de seguridad).
Activos que ya no se usaran en las actividades administrativas (muebles, escritorios, sillas, etc.)	Trabajos administrativos	El área de responsable del activo evalúa la posibilidad de recuperarlo reparándolo o reubicarla a otra área que lo necesite.
Maderas y parihuelas.	Embalaje y recepción de componentes en Almacén.	Se reutilizará en la planta como tacos o base para la colocación de piezas metálicas, puede ser reparada y usada.

Nota. Adaptado de “Manejo de residuos sólidos 2017, Código: O 03-SIG REVISIÓN: 01”

4.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite hacer la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Como se puede observar en la Tabla 14, las fortalezas de Resemin son la flexibilidad de diseños, el bajo costo en comparación al mercado, se tiene un buen personal en el equipo y se tienen las certificaciones para poder ser competitivo en el mercado, además de línea de carrera para el personal. Por otro lado, entre las debilidades, se encuentran el hecho de no tener una organización interna tan definida, se tiene infraestructura limitada, la imagen institucional no está tan definida aún, el personal debe mejorar en cuanto a identificación de valores con la empresa y, por último, carecen de sistemas de información para la toma adecuada de decisiones. Resemin está trabajando en mejorar estas debilidades y

tener mejor branding (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017). En la Tabla 14 se muestra la matriz MEFI que se elaboró para Resemin.

Tabla 14

Matriz MEFI de Resemin

Factores Determinantes de Exito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Fabricación de maquinaria a la medida del cliente	0.15	4	0.60
2. Equipos sencillos y de bajo costo	0.10	4	0.40
3. Personal operativo capacitado para atender con rapidez necesidades y emergencias de los clientes	0.10	3	0.30
4. Certificación de procedimientos a nivel nacional	0.06	3	0.18
5. Línea de carrera para el personal	0.09	3	0.27
Subtotal	0.50		1.75
Debilidades			
1. Organización interna no definida	0.12	1	0.12
2. Infraestructura limitada	0.12	1	0.12
3. Imagen institucional no definida	0.08	2	0.16
4. Falta de identificación del personal con los valores de la empresa	0.08	2	0.16
5. Falta de sistemas de información para la toma de decisiones	0.10	1	0.10
Subtotal	0.50		0.66
Total	1.00		2.41

Nota. Tomado de "Entrevista al Gerente General Resemin" por Julio Portocarrero, 2017, 3 de agosto.

4.3 Conclusiones

En general, Resemin tiene como principal fortaleza la flexibilidad para diseñar máquinas a la medida de las necesidades del cliente, además de tener bajos costos operativos en comparación al mercado. Por otro lado, cuenta con personal calificado en planilla para atender apropiada y rápidamente las necesidades de sus clientes. Sin embargo, aún es necesario desarrollar la infraestructura, cultura organizacional y desarrollar sistemas de información acorde para la toma de decisiones. El Gerente General se encuentra 100% comprometido a mejorar, sobretodo, en el tema de branding y retención de personal.

Capítulo V: Intereses de Resemin y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se plantean los intereses y objetivos de largo plazo de Resemin. La información analizada en los capítulos anteriores será utilizada como *input* para generar los objetivos de largo plazo, así como las estrategias a seguir por Resemin.

5.1 Intereses Organizacionales de Resemin

Hartmann (1957/1983) define a los intereses organizacionales como los aspectos que a una organización le interesa fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Los intereses organizacionales de Resemin (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017) son los siguientes:

Mayor presencia en el extranjero. Resemin es una empresa peruana con sucursales en Argentina, México, Bolivia, Zambia, República del Congo e India, y con distribuidores en Guatemala, Brasil, Canadá, Colombia, Australia, Turquía, Chile, Sudáfrica, Rusia, República Checa y Kazajistán. Uno de sus mayores intereses es consolidar su presencia en cada uno de los mercados mencionados, así como seguir expandiéndose a otros países. Uno de los principales retos de Resemin es el de tener una fuerte presencia en los cinco continentes.

Fabricar máquinas complementarias a las de perforación. El rubro de especialización de las máquinas de Resemin son las perforadoras (jumbos), necesarias para los procesos con el mismo nombre. Sin embargo, este solo es uno de los procesos de la minería subterránea. Resemin apunta a tener el portafolio completo de máquinas necesarias para una operación completa de minería subterránea. Uno de los siguientes procesos con mayor interés de Resemin es el “acarreo”, con lo que esperan incurrir en las máquinas de acarreo de bajo perfil.

Crecimiento sostenido. En los últimos tres años, Resemin ha duplicado su facturación y tamaño de operación. Uno de sus principales intereses es que este crecimiento se mantenga

durante los años venideros como parte de una estrategia sólida de innovación y de escuchar los requerimientos de los clientes de la minería subterránea.

Incrementar ingresos. Como parte de la expansión proyectada, es de sumo interés para la organización incrementar sus ingresos y márgenes de operación. Cada sucursal debe ser capaz de demostrar rentabilidad para subsistir por sí sola sin ayuda de la matriz.

Mejora continua. El cada vez más difícil acceso a los minerales motiva que las empresas mineras encuentren maneras innovadoras de acceder y tratar el material sin generar desperdicio. Esto exige a Resemin estar en una constante mejora continua y hace que sus productos se adapten a las necesidades específicas de la industria del momento.

Satisfacción del cliente. El mayor interés organizacional de Resemin es la satisfacción plena de sus clientes. Resemin entiende que el acercamiento directo con las necesidades de sus clientes es la clave de su éxito y que necesita mantenerlo para permanecer competitivo en el mercado de maquinaria para minería subterránea.

5.2 Potencial Organizacional de Resemin

De acuerdo a Hartmann (1957/1983), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos de la organización. D'Alessio (2015) listó las siete áreas funcionales clásicas en las se establecen estos factores.

Administración y gerencia. Una de las fortalezas de Resemin es el liderazgo y empuje generado por su fundador James Valenzuela. A esto lo acompaña el liderazgo ejercido por Julio Portocarrero, quien, además, tiene mucha experiencia en la industria. Una de las debilidades es que existen algunas gerencias que no se encuentran comprometidas al 100%.

Marketing y ventas & investigación de mercado. Una de las áreas con más capacidades por desarrollar es el área de marketing y ventas. Actualmente, Resemin cuenta con vendedores que realizan visitas a los principales clientes y realizan análisis de los

proyectos mineros en los que deberían incursionar. Sin embargo, no se cuenta con toda la información a la mano para tomar decisiones informadas de evaluación de clientes, base instalada e historia de estos.

Operaciones, Logística e infraestructura. Los costos de logística, mano de obra e infraestructura son una de las fortalezas de Resemin. Esto es debido a que, en el Perú, la mano de obra tiene un menor costo, al igual que los materiales directos e indirectos utilizados en la fabricación de las máquinas. La infraestructura también ha sido optimizada para responder a la gran demanda de máquinas que la empresa ha tenido a nivel mundial.

Finanzas y contabilidad. En los últimos años, Resemin ha duplicado su tamaño gracias a su crecimiento en ventas. Ello ha permitido que se puedan realizar nuevas inversiones en infraestructura y planta. El manejo contable y financiero es una de las fortalezas de Resemin, pues se efectúan estudios de evaluación de proyectos de manera que cada uno de estos tenga un retorno considerable para la empresa, a la vez que permitan tener ratios de crecimiento sostenible.

En la Tabla 15, se puede observar el análisis de ratios financieros de Resemin solo para la sucursal en Perú en el periodo 2011-2016. Este análisis está a nivel rentabilidad, liquidez, apalancamiento, actividad y crecimiento. A nivel utilidad bruta, el ratio se ha mantenido estable alrededor de 30%. Por otro lado, en el rubro liquidez, la tabla muestra el detalle de inventarios con relación al capital neto de trabajo, el cual se ha ido incrementando teniendo como base en el 2011 un ratio de 0.3 y 0.6 en el 2016.

La rotación de inventarios también ha variado notablemente desde el 2011 hasta el 2016 con 11.6 y 4.0 respectivamente. Esto es un factor favorable para la empresa, pues ha optimizado sus procesos a lo largo de los años. A nivel ventas, hay un importante crecimiento de 43 a 61 millones de dólares americanos, es decir, un incremento de 30%. Finalmente, en el 2016, se tuvo un incremento de 107% en utilidades netas.

Tabla 15

Análisis de ratios financieros de Resemin, sucursal del Perú, periodo 2011-2016

Rentabilidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad bruta	30%	34%	33%	30%	30%	33%
Utilidad neta	15%	17%	14%	11%	6%	10%
Utilidad operativa (ROS)	20%	23%	18%	13%	8%	13%
Rotación de activos (ROA)	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
Rotación del patrimonio (ROE)	0.5	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1
Retorno de la inversión (ROI)	0.2	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1
Liquidez	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prueba corriente	1.2	1.3	1.3	1.1	1.1	1.2
Prueba ácida	1.0	1.0	0.9	0.8	0.8	0.9
Inventarios con relación al capital neto de trabajo	0.3	0.4	0.9	0.9	0.8	0.6
Apalancamiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cociente deuda al activo	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Cociente deuda al patrimonio	1.7	1.7	1.4	1.6	1.7	1.4
Cociente deuda a largo plazo al patrimonio	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1
Número de veces de intereses ganados	9.0	19.1			10.7	
Actividad	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación de inventarios	11.6	8.1	4.8	3.6	3.5	4.0
Rotación de activos fijos	4.4	2.7	1.1	0.9	0.9	1.1
Rotación de activos totales	1.2	0.8	0.5	0.4	0.4	0.4
Periodo medio de la cobranza	27.4	30.4	42.6	76.0	54.8	39.5
Crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas en millones de dólares americanos	43	51	47	44	48	61
% Incremento de las ventas		20%	-9%	-5%	7%	28%
Utilidad neta en millones de dólares americanos	6	8	6	4	2	5
% Incremento de las utilidades netas		42%	-28%	-25%	-40%	107%

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas

Recursos Humanos y cultura. En los últimos años, Resemin se ha enfocado en construir una cultura enfocada en gestionar y retener a sus mejores talentos. La base de su cultura es la confianza y la lealtad hacia la compañía. Este enfoque aún está siendo implantado en los trabajadores, por lo que necesita ser reforzado a través de entrenamientos en todos los niveles.

Sistemas de información y comunicaciones. Actualmente, Resemin se encuentra por implementar un sistema ERP y CRM que acompañe su estrategia de crecimiento y expansión.

Mientras este sistema no se encuentre funcionando de manera integrada con los principales procesos de la compañía, se puede considerar que es una de las principales dolencias el no tener la información en el tiempo correcto e idóneo para tomar las decisiones.

Tecnología, investigación y desarrollo. La tecnología de Resemin utilizada para la fabricación de sus máquinas es de última generación. Esto ha permitido tener optimización de costos de producción y estar alineados con la agilidad que requieren sus clientes. En cuanto al desarrollo de nuevas innovaciones de producto, Resemin utiliza la Ingeniería Inversa, a través de máquinas de Atlas Copco. La diferencia de las máquinas de Resemin es que estas están diseñadas para resistir los ambientes más extremos de la minería subterránea: altas temperaturas, ausencia de agua, excesiva humedad y gran altura. Adicionalmente, estas pueden ser customizadas al gusto de los clientes (no solo ofrecen los modelos estándares).

5.3 Principios Cardinales Organizacionales de Resemin

Hartmann (1957/1983) indica que los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de una organización en su entorno (D'Alessio, 2015). Los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalances de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Resemin tiene influencias marcadas por la empresa Atlas Copco. Este se debe, no solo porque parte de su personal son ex empleados de esta organización, sino también a que, desde su concepción, Resemin tomó las máquinas de esta empresa como modelo para realizar ingeniería inversa y construir sus propias máquinas.

Lazos pasados y presentes. Resemin empezó sus operaciones en el año 1989 como el único proveedor en Perú de repuestos especializados en minería subterránea. Desde ese entonces, competidores como Sandvik y Atlas Copco, no vieron con buenas luces la aparición de este competidor. Debido al arraigo con los productos de Atlas Copco, esta compañía permanece como un lazo hasta el presente.

Contrabalance de intereses. Una de las ventajas comparativas de Resemin son los costos de producción de las máquinas. Estas pueden ser construidas a un costo menor que las de los principales competidores como Atlas Copco y Sandvik. Ello permite que los intereses de expansión de estos competidores, los cuales tienen tecnología más avanzada y mayor presupuesto de investigación y desarrollo, entren en contrabalance con la ventaja de Resemin.

Conservación de enemigos. A pesar de que Atlas Copco es uno de los principales competidores de Resemin y al no existir competidores similares en Perú, conservarlo significa seguir trayendo más competencia y a su vez más innovaciones a los productos de Resemin.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de Resemin (MIO)

De acuerdo con los puntos revisados anteriormente, elaboraremos la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), identificando el nivel de intensidad (vital, importante o periférico) de cada uno de los competidores de la industria donde Resemin opera. En la Tabla 16 se muestra la matriz IO de Resemin.

Tabla 16

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Supervivencia	Importante	Periférico
1. Mayor presencia en el extranjero	Sandvik*		Fucheng*
2. Fabricar máquinas complementarias a las de perforación	Atlas Copco	Sandvik	Caterpillar
3. Crecimiento sostenido	Sandvik*		Fucheng*
4. Incrementar ingresos	Sandvik*		Fucheng*
5. Mejora Continua	Atlas Copco	Sandvik	Caterpillar
6. Satisfacción al cliente	Atlas Copco	Sandvik	Caterpillar

Nota. *Interés Opuesto

En esta tabla se muestra que para la organización es importante la empresa Atlas Copco, pues muchas de las innovaciones de Resemin se realizan con Ingeniería Inversa de las máquinas de Atlas Copco. La diferencia es que las máquinas de Resemin pueden ser

customizadas por los clientes. Por otro lado, están las empresas Sandvik y Fucheng, quienes tienen intereses opuestos, pues en gran parte de los territorios compiten con Resemin.

Caterpillar es mayormente periférico, ya que solo tiene un tipo de máquina que Resemin comercializa y no está especializada en el rubro de minería subterránea.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En este punto se señalaron los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para el Plan Estratégico de Resemin, teniendo en consideración su visión y misión, y los intereses organizacionales. Siguiendo a D'Alessio (2015), la sumatoria de los OLP debe llevar a la organización a hacer realidad su visión. Así, y de acuerdo a lo señalado (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017), los OLP que harán posible esta visión para el caso de Resemin son los siguientes:

Tabla 17

Objetivos de Largo Plazo de Resemin

N°	Descripción
OLP1	Incrementar la participación de mercado en el Perú a 40%. En el 2017, la participación de mercado fue del 30%.
OLP2	Incrementar la satisfacción del cliente al 90 %. En el 2017, el índice de satisfacción del cliente era del 60%.
OLP3	Duplicar la capacidad de la planta y, con ello, de la producción. La capacidad actual es de 6 máquinas por mes.
OLP4	Duplicar las exportaciones incrementando la presencia de la empresa en Chile, México, Argentina y Sudáfrica. En el 2016, las exportaciones fueron (en millones de USD\$): 15.31, 12.24, 10.51 y 8.91 respectivamente.
OLP5	Evaluar los índices de satisfacción del personal, fomentando que éstos alcancen índices no menores al 85%.
OLP6	Trabajar en los índices de medición de calidad, buscando alcanzar niveles equivalentes a los contenidos en el Certificado ISO 9001:2015. A la fecha, la empresa cuenta con el ISO 9001:2008.
OLP7	Incrementar el ROA a través de mayor inversión en investigación y desarrollo. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 30%. Actualmente, el ROA es de 0.10. Incrementar el ROE a través de mayor inversión en tecnologías de información.
OLP8	Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 15%. A la fecha, el ROE de Resemin es de 0.40.

5.6 Conclusiones

Los Objetivos de Largo Plazo de Resemin incluyen las pautas que la empresa deberá alcanzar al año 2022 con el objeto de mantener su posición frente a competidores extranjeros y con mayor presencia en el mercado, cumpliendo así con la visión planteada. Así, adoptará medidas que le permitan incrementar su oferta a efectos de que esta incluya el espectro total de labores mineras subterráneas, velará por la satisfacción global de sus clientes locales y extranjeros en un ambiente interno de desarrollo profesional, observará el cumplimiento de políticas internacionales de calidad y fomentará la adhesión a nuevas tecnologías y a la innovación constante de sus equipo. Finalmente, posicionará a la empresa en un lugar expectante de cara al futuro.



Capítulo VI: El Procedimiento Estratégico

Desde el capítulo 1 hasta el capítulo 5 se ha descrito la primera fase de la primera etapa del proceso estratégico, que consiste en la formulación, y tiene como punto final la elección de las estrategias (D'Alessio, 2015). El capítulo 6 se ha construido con información previa recabada en los capítulos anteriores, la cual permitió formular los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y la visión de la compañía. Este capítulo contiene una serie de matrices para analizar las estrategias, las cuales se contrastarán con las OLP para confirmar que, efectivamente, dichas estrategias permitirán el logro de los objetivos de la organización.

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

Para comenzar la fase 2 de este estudio, se utilizó la matriz FODA (SWOT por sus siglas en inglés), la cual lista todas las fortalezas y debilidades que tiene una empresa internamente, así como las oportunidades y amenazas externas que tiene la misma de acuerdo con su entorno. La información para construir la matriz FODA se extrajo de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI que se utilizaron parte el análisis externo e interno respectivamente. La matriz FODA permitirá establecer las estrategias para aprovechar al máximo las fortalezas de la organización y las oportunidades externas, así como minimizar los efectos de las debilidades y las amenazas externas.

En la Tabla 18, se puede apreciar claramente todas las estrategias resultantes del análisis FODA, las cuales están divididas en cuatro cuadrantes. Cada cuadrante está orientado a un tipo de estrategia específico que tiene que ver con la combinación entre factores internos y externos. D'Alessio (2015) indica que dichos cuadrantes son los siguientes: (a) Estrategias FO (explota), (b) Estrategias DO (busca), (c) Estrategias FA (enfrenta) y (d) Estrategias DA (evita).

Tabla 18

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA) de Resemin

	Fortalezas	Debilidades
	1. Flexibilidad en los diseños 2. Bajo precio de equipos y repuestos. Bajo costo operativo. 3. Personal operativo competente y con know-how 4. Certificación de sus procedimientos a nivel nacional 5. Línea de carrera para el personal	1. Organización interna no definida 2. Infraestructura limitada 3. Imagen institucional no definida 4. Falta de identificación del personal con los valores de la empresa 5. Falta de sistemas de información para la toma de decisiones
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Demanda de productos minerales (auge de la minería a nivel mundial en el siglo 21)	FO1: Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica. (F1, F2, O1, O2, O3, O5)	DO1: Reorganización interna en base a habilidades y competencias (D1, O1, O3) DO2: Adquirir un nuevo local para la ampliación de la capacidad de planta, así como invertir en nuevas máquinas para la fabricación de los equipos (D2, O2, O3, O4, O5, O6)
2. Apertura a mercados externos	FO2: Capacitar al capital humano en nuevas técnicas de fabricación (F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO3: Definir y fortalecer la imagen institucional para incrementar los índices de satisfacción del personal (D3, O2, O3)
3. Crecimiento económico	FO3: Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado (F1, F3, F5, O6)	DO4: Implementar programas de identificación de talentos claves (D4, O3)
4. Seguridad a la inversión extranjera	FO4: Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia (F1, F4, O6)	DO5: Implementar sistemas de información que ayuden a la toma de decisiones y generen eficiencias (D5, O2, O3, O6)
5. Normativa del impulso	FO5: Desarrollar mercados alternativos para la exportación de maquinaria (F5, O3)	
6. Desarrollo de tecnología		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Competencia agresiva de Atlas Copco y Sandvik	FA1: Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes (F1, F2, F3, F5, A1)	DA1: Incorporar nuevas tecnologías de información y fabricación de máquinas que integren eficiencias en los procesos (D5, A1, A2, A7)
2. Caída abrupta del precio de los metales en los últimos años	FA2: Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales (F3, A7, A8, A9)	DA2: Ejecutar la ampliación de la planta para incrementar la capacidad de producción (D2, A1, A2, A3, A4, A5)
3. Conflictos socio ambientales	FA3: Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal (F3, A1, A3, A4, A7, A8, A9)	DA3: Ejecutar programas de retención de talento clave que ayuden a evitar la rotación de personal voluntaria (D3, A6, A9)
4. Minería ilegal	FA4: Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias (F2, F4, A1, A2, A3, A4)	DA4: Formalizar y fortalecer la estructura organizacional (D1, D3, A1, A5)
5. Migración de ejecutivos clave a la competencia o para empezar proyectos de emprendimiento	FA5: Implementar programas de responsabilidad social que cooperen con la resolución de los conflictos sociambientales (F2, F3, A3, A4)	
6. Aparición de nuevas tecnologías		
7. Integración vertical hacia delante de socios estratégicos como Montabert		
8. Proveedores únicos, no hay alternativas iguales en caso se deje una representación		

Las estrategias resultantes del análisis FODA se describirán brevemente a continuación, diferenciando entre estrategias FO, FA, DO, y DA para una mejor comprensión de sus alcances y de los objetivos asociados a cada una de ellas:

Estrategias FO (explota):

- ✓ FO1: Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica. (F1, F2, O1, O2, O3, O5).
- ✓ FO2: Capacitar al capital humano en nuevas técnicas de fabricación (F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5).
- ✓ FO3: Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado (F1, F3, F5, O6).
- ✓ FO4: Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia (F4, F4, O6).
- ✓ FO5: Desarrollar mercados alternativos para la exportación de maquinaria (F5, O3).

Estrategias FA (confronta):

- ✓ FA1: Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes (F1, F2, F3, F5, A1).
- ✓ FA2: Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales (F3, A7, A8, A9).
- ✓ FA3: Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal (F3, A1, A3, A4, A7, A8, A9).

- ✓ FA4: Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias (F2, F4, A1, A2, A3, A4).
- ✓ FA5: Implementar programas de responsabilidad social que cooperen con la resolución de los conflictos sociambientales (F2, F3, A3, A4).

Estrategias DO (busque):

- ✓ DO1: Reorganización interna en base a habilidades y competencias (D1, O1, O3).
- ✓ DO2: Adquirir un nuevo local para la ampliación de la capacidad de planta, así como invertir en nuevas máquinas para la fabricación de los equipos (D2, O2, O3, O4, O5, O6).
- ✓ DO3: Definir y fortalecer la imagen institucional para incrementar los índices de satisfacción del personal (D3, O2, O3).
- ✓ DO4: Implementar programas de identificación de talentos claves (D4, O3).
- ✓ DO5: Implementar sistemas de información que ayuden a la toma de decisiones y generen eficiencias (D5, O2, O3, O6).

Estrategias DA (evite):

- ✓ DA1: Incorporar nuevas tecnologías de información y fabricación de máquinas que integren eficiencias en los procesos (D5, A1, A2, A7).
- ✓ DA2: Ejecutar la ampliación de la planta para incrementar la capacidad de producción (D2, A1, A2, A3, A4, A5).
- ✓ DA3: Ejecutar programas de retención de talento clave que ayuden a evitar la rotación de personal voluntaria (D3, A6, A9).
- ✓ DA4: Formalizar y fortalecer la estructura organizacional (D1, D3, A1, A5).

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

En esta sección se elaboró la matriz MPEYEA (SPACE por sus siglas en inglés) con el fin de determinar la posición estratégica más adecuada para Resemin. Esta matriz combina

por un lado los factores relativos a la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno y, por otro lado, la fortaleza financiera y la ventaja competitiva de la organización. Este análisis resulta en una postura estratégica para la organización que puede ser cualquiera de las siguientes cuatro: (a) Agresiva, (b) Conservadora, (c) Defensiva o (d) Competitiva. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización. Más aún, los resultados de esta matriz proporcionan estrategias genéricas competitivas que ayudan a los gerentes a definir el foco adecuado para el negocio: (a) Liderazgo en costos (FF), (b) Diferenciación (VC), o (c) Enfoque (D'Alessio, 2015).

La Tabla 19 nos muestra la calificación de los factores determinantes de la posición estratégica de Resemin, tanto en el ámbito externo como interno. Sin embargo, es necesario conocer la interpretación de dichos puntajes con el fin de tener una idea más clara de estas calificaciones. Por ejemplo, en lo concerniente a factores determinantes de la fortaleza financiera se evalúan aspectos como el retorno de la inversión, apalancamiento, liquidez, diferencia entre capital necesario y capital disponible, etc. Los factores determinantes de la ventaja competitiva contemplan aspectos como la participación de mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, integración vertical, etc. Por otro lado, aspectos tales como tasa de inflación, cambios tecnológicos, variabilidad de la demanda, barreras de entrada al mercado, etc., son factores determinantes de la estabilidad del entorno. Finalmente, los factores determinantes de la fortaleza de la industria son el potencial de crecimiento, que en el caso de la minería en el país, es relativamente alto a nivel regional. Esto resulta muy atractivo para proveedores del sector minero debido a que el potencial de utilidades es relativamente elevado comparado con otros sectores. Tanto empresas mineras como proveedores mineros del extranjero siguen muy interesados en invertir en el país debido a su potencial en el mediano y largo plazo (J. Portocarrero, comunicación personal, 3 de agosto de 2017).

Tabla 19

Calificación de los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Retorno de la Inversión	0 1 2 3 4 5 6	1. Participación en el mercado	0 1 2 3 4 5 6
2. Apalancamiento	0 1 2 3 4 5 6	2. Calidad del producto	0 1 2 3 4 5 6
3. Liquidez	0 1 2 3 4 5 6	3. Ciclo de vida del producto	0 1 2 3 4 5 6
4. Diferencia entre capital necesario y capital disponible	0 1 2 3 4 5 6	4. Ciclo de reemplazo del producto	0 1 2 3 4 5 6
5. Flujo de caja	0 1 2 3 4 5 6	5. Lealtad del consumidor	0 1 2 3 4 5 6
6. Facilidad de salida del mercado	0 1 2 3 4 5 6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	0 1 2 3 4 5 6
7. Riesgo involucrado en el negocio	0 1 2 3 4 5 6	7. Conocimiento tecnológico	0 1 2 3 4 5 6
8. Rotación de inventarios	0 1 2 3 4 5 6	8. Integración vertical	0 1 2 3 4 5 6
9. Economías de escala y experiencia	0 1 2 3 4 5 6	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	0 1 2 3 4 5 6
	3.67		-2.55
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Cambios tecnológicos	0 1 2 3 4 5 6	1. Potencial de crecimiento	0 1 2 3 4 5 6
2. Tasa de inflación	0 1 2 3 4 5 6	2. Potencial de utilidades	0 1 2 3 4 5 6
3. Variabilidad de la demanda	0 1 2 3 4 5 6	3. Estabilidad financiera	0 1 2 3 4 5 6
4. Rango de precios de productos competitivos	0 1 2 3 4 5 6	4. Conocimiento tecnológico	0 1 2 3 4 5 6
5. Barreras de entrada al mercado	0 1 2 3 4 5 6	5. Utilización de recursos	0 1 2 3 4 5 6
6. Rivalidad/Presión competitiva	0 1 2 3 4 5 6	6. Intensidad de capital	0 1 2 3 4 5 6
7. Elasticidad de precios de la demanda	0 1 2 3 4 5 6	7. Facilidad de entrada al mercado	0 1 2 3 4 5 6
8. Presión de los productos sustitutos	0 1 2 3 4 5 6	8. Productividad/Utilización de la capacidad	0 1 2 3 4 5 6
	-3.00	9. Poder de negociación de los productores	0 1 2 3 4 5 6
			4.11

Un puntaje cercano a cinco significa que el factor tiene mayor efecto en cada uno de los cuatro factores estudiados. Se puede observar que en líneas generales existe una buena fortaleza financiera en Resemin, así como también una ventaja competitiva bien definida. En lo que se refiere a la estabilidad del entorno, se puede apreciar que existen ciertos factores que son muy determinantes y otros que no lo son en absoluto. Finalmente, se puede observar

que la mayoría de los factores son determinantes en la fortaleza de la industria. La Tabla 20 muestra la interpretación de cada uno de los rangos de puntajes mostrados en la Tabla 19.

Tabla 20

Interpretación de los puntajes al calificar los factores determinantes de la posición estratégica externa e interna

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Retorno de la Inversión	Bajo-Alto	1. Participación en el mercado	Pequeña-Grande
2. Apalancamiento	Desbalanceado-Balanceado	2. Calidad del producto	Inferior-Superior
3. Liquidez	Desbalanceada-Sólida	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado-Temprano
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto-Bajo	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable-Fijo
5. Flujo de caja	Bajo-Alto	5. Lealtad del consumidor	Baja-Alta
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil-Fácil	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja-Alta
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto-Bajo	7. Conocimiento tecnológico	Bajo-Alto
8. Rotación de inventarios	Lento-Rápido	8. Integración vertical	Baja-Alta
9. Economías de escala y experiencia	Bajas-Altas	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta-Rápida
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Factores determinantes	Puntaje	Factores determinantes	Puntaje
1. Cambios tecnológicos	Muchos-Pocos	1. Potencial de crecimiento	Bajo-Alto
2. Tasa de inflación	Alta-Baja	2. Potencial de utilidades	Bajo-Alto
3. Variabilidad de la demanda	Grande-Pequeña	3. Estabilidad financiera	Baja-Alta
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio-Estrecho	4. Conocimiento tecnológico	Simple-Complejo
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas-Muchas	5. Utilización de recursos	Ineficiente-Eficiente
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta-Baja	6. Intensidad de capital	Baja-Alta
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica-Inelástica	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil-Difícil
8. Presión de los productos sustitutos	Alta-Baja	8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja-Alta
		9. Poder de negociación de los productores	Bajo-Alto

La matriz PEYEA señala, como resultado, que Resemin se ubica en el cuadrante de postura estratégica agresiva el cual representa una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza de la industria. Esto también refleja que Resemin lleva una adecuada ventaja competitiva y una aceptable estabilidad del entorno. Es importante recalcar que existe homogeneidad entre los cuatro factores analizados en la matriz. Sin embargo, el vector restante muestra que la empresa ya se encuentra en el cuadrante de postura estratégica agresiva. Las estrategias de una empresa ubicada en este cuadrante deben estar orientadas a explotar su posición favorable básicamente de la siguiente manera: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos (D'Alessio, 2015).

En lo concerniente a la diversificación concéntrica, en el caso de Resemin, la gerencia podría pensar en agregar nuevos productos a la flota de equipos que ofrece con el fin de presentar un paquete completo que abarque todo el ciclo de producción que se lleva a cabo en minería subterránea. Esto podría incluso incrementar las ventas, debido a que muchos clientes prefieren trabajar el paquete completo de equipos con un solo proveedor.

Con la información de la Tabla 19 se construyó la matriz PEYEA para la empresa Resemin, la cual se muestra a continuación en la Figura 18. Se puede observar que la empresa se encuentra en el cuadrante considerado como agresivo. En este cuadrante las organizaciones como Resemin deben explotar su posición favorable mediante estrategias tales como la integración vertical hacia atrás, adquiriendo algún proveedor local estratégico, en particular alguno que suministre materia prima clave para la producción de las maquinas en la empresa. No podría adquirirse un proveedor extranjero ya que la empresa no cuenta con la capacidad financiera para llevar a cabo este tipo de operaciones. La gerencia podría pensar en adquirir un proveedor local de planchas y estructuras de fierro con el fin de asegurar la materia prima para fabricar el chasis de las máquinas que se producen.

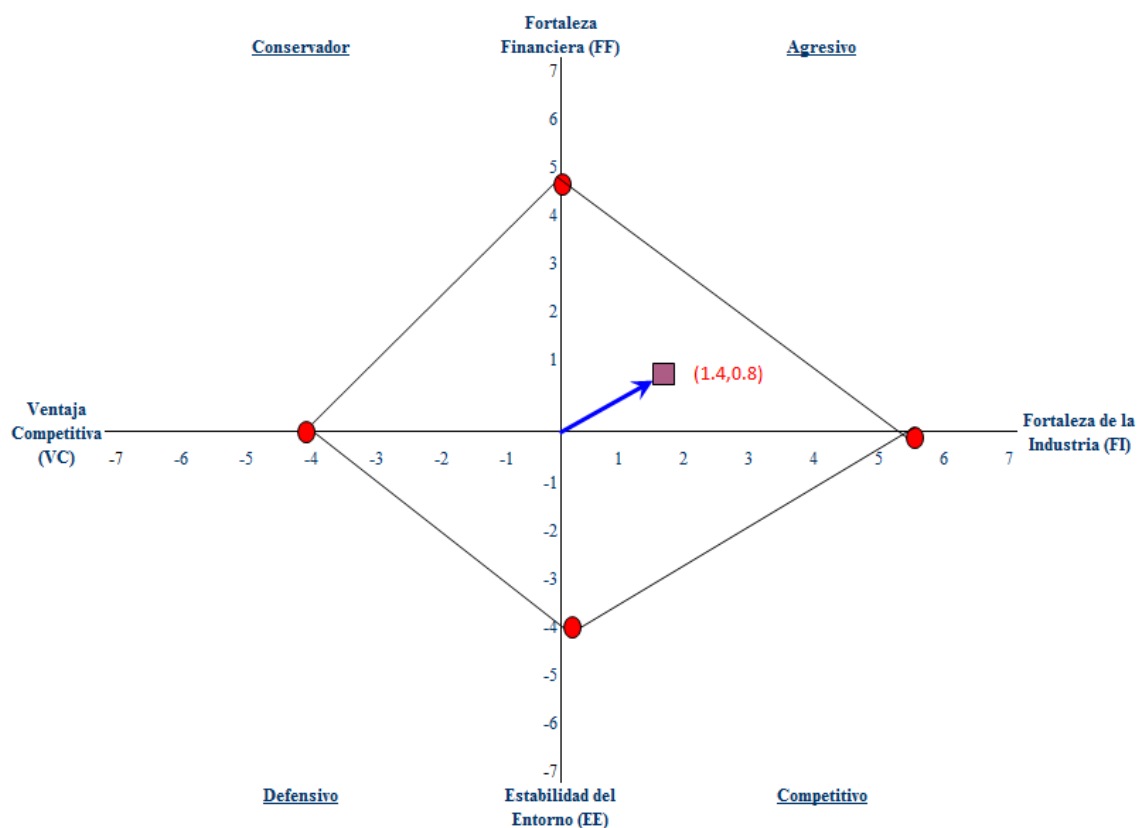


Figura 18. Matriz PEYEA de Resemin

Resemin también podría integrarse verticalmente hacia adelante si adquiere, no un cliente como una empresa minera, ya que la envergadura de la adquisición es muy elevada, sino distribuidores locales o centros de servicios ubicados en ciudades estratégicas como Cerro de Pasco o Arequipa, ciudades que están cerca de clústeres mineros. El objetivo es que la empresa pueda tener sucursales para poder mejorar su alcance con los clientes en lo que se refiere al servicio postventa. Resemin podría también adquirir contratistas mineros que hagan labores de sostenimiento y avance en minería subterránea con el fin de vender equipos a dichos contratistas, conocer los cambios del mercado rápidamente y tener la oportunidad de obtener información del mercado con el fin de mejorar los productos o diseñar nuevos equipos. Esta estrategia bien podría aplicarse también en los otros países donde opera Resemin.

Finalmente, la gerencia debería concentrarse en convertirse en un líder en costos.

Resemin debe encontrar un nuevo local en donde se pueda construir una instalación eficiente

en sus procesos productivos. Debe minimizar los costos, los gastos en I&D, ventas y marketing. El objetivo es mantener el bajo costo operativo de los equipos, así como también mantener un valor de adquisición de estos equipos relativamente bajo.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En esta sección se elaboró la matriz diseñada por el Boston Consulting Group (BCG), cuya base se centra en la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015). Esta matriz puede ser utilizada para evaluar lo siguiente: (a) en forma general, a la organización con la competencia; (b) comparativamente, las divisiones dentro de una corporación; (c) la competencia en la industria, o los productos en un sector y subsector industrial; y (d) la competencia de los productos, o líneas en una organización o en la industria (D'Alessio, 2015).

El fin de esta matriz es poder ayudar a formular estrategias en empresas multidivisionales o con varias líneas de negocio. Cada división o producto puede competir en mercados totalmente distintos y se requiere en cada caso una estrategia particular. Esta matriz provee una foto global de la empresa en un momento dado, ya que se puede observar las diferencias entre divisiones. Asimismo, ayuda a determinar la posición competitiva de cada una de las divisiones o producto en la organización con respecto a su participación relativa del mercado y del crecimiento de las ventas de la industria. También, ayuda a establecer una estrategia global para todas las divisiones y productos en su conjunto, así como la posición competitiva en el mercado al facilitar el manejo de las líneas de negocio. Con esta visión panorámica de la empresa, se facilita el manejo del negocio tomando en cuenta que una división o producto puede influenciar en el éxito de otras divisiones o productos, y de la organización en general (D'Alessio, 2015).

La matriz BCG tiene dos ejes. Por un lado, el eje X corresponde a la comparación de la participación relativa del mercado de un producto o división en una industria en particular con relación a la participación del mercado del rival más grande en dicha industria. Este eje tiene relación con la generación de efectivo (flujo de caja): cuanto mayor sea la participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división o producto. Por otro lado, el eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas en porcentajes. Este eje está estrechamente relacionado con el uso del efectivo: a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto requerirá mayor apoyo económico de la organización, ya que necesita de efectivo para continuar desarrollando productos para incrementar las ventas y no perder participación de mercado frente a los competidores (D'Alessio, 2015).

En el caso de Resemin, existen básicamente 4 líneas de negocio: (a) venta de máquinas, (b) venta de repuestos, (c) venta de servicios de reparación y mantenimiento, y (d) servicios de perforación y arriendos. Todas estas líneas están relacionadas entre sí y, por ende, compiten en el mismo mercado. Así, lo que suceda en una de las líneas de negocio, afectará a la otra. Por ejemplo, si un cliente está alquilando una máquina y luego decide comprarla, entonces, la venta de servicios habrá conseguido una venta, lo cual favorecerá también la línea de venta de máquinas. Una vez vendida la máquina, este favorecerá la venta de repuestos en el futuro, y, también, la venta de servicios de mantenimiento o reparación, aunque es posible que se deje de generar facturación en la línea de servicios de perforación y arriendos.

En la Tabla 21, se puede apreciar las cifras de las ventas de la empresa que vendió más en el año 2016 en el Perú, que en este caso fue Resemin y superó al líder mundial, Atlas Copco. Este liderazgo se debe principalmente a que Resemin fue capaz de vender una mayor cantidad de máquinas para galerías angostas.

Tabla 21

Ventas anuales de Resemin y de la empresa que vendió más en Perú

Línea de producto	A. Ventas 2016 de la empresa que más vendió (millones de USD\$)	B. Ventas 2015 de RESEMIN (millones de USD\$)	C. Ventas 2016 de RESEMIN (millones de USD\$)	D. Ventas 2016 de RESEMIN (%)
Máquinas (M)	87.4	64.8	104.5	84.27
Repuestos (R)	5.6	3.4	8.2	6.60
Servicio reparación y mantenimiento (SRM)	5.4	13.1	10.8	8.70
Servicio de perforación y arriendos (SPA)	--	1.5	0.5	0.4
Total	98.3	82.8	124.0	100.00

Nota. Tomado de “Resemin” por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas

También, se muestra las ventas de Resemin en el Perú, tanto en el año 2015 como en el 2016. En todos los casos, las ventas están segmentadas por las líneas de negocio mencionadas en el párrafo anterior. De esta forma, se puede apreciar claramente que la competencia no brinda servicios de avance y sostenimiento de túneles, ni tampoco arrienda directamente las máquinas a sus clientes.

Por otro lado, la Tabla 22 muestra las utilidades de Resemin, tanto en monto absoluto en USD\$ así como en proporción al total. Además, se muestra también la participación relativa de mercado, así como la tasa de crecimiento, para cada una de las líneas de negocio. Para este análisis se han disgregado las ventas en las siguientes líneas de negocio: (a) venta de máquinas, (b) venta de repuestos, (c) venta de servicios de reparación y mantenimiento, y (d) servicios de perforación y arriendos.

Como información adicional, es importante resaltar que el precio de una máquina de Resemin oscila entre los USD\$250,000 y los USD\$500,000 cada una, mientras que, para el caso de Atlas Copco, el precio de una máquina bordea los USD\$800,000, llegando incluso a USD\$1.5 millones para unidades más sofisticadas. En líneas generales, es importante destacar que las máquinas suecas están fabricadas para galerías amplias, mientras que las de Resemin para galerías angostas.

Tabla 22

Utilidades de Resemin, participación relativa de mercado, y tasa de crecimiento

Línea de producto	E. Utilidades 2016 de Resemin (millones de USD\$)	F. Utilidades 2016 de Resemin (%)	Participación relativa de mercado (C/A)	Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
Máquinas (M)	24.0	58.82	119.5%	61.27%
Repuestos (R)	4.3	10.54	146.4%	141.17%
Servicio de reparación y mantenimiento (SRM)	6.1	14.95	200.00%	-17.56%
Servicio de perforación y arriendo (SPA)	6.4	15.69	--	-66.67%
Total	40.8	100.00		

Nota. Tomado de "Resemin" por H. Chung, 2018. Lima: Departamento de Finanzas.

Con esta información se trabajó la matriz BCG para Resemin, la cual se puede apreciar a continuación en la Figura 19. En ella, se nota claramente que las líneas de negocio de máquinas (M) y repuestos (R) se encuentran en el cuadrante I que se trata del signo de interrogación, pero están muy cerca del cuadrante II. Esto significa que estas dos líneas de negocio están en la transición de ser productos con baja participación relativa del mercado a productos estrella que compitan en un mercado de mucho potencial, como el sector minero.

Teniendo como antecedente la historia de Resemin, podemos concluir que, como parte del ciclo de vida del producto, estas líneas de negocio están en plena transición de ser productos interrogantes a productos estrellas. La participación de mercado en el parque de máquinas en el Perú de Resemin ha ido incrementándose, sobre todo en los últimos dos años, y seguirá creciendo en los próximos, para obtener así una posición de la participación de mercado relativa en la industria cada vez más alta. Sin embargo, requieren inversión substancial para mantener y consolidar su posición dominante.

Gracias a los proyectos Greenfield y Brownfield en el Perú, el mercado para los contratistas mineros para brindar servicios de avance y sostenimiento se incrementa, lo cual hace más probable que dichos contratistas compren las máquinas a Resemin. Asimismo, el

mercado para arrendar estas máquinas o para brindar el servicio de perforación también se incrementa por la misma razón.

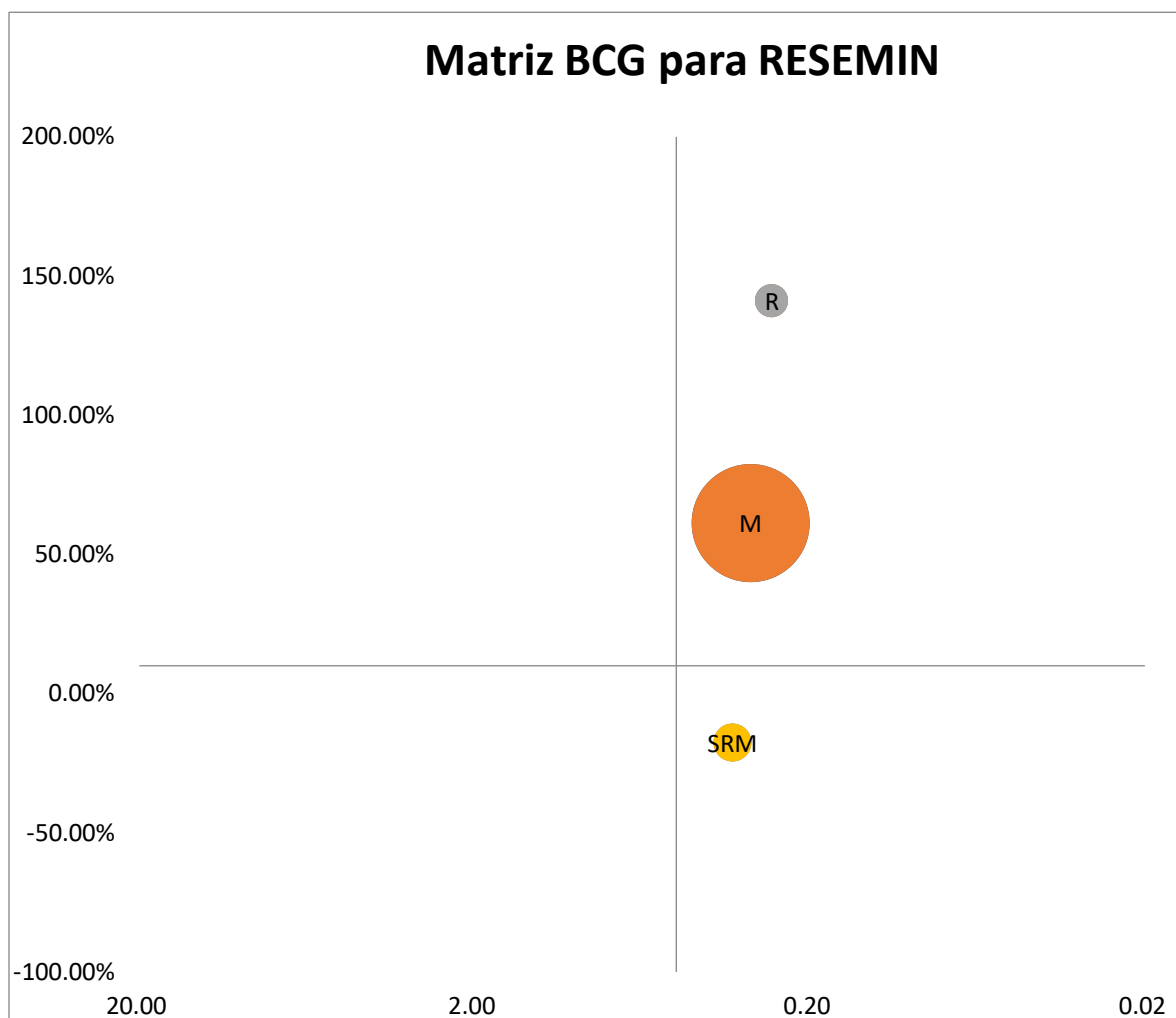


Figura 19. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Resemin

En la Figura 19 se puede observar que tanto para la línea M como para la línea de servicios de reparación y mantenimiento (SRM), es necesario comprar el material para fabricar el chasis de las máquinas, así como adquirir los componentes de alta tecnología de los proveedores extranjeros. Esto, a su vez, requiere mucha liquidez debido a la planilla elevada de trabajadores que se encargan de las labores de fabricación, reparación y mantenimiento de las máquinas. Por otro lado, se requiere una elevada inversión para mantener repuestos en stock con el fin de atender emergencias de los clientes y poder suministrar constantemente repuestos para que posean un stock de seguridad. Sin embargo,

estas líneas sí representan oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad muy buenas. Por ello, es aplicable las estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas.

Finalmente, la línea de servicio de perforación y arriendos (SPA) tiene baja participación de mercado, y bajo crecimiento o descenso en las ventas. Es preciso indicar que esta línea de negocio cuenta con altas necesidades de efectivo, ya que se requiere un mantenimiento de la máquina que se va a operar o arrendar. Además, es necesario pagar el salario del operador, aunque, a veces, el cliente solo necesita que le arrienden la máquina, porque ya tiene al operador calificado. Esta línea de negocio genera un flujo de efectivo considerable debido a su alto margen; sin embargo, como se mencionó anteriormente, Resemin, solo en el Perú, mantendrá esta línea vigente con el fin de obtener información valiosa del mercado con respecto a preferencias del producto y nuevas tendencias. Por ello, estas dos líneas de negocios son más un instrumento de estudio de mercado para la empresa. No se pretende crecer en esta línea de negocio, ya que se generaría un conflicto con los mismos clientes, quienes son contratistas mineros que adquieren estas máquinas para brindar los mismos servicios.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización colocándolos en una de las nueve celdas que esta contiene. Dichas celdas han sido formadas sobre la base de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. Asimismo, la MIE permite visualizar el puntaje ponderado resultante de dichas matrices, pero para cada división o producto. Esta matriz se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG, y se puede utilizar tanto para una sola unidad de negocio o para todo el portafolio (D'Alessio, 2015).

A diferencia de la matriz BCG, la MIE tiene como ejes a los rangos de puntaje ponderados de las matrices EFE (eje Y) y EFI (eje X), con lo cual se ofrece un panorama más

amplio para evaluar las complejidades de los negocios de una empresa con varias divisiones o productos, ya que fueron múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito que se evaluaron para obtener esos puntajes. Esta calificación tiene tres rangos: (a) alto, (b) medio y (c) bajo. Además, contiene nueve celdas en lugar de cuatro con el fin de tener una mayor distinción de las posiciones que pueden tener las unidades de negocio. Del mismo modo, la MIE contiene tres regiones que sugieren estrategias distintas para las divisiones posicionadas en cada una de las celdas. La región 1 sugiere invertir para construir y luego crecer; la región 2 sugiere invertir selectivamente y gerenciar las utilidades reteniendo y manteniendo; y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Así, se podría calificar a un negocio como exitoso si logra tener su portafolio alrededor de la región 1 (D'Alessio, 2015). En la Figura 20 se muestra la matriz MIE para Resemin.

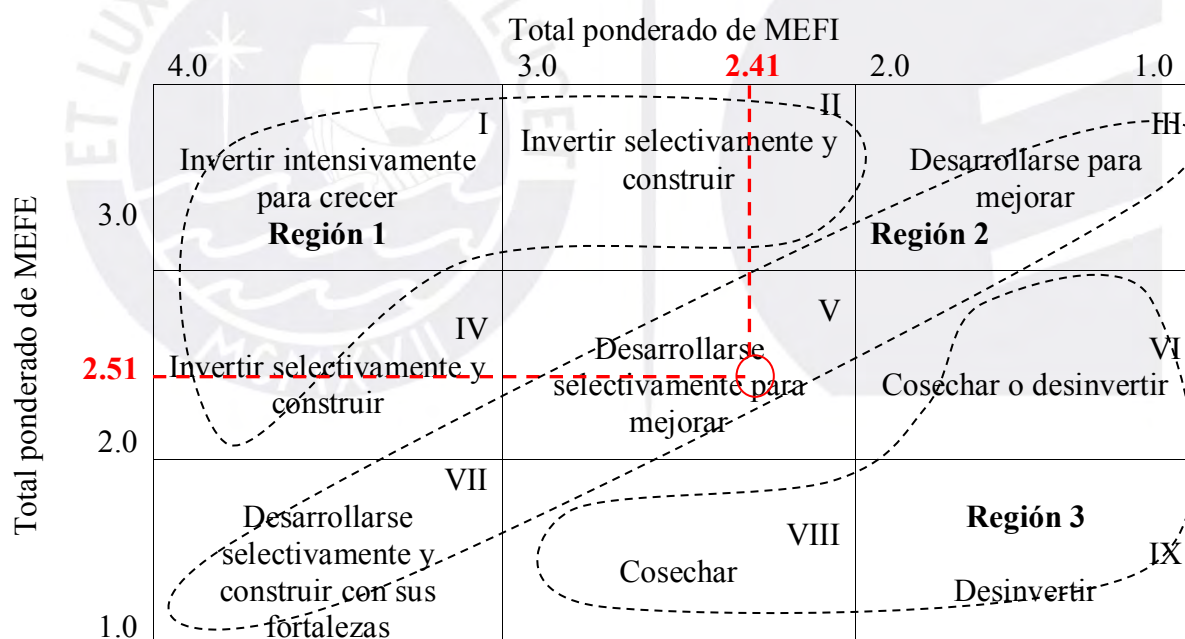


Figura 20. Matriz Interna Externa (MIE) para Resemin

Podemos ver claramente que Resemin se encuentra en la región 2, cuadrante V. Esto significa que la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Por ello, es necesario que la gerencia considere seleccionar, entre su portafolio de productos, en dónde va

a invertir más dinero para poder mejorar sus fortalezas. Las estrategias que se sugieren en esta región son la de penetración del mercado y desarrollo de productos. Es decir, Resemin debe desarrollar el mercado actual minero con el fin de incrementar su participación de mercado aún más a través de nuevas máquinas, las cuales lograrán diversificar su portafolio y no depender de un solo producto.

Es importante resaltar que no se ha efectuado las matrices EFE y EFI para cada una de las líneas de negocio de la empresa, y por ello, la MIE solo indica un solo punto. La razón es que la línea de servicios de operaciones y arriendos no están diseñadas para tener un crecimiento sostenible sino más bien tienen como fin último recabar información del mercado y del producto, con el fin de poder diseñar nuevos equipos y mejorar los actuales, además de obtener un feedback de los clientes sobre sus preferencias y las tendencias existentes.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La situación de una empresa se define en términos del crecimiento del mercado en donde opera, el cual puede ser rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, el cual puede ser fuerte o débil. Sobre esta base la matriz MGC categoriza el negocio en cuatro cuadrantes: (a) Cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, (b) Cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, (c) Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y finalmente (d) Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D' Alessio, 2015).

Según hemos podido ver en los resultados de las matrices FODA y PEYEA, Resemin se encuentra en postura estratégica agresiva debido a su solidez como organización. Por ello es necesario que la empresa penetre en los mercados que opera actualmente, no solo mejorando el servicio a sus actuales clientes, sino también encontrando nuevos clientes en el mismo sector. Es necesario también que la empresa pueda desarrollar las máquinas que vende

actualmente, así como desarrollar nuevas máquinas que sean mejores que diseños anteriores y/o que complementen los equipos actuales con el fin de diversificarse concéntricamente, ofreciendo un paquete completo de equipos. Esta diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con concentrarse únicamente a una línea de productos estrecha, como lo es actualmente la venta del Raptor.

En el mediano plazo la empresa podría integrarse verticalmente hacia adelante o hacia atrás. Como se mencionó anteriormente, para integrarse verticalmente hacia atrás, Resemin bien podría asegurarse materia prima adquiriendo un proveedor local de planchas de acero y otros materiales que se utilizan en la fabricación del chasis de las máquinas. Esto ayudará a tener materia prima disponible para poder asegurar plazos de fabricación corto a los clientes. Dado que los proveedores de planchas son pequeñas y medianas empresas, Resemin bien podría negociar con su proveedor más importante de esta materia prima para poder fusionarse, recalcando los beneficios mutuos del resultado de la fusión. Podrían llegar a un acuerdo para la financiación de la adquisición de la empresa para que pase a formar parte del Grupo Resemin, y así concretar la transacción. Esto además sería una oportunidad para el proveedor de planchas de expandir su negocio e ingresar a nuevos mercados a los que antes no tenía acceso.

Por otro lado, la empresa también podría integrarse verticalmente hacia adelante, adquiriendo distribuidores o centros de servicio en el Perú y/o en los países en donde la empresa tiene operaciones. La empresa podría comprar o asociarse con un contratista minero o de construcción, con el fin de poder asegurar ventas de máquinas, repuestos, y servicios. Esto también incrementaría el alcance de Resemin brindando servicios de avance y sostenimiento de túneles, incrementando las ventas. A su vez, esto sirve para que Resemin gane experiencia en servicios y pueda mejorar o añadir nuevas máquinas al portafolio, obteniendo información de primera mano del mercado, clientes, y operadores. Esto es algo

que la empresa ya viene haciendo en menor escala. Al igual que los proveedores de planchas de fierro, los contratistas mineros por lo general son empresas pequeñas y medianas, las que pueden ser el objetivo de Resemin para una posible adquisición o fusión. Se pueden negociar términos para el ofrecimiento de servicios de perforación en determinada mina, de modo tal que el contratista haga el servicio utilizando equipos de Resemin, o bien la mina termine decidiendo comprar un equipo nuevo para uso propio, pero optando por comprar las máquinas de Resemin.

Sin embargo, otra opción sería la integración horizontal, lo cual significaría adquirir o asociarse con empresas que actualmente vendan y brinden servicios a otros sectores en donde se utilizan los mismos equipos. Es posible que Resemin conozca cómo fabricar estos equipos, además de sus bondades; sin embargo, es posible que no conozca bien cómo funciona el sector construcción. La empresa ha estado intentando desarrollar el mercado de la construcción, pero las ventas no despegan aún. Quizá adquiriendo o asociándose con una empresa que ya se desenvuelva exitosamente en el sector se pueda tener un crecimiento acelerado. Finalmente, la empresa está en una posición en la que puede asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario, con el fin de sacar provecho de las oportunidades existentes como el crecimiento económico y la creciente demanda de minerales. Con toda la información expuesta en los párrafos anteriores se concluye que Resemin se encuentra en el cuadrante I de la matriz MGE como se muestra en la Figura 21.

Según D'Alessio (2015) las estrategias que se sugieren para las empresas que se encuentren en el cuadrante I son las siguientes: (a) Desarrollo de mercados, (b) Penetración en el mercado, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración vertical hacia adelante, (e) Integración vertical hacia atrás, (f) Integración horizontal, (g) Diversificación concéntrica. Muchas de estas estrategias se han mencionado también en secciones anteriores.

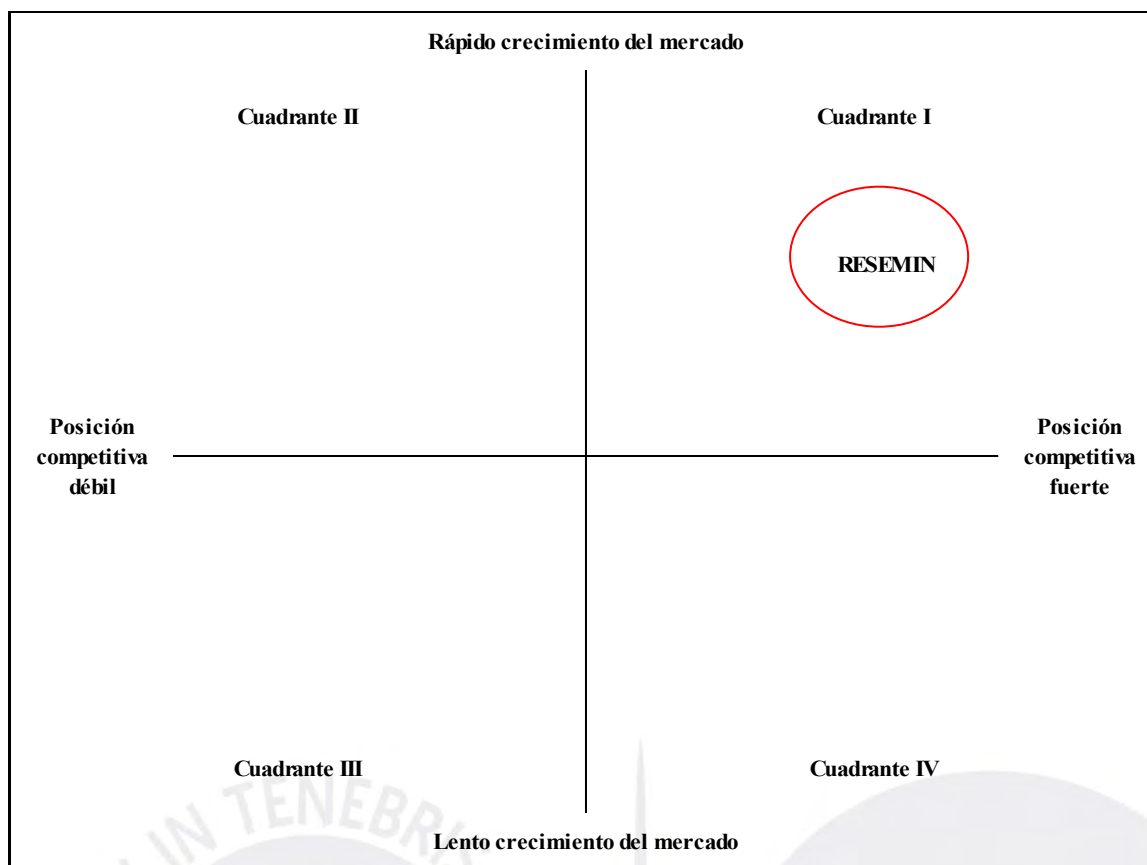


Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia (GE) de Resemin

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con la matriz de decisión estratégica se da comienzo a la fase 3 de este estudio. Este análisis consiste en agrupar las estrategias y observar las repeticiones de cada una de ellas. Se suman las repeticiones de cada estrategia y se retienen o priorizan aquellas que más se repiten, de acuerdo a las necesidades de la empresa. El primer paso es enlistar todas las estrategias específicas que se encontraron en la MFODA. Posteriormente se verificará las repeticiones de todas las estrategias en las matrices estudiadas en la fase 2 (D'Alessio, 2015).

La Tabla 23 muestra claramente que las estrategias retenidas por la matriz de decisión estratégica de Resemin son las siguientes: FO1, FO3, FO4, FA1, FA2, FA3, y FA4. Éstas últimas fueron resultado del análisis efectuado en la MDE y, como podrá apreciarse a continuación, son las que mayor puntaje obtuvieron en la revisión realizada para tal efecto.

Tabla 23

Matriz de decisión estratégica de Resemin

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración en el mercado	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.	X		X	X	X	4
FO2	Interna	Capacitar al capital humano en nuevas técnicas de fabricación.	X					1
FO3	Interna	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.	X	X	X	X	X	5
FO4	Interna	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.	X	X		X	X	4
FO5	Interna	Desarrollar mercados alternativos para la exportación de maquinaria.	X					1
FA1	Penetración en el mercado	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X	5
FA2	Desarrollo de mercados	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.	X	X	X	X	X	5
FA3	Desarrollo de mercados	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.	X	X	X	X	X	5
FA4	Interno	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.	X	X		X	X	4
FA5	Interna	Implementar programas de responsabilidad social que cooperen con la resolución de los conflictos sociambientales.	X					1
DO1	Interna	Reorganización interna en base a habilidades y competencias.	X	X				2
DO2	Interna	Adquirir un nuevo local para la ampliación de la capacidad de planta, así como invertir en nuevas máquinas para la fabricación de los equipos.	X		X			2
DO3	Interna	Definir y fortalecer la imagen institucional para incrementar los índices de satisfacción del personal.	X					1
DO4	Interna	Implementar programas de identificación de talentos claves.	X					1
DO5	Interna	Implementar sistemas de información que ayuden a la toma de decisiones y generen eficiencias.	X					1
DA1	Interna	Incorporar nuevas tecnologías de información y fabricación de máquinas que integren eficiencias en los procesos.	X					1
DA2	Interna	Ejecutar la ampliación de la planta para incrementar la capacidad de producción.	X					1
DA3	Interna	Ejecutar programas de retención de talento clave que ayuden a evitar la rotación de personal voluntaria.	X					1
DA4	Interna	Formalizar y fortalecer la estructura organizacional.	X					1
PEYEA	Desarrollo de mercados	Integración vertical hacia adelante y/o hacia atrás.		X	X		X	3
BCG	Aventuras conjuntas	Integración vertical u horizontal mediante inversiones compartidas.			X		X	2

Es importante señalar que, dado que las demás estrategias también son importantes para el caso de Resemin, no se dejarán de lado, sino, más bien tendrán prioridad más baja que las estrategias seleccionadas en la implementación de las mismas. Por otro lado, aspectos importantes como el capacitar al capital humano en nuevas técnicas de fabricación, desarrollar mercados alternativos para la exportación de maquinaria, implementar programas de responsabilidad social, programas de identificación de talentos claves, sistemas de información que ayuden a la toma de decisiones, ejecutar programas de retención del talento, y mejorar el clima laboral, son claves para que la empresa ahorre costos y para que no se creen más competidores en el mediano o largo plazo. Por otro lado, la integración vertical hacia adelante y/o hacia atrás, así como también la integración horizontal son puntos que tampoco se deberían dejar de lado en el largo plazo.

El fin último de no descartar ninguna de las estrategias es evitar que Resemin sea adquirida por algún socio estratégico con el que la empresa trabaja actualmente. Gigantes como Montabert podrían optar por integrarse verticalmente hacia atrás y adquirir Resemin, para que ellos mismos fabriquen sus jumbos. Otra amenaza es que Schopf, en el largo plazo, opte por fabricar scoops en Alemania e importarlos al Perú, y descarte a Resemin como su fabricante. Adicionalmente, el enfoque de James Valenzuela plantea que Resemin mantenga solo capitales peruanos. Esto tiene el fin de resaltar la imagen del Perú como fabricante de máquinas para minería subterránea. Es importante mencionar que Resemin es la primera empresa exportadora en la categoría metalmecánico y siderometalúrgico del Perú.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la MDE se logró priorizar las estrategias resultantes hasta el momento. Sin embargo, existe solo una técnica para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Se trata de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) y forma parte de la formulación de estrategias (fase 3) del presente estudio. Aquí se

determina de manera objetiva cuáles de todas las estrategias son las mejores. Se utilizará como entrada el resultado de los análisis efectuados en la fase 1 y 2. El fin es evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad (D'Alessio, 2015).

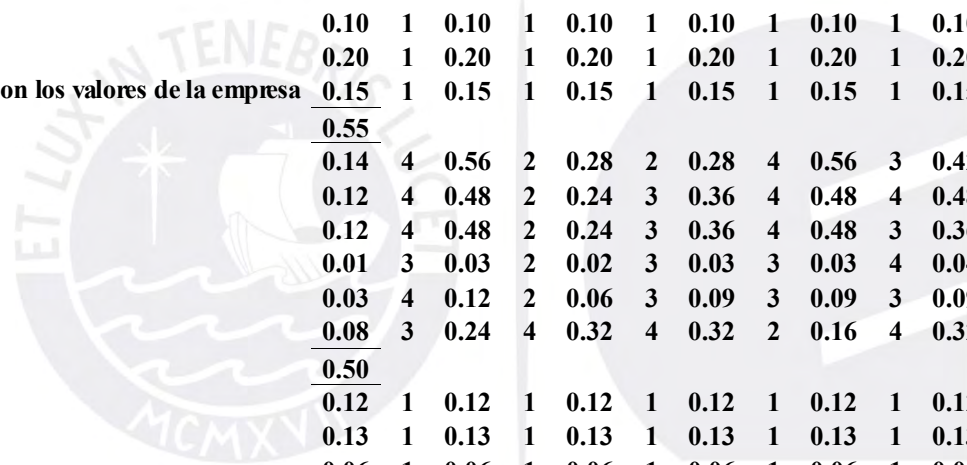
En las columnas de la izquierda de la MCPE se listan los factores claves de éxito y sus respectivos pesos obtenidos de las matrices EFE y EFI. La fila superior contiene las estrategias específicas que se generaron con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, y que fueron priorizadas con la MDE. La MCPE determina el atractivo reactivo o puntaje de atractividad de las diversas estrategias específicas. El puntaje se asigna según el grado y la prioridad en que se puedan capitalizar o utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa mediante los factores clave del éxito, tanto externos como internos (D'Alessio, 2015).

La Tabla 24 muestra el total de puntajes de atractividad (TPA) para cada una de las estrategias específicas seleccionadas con la MDE teniendo en cuenta cada uno de los factores claves del éxito. Se puede ver que hay dos estrategias que han obtenido el máximo puntaje y que son la estrategia FO1, y FA1, con un puntaje cercano a 5. Por otro lado, tenemos a las estrategias FO3, FO4, FA2, y FA4, las cuales tienen un puntaje más bien cercano a cuatro. Finalmente, la estrategia FA3 obtuvo un puntaje menor a cuatro. Con estos resultados podemos concluir que Resemin debe dar prioridad a fortalecer sus relaciones con sus actuales clientes, además de desarrollar y penetrar el mercado de manera agresiva con el fin de encontrar nuevos clientes, tanto a nivel nacional como en el extranjero; esto a efectos de duplicar las exportaciones y fortalecer su posicionamiento en los mercados de Chile, México, Argentina, y Sudáfrica. Además, Resemin debe concentrarse en realizar esta labor en segmentos en donde competidores como Atlas Copco y Sandvik están perdiendo participación de mercado.

Tabla 24

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico de Resemin

Factores clave del éxito	Peso	FO1		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		FA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas															
1. Flexibilidad en los diseños	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2. Bajo costo en comparación al mercado	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40
3. Personal operativo competente	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Certificados a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades															
	0.45														
1. Organización interna no definida	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2. Infraestructura limitada	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3. Imagen institucional no definida	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
4. Falta de identificación del personal con los valores de la empresa	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Oportunidades															
	0.55														
1. Demanda de productos minerales	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42
2. Apertura a mercados externos	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3. Crecimiento económico	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4. Seguridad a la inversión extranjera	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	3	0.03	4	0.04	2	0.02	2	0.02
5. Normativa de impulso	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
6. Desarrollo de tecnología	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Amenazas															
	0.50														
1. Factores ambientales	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
2. Oposición comunidades aledañas	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
3. Minería ilegal	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Déficit en infraestructura	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Baja en precios de los metales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6. Aparición de nuevas tecnologías	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	0.50														
Total	2.00	4.90		4.02		4.40		4.72		4.27		3.99		4.48	



Las estrategias que obtuvieron un puntaje cercano a cuatro no deberían ser descartadas, sino más bien deberían tener prioridad menor a las anteriores. Resemin necesita encontrar la manera de producir constantemente nuevos diseños de máquinas, aprovechar el conocimiento de su personal y la flexibilidad de la empresa para producir máquinas a medida, y sacar provecho del desarrollo tecnológico. Por otro lado, la empresa también deberá concentrarse en estandarizar procesos de producción y aprovechar las mismas virtudes que ya tiene la empresa. Además, debería utilizar a su favor la certificación de procesos que ya posee. Esto también está estrechamente ligado a la optimización y reducción de costos operativos que se debe efectuar en la planta con el fin de mejorar la competitividad con respecto al producto ofrecido.

Finalmente, es importante que Resemin trabaje de manera continua en la búsqueda y desarrollo de alianzas con nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios alternativos de alta calidad. Esto es para anticiparse a la eventualidad de que alguno de los actuales socios estratégicos desestime a Resemin como representante o decida integrarse verticalmente hacia adelante, y adquiera a la empresa, pasando de representante a sucursal. Existe la posibilidad de que se forme una aventura conjunta con alguno de los socios estratégicos. Por otro lado, esta formación de alianzas estratégicas también debe orientarse a encontrar nuevas tecnologías o tecnologías sustitutas a las que tiene Resemin actualmente. Con esto, se pretende neutralizar la amenaza latente de que nuevas tecnologías sustituyan las que tiene la empresa actualmente, con el ingreso de nuevos competidores. La idea es que Resemin pueda sustituirse así mismo con dichas tecnologías. Con el fin de anticiparse, es necesario realizar estudios de mercado de manera constante. Si bien esta es la estrategia que obtuvo el menor puntaje de todos, esta tarea se debe fortalecer en Resemin para tener mejor claridad sobre la situación del mercado.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Continuando con la fase tres del presente estudio, es importante evaluar las estrategias retenidas con la MCPE con dos filtros adicionales: los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementan las estrategias. En la Tabla 25 se mostró la Matriz de Rumelt (MR), en la que se colocó los siguientes cuatro criterios planteados por Richard P. Rumelt para evaluar las estrategias específicas retenidas (a) consistencia, la cual exige que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, que exige que la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurra; (c) ventaja, ya que la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas específicas de la actividad; y (d) Factibilidad, ya que dicha estrategia no debe generar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear problemas que luego no tengan solución (D'Alessio, 2015).

Tabla 25

Matriz de Rumelt de Resemin

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

El último filtro en esta fase tres del presente estudio es la auditoría de la ética. La intención es verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Esta auditoría ética de la estrategia busca evaluar básicamente tres aspectos bajo la estructura que se muestra en la Figura 20. Como se puede observar, el foco en el aspecto de derechos tiene mucho que ver con el impacto positivo, negativo o neutral a los derechos de los *stakeholders* en cada uno de los diferentes 7 asuntos descritos brevemente en la Figura 22. En segundo lugar, está el aspecto justicia, que tiene que ver con el posible impacto positivo justo, neutro, o injusto, a los *stakeholders* en términos de distribución de beneficios, claridad de las reglas, y posibles compensaciones en caso de que existiese alguna injusticia. Finalmente, el aspecto del utilitarismo tiene que ver con el alcance de los beneficios que se pretende lograr con las estrategias y con los medios para lograrlos, los cuales deben ser de los más eficientes para alcanzar los más grandes beneficios (D'Alessio, 2015).

Derechos	1. Impacto en el derecho a la vida Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	2. Impacto en el derecho a la propiedad Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	4. Impacto en el derecho a la privacidad Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	6. Impacto en el derecho a hablar libremente Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	7. Impacto en el derecho al debido proceso Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
Justicia	8. Impacto en la distribución Justo _____	Neutro _____	Injusto _____
	9. Equidad en la administración Justo _____	Neutro _____	Injusto _____
	10. Normas de compensación Justo _____	Neutro _____	Injusto _____
Utilitarismo	11. Fines y resultados estratégicos Excelentes _____	Neutro _____	Perjudicial _____
	12. Medios estratégicos empleados Excelentes _____	Neutro _____	Perjudicial _____

Figura 22. Auditoría ética de la estrategia. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 306), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson

Es entonces que en la Tabla 26, se puede observar la auditoría ética de cada una de las estrategias retenidas en la MDE para Resemin. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética se encuentran en una nota al pie de la Tabla 26. Para el caso de los derechos, el impacto puede ser calificado como un promotor, neutral o neutralizador de los derechos de las partes interesadas. En lo que se refiere a la justicia, el impacto puede ser justo, neutro o injusto. Finalmente, en lo concerniente al utilitarismo, el impacto puede ser excelente, neutral, o perjudicial. Esta auditoría es muy importante al momento de decidir las estrategias a implementar debido a que es posible que una estrategia tenga un impacto negativo, perjudicial o injusto, pero que no tenga ningún efecto en el corto plazo una vez que se haya implementado el proyecto. Sin embargo, en el mediano o largo plazo este efecto puede ser tan evidente que termine por perjudicar a ambas partes (proyecto y partes interesadas), comenzando por multas y protestas y culminando en el cierre del proyecto o en daños irreversibles a alguno de los *stakeholders*.

Todas las estrategias específicas seleccionadas para Resemin fueron aceptadas e, incluso en lo concerniente a derechos, la empresa los promueve con sus estrategias. Lo mismo sucede para el aspecto de la justicia, en donde se considera como justo las propuestas estratégicas de la organización. Finalmente, considerando la coyuntura de la empresa y el crecimiento que viene teniendo en los últimos años, los fines y resultados estratégicos, así como los medios para lograr dichas metas, son las más eficientes para alcanzar los más grandes beneficios y, por ello, son excelentes. Desde sus inicios, Resemin ha optado por tener prácticas de negocios que no perjudiquen a las partes interesadas. El fundador de la compañía ha optado por no dañar los intereses de sus clientes, proveedores y colaboradores, lo que le ha permitido tener un crecimiento sostenible por más de 28 años hasta la actualidad, conservando así una buena reputación en prácticas empresariales.

Tabla 26

Matriz de ética de Resemin

Estrategias específicas		Derechos						Justicia			Utilitario		Se	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	acepta
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	J	E	E	SI
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	J	E	E	SI
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.	N	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.	N	P	P	N	N	P	N	N	J	J	E	E	SI
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.	N	P	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.	N	N	P	P	N	P	N	J	J	N	E	E	SI
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.	N	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI

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

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se pretende agrupar en la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) tanto las estrategias retenidas como aquellas que pasaron el último filtro con la MR. Por otro lado, las estrategias que no aparecieron tres o más veces en la MDE constituyen el tercer grupo de contingencia. Aquellas estrategias que no hubieran alcanzado un valor mínimo en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia y las estrategias que no pasaron algunas de las pruebas de la MR conforman el primer grupo de contingencia. Si hubiere alguna estrategia que no aprobó la auditoría ética, es descartada por sí sola, a menos que dicha estrategia se modifique para que sea éticamente viable. En el momento de la implementación de las estrategias, si hubiera alguna dificultad con alguna de las estrategias retenidas, se debería optar por implementar las estrategias de contingencia, previa modificación y evaluación por las matrices faltantes para analizar la factibilidad de su aceptación. Este proceso estratégico iterativo, que permite hacer cambios y correcciones en cualquier momento, permite maximizar el éxito de la organización (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 27, se pueden visualizar todas las estrategias retenidas y las de contingencia. Como se mencionó anteriormente, las estrategias de contingencia tendrán una menor prioridad que las retenidas, ya que es importante para Resemin que las implemente de igual manera. James Valenzuela está enfocado en que Resemin mantenga capitales peruanos, creando una imagen corporativa y transnacional con una casa matriz en Lima, Perú. Es por ello que será importante para la empresa mejorar aspectos tales como clima laboral, línea de carrera de los empleados, capacitaciones, motivación a los empleados e imagen institucional. Esto solo lo podrá lograr implementando las estrategias agrupadas en el tercer grupo, ya que están directamente relacionadas con estos aspectos importantes de la organización. Si en la empresa se tiene una rotación de personal muy elevada, esto afecta negativamente en la productividad de la empresa y, por ende, su crecimiento se desacelerará.

Tabla 27

Estrategias retenidas y de contingencia para Resemin

Estrategias retenidas	
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	Ninguno
Segundo grupo	Ninguno
Tercer grupo	Ninguno
FO5	Desarrollar mercados alternativos para la exportación de maquinaria.
FA5	Implementar programas de responsabilidad social que cooperen con la resolución de los conflictos sociambientales.
FA6	Diseñar planes remunerativos similares a la de las empresas multinacionales suecas y obtener índices de satisfacción del personal no menores al 85%.
DO1	Reorganización interna en base a habilidades y competencias.
DO2	Adquirir un nuevo local para la ampliación de la capacidad de planta, así como invertir en nuevas máquinas para la fabricación de los equipos.
DO3	Definir y fortalecer la imagen institucional para incrementar los índices de satisfacción del personal.
DO4	Implementar programas de identificación de talentos claves.
DA1	Incorporar nuevas tecnologías de información y fabricación de máquinas que integren eficiencias en los procesos.
DA2	Ejecutar la ampliación de la planta para incrementar la capacidad de producción de 6 máquinas por mes al doble.
DA3	Ejecutar programas de retención de talento clave que ayuden a evitar la rotación de personal voluntaria.
DA4	Formalizar y fortalecer la estructura organizacional.
PEYEA	Integración vertical hacia adelante y/o hacia atrás.
BCG	Integración vertical u horizontal mediante inversiones compartidas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Una vez que ya se tiene el conjunto de estrategias retenidas y de contingencia, es necesario verificar si estas se encuentran alineadas con los OLP, con el fin de determinar qué

OLPs se alcanzarán con las estrategias específicas finalmente retenidas. Para ello, la Tabla 28 muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), que es una herramienta para poder ver que las estrategias retenidas sirven para lograr los objetivos a largo plazo planteados por la empresa (D'Alessio, 2015).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En este punto, es imprescindible confrontar las estrategias retenidas y las posibles reacciones de los competidores. Es necesario hacer un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si es que fuese el caso. Toda esta información se coloca en la Matriz de las Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) con el fin de llevar a cabo un análisis cuidadoso de estas posibilidades y así poder proponer una mejor implementación de cada una de las estrategias (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 29, se puede observar las posibles reacciones de cada uno de los competidores, sustitutos, entrantes y aliados. Todas estas pueden suceder en el largo plazo, quizás en 10 o 20 años, la próxima semana o en diferentes épocas, años, etc. Las adquisiciones de empresas, fusiones, así como el desarrollo de nuevas tecnologías sucede hoy tan rápido que es necesario que la empresa esté prevenida, sepa cómo responder y cómo actuar cuando cualquiera de estas posibilidades se vuelva una realidad.

Finalmente, en la Tabla 30, se pueden ver las respuestas que tendría que dar Resemin ante cada uno de ellos. Todo se resume en que la empresa debe actuar rápido y llegar antes que sus competidores a los mercados objetivo y/o acuerdos con socios estratégicos. Resemin debe realizar una intensa labor comercial, fortalecer las relaciones con los clientes y resaltar los elementos diferenciadores que actualmente tiene la compañía y que viene mejorando en los últimos años. Esto mejorará aún más con las estrategias planteadas a su favor, como lo son la innovación, flexibilidad, bajo costo operativo y rapidez en la respuesta a sus clientes.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Resemin

Visión								
Hacia el año 2022, Resemin será reconocido en el mercado peruano como el fabricante número uno de máquinas móviles para minería subterránea al desarrollar tecnología de punta, con marca propia, y exportándola a todos los continentes en donde la empresa tiene operaciones, y en otros países a donde aún no ha llegado. Contará, además, con procesos de gestión certificados y capital humano competente y comprometido.								
Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8
1 Mayor presencia en el extranjero								
2 Fabricar máquinas complementarias a las de perforación								
3 Crecimiento sostenido								
4 Incrementar ingresos								
5 Mejora Continua								
6 Satisfacción al cliente								
Estrategias específicas								
FO1 Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica	X		X	X			X	X
FO3 Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado	X		X				X	
FO4 Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia	X	X	X			X	X	X
FA1 Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes	X	X	X	X			X	X
FA2 Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales	X		X	X	X			
FA3 Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal	X	X	X	X	X	X	X	X
FA4 Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias	X	X	X		X	X	X	X

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Resemin

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		Posibilidades de los sustitutos		Posibilidades de los entrantes			Posibilidades de los aliados/socios			
	Atlas Copco	Sandvik	Proveedores de equipos manuales	Proveedores de nuevas tecnologías	Ex-empleados	Empresas del rubro	Directorio	Actuales socios estratégicos	Clientes	Proveedores	
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica	Reforzar su estrategia de penetración de mercado con una mayor fuerza de ventas	Reforzar su estrategia de penetración de mercado con una mayor fuerza de ventas	Penetrar minas pequeñas	Penetrar el mercado por si solos.	Su conocimiento del mercado les permitiría encontrar clientes rápidamente	Tener mejor llegada que Resemin en los mercados objetivo.	Brindará la inversión necesaria	Contribuirán con el crecimiento	Contribuirán con el crecimiento.	Contribuirán con el crecimiento.
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado	Incrementar su inversión en I&D para crear equipos similares a los de Resemin	Incrementar su inversión en I&D para crear equipos similares a los de Resemin	Crear máquinas y herramientas manuales flexibles	Producir tecnologías alternas de sostenimiento	Tomar diseños actuales de Resemin	Crear secuencia de innovación para producir diseños nuevos.	Brindará la inversión necesaria	Contribuirán con innovaciones	Contribuirán con innovaciones	Contribuirán con innovaciones
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia	Crear una línea de negocio para equipos de bajo costo	Crear una línea de negocio para equipos de bajo costo	Las máquinas manuales resultan más baratas pero no tan productivas	Estandarizar sus procesos para tecnologías alternas	Utilizar esta certificación para fabricar máquinas	Estandarizar su fábrica para producir las mismas máquinas.	Brindará la inversión necesaria	Contribuirán con la estandarización.	Contribuirán con la estandarización	Contribuirán con la estandarización
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes	Desarrollar la tecnología que tiene Resemin rápidamente	Migrar a una tecnología similar a Atlas Copco o Resemin	Desequilibrar el desempeño de Atlas Copco, Sandvik, y Resemin	Desarrollar el mercado Peruano y/o extranjero por si solos	Seguir la misma estrategia	Tener mejor llegada que Resemin en los mercados objetivo.	Brindará la inversión necesaria	Contribuirán con el crecimiento	Contribuirán con el crecimiento	Contribuirán con el crecimiento
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales	Integrarse vertical u horizontalmente con uno de estos posibles socios estratégicos.	Integrarse vertical u horizontalmente, o negociar una aventura conjunta.	Convencer a los clientes que la tecnología manual tradicional es suficiente.	Crear alianzas con otras empresas peruanas.	Seguir la misma estrategia	Desarrollar acuerdos con estos socios estratégicos.	Brindará la inversión necesaria	Cuestionarán alianzas con otras empresas	Indiferente.	Contribuirán con innovaciones
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal	Mejoras en la propuesta laboral y planes de compensación.	Mejoras en la propuesta laboral y planes de compensación.	Copiar nuevas propuestas laborales.	Mejorar propuestas laborales actuales.	Ofrecer actuales planes de compensación.	Ofrecer actuales planes de compensación.	Brindará la inversión necesaria	Copiar buenas prácticas con el personal	Obtendrán mejor servicio al cliente	Intentar copiar planes de compensación.
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias	Crear una línea de negocio para equipos de bajo costo	Crear una línea de negocio para equipos de bajo costo	Las máquinas manuales resultan más baratas pero no tan productivas	Crear tecnologías alternas con mejor costo-beneficio.	Filtrar el know-how de Resemin para fabricar máquinas similares	Optimizar su fábrica para producir las mismas máquinas.	Brindará la inversión necesaria	Contribuirán con la optimización.	Contribuirán con la optimización.	Contribuirán con la optimización.

Tabla 30

Matriz de Respuestas a los Competidores de Resemin

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		Posibilidades de los sustitutos		Posibilidades de los entrantes			Posibilidades de los aliados/socios			
	Atlas Copco	Sandvik	Proveedores de equipos manuales	Proveedores de nuevas tecnologías	Ex-empleados	Empresas del rubro	Directorio	Actuales socios estratégicos	Clientes	Proveedores	
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica	Rapidez y capacidad de reacción	Rapidez y capacidad de reacción	Resaltar beneficios de tener máquinas mecanizadas flexibles y de bajo costo operativo	Llegar antes que ellos	Historial y recursos	Historial y recursos	Mostrar resultados de crecimiento	Mostrar resultados de crecimiento	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado	Rapidez y flexibilidad	Rapidez y flexibilidad	Resaltar beneficios de tener máquinas mecanizadas flexibles y de bajo costo operativo	Estrategias de innovación	Patentar marca Resemin	Know-how Resemin	Mostrar nuevos productos	Mostrar nuevos productos	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia	Rapidez y flexibilidad	Rapidez y flexibilidad	Resaltar beneficios de tener máquinas mecanizadas flexibles y de bajo costo operativo	Estrategias de innovación	Patentar marca Resemin	Historial y recursos	Mostrar procesos estandarizados	Mostrar procesos estandarizados	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes	Rapidez, flexibilidad, y bajo costo operativo	Rapidez, flexibilidad, y bajo costo operativo	Resaltar beneficios de tener máquinas mecanizadas flexibles y de bajo costo operativo	Llegar antes que ellos	Llegar antes que ellos	Historial y recursos	Mostrar resultados de crecimiento	Mostrar resultados de crecimiento	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales	Rapidez y capacidad de reacción	Rapidez y capacidad de reacción	Historial, credibilidad, y confianza.	Historial, credibilidad, y confianza	Llegar antes que ellos	Llegar antes que ellos	Mostrar nuevos acuerdos	Credibilidad y confianza	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal	Complementar con estrategias adicionales	Complementar con estrategias adicionales	Complementar con estrategias adicionales	Complementar con estrategias adicionales	Complementar con estrategias adicionales	Complementar con estrategias adicionales	Utilizar recursos de manera eficiente	Complementar con estrategias adicionales	Identificar oportunidades de mejora	Complementar con estrategias adicionales
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias	Rapidez y flexibilidad	Rapidez y flexibilidad	Resaltar beneficios de tener máquinas mecanizadas flexibles y de bajo costo operativo	Estrategias de innovación	Patentar marca Resemin	Historial y recursos	Mostrar reducción de costos	Mostrar resultados de crecimiento	Soluciones innovadoras	Reafirmar confianza

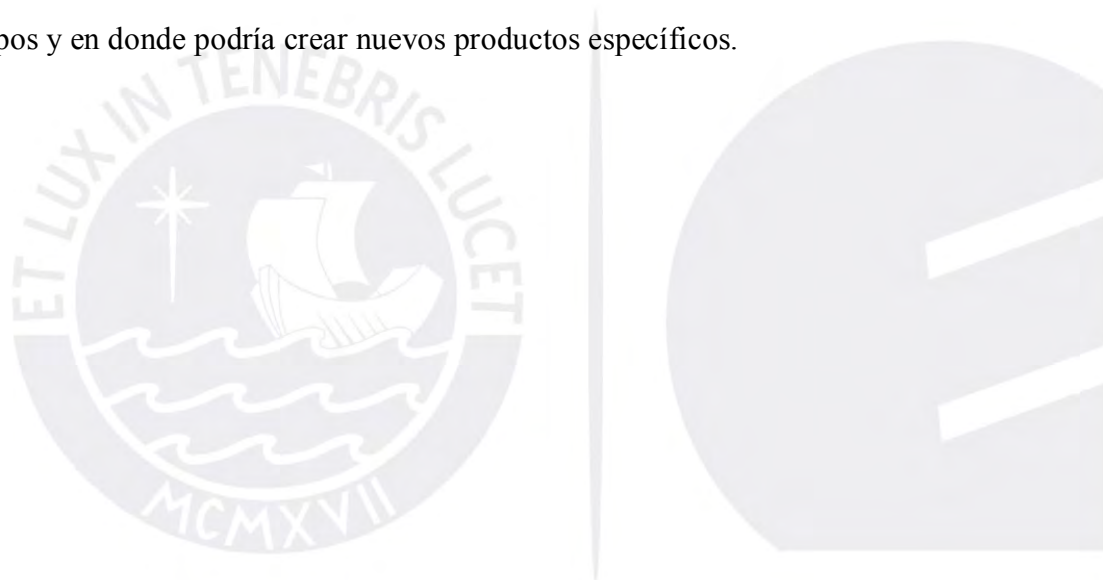
6.13 Conclusiones

Se concluye, en este capítulo, que Resemin debe priorizar la implementación de las estrategias retenidas, ya que con ellas se lograrán los objetivos planteados a largo plazo. Estas consisten, principalmente, en una intensa labor comercial para fortalecer los lazos con el cliente y poder posicionar la marca Resemin con sus principales virtudes: rapidez en la atención, capacidad de respuesta, flexibilidad, innovación, bajo costo operativo y confiabilidad. Esto le permitirá a la empresa poder penetrar en los mercados actuales y encontrar nuevos clientes en el camino. Asimismo, el estar más cerca del cliente posibilitará un estudio de mercado para la recolección de información de primera mano y, así, mejorar sus actuales diseños, innovar y crear nuevas máquinas, lo que incrementará su portafolio de negocios. Esto también le permitirá a la empresa adquirir una ventaja competitiva frente a Atlas Copco, Sandvik, entrantes como ex-empleados e incluso sustitutos. El modelo de negocio de Resemin será difícil de copiar.

Paralelamente a esto, la empresa deberá implementar el plan de estandarización y eficiencia en costos de su planta de fabricación con el fin de poder entregar al cliente máquinas con estándares mundiales, confiables y con bajo costo operativo. Asimismo, estar más cerca del cliente le permitirá a Resemin innovar en nuevos productos de manera más precisa. Esto también otorgará mayor credibilidad al momento de buscar nuevos socios estratégicos de productos similares o de tecnologías alternas que sustituyan las que tiene la empresa actualmente. Así también, una mejor información del mercado, así como también el historial, los recursos y la credibilidad que ha logrado en estos años darán mayor poder de negociación a Resemin para lograr acuerdos con estos socios estratégicos. Sin embargo, la gerencia debe saber que deben ser rápidos en actuar al implementar estas estrategias, ya que la competencia tiene los recursos y el know-how para poder hacer lo mismo.

Finalmente, las estrategias de contingencia deben ser implementadas de igual manera como segunda prioridad. Es necesario crear un buen ambiente laboral. También, se necesita

encontrar la mejor manera de comunicar los valores, misión, visión, identidad de la empresa e imagen constitucional, y lograr que los empleados se identifiquen con estos. En relación a esto, es importante capacitarlos y motivarlos para poder retener personal talentoso con valioso know-how y evitar que luego se conviertan en amenazas para Resemin. Por otro lado, la ejecución de la ampliación de la capacidad de producción de Resemin se debe cristalizar en el mediano plazo con el fin de poder atender la demanda actual en Perú y en las sucursales de la empresa. Integrarse verticalmente hacia atrás y/o adelante podría ayudar con este propósito, ya que aseguraría el suministro de materiales y/o la mejora del alcance de la empresa para con los clientes. Asimismo, la integración horizontal podría ayudar a Resemin a ingresar a nuevos mercados, como el sector construcción, en donde también se utilizan estos equipos y en donde podría crear nuevos productos específicos.



Capítulo VII: La Puesta en Marcha Estratégica

El presente capítulo tiene por objetivo plasmar el traspaso de la formulación de un plan estratégico hacia la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en dicho plan, lo que afrontará, como resultado de ello, los resultados de su implementación.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En el Capítulo V se detallaron los Objetivos a Largo Plazo (OLP), los cuales establecen resultados finales. Para poder alcanzarlos, es necesario tener claro los objetivos específicos de corto plazo. Según D'Alessio (2015), estos son hitos que permiten alcanzar los de largo plazo. En la Tabla 31 se puede observar el detalle de estos dos tipos de objetivos y su relación.

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP1	Incrementar la participación de mercado en el Perú a 40%. En el 2017, la participación de mercado fue del 30%.	OCP1.1	Para el 2019, incorporar la máquina scoop al portafolio, para completar el ciclo completo de máquinas necesarias para la minería subterránea y que ésta a su vez incremente la participación de mercado en un 5%.
		OCP1.2	Para el periodo 2020-2022, incrementar la participación de mercado en un 5%.
OLP2	Incrementar la satisfacción del cliente al 90%. En el 2017, el índice de satisfacción del cliente era del 60%.	OCP2.1	Para el 2018, crear e implementar el plan de mejoramiento de satisfacción de clientes que logrará índice de satisfacción al cliente de 70%.
		OCP2.2	En el periodo 2019-2020, incrementar la satisfacción del cliente al 75%.
		OCP2.3	En el periodo 2021-2022, incrementar la satisfacción del cliente al 90%.
OLP3	Duplicar la capacidad de la planta y, con ello, de la producción. La capacidad actual es de 6 máquinas por mes.	OCP3.1	Para el periodo 2018-2020, obtener 6 millones de USD para adquirir una nueva planta con mayor capacidad. Dicho capital provendrá utilidades acumuladas y de financiamiento bancario.
		OCP3.2	Para el 2018, mejorar la disposición de planta para incrementar la capacidad de planta en 35%.
		OCP3.3	Para el periodo 2018-2020, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda vinculada al mejoramiento de la disposición de planta.
		OCP3.4	Para el 2020, adquirir un nuevo local en Lurín, Huachipa, Chilca o Pucusana para incrementar la capacidad de planta en 50% más en comparación al año anterior.
		OCP3.5	Para el periodo 2020-2022, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda de la nueva planta e incrementar la capacidad de planta.

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP4	Duplicar las exportaciones incrementando la presencia de la empresa en Chile, México, Argentina y Sudáfrica. En el 2016, las exportaciones fueron (en millones de USD\$): 15.31, 12.24, 10.51 y 8.91 respectivamente.	OCP4.1	Para el 2020, consolidar las exportaciones en Chile y México, logrando (en millones de USD\$) 30.62 y 24.48 respectivamente.
		OCP4.2	Para el 2022, consolidar las exportaciones en Argentina y Sudáfrica, logrando (en millones de USD\$) 21.02 y 17.82 respectivamente.
OLP5	Evaluar los índices de satisfacción del personal, fomentando que éstos alcancen índices no menores al 85%	OCP5.1	Para el 2018, implementar programas de capacitación laboral basados en la identificación de necesidades clave para el desarrollo profesional de la plana media y directiva, lo que repercutirá en las habilidades desplegadas en el centro de trabajo y en incrementar la fidelización de personal relevante en un 50% para este primer período, según encuestas a ser realizadas entre el personal.
		OCP5.2	Para el 2018, establecer bandas salariales de acuerdo a las competencias de los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos por objetivos cumplidos.
		OCP5.3	Para el 2022, alcanzar los índices de satisfacción del personal esperados, equivalentes al 85% y basados en encuestas anuales aplicadas a los colaboradores de la empresa, manteniendo una evaluación constante de la adecuación de los programas de capacitación a las expectativas y necesidades del personal.
OLP6	Trabajar en los índices de medición de calidad, buscando alcanzar niveles equivalentes a los contenidos en el Certificado ISO 9001:2015. A la fecha, la empresa cuenta con el ISO 9001:2008	OCP6.1	Para el periodo 2018-2020, planificar y desarrollar el nuevo sistema de gestión de calidad, considerando el crecimiento de Resemin hacia una nueva planta.
		OCP6.2	Para el 2021, certificar los nuevos procesos de calidad con un Auditor Externo para conseguir el Certificado ISO 9001:2015.
		OCP6.3	Para el 2022, establecer mediciones periódicas regulares que permitan incorporar mejoras en los procesos de calidad de Resemin.
OLP7	Incrementar el ROA a través de mayor inversión en investigación y desarrollo. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 30%. Actualmente, el ROA es de 0.10.	OCP7.1	Para el 2018, rediseñar la gerencia de ingeniería y técnico-ingeniería, y convertirla en la gerencia de innovación para que se dedique a la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras. El objetivo es tener 1 producto nuevo cada 6 meses.
		OCP7.2	Para el periodo 2019-2020, producir dos versiones mejoradas compatibles de producto al año; incrementando el ROA en un 15%.
		OCP7.3	Para el periodo 2021-2020, ser capaz de producir cuatro versiones mejoradas compatibles y dos productos nuevos al año; incrementando el ROA en un 15%.

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP8	Incrementar el ROE a través de mayor inversión en tecnologías de información. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 15%. A la fecha, el ROE de Resemin es de 0.40.	OCP8.1	Para el periodo 2018-2019, actualizar el sistema ERP, reduciendo los costos de inventarios e incrementando el ROE en 10%.
		OCP8.2	Para el periodo 2020-2021, implementar el sistema de Gestión de Relacionamiento con Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) incrementando las ventas anuales el ROE en un 5%.
		OCP8.3	Para el 2022, implementar el sistema de Gestión de Capital Humano que permita reducir los costos operativos de recursos humanos e incrementar el ROE en un 3%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La realización de Objetivos de Corto Plazo (OCP) requiere de recursos. Según D'Alessio (2015), estos son insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de recursos permite la realización de la estrategia, así como determinación del plan a seguir. La Tabla 32 detalla los recursos necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo, entre ellos (1) financieros, (2) físicos, (3) tecnológicos y (4) humanos.

Para alcanzar los Objetivos de Corto Plazo es importante destacar, sin embargo, que los recursos humanos constituyen la base de su implementación. Entre ellos la identificación de personal y/o contratación de capital humano adecuado que le permita a la compañía introducir sus nuevas capacidades en términos de innovación y calidad, lo que se traducirá en maquinaria de vanguardia y acorde a las necesidades de sus clientes. De igual manera, le permitirá cubrir los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos planteados referidos a la capacidad de planta y por ende a la mayor penetración en mercados extranjeros y al desarrollo de nuevas plazas.

Tabla 32

Recursos Asignados a los OCP de Resemin

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP1	Incrementar la participación de mercado en el Perú a 40%. En el 2017, la participación de mercado fue del 30%.	OCP1.1	Para el 2019, incorporar la máquina scoop al portafolio, para completar el ciclo completo de máquinas necesarias para la minería subterránea y que ésta a su vez incremente la participación de mercado en un 5%.	Recursos Humanos: Ingenieros, Técnicos, Vendedores Recursos Tecnológicos: Sistemas de información Recursos Financieros: Capital
		OCP1.2	Para el periodo 2020-2022, incrementar la participación de mercado en un 5%.	Recursos Humanos: Ingenieros, Técnicos, Vendedores Recursos Financieros: Capital
OLP2	Incrementar la satisfacción del cliente al 90%. En el 2017, el índice de satisfacción del cliente era del 60%.	OCP2.1	Para el 2018, crear e implementar el plan de mejoramiento de satisfacción de clientes que logrará índice de satisfacción al cliente de 70%.	Recursos Humanos: Ingenieros, Técnicos, Post-venta, Vendedores Recursos Financieros: Capital
		OCP2.2	En el periodo 2019-2020, incrementar la satisfacción del cliente al 75%.	Recursos Humanos: Ingenieros, Técnicos, Vendedores Recursos Financieros: Capital
		OCP2.3	En el periodo 2021-2022, incrementar la satisfacción del cliente al 90%.	Recursos Humanos: Ingenieros, Técnicos, Vendedores Recursos Financieros: Capital
OLP3	Duplicar la capacidad de la planta y, con ello, de la producción. La capacidad actual es de 6 máquinas por mes.	OCP3.1	Para el periodo 2018-2020, obtener 6 millones de USD para adquirir una nueva planta con mayor capacidad. Dicho capital provendrá utilidades acumuladas y de financiamiento bancario.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP3.2	Para el 2018, mejorar la disposición de planta para incrementar la capacidad de planta en 35%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes
		OCP3.3	Para el periodo 2018-2020, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda vinculada al mejoramiento de la disposición de planta.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes Recursos Financieros: Capital
		OCP3.4	Para el 2020, adquirir un nuevo local en Lurín, Huachipa, Chilca o Pucusana para incrementar la capacidad de planta en 50% más en comparación al año anterior.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP3.5	Para el periodo 2020-2022, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda de la nueva planta e incrementar la capacidad de planta.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes Recursos Financieros: Capital

Tabla 32

Recursos Asignados a los OCP de Resemin (Continuación)

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP4	Duplicar las exportaciones incrementando la presencia de la empresa en Chile, México, Argentina y Sudáfrica. En el 2016, las exportaciones fueron (en millones de USD\$): 15.31, 12.24, 10.51 y 8.91 respectivamente.	OCP4.1	Para el 2020, consolidar las exportaciones en Chile y México, logrando (en millones de USD\$) 30.62 y 24.48 respectivamente.	Recursos Humanos: Gerentes Recursos Financieros: Capital
		OCP4.2	Para el 2022, consolidar las exportaciones en Argentina y Sudáfrica, logrando (en millones de USD\$) 21.02 y 17.82 respectivamente.	Recursos Humanos: Gerentes Recursos Financieros: Capital
OLP5	Evaluar los índices de satisfacción del personal, fomentando que éstos alcancen índices no menores al 85%	OCP5.1	Para el 2018, implementar programas de capacitación laboral basados en la identificación de necesidades clave para el desarrollo profesional de la plana media y directiva, lo que repercutirá en las habilidades desplegadas en el centro de trabajo y en incrementar la fidelización de personal relevante en un 50% para este primer período, según encuestas a ser realizadas entre el personal.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes Recursos Financieros: Capital
		OCP5.2	Para el 2018, establecer bandas salariales de acuerdo a las competencias de los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos por objetivos cumplidos.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes Recursos Financieros: Capital
		OCP5.3	Para el 2022, alcanzar los índices de satisfacción del personal esperados, equivalentes al 85% y basados en encuestas anuales aplicadas a los colaboradores de la empresa, manteniendo una evaluación constante de la adecuación de los programas de capacitación a las expectativas y necesidades del personal.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos, Jefes Recursos Financieros: Capital
OLP6	Trabajar en los índices de medición de calidad, buscando alcanzar niveles equivalentes a los contenidos en el Certificado ISO 9001:2015. A la fecha, la empresa cuenta con el ISO 9001:2008	OCP6.1	Para el periodo 2018-2020, planificar y desarrollar el nuevo sistema de gestión de calidad, considerando el crecimiento de Resemin hacia una nueva planta.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP6.2	Para el 2021, certificar los nuevos procesos de calidad con un Auditor Externo para conseguir el Certificado ISO 9001:2015.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP6.3	Para el 2022, establecer mediciones periódicas regulares que permitan incorporar mejoras en los procesos de calidad de Resemin.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital

Tabla 32

Recursos Asignados a los OCP de Resemin (Continuación)

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
OLP7	Incrementar el ROA a través de mayor inversión en investigación y desarrollo. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 30%. Actualmente, el ROA es de 0.10.	OCP7.1	Para el 2018, rediseñar la gerencia de ingeniería y técnico-ingeniería, y convertirla en la gerencia de innovación para que se dedique a la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras. El objetivo es tener 1 producto nuevo cada 6 meses.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP7.2	Para el periodo 2019-2020, producir dos versiones mejoradas compatibles de producto al año; incrementando el ROA en un 15%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP7.3	Para el periodo 2021-2020, ser capaz de producir cuatro versiones mejoradas compatibles y dos productos nuevos al año; incrementando el ROA en un 15%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
OLP8	Incrementar el ROE a través de mayor inversión en tecnologías de información. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 15%. A la fecha, el ROE de Resemin es de 0.40.	OCP8.1	Para el periodo 2018-2019, actualizar el sistema ERP, reduciendo los costos de inventarios e incrementando el ROE en 10%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP8.2	Para el periodo 2020-2021, implementar el sistema de Gestión de Relacionamiento con Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) incrementando las ventas anuales y el ROE en un 5%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital
		OCP8.3	Para el 2022, implementar el sistema de Gestión de Capital Humano que permita reducir los costos operativos de recursos humanos e incrementar el ROE en un 3%.	Recursos Humanos: Gerentes, Ejecutivos Recursos Financieros: Capital

7.3 Políticas de cada estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son los límites que permiten implementar cada estrategia. Estas incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. La Tabla 33 muestra la asociación de políticas de cada estrategia de Resemin.

Tabla 33

Políticas de cada estrategia de Resemin

N°	Estrategias	Políticas				
		Brindar Calidad	Salvaguardar Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Coberturar Garantía	Satisfacer demanda equipos	Proveer calidad a precios competitivos
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.	X			X	X
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.	X	X	X	X	X
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.	X	X	X	X	X
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.	X	X	X	X	X
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.	X	X	X	X	X
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.	X	X	X	X	X

Política 1: Brindar productos y servicios de calidad y bajo costo operativo que cumplan con los estándares acordados y los tiempos de entrega prometidos

Política 2: Salvaguardar la seguridad y salud de las personas y el cuidado del medio ambiente

Política 3: Cubrir los equipos de perforación y sostenimiento con garantía de 1000 horas de percusión (por uso) o 12 meses (por tiempo), lo que ocurra primero

Política 4: Satisfacer de manera proactiva la demanda de equipos con ofertas personalizadas a la medida de las necesidades del cliente

Política 5: Proveer de manera oportuna productos de calidad a precios competitivos

7.4 Estructura de Resemin

La actual estructura organizativa de Resemin tiene director ejecutivo, gerente general y administrador general. Además, se existen siete gerentes: (a) gerente de ingeniería, (b) gerente técnico de ingeniería, (c) gerente de finanzas, (d) gerente de operaciones mina, (e) gerente de ventas, (f) gerente de post venta y (g) gerente de recursos humanos. La Figura 23 muestra la estructura actual de Resemin.

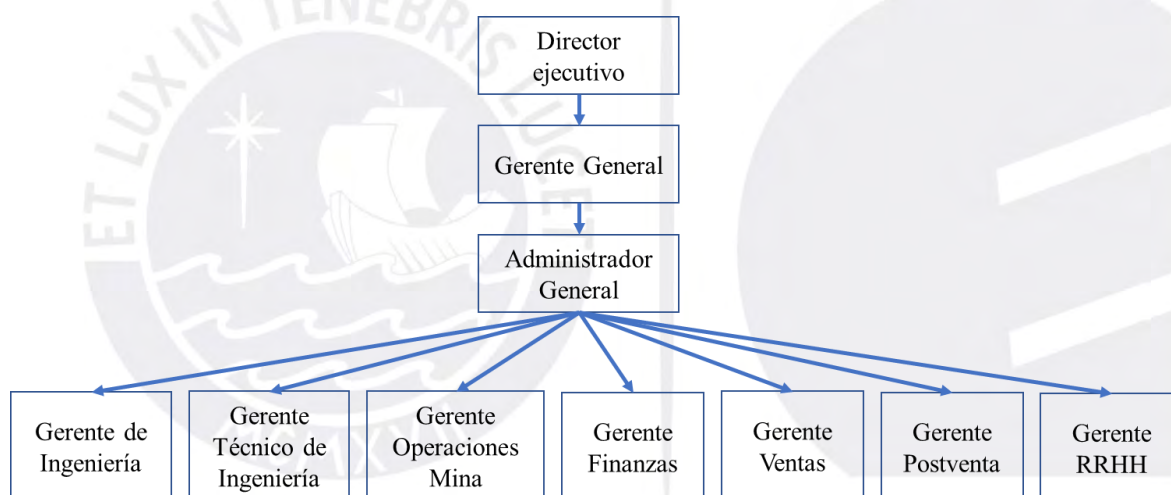


Figura 23. Estructura actual de Resemin

Para poder tener éxito en las estrategias de implementación, es necesario renombrar la gerencia de ingeniería y llamarla gerencia de innovación. El motivo de este cambio es porque Resemin necesita de un área que se enfoque en la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado. Además, dicha área también apoyará en la realización de mejoras y optimización de procesos. La Figura 24 presenta el cambio antes descrito.

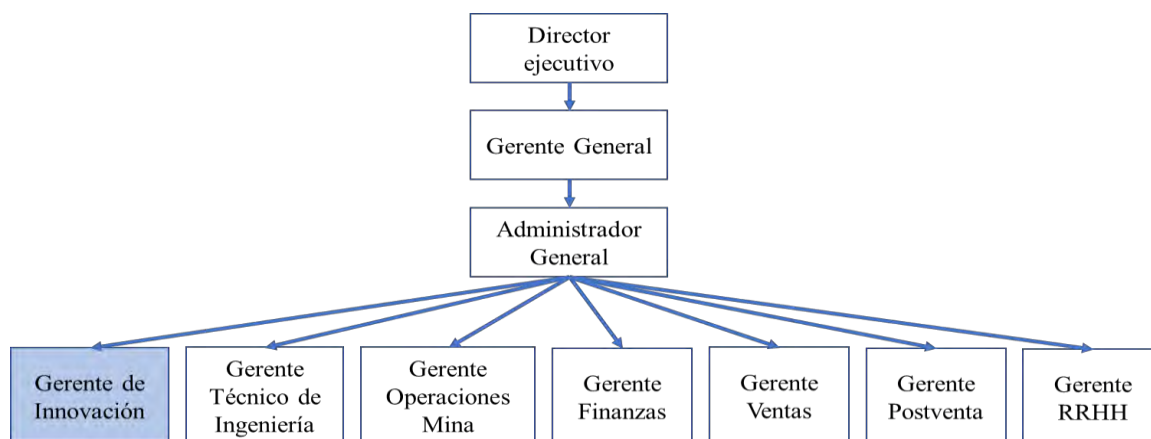


Figura 24. Estructura propuesta para Resemin

7.5 La función del Recurso Humano: Motivación

Una vez definida la estructura de la organización que coadyuve a una puesta en marcha exitosa de los lineamientos estratégicos identificados, resulta necesario establecer las posiciones clave en la misma, las que deben servir como núcleos no solo para la toma de decisiones eficientes, sino, adicionalmente, para conducir al personal hacia el cumplimiento de las metas planteadas. Dicha conducción debe realizarse en un entorno que propicie reacomodos y ajustes continuos en concordancia con los resultados que se vienen obteniendo en la implementación de los lineamientos estratégicos, y cuidando de minimizar la resistencia normal al cambio a través de estrategias educativas y racionales que incluyan prácticas de motivación al personal, que, conjuntamente con las ya mencionadas posiciones clave, constituyen los motores para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Así, de la verificación de la estructura de la organización, se han identificado dos posiciones como las más importantes: el director ejecutivo y el gerente general. Según el perfil del puesto elaborado por Resemin, el director ejecutivo tiene como objetivo “dirigir la compañía generando un valor agregado en la organización a través de su liderazgo y experiencia profesional para participar en decisiones estratégicas que contribuyan a mejorar la operación y rentabilidad de la organización”. Entre las principales funciones de cargo asociadas a este cargo, se encuentran las siguientes:

- ✓ Dirigir a los gerentes de la compañía
- ✓ Realizar estrategias de desarrollo de la compañía
- ✓ Reunirse con el equipo de apoyo para elaborar el plan de desarrollo
- ✓ Tomar decisiones para la fabricación de productos
- ✓ Autorizar y analizar solicitudes relacionadas al giro del negocio
- ✓ Liderar y lograr un clima adecuado en la compañía

Por su parte, según el perfil del puesto elaborado por Resemin, el gerente general tiene como objetivo “velar por el cumplimiento de la misión y visión de la empresa”. Entre sus labores principales, se encuentran las siguientes:

- ✓ Detectar nuevas oportunidades de negocio acorde al rubro de la compañía
- ✓ Toma de decisiones y liderazgo
- ✓ Evaluar y aprobar presupuestos e inversiones
- ✓ Gestionar indicadores de eficiencia y productividad
- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a mediano y corto plazo
- ✓ Realizar revisiones por encargo de la Alta Dirección

Por otro lado, resulta importante mencionar que Resemin cuenta con políticas establecidas de motivación e integración, cuyos objetivos son promover la identidad, integración, confraternidad y trabajo en equipo entre sus colaboradores. Así, el Área de Bienestar Social, dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos, es responsable de mantener dichas políticas actualizadas y que las mismas sean de amplio conocimiento por parte del personal basando su puesta en práctica en un presupuesto anual sometido a consideración y aprobado por la Gerencia General.

De acuerdo a la Política de Motivación e Integración de Resemin, las actividades a desarrollarse incluyen las siguientes:

- ✓ Celebración de cumpleaños mensual con la participación del personal de Recursos Humanos
- ✓ Asesoría legal en asuntos de familia, la misma que incluye orientación en casos de alimentos, patria potestad, régimen de visitas y violencia familiar. Lo anterior responde al interés de mejorar el entorno y calidad de vida del personal, lo que debe repercutir en su rendimiento regular en el trabajo.
- ✓ Actividades deportivas y culturales, incluyendo campeonatos y eventos de danza con la premiación respectiva de los equipos ganadores. Es importante señalar que, en ocasiones, Resemin adquiere los implementos deportivos para la realización de dichas actividades, los que son obsequiados al personal participante.
- ✓ **Obsequio para los hijos de los colaboradores a su nacimiento**
- ✓ **Atenciones en días especiales como el Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Secretaria, Día del Vendedor, Día del Trabajo o celebraciones similares**
- ✓ **Fiestas patrias, ocasión en la cual Resemin organiza un almuerzo que incluya un show típico para todo el personal, el mismo que se lleva a cabo dentro o fuera de las instalaciones de la empresa**
- ✓ **Fiestas navideñas, ocasión en la cual se entrega una canasta de productos y un vale de pavo al personal. Otras actividades incluyen un brindis de fin de año y un show navideño infantil para los hijos menores de 12 años de los colaboradores.**
- ✓ **Actividades con clientes, las que incluyen almuerzos y obsequios al personal destacado en campamentos mineros que participe de campeonatos deportivos o cualquier otra actividad que la empresa o unidad minera decida**

7.6 La Gestión del Cambio

La gestión del cambio se refiere a la puesta en práctica de políticas claras que coadyuven a los ajustes continuos en la materialización de los objetivos de la organización en concordancia con los resultados que se vienen obteniendo como consecuencia de la implementación de los lineamientos estratégicos. Así, en tanto el cambio a gestionar es la implementación del plan estratégico, lo que de por sí implica cambios estructurados, la Alta Dirección debe trabajar en el planeamiento de acciones tendientes a eliminar percepciones negativas entre los colaboradores. Asimismo, debe mantener un canal fluido de comunicación a través del uso adecuado de tecnologías de la información y generar prácticas de motivación en beneficio del personal. Resulta importante destacar que el grupo de trabajo a cargo de la gestión de cambio debe conocer los aspectos internos y de influencia externa de la organización, además de tener una buena imagen y reputación, ser buenos negociadores e interiorizar que los procesos de cambio generan retos para todos en mayor o menor medida.

Debido a que Resemin no cuenta en su organigrama con un área funcional específica para este tipo de gestión, se sugiere que este forme parte de las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, la que podría impulsarlo como complemento a las funciones ya asignadas al cargo relativas al diseño de planes de beneficios y al aseguramiento de un clima laboral positivo al interior de la organización.

7.7 Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente y Ecología

Resemin ha elaborado un esquema de trabajo con políticas de responsabilidad social y de manejo adecuado del medio ambiente, el que planea poner en práctica, por primera vez, a lo largo del año 2018. Atendiendo a que se trata de una iniciativa nueva, su puesta en práctica partirá de un período de planeamiento y programación para pasar luego a su ejecución final, todo bajo la supervisión de la jefatura del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

En ese orden de ideas, las actividades relacionadas a una adecuada conservación del medio ambiente son las siguientes:

- ✓ Monitoreo de agentes ambientales
- ✓ Reciclaje y disposición de residuos sólidos
- ✓ Capacitación en temas de medio ambiente
- ✓ Monitoreo de aguas residuales no domésticas
- ✓ Actualización de los lineamientos para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos (IPERC)
- ✓ Mantenimiento de orden y limpieza

Por otro lado, y en relación a políticas específicas de responsabilidad social, Resemin realiza los siguientes actos:

- ✓ Donación de materiales y apoyo a centros de salud cercanos a los campamentos mineros
- ✓ Apoyo a programas de segregación de residuos

7.8 Despliegue de Estrategias por Áreas Funcionales

Según D'Alessio (2015), “se requiere plasmar un plan para abordar cada parte del ciclo operativo de la organización”, lo que, para en el caso de Resemin, se demuestra en la Figura 25.

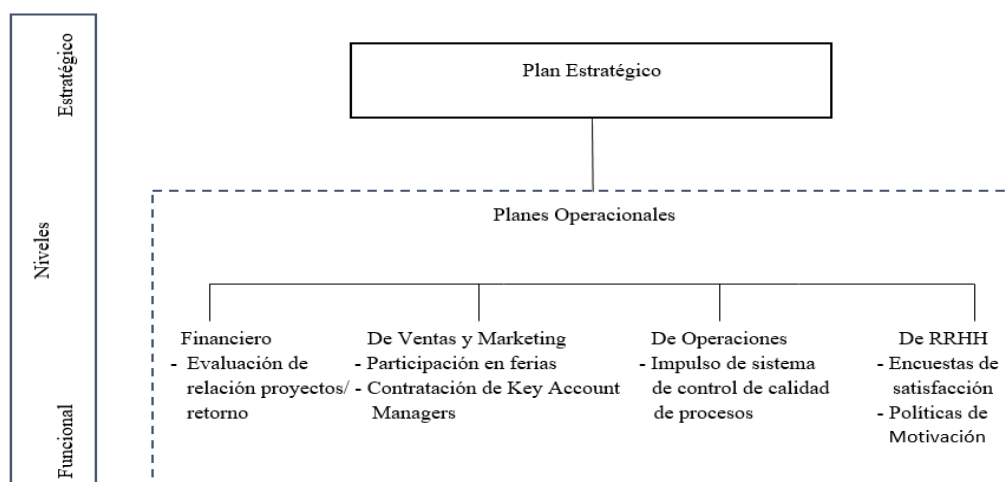
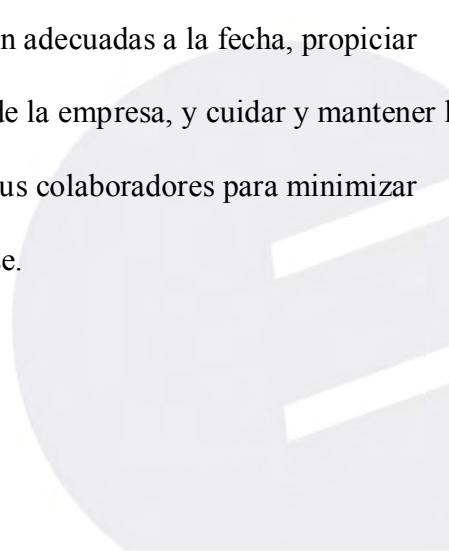
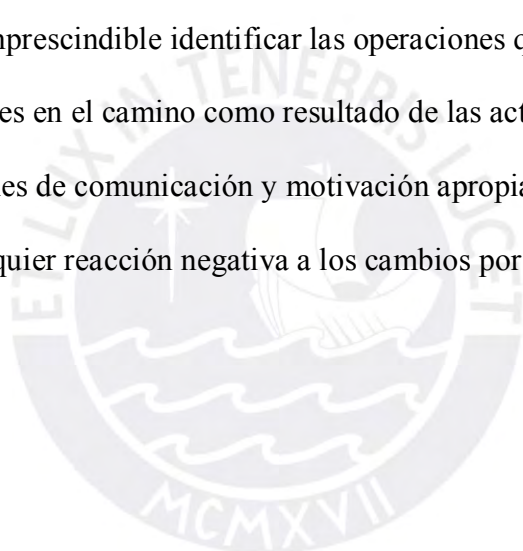


Figura 25. Planes operacionales Resemin

Resulta importante no perder de vista que, independientemente del planeamiento estratégico pensado para la organización, existen funciones regulares que no deben ser dejadas de lado por cuanto suponen la base de la permanencia de la empresa en el mercado. Los planes operacionales: financieros, operaciones, recursos humanos, ventas y marketing deben estar alineados al plan estratégico.

7.9 Conclusiones

Se concluye del presente capítulo que Resemin debe implementar los lineamientos estratégicos identificados recurriendo a posiciones estratégicas que, acompañados de la plana gerencial, actúe mediante la toma de decisiones oportunas y asumiendo un liderazgo efectivo que permita a la organización apuntar hacia una posición relevante en el mercado. Para ello, es imprescindible identificar las operaciones que resultan adecuadas a la fecha, propiciar ajustes en el camino como resultado de las actividades de la empresa, y cuidar y mantener los niveles de comunicación y motivación apropiados con sus colaboradores para minimizar cualquier reacción negativa a los cambios por instaurarse.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se detalla la tercera etapa del planeamiento estratégico: evaluación y control. Este proceso cumple dos características: (a) es interactivo, es decir, con interrelación entre varias áreas; y (b) es iterativo: con retroalimentación constante durante toda la ejecución de las estrategias (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

A continuación, se presentan las cuatro perspectivas de la evaluación estratégica: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. En cada una de ellas se explica los objetivos de corto plazo identificados en la perspectiva, en qué consisten, los indicadores que se han considerado y sus responsables.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para Resemin, es muy importante el mantener colaboradores comprometidos y motivados con el desarrollo de la compañía, debido a que es cada vez más complejo contratar y fidelizar mano de obra calificada para los procesos de producción de la empresa. Es por ello que uno de los puntos de control importantes será el mejorar aspectos como el clima laboral, la línea de carrera, las capacitaciones, las políticas de incentivos, la motivación a los trabajadores y la imagen institucional. Para ello, se definirán actividades que permitan desarrollar este objetivo. Asimismo, la medición se realizará a través de la encuesta de satisfacción de empleados y será de responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual velará por todo el ciclo de vida del trabajador, desde su reclutamiento hasta su retiro.

8.1.2 Procesos

Resemin es reconocida por fabricar maquinaria de buena calidad a nivel mundial. Es por ello que es sumamente importante poner énfasis en el control, seguimiento y evaluación de los procesos, lo que le permitirá mantener la calidad de sus productos y velar, además, por el cumplimiento de índices internacionales de medición de calidad.

En ese orden de ideas, para seguir atendiendo las necesidades de sus clientes de manera adecuada, es necesario, en una primera etapa, mejorar la disposición de la planta para incrementar su capacidad e incorporar, así, nuevos procesos de producción que le permitan asimilar la fabricación futura de las máquinas scoops. Es por ello que los indicadores de procesos de Resemin comprenden aspectos como el incremento de ingresos y tiempos de respuesta de los procesos, los que serán responsabilidad de la Gerencia de Producción.

Por otro lado, y en relación a la atención y cumplimiento de estándares de calidad, Resemin debe optar por planificar y desarrollar un nuevo sistema de gestión de calidad considerando su proyección, incluso, a una nueva planta. Dicho sistema debe ser sujeto a mediciones periódicas y auditorías supervisadas por la Gerencia de Gestión de Calidad.

Finalmente, y en línea con el objetivo de continuo crecimiento e inversión en nuevos productos, se plantea como objetivo de corto plazo la creación de una Gerencia de Innovación a cargo de la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras a los productos ya existentes.

8.1.3 Clientes

Los clientes son un factor crítico de éxito para Resemin. Es importante que estos sigan siendo atendidos de manera satisfactoria, no solo a nivel de entrega de maquinaria confiable y de alta duración, sino, también, a través de los tiempos de respuesta del servicio post venta. Es por ello que los principales indicadores de este factor están asociados al crecimiento de participación del mercado vinculado al incremento de locales que permitan manejar el servicio post venta de Resemin de manera adecuada. El área responsable de estas iniciativas será la Gerencia de Servicio al Cliente.

8.1.4 Financiera

Dentro de las herramientas de control, es necesario incluir el monitoreo de indicadores financieros, tales como los ingresos, la estructura de costos, la utilidad y el

rendimiento. En esta perspectiva se hará seguimiento a la utilidad neta generada por la venta de nuevos scoops en el mercado, así como la disminución de los costos como resultado de la estandarización y optimización de los procesos de planta.

Es importante destacar, por otro lado, que el planeamiento estratégico incluye incrementar la participación de mercado de Resemin en un 2% al 2022, lo que será monitoreado por la Gerencia Comercial, que será también responsable de consolidar las exportaciones de la empresa a Chile, Argentina, México y Sudáfrica.

Finalmente, la Gerencia Financiera se encontrará a cargo de velar por el incremento del presupuesto para investigación y desarrollo, y para tecnologías de la información, para, por un lado, mantener a Resemin en una situación expectante de aporte de productos innovadores al mercado y, por otro lado, propiciar el incremento de ventas y la reducción de costos vinculados a la producción.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación, se presenta el tablero de control balanceado para el plan estratégico de Resemin. En este se hará seguimiento a los objetivos de corto plazo, desarrollado en la Tabla 32, donde se incluye un indicador para cada objetivo, la perspectiva a la cual pertenece y la unidad responsable dentro de la organización. Se logra apreciar así que todas las perspectivas que han sido descritas previamente se encuentran debidamente cubiertas.

Es importante destacar que además de re-organizar las gerencias actuales y las áreas dependientes de cada una de ellas, se ha considerado la inclusión de una gerencia de Innovación, la misma que se deriva de la gerencia anteriormente denominada gerencia de ingeniería y técnico-ingeniería. Dicha inclusión implicará una mejora en la entrega de nuevas y mejoradas versiones de máquinas, los cuáles impactarán sobre varios Objetivos de Corto Plazo, entre ellos el completar el set de equipos para la minería subterránea, así como el mejoramiento del ROA, al utilizar eficientemente los recursos.

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado de Resemin

Perspective	OCP	Indicador	Unidad	Responsable
Aprendizaje interno	OCP3.3	Para el periodo 2018-2020, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda vinculada al mejoramiento de la disposición de planta.	Porcentaje	Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje interno	OCP3.5	Para el periodo 2020-2022, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda de la nueva planta e incrementar la capacidad de planta.	Porcentaje	Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje interno	OCP5.1	Para el 2018, implementar programas de capacitación laboral basados en la identificación de necesidades clave para el desarrollo profesional de la plana media y directiva, lo que repercutirá en las habilidades desplegadas en el centro de trabajo y en incrementar la fidelización de personal relevante en un 50% para este primer período, según encuestas a ser realizadas entre el personal.	Porcentaje	Gerente de Recursos Humanos
Aprendizaje interno	OCP5.3	Para el 2022, alcanzar los índices de satisfacción del personal esperados, equivalentes al 85% y basados en encuestas anuales aplicadas a los colaboradores de la empresa, manteniendo una evaluación constante de la adecuación de los programas de capacitación a las expectativas y necesidades del personal.	Porcentaje	Gerente de Recursos Humanos
Cliente	OCP2.1	Para el 2018, crear e implementar el plan de mejoramiento de satisfacción de clientes que logrará índice de satisfacción al cliente de 70%.	Porcentaje	Gerente de Servicio al Cliente
Cliente	OCP2.2	En el periodo 2019-2020, incrementar la satisfacción del cliente al 75%.	Porcentaje	Gerente de Servicio al Cliente
Cliente	OCP2.3	En el periodo 2021-2022, incrementar la satisfacción del cliente al 90%.	Porcentaje	Gerente de Servicio al Cliente
Procesos	OCP3.2	Para el 2018, mejorar la disposición de planta para incrementar la capacidad de planta en 35%.	Unidades	Gerente de Producción

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado de Resemin (Continuación)

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Responsable
Procesos	OCP6.1	Para el periodo 2018-2020, planificar y desarrollar el nuevo sistema de gestión de calidad, considerando el crecimiento de Resemin hacia una nueva planta.	Porcentaje de cumplimiento del despliegue del Nuevo sistema de gestión de calidad	Gerente de Gestión de Calidad
Procesos	OCP6.2	Para el 2021, certificar los nuevos procesos de calidad con un Auditor Externo para conseguir el Certificado ISO 9001:2015	Certificación	Gerente de Gestión de Calidad
Procesos	OCP6.3	Para el 2022, establecer mediciones periódicas regulares que permitan incorporar mejoras en los procesos de calidad de Resemin	Establecimiento de mediciones	Gerente de Gestión de Calidad
Procesos	OCP7.1	Para el 2018, rediseñar la gerencia de ingeniera y técnico-ingeniería, y convertirla en la gerencia de innovación para que se dedique a la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras. El objetivo es tener 1 producto nuevo cada 6 meses.	Número de productos nuevos	Gerencia de Innovación
Financiera	OCP1.1	Para el 2019, incorporar la máquina scoop al portafolio, para completar el ciclo completo de máquinas necesarias para la minería subterránea y que ésta a su vez incremente la participación de mercado en un 5%	Participación de mercado	Gerente de Innovación
Financiera	OCP1.2	Para el periodo 2020-2022, incrementar la participación de mercado en un 5%	Participación de mercado	Gerente Comercial
Financiera	OCP3.1	Para el periodo 2018-2020, obtener 6 millones de USD para adquirir una nueva planta con mayor capacidad. Dicho capital provendrá utilidades acumuladas y de financiamiento bancario.	Capital de Trabajo	Gerente Financiero
Financiera	OCP3.4	Para el 2020, adquirir un nuevo local en Lurín, Huachipa, Chilca o Pucusana para incrementar la capacidad de planta en 50% más en comparación al año anterior	Adquisición de Local	Gerente de General

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado de Resemin (Continuación)

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Responsable	
Financiera	OCP4.1	Para el 2020, consolidar las exportaciones en Chile y México, logrando (en millones de USD\$) 30.62 y 24.48 respectivamente.	Monto de exportaciones	Dólares	Gerente Comercial
Financiera	OCP4.2	Para el 2022, consolidar las exportaciones en Argentina y Sudáfrica, logrando (en millones de USD\$) 21.02 y 17.82 respectivamente.	Monto de exportaciones	Dólares	Gerente Comercial
Financiera	OCP5.2	Para el 2018, establecer bandas salariales de acuerdo a las competencias de los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos por objetivos cumplidos.	Establecimiento de bandas y políticas	Unidad	Gerente Comercial
Financiera	OCP7.2	Para el periodo 2019-2020, producir dos versiones mejoradas compatibles de producto al año; incrementando el ROA en un 15%.	ROA	Porcentaje	Gerente de Innovación
Financiera	OCP7.3	Para el periodo 2021-2020, ser capaz de producir cuatro versiones mejoradas compatibles y dos productos nuevos al año; incrementando el ROA en un 15%.	ROA	Porcentaje	Gerente de Innovación
Financiera	OCP8.1	Para el periodo 2018-2019, actualizar el sistema ERP, reduciendo los costos de inventarios e incrementando el ROE en 10%.	ROE	Porcentaje	Gerente Financiero
Financiera	OCP8.2	Para el periodo 2020-2021, implementar el sistema de Gestión de Relacionamento con Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) incrementando las ventas anuales y el ROE en un 5%.	ROE	Porcentaje	Gerente Comercial
Financiera	OCP8.3	Para el 2022, implementar el sistema de Gestión de Capital Humano que permita reducir los costos operativos de recursos humanos e incrementar el ROE en un 3%.	ROE	Porcentaje	Gerente de Recursos Humanos

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado es una herramienta eficaz para la evaluación y control de la implementación de las estrategias con el cual se puede tomar ventaja de las distintas interacciones con las diferentes áreas responsables, así como de las iteraciones a través del seguimiento continuo. Con esto se asegura que Resemin alcance sus objetivos de corto plazo y, cuando se detecten discrepancias, se pueda reaccionar debidamente, y establecer nuevas estrategias o ajustar las ya planteadas.



Capítulo IX: Competitividad de Resemin

D'Alessio (2015) indicó que hasta el momento no existe una definición común sobre competitividad; sin embargo, esta se podría medir por el nivel de productividad de la organización medida en diversos factores. A continuación, revisaremos los factores de competitividad de Resemin; sus ventajas competitivas en el entorno local, regional y global; y el análisis de los clústeres a las cuales Resemin pertenece o podría pertenecer.

9.1 Análisis Competitivo de Resemin

Resemin puede construir su ventaja competitiva sobre los siguientes factores:

- Estándares de calidad usados en la fabricación de sus productos, no solo a nivel de certificaciones ISO que pueda gestionar, sino a nivel de cumplimiento de sus procesos, los que hacen que obtenga productos confiables y resistentes para ofrecer al mercado.
- Competitividad en costos, ya que el entorno global al que Resemin se enfrenta diariamente exige que los mismos procesos que generan máquinas de calidad generen también máquinas competitivas en costo para el mercado.
- Flexibilidad en configuración de productos debido a la variedad de minas y de accidentes geográficos en los que los clientes de Resemin desarrollan sus actividades. Esto implica que no todas las configuraciones estándar de las máquinas apliquen para todos los casos, por lo que Resemin debe enfatizar la flexibilidad de sus productos como ventaja competitiva.

Sin embargo, Resemin aún tiene muchos puntos por trabajar como consecuencia de distintos elementos, entre ellos se encuentra la falta de la gama completa de productos necesarios para el ciclo completo de perforación en mina. Por ello, es necesario trabajar en este proyecto desde ahora para completar la visión al 2022. Otros elementos a mejorar y que llevarán a conseguir una ventaja competitiva son los siguientes:

- Capacidad de producción; actualmente la capacidad de producción de la Planta ubicada en Santa Anita no responde a la demanda de Resemin a nivel mundial. A pesar de las continuas ampliaciones y modificaciones en la disposición de planta, este sigue siendo un factor limitante para crecer y ser más competitivos.
- Valor agregado de los productos; como se mencionó en capítulos anteriores, las máquinas de Resemin se caracterizan por tener configuraciones básicas para su funcionamiento y enfocarse más en paneles mecánicos sin presencia digital. Los diseños de hoy de las empresas competidoras tienen énfasis en la facilidad de uso para los operadores y en el uso de tecnología de punta que ayudan a su operatividad.
- Inversión en innovación; el punto anterior requiere que exista alta inversión en innovación y desarrollo de productos. Por eso, Resemin debería brindar más énfasis en este factor, ya que, si no se adhieren a las tendencias de tecnología en el diseño de sus productos, estos podrían afectar gravemente a la empresa.
- Rapidez del servicio post venta; uno de los principales puntos por mejorar es esta clase de servicio. Las empresas que adquieren la maquinaria necesitan que sus operaciones no se vean afectadas por fallas en las máquinas. Es por ello que se requiere que Resemin realice inversión en este factor, ya que es de vital importancia para su negocio.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Resemin

Las ventajas competitivas sobre las cuales debe trabajar Resemin para lograr la visión de ser reconocida en el mercado peruano y mundial como el tercer fabricante de máquinas móviles para minería subterránea de todo el mundo son estas:

- Capacidad de producción; es fundamental que se incremente la capacidad de producción de la planta o adquirir una nueva para hacer frente a las demandas actuales y futuras que se plantean con la visión.
- Flexibilidad en configuración de productos; este es el factor diferencial de Resemin que tiene un alto impacto en el entorno global y regional, debido a que tanto Atlas Copco como Sandvik presentan baja capacidad de configuración y ofrecen a la mayoría de sus clientes productos estándares y pre-diseñados.
- Competitividad en costos; Resemin debería aprovechar mejor la ventaja comparativa de fabricar los productos en Perú y afianzarse en la mejora continua de los procesos con énfasis en el aumento de productividad.
- Servicio post venta; otro factor diferencial de Resemin sería su servicio post venta. Si este es repotenciado para alcanzar altos niveles de satisfacción en sus clientes, y además se considera su alta flexibilidad, será una ventaja competitiva difícil de replicar por otros fabricantes en el corto y mediano plazo.

9.3 Creación de Potenciales Clústeres alrededor de Resemin

En relación a la conformación de clústeres alrededor de la oferta al mercado de Resemin, es importante destacar que ello implicaría la generación de importantes beneficios estratégicos y operativos para sus potenciales intervinientes, entre ellos, por ejemplo, los referidos a la creación de sinergias, a evitar la concentración de mercado y/o el abuso de posición dominante de un competidor en el mercado, al acceso a mejores y mayores fuentes de inversión, a la generación de economías de escala, a la aproximación a habilidades y conocimientos de terceros, etc.

En tal sentido, y atendiendo al mercado específico de Resemin, las entidades que formarán parte del clúster son las siguientes:

- Ministerio de Energía y Minas

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Gobiernos regionales
- Gobiernos municipales
- Poder Legislativo
- Competidores nacionales
- Competidores extranjeros
- Proveedores de materia prima
- Proveedores de servicios de telecomunicaciones e información
- Proveedores de servicios tecnológicos
- Proveedores de servicios de educación especializada en la materia
- Entidades financieras

Son las entidades anteriormente mencionadas las que, trabajando de manera conjunta y coordinada, pueden establecer pautas para el despegue del negocio, en particular a través del establecimiento de reglas claras para la inversión inicial y su sostenimiento en el tiempo, además de aquellos actos referidos a la uniformización de procesos para la obtención de beneficios comunes. Entre estos últimos, pueden destacarse los actos destinados a reforzar e impulsar la industria, de manera tal que sus integrantes se conviertan en sujetos atractivos para la recepción de financiamientos importantes que, debidamente garantizados, respalden su desarrollo en el mercado.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Habiendo identificado los aspectos en los cuales debe concentrarse Resemin para el desarrollo de su ventaja competitiva, resulta necesario mencionar los aportes tangibles que la creación de clústeres puede generar para la consecución de dichos objetivos:

- Generación de normas claras para la inversión, en particular a través del fomento de la inversión en minería que, a su vez, se traduzca en oportunidades de negocio

para empresas como Resemin. Adicionalmente, el interés de los órganos del sector Ejecutivo y Legislativo en este extremo se traduce en la simplificación y predictibilidad de los procedimientos administrativos necesarios para el mantenimiento del negocio de provisión de maquinaria incluyendo los permisos necesarios para el funcionamiento de nuevas instalaciones y de adquisición de esta última. Con ello, se logra evitarla imposición de barreras de entrada y de permanencia que no se correspondan con el fomento de la inversión. Es importante notar en este extremo que son los gobiernos locales y regionales los que suelen imponer barreras irracionales y, en muchos casos, ilegales a la inversión nacional y extranjera, lo que genera como correlato el desincentivo del mercado y de la economía en general.

- Infraestructura propicia para el desarrollo del negocio de la minería; en tanto el tipo de negocio de Resemin se concentra en la provisión de maquinaria para labores de minería subterránea, resulta evidente la necesidad de contar con infraestructura local que impulse el desarrollo de sus principales contratistas. Así, carreteras adecuadas y seguridad efectiva por parte de la Policía Nacional del Perú se constituyen en elementos relevantes para el impulso del sector.
- Aumento de poder de mercado al beneficiarse de un entorno que favorece a la industria y a la oferta particular de Resemin, lo que le permitirá mejorar su posición y condiciones de compra y venta frente a proveedores y competidores.
- Mayor y mejor acceso a tecnología con la consecuente adquisición de habilidades y conocimientos actualizados, lo que le permitirá afianzar no solo la calidad del producto final, sino también de su servicio post venta.
- Acceso a nuevos mercados; considerando los beneficios estratégicos y operativos para la consolidación del negocio como resultado de su inclusión en clústeres,

Resemin podrá concentrarse en la expansión de su modelo y oferta de negocio en nuevos mercados en el entorno global.

- Acceso a una mayor y mejor oferta educativa relacionada a la oferta específica de Resemin, de manera tal que inversionistas actuales y futuros consideren este aspecto particular del mercado como uno suficientemente atractivo para efectuar mayores inyecciones de capital.

9.5 Conclusiones

Los factores de competitividad de Resemin constituyen la base sobre la cual la empresa puede sustentar su propuesta diferenciadora en el mercado, por lo que resulta vital su identificación para su posterior desarrollo. Esto último, sumado a la creación de clústeres específicos que coadyuven a la generación de importantes beneficios estratégicos y operativos para la empresa, sentando reglas claras de inversión y generando sinergias que reduzcan costos operativos y, adicionalmente, proyecten sus fortalezas, son elementos de suma importancia para la permanencia y desarrollo de Resemin hacia el futuro.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el Plan Estratégico Integral, así como las conclusiones finales de la investigación realizada y las sugerencias para el sostenimiento y crecimiento de Resemin en el mercado.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) es un cuadro resumen que permite visualizar lo más relevante del planeamiento realizado. Según D'Alessio (2015), el PEI cumple las siguientes funciones: (a) ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, (b) facilita la realización de los reajustes necesarios y (c) brinda un panorama holístico de todo el proceso. Teniendo una visión integral, es posible tomar decisiones con mayor facilidad. En la Figura 26, se muestra lo antes descrito para la empresa Resemin.

10.2 Conclusiones Finales

Se concluye lo siguiente:

1. El Perú ya cuenta con algunas empresas peruanas multinacionales exitosas. Sin embargo, esta es la oportunidad para Resemin de convertirse en una empresa igualmente exitosa, pero en un rubro en el que ninguna de ellas ha podido operar. Por ello, es imprescindible que pueda implementar todas las estrategias retenidas en el grupo 3.
2. La presente investigación evidenció que Resemin tiene aún mucho potencial por explotar. Mientras que, en el Perú, la operación de la empresa se mantiene principalmente con la venta de repuestos y servicios de reparación de máquinas, esta experiencia le ha permitido ir mejorando su maquinaria, convirtiéndola cada vez más en productos de mayor confianza. Dicha versatilidad de equipos le ha permitido conquistar 22 mercados extranjeros; sin embargo, el mercado aún sigue dominado por sus competidoras, Atlas Copco y Sandvik, quienes han

optado por mantener su posicionamiento en máquinas grandes y con un prolongado tiempo de vida. Es la oportunidad de Resemin para posicionarse en los 22 países a los cuales exporta su maquinaria como un proveedor de soluciones económicas, confiables, versátiles, adaptables a las necesidades y de respuestas rápidas.

3. Se encontró, en la presente investigación, que Resemin tiene la oportunidad de convertirse en un referente único en desarrollo de tecnología de punta con origen peruano para la fabricación de maquinaria para la industria minera. Esto puede incentivar a futuras generaciones de empresarios a desarrollar tecnologías de fabricación de máquinas para minería con origen en el Perú, y a trabajar en máquinas y herramientas para minería de tajo abierto, lo cual permitiría explotar las diferentes aplicaciones potenciales en este sector.
4. En relación al recurso humano, resulta vital establecer las posiciones clave que sirvan como núcleo para conducir al personal hacia el cumplimiento de las metas planteadas, lo que debe realizarse en un entorno que propicie reacomodos y ajustes continuos en concordancia con los resultados que se vienen obteniendo en la implementación de los lineamientos estratégicos.
5. A través del análisis interno, se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la organización. Esto sirvió como base para el análisis de la competitividad de Resemin, en el cual se concluyó que una de las principales ventajas de la empresa es la alta flexibilidad que posee para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta debe ampliarse y desarrollarse aún más para consolidar a Resemin como una empresa de altos estándares con foco en el cliente.

6. Resemin cuenta con poca inversión en Investigación y Desarrollo, lo que limita su competitividad frente a otros competidores de clase mundial con los que la empresa desea competir.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para Resemin son las siguientes:

1. Se debe implementar el presente plan estratégico, el cual será entregado a James Valenzuela, fundador de Resemin, como una oportunidad para esta última de profesionalizarse, formalizarse y atraer fuentes de financiamiento externo. De esta manera, se presentará como una empresa multinacional exitosa y podrá ser comparada con otros casos de éxito de conocidas empresas transnacionales provenientes del primer mundo. Esto le permitirá a la empresa ser auditada por entidades de prestigio y, así, obtener financiamiento externo mediante la emisión de bonos, portafolio de inversiones y compra de acciones con una participación que no deje de lado a su fundador.
2. Se sugiere que Resemin se integre verticalmente hacia atrás con el fin de poder asegurar el suministro y calidad de diversos componentes adquiridos en Perú, y así mejore la calidad de sus equipos. Además, contribuirá a la optimización de los procesos de adaptación de los mismos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
3. En tanto Resemin no cuenta en su organigrama con un área funcional específica para la gestión de cambio que coadyuve a los ajustes continuos en la materialización de los objetivos de la organización, se sugiere que esta forme parte de las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, la que podría impulsarlo como complemento a las funciones ya asignadas al cargo relativas al diseño de planes de beneficios y al aseguramiento de un clima laboral positivo al interior de la organización.

4. Se debe adoptar la nueva estructura organizacional propuesta en este trabajo, ya que renombrar la Gerencia de Ingeniería por Gerencia de Innovación permitirá enfocarse en la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras.
5. Es importante utilizar el tablero de control balanceado como herramienta de seguimiento de los indicadores, así como realizar iteraciones trimestrales a fin de saber si Resemin está en camino de lograr los objetivos establecidos.
6. Resemin debe incrementar su inversión en investigación y desarrollo con el objeto de incrementar su competitividad. Esto implica no solo realizar análisis competitivos, sino crear nuevos productos que vayan a la vanguardia de las necesidades del sector.



VISIÓN										PRINCIPIOS CARDINALES						
Hacia el año 2022, Resemin será reconocido en el mercado peruano como el fabricante número uno de máquinas móviles para minería subterránea, al desarrollar tecnología de punta, a precios competitivos, con marca propia y exportando dicho modelo de negocio a los continentes en donde la empresa tiene operaciones, así como a aquellos países a donde aún no ha llegado. Contará, además, con procesos de gestión certificados y capital humano competente y comprometido con prácticas sustentadas en la honestidad, puntualidad, eficiencia y responsabilidad que inspiran a nuestra organización.										1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados, presentes y futuros 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos						
INTERESES ORGANIZACIONALES			OBJETIVOS A LARGO PLAZO													
1	Mayor presencia en el extranjero		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8						
2	Fabricar máquinas complementarias a las de perforación	Incrementar la participación de mercado en el Perú a 40%. En el 2017, la participación de mercado fue del 30%.	Incrementar la satisfacción del cliente al 90%. En el 2017, el índice de satisfacción del cliente era del 60%.	Duplicar la capacidad de la planta y, con ello, de la producción. La capacidad actual es de 6 máquinas por mes.	Duplicar las exportaciones incrementando la presencia de la empresa en Chile, México, Argentina y Sudáfrica. En el 2016, las exportaciones fueron (en millones de USD\$): 15.31, 12.24, 10.51 y 8.91 respectivamente.	Evaluar los índices de satisfacción del personal, fomentando que éstos alcancen índices no menores al 85%.	Trabajar en los índices de medición de calidad, buscando alcanzar niveles equivalentes a los contenidos en el Certificado ISO 9001:2015. A la fecha, la empresa cuenta con el ISO 9001:2008.	Incrementar el ROA a través de mayor inversión en investigación y desarrollo. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 30%. Actualmente, el ROA es de 0.10.	Incrementar el ROE a través de mayor inversión en tecnologías de información. Dicho incremento deberá ser un porcentaje no menor al 15%. A la fecha, el ROE de Resemin es de 0.40.							
3	Crecimiento sostenido															
4	Incrementar ingresos															
5	Mejora Continua															
6	Satisfacción al cliente															
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS										POLÍTICAS						
FO1	Penetrar el mercado peruano ofreciendo principalmente a empresas mineras y contratistas mineros los diversos equipos que la empresa fabrica.	X			X	X			X	1. Brindar productos y servicios de calidad y bajo costo operativo que cumplan con los estándares acordados y los tiempos de entrega prometidos						
FO3	Desarrollar nuevos equipos o mejorar equipos existentes, con ideas generadas del personal calificado.	X			X				X	2. Salvaguardar la seguridad y salud de las personas y el cuidado del medio ambiente.						
FO4	Mejorar los procesos de producción incorporando tecnologías de vanguardia.	X	X		X			X	X	3. Coberturar los equipos de perforación y sostenimiento con garantía de 1000 horas de percusión (por uso) o 12 meses (por tiempo), lo que ocurra primero						
FA1	Penetrar mercados existentes y desarrollar nuevos mercados en el Perú ofreciendo equipos adaptados a las necesidades de los clientes.	X	X		X	X			X	4. Satisfacer de manera proactiva la demanda de equipos con ofertas						
FA2	Desarrollo de nuevos socios estratégicos que provean equipos y/o accesorios de alta calidad, así como también nuevas tecnologías, tecnologías alternativas que sean productos sustitutos de los actuales.	X			X	X				5. Proveer de manera oportuna productos de calidad a precios competitivos						
FA3	Rediseñar la propuesta laboral y los planes de compensación del personal.	X	X		X	X		X	X							
FA4	Mejorar los procesos de producción con el fin de generar eficiencias.	X	X		X			X	X							
TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje interno • Procesos • Clientes • Financiera 		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	OCP8.1	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje interno • Procesos • Clientes • Financiera 						
		Para el 2019, incorporar la máquina scoop al portafolio, para completar el ciclo completo de máquinas necesarias para la minería subterránea y que ésta a su vez incremente la participación de mercado en un 5%.	Para el 2018, crear e implementar el plan de mejoramiento de satisfacción de clientes que logrará índice de satisfacción al cliente de 70%.	Para el periodo 2018-2020, obtener 6 millones de USD para adquirir una nueva planta con mayor capacidad. Dicho capital provendrá utilidades acumuladas y de financiamiento bancario.	Para el 2020, consolidar las exportaciones en Chile y México, logrando (en millones de USD\$) 30.62 y 24.48 respectivamente.	Para el 2018, implementar programas de capacitación laboral basados en la identificación de necesidades clave para el desarrollo profesional de la plana media y directiva, lo que repercutirá en las habilidades desplegadas en el centro de trabajo y en incrementar la fidelización de personal relevante en un 50% para este primer periodo, según encuestas a ser realizadas entre el personal.	Para el periodo 2018-2020, planificar y desarrollar el nuevo sistema de gestión de calidad, considerando el crecimiento de Resemin hacia una nueva planta.	Para el 2018, rediseñar la gerencia de ingeniería y técnico-ingeniería, y convertirla en la gerencia de innovación para que se dedique a la búsqueda y aplicación de innovaciones del mercado, además de la realización de mejoras. El objetivo es tener 1 producto nuevo cada 6 meses.	Para el periodo 2018-2019, actualizar el sistema ERP, reduciendo los costos de inventarios e incrementando el ROE en 10%.							
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2	OCP8.2							
		Para el periodo 2020-2022, incrementar la participación de mercado en un 5%.	En el periodo 2019-2020, incrementar la satisfacción del cliente al 75%.	Para el 2018, mejorar la disposición de planta para incrementar la capacidad de planta en 35%.	Para el 2022, consolidar las exportaciones en Argentina y Sudáfrica, logrando (en millones de USD\$) 21.02 y 17.82 respectivamente.	Para el 2018, establecer bandas salariales de acuerdo a las competencias de los colaboradores, así como implementar políticas de incentivos por objetivos cumplidos.	Para el 2021, certificar los nuevos procesos de calidad con un Auditor Externo para conseguir el Certificado ISO 9001:2015.	Para el periodo 2019-2020, producir dos versiones mejoradas compatibles de producto al año; incrementando el ROA en un 15%.	Para el periodo 2020-2021, implementar el sistema de Gestión de Relacionamento con Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) incrementando las ventas anuales y el ROE en un 5%.							
			OCP2.3	OCP3.3		OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3	OCP8.3							
			En el periodo 2021-2022, incrementar la satisfacción del cliente al 90%.	Para el periodo 2018-2020, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda vinculada al mejoramiento de la disposición de planta.		Para el 2022, alcanzar los índices de satisfacción del personal esperados, equivalentes al 85% y basados en encuestas anuales aplicadas a los colaboradores de la empresa, manteniendo una evaluación constante de la adecuación de los programas de capacitación a las expectativas y necesidades del personal.	Para el 2022, establecer mediciones periódicas regulares que permitan incorporar mejoras en los procesos de calidad de Resemin.	Para el periodo 2021-2020, ser capaz de producir cuatro versiones mejoradas compatibles y dos productos nuevos al año; incrementando el ROA en un 15%.	Para el 2022, implementar el sistema de Gestión de Capital Humano que permita reducir los costos operativos de recursos humanos e incrementar el ROE en un 3%.							
				OCP3.4												
				Para el 2020, adquirir un nuevo local en Lurín, Huachipa, Chilca o Pucusana para incrementar la capacidad de planta en 50% más en comparación al año anterior.												
		OCP3.5														
		Para el periodo 2020-2022, contratar y capacitar al talento humano necesario que permita cubrir la demanda de la nueva planta e incrementar la capacidad de planta.														
RECURSOS																
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																
PLANES OPERACIONALES																

VALORES

- Honestidad
- Puntualidad
- Eficiencia
- Responsabilidad

CÓDIGO DE ÉTICA

- Encontrar la mejor solución que podamos ofrecer como resultado del análisis del requerimiento del cliente
- Mejorar continuamente nuestros diseños en base a la respuesta del cliente y a nuestra propia experiencia
- Cumplir los valores de la empresa
- Defender y respetar todos los derechos humanos
- Respetar y proteger el medio ambiente
- Cumplir con los estándares de emisiones según la regulación de los países donde operarán estas máquinas

10.4 Futuro de Resemin

Con la estrategia propuesta en el presente estudio, se pretende conseguir que Resemin sea la única empresa manufacturera de soluciones para minería subterránea, y llegue a ser el tercer productor de este tipo de máquinas en el mundo al incrementar la productividad, reducir costos operativos, y cumplir las necesidades de sus clientes. Gracias a su actividad exitosa, Resemin dará más empleo, a más peruanos y personas en el mundo en los países donde actualmente tiene operaciones y en donde los tendrá.

Resemin se comprometerá a brindar el mejor espacio de trabajo para sus colaboradores en el Perú y en el mundo. Finalmente, la empresa será el punto de referencia para que diversas instituciones educativas, tales como institutos técnicos, universidades, y escuelas de negocio, estudien toda la trayectoria de la empresa y, mediante la investigación, puedan crear nuevos conocimientos para los futuros empresarios en el país. Ellos conocerán un excelente caso de éxito de una empresa peruana, en términos de desarrollo tecnológico para el sector minero, así como el emprendimiento y gerencia exitosa de una empresa multinacional de origen peruano.

Referencias

- Alianza del Pacífico. (2017). Abecé Alianza del Pacífico. Recuperado de https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2015/06/abc_AP.pdf
- Barría, C. (2018). Por qué a pesar de la crisis política que vive Perú por la renuncia de PPK, la economía del país no se ve afectada. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-43503205>**
- Banco Central de Reservas del Perú (2017). Reporte de Inflación Junio 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- BBVA Banco Continental (2017). Perú: sector minero. Recuperado de https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf
- Banco Mundial (2017). Gasto Militar (% del PBI). Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?view=chart&year_high_desc=false
- Banco Mundial (2017). Perú: Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BMI Research, A FitchGroup Company (2016). *Peru. (2016). Peru Country Risk Report, (3), 1-45.*
- Central Intelligence Agency (CIA). (2017). The World Factbook: Peru. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Segunda edición. Lima, Perú: CEPLAN.
- Chacaltana, J. (2016). Perú, 2002-2012: crecimiento, cambio estructural y formalización. *Revista De La CEPAL, (119), 47-68.*

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017).
Sobre Perú. Recuperado de
<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru.aspx>
- Constitución Política del Perú (1993). Recuperado de
<http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Cueva Chauca, S., & Hostia Cardeña, A. (2016). The Panorama of Mining in Peru. Interview
with Hernán Torres Alvarez and Sergio Cueva Chauca. IUS ET VERITAS.
- D'Alessio Ipinza, F.A. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Lima, Perú:
Pearson Educación de Perú, S.A. ISBN: 978-612-4149-35-1
- Decreto Legislativo N° 708, Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero.
Recuperado de
<http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Decreto Supremo N° 162-92-EF, Reglamento de los Regímenes de Estabilidad Jurídica.
Recuperado de
<http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>
- Deloitte (2016, Setiembre 8). Cinco tecnologías que la minería peruana debería adoptar para
no ser afectada en el corto plazo. Gestión.** Recuperado de
<https://gestion.pe/tecnologia/cinco-tecnologias-mineria-peruana-deberia-adoptar-afectada-corto-plazo-114776>
- Deustua, J. (1994). Mining markets, peasants, and power in nineteenth-century Peru. *Latin
American Research Review*, 29(1), 29.
- Dube, R. (2015). PERÚ ACELERA DE NUEVO. *Latin Trade (Spanish)*, 23(4), 50-54.
- Eerkens, J. W., Vaughn, K. J., & Linares Grados, M. (2009). Pre-Inca mining in the Southern
Nasca Region, Peru. *Antiquity*, 83738-750.
- IHS Inc. (2016). *Country Reports – Peru. 25 Dec 25 IHS Economics and Country Risk*, 1-20.

Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (INEI). (2008). Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Estadísticas Economía. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Estadísticas Población y Vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Estadísticas Ocupación y Vivienda. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.

Himley, M. (2014). Mining History: Mobilizing the Past in Struggles over Mineral Extraction In Peru. *Geographical Review*, 104(2), 174-191. doi:10.1111/j.1931-0846.2014.12016.

Ley No 27343, Ley que regula los Contratos de Estabilidad Jurídica con el Estado.

Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>

Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental.

Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). Acuerdos Vigentes. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=473&I=>

Nuechterlein, D. (1973). United States national interests in a changing world. New York, NY: The Free Press

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2016). Reporte de Análisis Económico Sectorial del Sector Minería: Mercado Mundial, Nacional, Efectos Derivados y Visión de Minería. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf

Portocarrero, Julio (2016). Código de ética empresarial. Lima: Resemin

Portocarrero, Julio (2017, 3 de agosto). Entrevista al Gerente General Resemin, Lima, Perú.

Resemin (2015). *La mejor alternativa de jumbos de perforación para minería subterránea*.

Recuperado de

<http://www.Resemin.com/pe>

Resemin (2015). *Nuestra Misión y Visión*. Recuperado de

<http://www.Resemin.com/pe/es/nosotros/mision-y-vision/>

Rojas Huerta, A. M. (2016). Retos a la Educación Peruana en el Siglo XXI. Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 14(1), 101-115. doi:10.15366/reice2016.14.1.006

Sevillano, S. (2016). El sistema de acreditación universitaria en el Perú: marco legal y experiencias recientes. Revista De Educación Y Derecho, (15), 1-8.

Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por el Decreto Supremo N° 014-92-EM. Recuperado de

<http://spij.minjus.gob.pe/libre/main.asp>

Torres Cuzcano, V. (2014). Grupos económicos y bonanza minera en el Perú. (Spanish). Apuntes, 41(75), 171.

Valenzuela, L. (2017). Manejo de residuos sólidos 2017. Plan. Código: O 03-SIG

REVISIÓN: 01. Lima: Resemin

Wilson, A. (2012). Peru's social conflict is about more than mining. Fraser Forum, 15-17.



Apéndices

Apéndice A: Política de Calidad



Apéndice B: Código de Ética

El código empresarial de conducta es un documento que describe los derechos y estándares básicos que Resemin se compromete a cumplir en relación a sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Se espera que todos los empleados y directivos de las compañías del Grupo, así como los socios comerciales, se adhieran a estas políticas.

Nuestro compromiso es la decisión de encontrar la mejor solución que podamos ofrecer como resultado del análisis del requerimiento del cliente. Para Resemin, tan importantes como nuestros propios objetivos y metas son el compromiso hacia nuestra gente y el añadir valor a los negocios de nuestros clientes. Tratamos de tener siempre una solución ante una emergencia o parada no programada.

Creemos que siempre existe una manera mejor de realizar el trabajo. Trabajamos diariamente en la mejora continua de nuestros diseños sobre la base de la respuesta del cliente y de nuestra propia experiencia. Este espíritu innovador es inherente a la identidad de Resemin y, por lo tanto, constituye una parte vital de nuestro modo de gestionar los negocios. Es, así mismo, la fuerza motora que nos ha convertido en líderes nacionales de nuestra industria. La innovación, la calidad y nuestra flexibilidad son el principal motor del crecimiento y de la rentabilidad a largo plazo.

Nuestros valores fundamentales como honestidad, lealtad y compromiso con nuestros clientes; innovación y calidad de nuestros equipos y procesos; así como la flexibilidad dentro y fuera de la compañía, se reflejan en la buena relación que tenemos con nuestros clientes. De igual modo, se espera que la totalidad de las compañías, propias o externas, que integran el grupo cumplan con las políticas relacionadas con la ética empresarial, así como con el comportamiento social y medioambiental.

Como empresa, nos esforzamos en ser buenos y responsables ciudadanos, y observamos el espíritu, además de la letra, de las leyes de los países en los que operamos.

Defendemos y respetamos todos los derechos humanos reconocidos internacionalmente en el desarrollo de las actividades que realiza el grupo en todos los lugares donde exista la presencia de las empresas del Grupo Resemin. Somos conscientes de que la búsqueda de nuestro éxito financiero debe tener también en cuenta las repercusiones de nuestras operaciones a nivel social, medioambiental y económico.

Resemin respeta y protege el medio ambiente en los mercados a los que suministramos nuestros productos y servicios. En este marco, todos los productos y procesos deben ser evaluados desde la perspectiva de la calidad, seguridad, salud y medio ambiente. Para ello contamos, actualmente, con la Certificación de la ISO 9001 y tenemos como objetivo incluir las certificaciones en las normas ISO 14004 y OHSAS 18001.

Resemin fabrica y vende equipos que cumplen con los estándares de emisiones según la regulación de los países donde operarán estas máquinas.

Los colaboradores

Nos esforzamos por ser la empresa peruana preferida tanto para nuestros actuales colaboradores, como para los potenciales. Nuestro objetivo consiste en atraer, desarrollar y mantener personas capacitadas y motivadas para que alcancen sus metas personales y profesionales.

Buscamos ofrecer un ambiente laboral seguro y saludable en todas nuestras actividades. Creemos en la igualdad de oportunidades, en la equidad y en la diversidad. Contratamos y promocionamos al personal de acuerdo con los requisitos necesarios para llevar a cabo un determinado trabajo, sin tener en cuenta la raza, religión, género, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual u opinión política.

En ninguna circunstancia se empleará el trabajo forzoso o involuntario en nuestras operaciones. Estamos absolutamente en contra del empleo de mano de obra infantil u otras formas de explotación infantil. No contratamos a personas cuya edad sea inferior a 16 años y

nos adaptamos a las normas locales que especifiquen una edad superior. Se espera que cada colaborador contribuya a alcanzar los objetivos del grupo y el buen rendimiento es recompensado de forma justa. Las evaluaciones se realizan con carácter anual.

Ofrecemos continuamente a nuestros empleados formación y oportunidades de desarrollo profesional para asegurar sus oportunidades de crecer en el grupo. El objetivo es que cada empleado reciba la formación necesaria para obtener buenos resultados.

Los clientes

Nos esforzamos por consolidarnos dentro de las tres empresas líderes en el mundo del rubro de jumbos de perforación subterránea y proveedor preferido para nuestros clientes y usuarios finales, actuales y potenciales. Dentro de los equipos que comercializamos, deberíamos captar la mayor participación posible, tanto en cada cliente, como de mercado.

Fomentamos un flujo de información sin barreras entre las áreas, entre empresas del grupo, con el fin de obtener el máximo provecho de la experiencia y conocimientos que disponemos.

Pretendemos ofrecer de forma continua productos sencillos y robustos, así como también servicios de alta calidad que contribuyan positivamente a la prosperidad y productividad de nuestros clientes.

Desarrollamos nuestros productos y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades en materia de productividad, simplicidad, calidad, funcionalidad, seguridad y medio ambiente de nuestros clientes.

Operamos a escala internacional con un compromiso a largo plazo con respecto a los clientes de cada país y mercado que abastecemos y ponemos todo nuestro empeño para desarrollar estrechas relaciones con nuestros clientes a fin de poder cumplir e, incluso, superar sus expectativas.

Entrenamos a nuestros técnicos y operadores para que ayuden a nuestros clientes cada vez que adquieren una máquina de nuestra marca.

Los Socios Empresariales

Nos proponemos ser el mejor aliado y la mejor opción de nuestros socios comerciales, tales como clientes, proveedores, subcontratistas y distribuidores.

Accionistas

Ponemos todo nuestro interés en ser la compañía en la que los accionistas prefieran invertir. De igual modo, tenemos como propósito crear e incrementar de forma constante el valor para el accionista

Transparencia

En todas nuestras comunicaciones, tanto verbales como escritas, nos comprometemos a ser abiertos, honestos y precisos, dentro de los límites de la confidencialidad comercial. Proporcionamos, de manera regular y oportuna, información relevante y fidedigna sobre nuestras actividades. Consideramos que la interacción es importante y, por consiguiente, tenemos una actitud positiva en cuanto al mantenimiento de diálogos constructivos con todas las partes interesadas.

Integridad empresarial

Allí donde operamos, nuestra reputación es nuestro activo más valioso y viene determinada por la manera como actuamos. Evitaremos cualquier acción que pudiera poner en peligro el prestigio del Grupo Resemin.

Disponemos de estándares de ética personal y empresarial exigentes, respetamos nuestras políticas internas y, evidentemente, apoyamos la legislación vigente en los países en los que operamos. Los sobornos no son aceptados.

Apoyamos y nos esforzamos para que exista una competencia justa y, por lo tanto, rehusamos establecer negociaciones o acuerdos con los competidores en materia de fijación de precios, cuota de mercado u otras actividades similares.

Los regalos de empresa y las atenciones sociales se ofrecen o aceptan solo cuando son conformes a la legislación y las prácticas empresariales locales.

Respetamos y protegemos, contra pérdida, robo o uso incorrecto, todos los activos de la compañía, tanto los tangibles como los intangibles.

Respetamos las diferentes posturas políticas. No utilizamos ni los fondos ni los activos del grupo para respaldar campañas o a candidatos políticos que pudieran interferir con el cumplimiento de los objetivos empresariales del Grupo Resemin.

Implementación y cumplimiento

Este Código de Práctica Empresarial resume políticas comunes a todas las compañías del Grupo Resemin. Nuestro comportamiento se guía por nuestras políticas internas, lo que nos ayuda a incrementar el valor del grupo. Es responsabilidad de cada colaborador familiarizarse y cumplir con el contenido de este Código de Práctica Empresarial.