

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTAS DE

GESTION PARA UNICONTROL S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

José Miguel Flores Zárate

Cesar Joel Chihuán Tavara

Mario Alberto Ayala Flores

Marcelo Pizarro Rodríguez

Asesor: Iván Manuel de la Vega Hernandez

Surco, diciembre 2019

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres, familia, en general, y todas las personas que de alguna u otra medida estuvieron alrededor nuestro dándonos un apoyo sincero e incansable en todo el recorrido de esta gran etapa de nuestras vidas.



Dedicatorias

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias que son el principal motivo para continuar día a día superándonos profesional y espiritualmente.



Resumen Ejecutivo

El estudio tuvo como propósito realizar un reporte de sostenibilidad aplicando herramientas que permitieron analizar, desde una perspectiva estratégica, a la empresa Unicontrol. El negocio de esta organización consiste en realizar los servicios de mantenimiento industrial a las empresas termoelectricas generadoras de energía ubicadas en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima. Los resultados obtenidos permitieron identificar problemas internos y externos que influyen en las actividades económicas de la organización y no permite desarrollar un modelo de negocio que sea sostenible. El problema principal que afecta a Unicontrol tiene su origen en el mercado en el cual se desarrolla la empresa, lo cual ha derivado en la disminución de la cantidad de servicios de mantenimiento que la empresa ejecuta cada año, poniendo en riesgo la continuidad de esta en el sector. Entre las causas identificadas por las que se origina este problema son la sobreoferta de energía en el mercado, el cambio de matriz energética que se viene gestando dentro de las empresas del sector y el alto poder de negociación de los clientes. En tal sentido, la alternativa de solución presentada a la organización se basa en un cambio de modelo de negocio que le permita ampliar su mercado y desarrollar nuevas capacidades; y por esa vía, generar mayor riqueza económica, mientras mantiene, a la vez, un impacto positivo social y medio ambiental. Para lograr el cambio de manera exitosa, se plantean la implementación de estrategias en el desarrollo de nuevos mercados y productos que amplíen su cartera de clientes; sin embargo, esto conlleva a que la empresa tenga que desarrollar un plan estratégico organizacional que sirva de base para atender a estos nuevos clientes. En lo referente al aspecto social y medioambiental se propone la implementación de herramientas de sostenibilidad dentro los estándares GRI y políticas de generación de valor compartido que beneficien a todos los actores del negocio.

Abstract

The purpose of the research was to make a sustainability report applying tools that allowed the Unicontrol company to be analyzed from a strategic perspective. The main business of the organization is to execute industrial maintenance services to thermoelectric power generating companies located in the district of Chilca, province of Cañete, department of Lima. The results obtained, put in evidence that Unicontrol faces internal and external problems that influence the economic activities of the organization and do not allow the development of a business model that make it sustainable. The main problem that affects Unicontrol has its origin in the market in which the company develops, and this has resulted in the decrease of the amount of maintenance services that the company has been executed each year; putting at risk the continuity of this in the sector. Among the causes identified, by which this problem originates, are the oversupply of energy in the market, the change of energy matrix that has been brewing within the companies of the sector and the high bargaining power of customers. Thus, the alternative solution suggested to the organization is based on a change of business model that allows it to expand its market and develop new capabilities; and in this way, generate greater economic wealth, while maintaining a positive social and environmental impact. To achieve this, the implementation of strategies for the development of new markets and products that expand its client portfolio is proposed; However, this means that the company has to develop a strategic organizational plan that serves as a basis to serve these new customers. Regarding the social and environmental aspect, the implementation of sustainability tools within the GRI standards and policies of generation of shared value that benefit all business actors is proposed.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación general de la organización	1
1.1. Presentación de la organización	1
1.2. Análisis de la industria (las Cinco Fuerzas de Porter).....	7
1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	10
1.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	11
1.2.3. Amenaza de los sustitutos	14
1.2.4. Amenaza de los entrantes	15
1.2.5. Rivalidad de los competidores.....	17
1.3. Análisis externo (PESTE).....	19
1.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	19
1.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	22
1.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	24
1.3.4. Fuerzas tecnológicas (T).....	25
1.3.5. Fuerzas ecológicas (E).....	26
1.4. Análisis interno (AMOFHIT).....	28
1.4.1. Administración y gerencia (A)	29
1.4.2. Marketing y ventas (M).....	33
1.4.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	35
1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)	38
1.4.5. Recursos humanos (H)	44
1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	45
1.4.8. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	46

1.5. Conclusiones.....	47
Capítulo II: Problema clave.....	49
2.1. Problemas identificados en la empresa.....	49
2.2. Problema clave	50
2.2.1. Definición del problema	50
2.2.2. Sustancia.....	51
2.2.3. Ubicación.....	52
2.2.4. Propiedad.....	52
2.2.5. Magnitud.....	53
2.2.6. Perspectiva de tiempo.....	53
2.3. Conclusión.....	53
Capítulo III: Revisión de la literatura	55
3.1. Revisión de la literatura.....	55
3.1.1. Energías renovables y sociedad.....	57
3.1.2. Planeamiento estratégico.....	60
3.1.3. Competitividad y Responsabilidad social empresarial.....	66
Capítulo IV: Análisis cualitativo / cuantitativo de la empresa (estatus actual)	73
4.1. Análisis cualitativo	73
4.1.1 Aplicación del Modelo Estrella Galbraith en Unicontrol.....	76
4.2. Análisis cuantitativo	78
4.2.1. Desempeño de ventas	78
4.2.2. Estructura de costos	83
4.2.3. Desempeño financiero general	86
4.3. Conclusiones.....	92
Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema	94

5.1. Causas identificadas	94
5.1.1. Entorno	94
5.1.2. Gestión.....	97
5.1.3. Procesos	101
5.1.4. Personas	104
5.2. Principales causas del problema	105
Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas	107
6.1. Alternativas para resolver el problema.....	107
6.1.1. Desarrollo de nuevos mercados.....	108
6.1.2. Desarrollo de nuevos productos.	110
6.1.3. Diversificación.	113
6.2. Evaluación de alternativas	113
6.2.1. Criterios de evaluación	113
6.2.2. Valoración de alternativas	117
Capítulo VII: Solución propuesta	119
7.1. Propuesta de acciones específicas.	119
7.1.1. Desarrollo de un plan estratégico organizacional.....	120
7.1.2. Reestructura organizacional.	120
7.1.3. Implementación de un área comercial.....	121
7.1.4. Gestión eficiente de recursos financieros.	122
7.1.5. Desarrollar programas de formación y capacitación constantes.	123
7.1.6. Implementación de GRI.	124
7.2. Conclusiones.....	127
Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave	129
8.1. Actividades.	129

8.1.1. Plan Estratégico Organizacional.....	130
8.1.2. Plan de Restructuración Organizacional.	131
8.1.3. Plan de Marketing.....	131
8.1.4. Plan de Gestión Sostenible y Valor Compartido.....	132
8.1.5. Indicadores de Desempeño.....	133
8.1.6. Nueva estructura organizacional.....	133
8.1.7. Gestión de los Recursos Humanos.	134
8.1.8. Marketing.	135
8.1.9. Finanzas.....	135
8.1.10. Gestión Sostenible y de Valor Compartido.....	136
8.2. Gráfico de implementación de Gantt.....	137
8.3. Factores de éxito clave	138
8.3.1. Mejora en los ratios de rentabilidad	138
8.3.2. Optimización del periodo de cobranza y pagos.....	141
8.3.3. Alto grado de porcentaje de desempeño.....	142
8.3.4. Indicadores de buen clima organizacional	144
Capítulo IX: Resultados esperados	147
9.1 Resultados esperados de corto plazo.	147
9.2 Resultados esperados de largo plazo.	149
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.....	152
10.1. Conclusiones.....	152
10.2. Recomendaciones	154
Referencias.....	158
Apéndice A:	163
Apéndice B:.....	164

Apéndice C: 165



Lista de Tablas

<i>Tabla 01. Lista de centrales termoeléctricas generadoras de energía en Chilca.</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 02. Estado de ganancias y pérdidas Unicontrol 2015 – 2018.</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 03. Número de accidentes de trabajo en Kallpa en el 2019.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 04. Estados financieros. Estados de ganancias y pérdidas de Unicontrol.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 05. Estados financieros. Balance general.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 06. Ratios financieros.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 07. Programa anual en gestión ambiental de Unicontrol del 2019.</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 08. Estado de ganancias y pérdidas.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 09. Ficha técnicas del contrato marco con la empresa Engie.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 10. Ficha técnica del contrato marco con la empresa Kallpa.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 11. Esquema de precios unitarios.</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 12. Ratios financieros. Ratios de liquidez.</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 13. Ratios financieros. Ratios de endeudamiento.</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 14. Ratios financieros. Ratios de actividad.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 15. Ratios financieros. Ratios de rentabilidad.</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 16. Cálculo del costo del patrimonio con el método de valorización de activos.</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 17. Cálculo del WACC.</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 18. Producción minera metálica del Perú: 2009 - 2018.</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 19. Cálculo del costo del patrimonio con el método de valorización de activos.</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 20. Criterios de evaluación.</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 21. Validación de alternativas de solución.</i>	<i>117</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 01.</i> Participacion de Unicontrol en el mercado de centrales de generadoras termoelectricas en Chilca.....	2
<i>Figura 02.</i> Las cinco fuerzas competitivas de Porter.	9
<i>Figura 03.</i> Producto bruto interno total 2007 - 2019.....	23
<i>Figura 04.</i> Organigrama de Unicontrol.	30
<i>Figura 05.</i> Mapa de procesos de Unicontrol.	36
<i>Figura 06.</i> Validación de certificación ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.....	38
<i>Figura 07.</i> Mapa de Literatura.....	56
<i>Figura 08.</i> Ingresos por ventas 2018 de Unicontrol.	81
<i>Figura 09.</i> Composición de precios unitarios.....	84
<i>Figura 10.</i> Formula del WACC.....	90
<i>Figura 11.</i> Diagrama de Ishikawa para el análisis del problema clave de Unicontrol.	96
<i>Figura 12.</i> Producción total minera metálica 2009 - 2018.	109
<i>Figura 13.</i> Estrategia sostenible de Unicontrol.	125
<i>Figura 14.</i> Grupos de interés de Unicontrol.	126
<i>Figura 15.</i> Proceso de definición de contenidos de materiales.	127
<i>Figura 16.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	130
<i>Figura 17.</i> Diagrama de Gantt del plan de implementación propuesto para Unicontrol.....	139
<i>Figura 18.</i> Grafico de evolución de márgenes de rentabilidad.....	140
<i>Figura 19.</i> Flormula margen de utilidad neta.	141
<i>Figura 20.</i> Formula margen de utilidad bruta.....	141
<i>Figura 21.</i> Formulas de periodo promedio de pago y cobranzas.	142

Capítulo I: Situación general de la organización

En el presente Capítulo, se describirán aspectos generales de la situación actual de Unicontrol se utilizarán, principalmente, como fuentes las entrevistas personales realizadas a algunos miembros del staff de la organización; en especial las realizadas al gerente general y al gerente de operaciones. También, es importante señalar que, se hacen referencias y se desarrollan algunos estándares del Global Reporting Initiative (GRI) que tienen relación o algún tipo de compatibilidad con el contenido de cada sección.

Primero se empezará con la presentación de la organización, mencionando particularmente sus aspectos característicos y resaltantes. Pasaremos luego a realizar el análisis de la industria donde se desarrolla UNICONTROL haciendo uso de la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter con el objetivo de estimar, justamente, el poder de dichas fuerzas en la industria y en el sector, en particular; y determinar los factores claves de éxito de la organización. A continuación se desarrollará el análisis PESTE que nos permita determinar, principalmente, las oportunidades y amenazas del entorno de la organización. Finalmente, se elaborará el análisis AMOFHIT con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades del entorno de la organización.

1.1. Presentación de la organización

Unicontrol es una empresa de capitales peruanos cuyo foco de negocio esta en la realización de servicios de mantenimiento electromecánico a compañías que cuentan con plantas industriales, especializándose, en los últimos años, en organizaciones del sector energético (centrales termoeléctricas generadoras de energía) ubicadas en el distrito de Chilca (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019). Su fundador, José Huertas, ingeniero mecánico de profesión, se desempeñó durante varios años en diversas empresas del rubro energético, en el área de operaciones, hasta que en el año 2007, producto de la instalación de muchas compañías del sector energético en el distrito de Chilca, decidió crear

su propia organización, Unicontrol, la cual se ha dedicado a cubrir la necesidad de aquellas plantas industriales que requerían la realización de trabajos de mantenimiento especializado con empresas locales que poseyeran el conocimiento necesario sobre el funcionamiento de sus equipos y maquinarias para así garantizar la correcta operación de la planta. Es así como Unicontrol inicia sus actividades logrando firmar contratos con empresas grandes, centrando su ámbito de operaciones en Lima, principalmente en Chilca, lugar donde se instalan las más importantes compañías generadoras de energía, y en el que la organización tiene el 100% de participación de mercado, posicionándose como la empresa líder en la prestación de este tipo de servicios en el sector tal como se muestra en la Tabla 1 y la Figura 1. Sin embargo, a lo largo de su trayectoria, la organización ha buscado diversificar su ámbito de acción prestando servicios de mantenimiento a plantas industriales a empresas de otros sectores distintos al de energía eléctrica, tal es así que ha conseguido algunos contratos menores para hacer trabajos civiles y electromecánicos con la Minera Condestable.

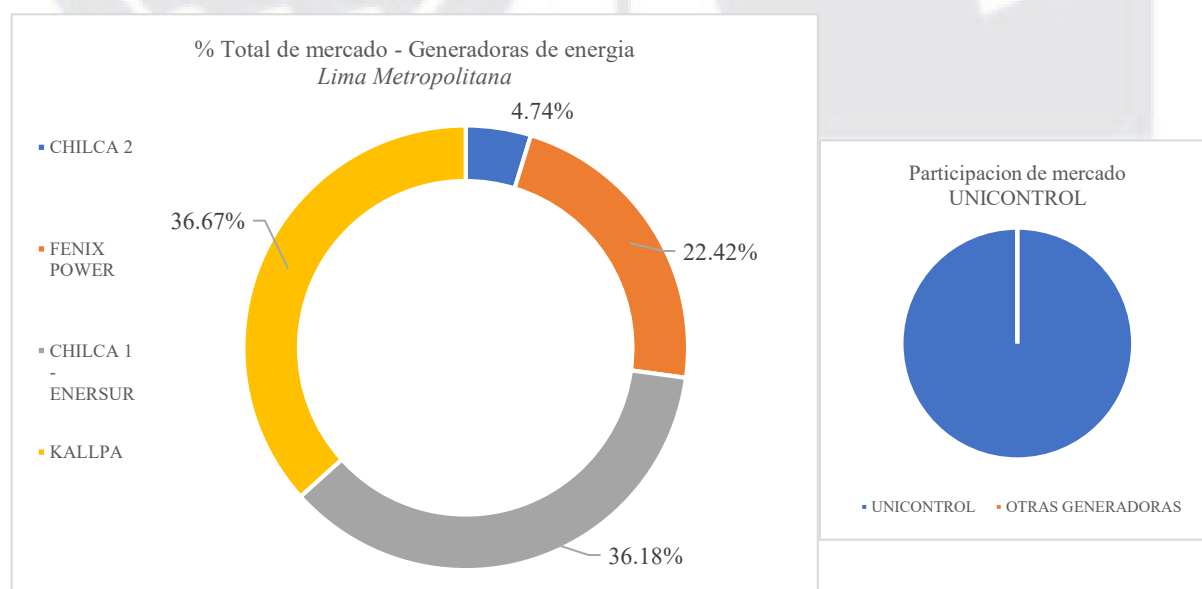


Figura 01. Participación de Unicontrol en el mercado de centrales de generadoras termoeléctricas en Chilca.

Elaboración propia.

Tabla 01. Lista de centrales termoeléctricas generadoras de energía en Chilca.

EMPRESA	% Mercado	% Participación	Capacidad
CHILCA 2	4.74	100	113
FENIX POWER	22.42	100	534.3
CHILCA 1 - ENERSUR	36.18	100	862.2
KALLPA	36.67	100	873.9
	100.00		2383.4

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Como ya se mencionó, la actividad principal que realiza la organización es la de mantenimiento especializado mecánico, la cual representa la mayor cantidad de sus ingresos. El servicio ofrecido consiste en la realización de labores de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo en los equipos y las instalaciones en general de plantas industriales, especialmente en centrales eléctricas. La ejecución de este tipo de trabajos decantó en el hecho que las empresas contratantes solicitaran complementar sus servicios con trabajos civiles tales como servicios de pintura, obras civiles, instalaciones eléctricas, sanitarias, entre otras (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). El servicio que presta la compañía tiene dos características, que varían de acuerdo con el plazo y frecuencia del compromiso, pudiendo ser eventual o por contrato de mediano plazo. Esta última modalidad de trabajo es la que brinda el mayor soporte económico a la empresa. Actualmente Unicontrol cuenta con tres contratos con vigencia de tres años para realizar servicios de mantenimiento con las empresas Kallpa, Engie y Fénix Power. La creación de esta cartera de clientes, los más importantes en el sector de energía, que son competidores directos, ha sido fruto de un esfuerzo conjunto de la organización por generar confianza entre sus clientes acerca del tratamiento de información confidencial de las operaciones internas de cada una de estas compañías y el buen desempeño que se ha logrado para la prestación de los diversos exigidos por ellos (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

El principal activo de la organización son sus empleados, técnicos, mecánicos e ingenieros especialistas, los cuales son expertos en la ejecución de trabajos de mantenimiento a plantas industriales. La mayor parte del personal que trabaja en la empresa vive en la zona de Chilca y han laborado durante el proceso de construcción de las centrales; por lo tanto, conocen de primera mano y con bastante experiencia el tipo de trabajo que se debe ejecutar. Tal es así, que los principales competidores que tiene actualmente Unicontrol son sus mismos ex trabajadores, quienes se han dedicado a brindar el mismo tipo de servicio a un menor costo. Pese a ello, la organización posee una serie de elementos diferenciadores, los mismos que la sitúan en una mejor posición competitiva, uno de ellos es que la empresa cuenta con certificaciones vigentes, las cuales son exigidas por sus clientes, dentro de las cuales están la ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Otro de los factores clave, que marca la diferencia frente a sus competidores, es la inmediatez en el tiempo de respuesta; Unicontrol se caracteriza por tener personal disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana; este hecho ha afianzado la percepción de confiabilidad por parte de sus clientes hacia la organización.

En lo que respecta al estado actual de situación financiera de la empresa, la revisión del estado de ganancias y pérdidas de los últimos cuatro años ha dado como resultado un incremento en el ingreso por ventas, el cual pasa de S/. 4.8 millones a S/. 6.7 millones, lo cual significa un aumento de 39% en las ventas totales. Por otro lado, el costo de ventas ha pasado de S/. 3.5 millones en el 2015 a S/. 5.5 millones en el 2018, lo que representa un incremento del 58% en sus costos totales (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

En lo que respecta a las ventas netas, aproximadamente el 76% de los ingresos de la organización son generados por sus contratos vigentes, los mismos que han sido firmados con las empresas Kallpa, Engie y Fénix Power, para realizar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo dentro de sus instalaciones. Un 21% de sus ingresos son generados

por contratos preventivos y correctivos realizados a otras empresas como Minera Condestable y Cosapi, y por último, un 11% de sus ingresos son generados por servicios adicionales de construcción que realiza la compañía para otras entidades privadas. Una de las características de su forma de cobranza, es que la mayoría de sus ingresos son facturados una vez culminados los servicios, a través de valorizaciones, las mismas que son enviadas a sus clientes para que sean revisadas, aprobadas y luego programadas para pago, es por ello, que el tiempo de cobranza es cercano a los 60 días (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

En cuanto a la estructura del costo de ventas, la misma se descompone en los siguientes elementos: 47% lo representan los sueldos de los ingenieros, supervisores, operarios y técnicos, los mismos que incluyen honorarios, gastos sociales, seguros, beneficios laborales, entre otros; 17% en equipos de protección al personal y herramientas especializadas; 18% en gastos de movilidad, viáticos, alimentación del personal, entre otros; 12% del aporte a la oficina técnica y 10% de utilidad general (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

En lo que refiere a la implementación del sistema integrado de gestión, Unicontrol viene cumpliendo con la norma ISO 9001 de gestión de la calidad la cual proporciona procedimientos, procesos y recursos necesarios para controlar y mejorar su rendimiento, eficiencia y servicio al cliente (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). Además de ello cuenta con un sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, OHSAS 18001, el cual reduce los riesgos en el lugar de trabajo y aumenta la motivación de sus empleados. Una de las últimas certificaciones obtenidas por la organización es la ISO 14001, norma internacional de gestión ambiental que ayuda a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales. Estas

certificaciones dan, a los clientes, una base de aseguramiento de la calidad de los servicios brindados, la cual constituye un valor diferenciador frente a sus principales competidores.

Tabla 02. Estado de ganancias y pérdidas Unicontrol 2015 – 2018.

Estado de ganancias y pérdidas	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
(-) Costo de ventas	-	-	-	-
Resultado bruto	3,510,373	5,071,390	-5,306,916	-5,541,710
(-) Gastos de ventas	1,359,597	1,051,193	1,051,253	1,229,576
(-) Gastos de administración	0	0	0	0
Resultado de operación	-709,969	-537,473	-429,129	-894,765
(-) Gastos financieros	649,628	513,720	622,124	334,811
(+) Ingresos financieros gravados	0	0	0	0
(+) Otros ingresos gravados	-22,241	-147,262	-143,504	-25,556
(+) Otros ingresos no gravados	176,906	0	37,763	80,381
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	0	84,851	13,210	3,111
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	47,352	0	0	0
(-) Gastos diversos	0	0	1,147,722	0
REI Positivo	0	0	-872,722	0
REI Negativo	-17,917	0	0	0
Resultado antes de participaciones	833,728	451,309	804,593	392,747
(-) Distribución legal de la renta	0	0	0	0
Resultado antes del impuesto	0	0	0	0
(-) Impuesto a la renta	833,728	451,309	804,593	392,747
Resultado del ejercicio	-251,595	-159,246	-242,885	-119,143
	582,133	292,063	561,708	273,604
	0	0	0	0

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

La implementación de este sistema de gestión de la calidad, le ha servido a Unicontrol para poder cumplir con los requisitos exigidos por clientes de otras industrias, tales como Cosapi, a quien actualmente se le viene ofreciendo los servicios de ejecución de obras civiles. Este trabajo representa un esfuerzo de diversificación de los servicios de mantenimiento actualmente ofrecidos por la empresa. Las certificaciones de seguridad en el trabajo son

utilizadas, principalmente para asegurar la correcta ejecución de sus labores y como parte del cumplimiento de los requisitos exigidos dentro de sus contratos de servicios de mantenimiento en el suministro de personal técnico.

En síntesis, la experiencia adquirida por la empresa a lo largo de sus años de operación, la confianza de sus clientes y la rapidez de respuesta de Unicontrol en sus operaciones, le han permitido lograr un posicionamiento competitivo diferencial en el mercado de plantas energéticas de Chilca, en el cual tiene una participación del 100%, la misma que, a nivel operacional, se basa en la efectividad de sus servicios, capacidad de personal técnico idóneo y cumplimiento de requisitos de calidad, la cual es soportada en los procesos de homologación de proveedores realizadas por sus clientes y en la calidad de los entregables del proyecto. Estos estándares no son igualados por sus competidores ya que en su mayoría son empresas medianas o pequeñas que aún no están del todo consolidadas en el mercado; sin embargo, a su favor tienen el hecho de que pueden brindar servicios a precios más bajos por trabajos puntuales.

1.2. Análisis de la industria (las Cinco Fuerzas de Porter)

Según Porter (1982), “la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas de juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa” (p. 19). La intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria son establecidas por las cinco fuerzas competitivas. De dichas fuerzas, la más poderosa o poderosas predominan y son decisivas desde el punto vista de la formulación estratégica (Porter, 1982).

La empresa podrá identificar sus fortalezas y debilidades en relación a su industria una vez diagnosticada su competencia y sus causas fundamentales. A partir de ello, logrará una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas con una buena estrategia competitiva que emprenda tanto acciones ofensivas como defensivas. En tal sentido, en un

aspecto general, se tienen tres estrategias genéricas internamente compatibles que son: (a) Liderazgo global en costos; (b) Diferenciación; y (c) Enfoque o concentración. Ninguna es mejor que otra, sino que la mejor estrategia será la que refleje las condiciones particulares de la empresa con respecto a la industria (Porter, 1982).

Según Porter (1991), la ventaja competitiva de una empresa se basa en las muchas actividades que realiza y que pueden contribuir a la posición del costo relativo y crear una base para la diferenciación. Además, para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se deben examinar de forma sistemática dichas actividades y cómo interactúan. Y justamente, una herramienta básica para hacerlo es la llamada cadena de valor que “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (p. 51).

Entonces, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, examina la estructura de un sector considerando a una empresa establecida en dicho sector. También puede extenderse el análisis a la comprensión de los retos de un nuevo competidor que busca ingresar aun sector. Comúnmente los gerentes de las empresas consideran como competencia solo a los competidores directos del momento, pero en realidad dicha competencia, como se aprecia en la Figura 2, está conformada por los compradores, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos que se encuentran en la misma búsqueda de los beneficios que puede ofrecer un determinado sector y cuyas influencias pueden ser considerables de acuerdo con el tipo del sector. Producto de la interacción de dichas fuerzas competitivas es que se obtiene la rentabilidad del sector (Porter, 2007).

Cada sector tiene una estructura subyacente, conformada por un conjunto de características económicas y técnicas, en donde se desarrollan e interactúan las cinco fuerzas

competitivas. El comprender el presente y el futuro dicha estructura subyacente de la empresa se constituye en una disciplina básica en la formación de estrategias. Cada sector parece tener poco en común; sin embargo, para comprender la competencia y la rentabilidad de un sector, el estratega debe verlos a nivel más profundo por encima de sus diferencias superficiales. En algunos sectores las fuerzas pueden ser intensas, en donde casi ninguna empresa obtiene retornos atractivos; mientras en otros sectores las fuerzas pueden ser suaves en donde son altas las rentabilidades que se obtienen. (Porter, 2007).

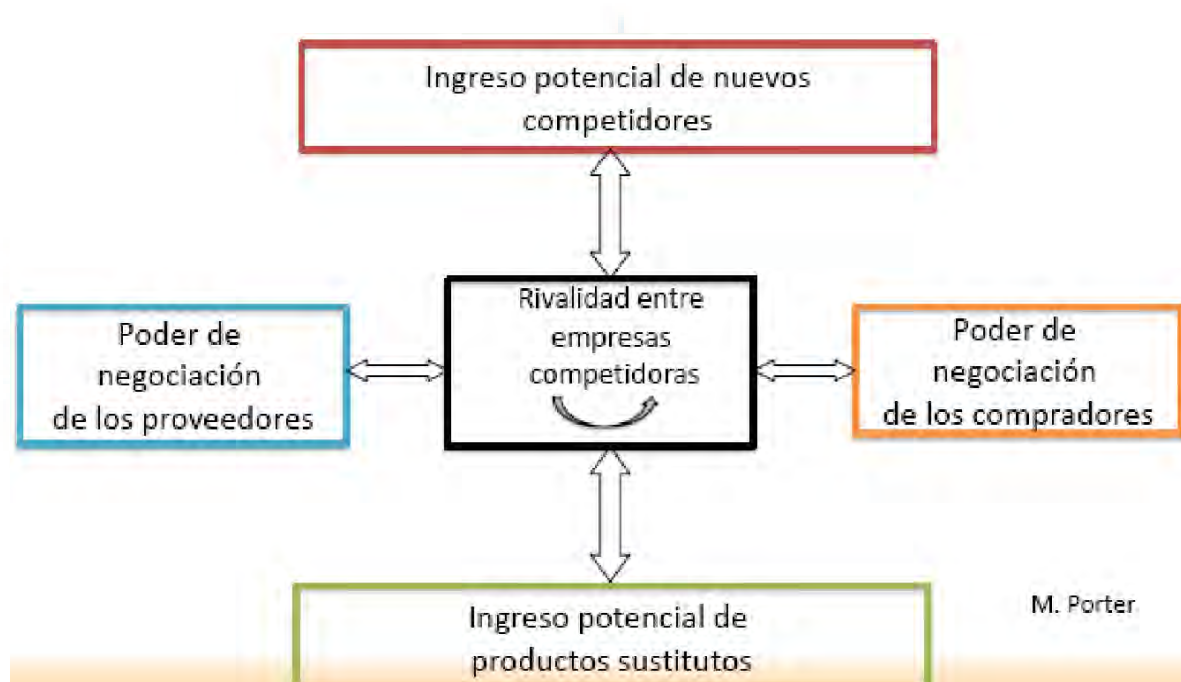


Figura 02. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Según Porter (2007), la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas, le da al estratega un medio para evaluar cualquier sector, independiente de si es producto o un servicio, emergente o maduro, de alta o baja tecnología. “El análisis de la estructura de un sector revela las raíces de su rentabilidad en cualquier momento, además de proporcionarle un marco para anticipar e influir en los cambios que se produzcan en la competencia (y la rentabilidad) del sector a lo largo del tiempo (...) defenderse de las fuerzas competitivas o

conformarlas a favor de una empresa se convierte en un componente importante de la estrategia” (p. 2).

De acuerdo con el modelo de Michael Porter se analizará el sector de la industria donde opera Unicontrol mediante las cinco fuerzas diferentes que conforman el mercado y sus jugadores claves.

1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Unicontrol son todos aquellos que brindan los productos que necesita para poder ejecutar los servicios que oferta al mercado. Podemos mencionar a las empresas de venta de equipos de protección personal, de venta de pinturas de todo tipo y sus aditivos, de alquiler de equipos y maquinarias menores, ventas de herramientas y servicio de transporte para personal.

En lo que respecta al personal estable de la empresa, tenemos al staff conformado por ingenieros y personal administrativo; y el personal técnico conformado por mecánicos, electricistas, electromecánicos e instrumentistas. En una de las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones de la empresa se determinó: tomando en cuenta el servicio de mantenimiento industrial, que es uno de los principales servicios que brinda Unicontrol a las empresas generadoras de energía, el personal técnico con el que cuenta la empresa es personal con varios años de experiencia incluso, la gran mayoría, participaron en las construcciones de las mismas plantas generadoras de energía y representan, actualmente, mano de obra calificada y certificada (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). Por lo indicado, se estima que el poder de negociación de estos proveedores es alto.

Adicionalmente, podemos decir que el personal temporal, especialmente técnico, que es convocado para una licitación, en particular, o una parada de planta no fideliza con Unicontrol debido a que en caso de que la organización no fuera elegida ganadora podría pasar sin ningún problema a trabajar en la empresa competidora que haya sido elegido mejor

ostor o en cualquier otra empresa de la competencia (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). Por ello, de acuerdo con lo explicado, se constituye en un factor clave de éxito para las empresas del sector el de contar con personal capacitado y certificado.

El Global Reporting Initiative (GRI) en lo referente al poder de negociación de los proveedores contiene el Estándar GRI 204, referido a Prácticas de adquisición 2016, que indican, entre sus directrices, lo siguiente:

“Las prácticas de adquisición que causan o contribuyen a impactos negativos en la cadena de suministro pueden incluir: (a) la estabilidad o duración de las relaciones con los proveedores; (b) los plazos; (c) las rutinas para hacer pedidos y pagos; (d) los precios de compra; (e) el cambio o la cancelación de pedidos” (GRI, 2016, p. 6).

Respecto a las prácticas mencionadas; podemos decir, teniendo en cuenta lo descrito en párrafos anteriores de esta sección, que Unicontrol las cumple de manera parcial y que existe aún trabajo por gestionar con el objetivo de alcanzar de manera eficiente dicho estándar. Por ejemplo, podemos mencionar la antigüedad de la relación existente con el personal técnico, de varios años de experiencia, que genera una dependencia de estos que podría representar para la organización un aspecto negativo si en los próximos años no gestiona los mecanismos para la renovación y el cambio generacional de los recursos correspondientes.

1.2.2. Poder de negociación de los compradores

En esta sub-sección se analiza el poder de negociación de los compradores de Unicontrol, dentro de ellos, los principales a mencionar son: Engie Energía Perú, Kallpa Generación S.A., Fenix Power Perú S.A., Siemens S.A.C., Minera Condestable S.A., y Cosapi S.A.

Las tres primeras son empresas de generación y comercialización de energía eléctrica a través de centrales termoeléctricas ubicadas, principalmente, en el distrito de Chilca,

provincia de Cañete, al sur de la ciudad de Lima. Actualmente, Chilca representa el polo energético del sur del país. Por nombrar, la central termoeléctrica de FENIX tiene una potencia instalada de 570 MW y su construcción demandó 900 millones de dólares. ENGIE cuenta con las centrales termoeléctricas de ciclo combinado Chilca Uno y Chilca Dos que, entre las dos, el 2016 aportaron 5,843 GWh de energía al Sistema Interconectado Nacional (SEIN) y la Central Termoeléctrica de KALLPA, también de ciclo combinado, aporta 870 MW al SEIN. A estas empresas les brinda, principalmente, los servicios de mantenimiento mecánico, eléctrico y de pintura. En el caso de SIEMENS y MINERA CONDESTABLE los servicios que les brinda son generales y con COSAPI tiene un contrato de fabricación y montaje de estructuras metálicas (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

Podemos estimar que se tiene un nivel alto de poder de negociación por parte de los compradores, especialmente por las empresas generadoras de energía, ya que estas influyen en la elección y/o selección del personal que participará en algún servicio que brinde Unicontrol. Incluso pueden influir en la salida o despido de personal que ellos crean conveniente. Los planes de mantenimiento anuales son establecidos por los compradores incluso, estos, marcan la pauta en las negociaciones de reducción de alcance que puedan surgir en el proceso.

También, los compradores difícilmente se arriesgan a contratar empresas nuevas o no recomendadas; por el contrario, suelen mantener sus relaciones comerciales a través de las recomendaciones o sugerencias de sus proveedores, clientes o competidores. Es por ello, que tanto como Unicontrol, así como otras del sector, mantienen relaciones comerciales de varios años con dichos compradores. Para el caso de Unicontrol, dichas relaciones comerciales se refuerzan año a año por el grado de confianza que mantiene con sus compradores producto de los buenos servicios homologados brindados con calidad, inmediatez, en algunos casos, y garantía, a través de las certificaciones con las que cuenta, y por la confidencialidad de la

información que les comparten sus compradores pese a que muchos de estos, especialmente las empresas generadoras de energía son competencia entre sí.

Por todo lo indicado, podemos considerar como factores claves de éxito para las empresas del sector: (a) relaciones efectivas con los clientes; (b) desarrollo de proyectos de valor para los clientes; (c) Certificación Internacional en Gestión Integral; (d) atención inmediata y personalizada para los clientes.

El Global Reporting Initiative (GRI) en lo referente al poder de negociación de los compradores contiene el Estándar GRI 416, relacionado a Salud y seguridad de los clientes 2016, y el Estándar GRI 418, relacionado con la Privacidad del cliente 2016.

El primero indica como directrices: (i) ayudar a identificar la existencia y variedad de los esfuerzos sistemáticos que se hacen para abordar la salud y seguridad en el ciclo de vida de un producto o servicio; (ii) detectar los casos de incumplimiento que tienen lugar en el periodo objeto del informe también pueden guardar relación con casos resueltos formalmente durante el periodo objeto del informe. También indica el Estándar GRI 416, como antecedentes, que “la protección de la salud y seguridad es un objetivo reconocido de muchos reglamentos nacionales e internacionales. Los clientes tienen derecho a productos que no sean peligrosos. Cuando se ve afectada la salud y seguridad de los clientes, estos tienen derecho a solicitar compensación...” (p. 8).

El segundo indica como antecedentes: “La protección de la privacidad del cliente es un objetivo reconocido generalmente en la legislación nacional y políticas de las organizaciones (...) se espera a que las organizaciones no revelen ni usen los datos personales de los clientes para ningún fin que no se haya acordado y que comuniquen directamente a los clientes cualquier cambio en las políticas o medidas de protección de datos” (p. 6).

En referencia a los estándares GRI indicados, podemos decir que Unicontrol los cumple con su propia metodología carente de procesos de gestión y control que le permitan encaminarse hacia un crecimiento sostenible.

1.2.3. Amenaza de los sustitutos

El producto sustituto es aquel que, utilizando medios diferentes, ejecuta una función idéntica o similar que el producto de un sector. Los sustitutos pueden limitar el potencial de beneficios de un sector; que será más ajustado cuanto más atractivo sea el equilibrio entre el precio y el rendimiento ofrecido por dichos sustitutos (Porter, 2007).

Estratégicamente, los productos sustitutos que ameritan mayor atención son los que: “(a) están sujetos a tendencias que mejoran su equilibrio entre precio y rendimiento con relación al producto del sector, o (b) son producidos por sectores cuyos altos beneficios pueden verse reducidos por la competencia.” (Porter, 2007, p. 7).

Los servicios de mantenimiento industrial, actualmente, no tienen sustitutos a razón de que dichos servicios se sustentan, principalmente, sobre la base de la mano de obra de los supervisores y técnicos que participan. Sin embargo, cabe señalar, que los tipos de servicios que ofrece la organización pueden diversificarse o innovarse con el tiempo y con las nuevas tecnologías; lo que implicaría, en el futuro, la aparición de nuevas empresas spin-off o sustitutas que podrían cambiar el nivel de la amenaza. Es por ello, entonces, que podemos considerar como factores claves de éxito del sector donde se desarrolla Unicontrol: (a) capacidad de respuesta a cambios del sector; e (b) innovación tecnológica continua.

También es importante señalar que existen algunas empresas pequeñas y medianas que ofrecen los mismos servicios que Unicontrol oferta al mercado, pero a un menor costo. Esto, principalmente, a que la mayoría de dichas empresas son informales, no cuentan con procesos adecuados para la correcta entrega de un producto terminado, así mismo, gran parte

de su mano de obra es no calificada. Es decir, existe una considerable diferenciación de Unicontrol, en ciertos aspectos, con dichas empresas.

Podemos indicar que, en lo referente a la amenaza de los sustitutos, el Global Reporting Initiative (GRI) contiene el Estándar GRI 202, relacionado a Presencia en el mercado 2016. Se indica en la parte de antecedentes del contenido 202-2, referente a la proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local, que una organización tendría una presencia positiva en el mercado al tener entre sus altos ejecutivos a miembros de la comunidad local. Ello implica que, al tener a dichos miembros dentro del equipo de gestión podría potenciarse el capital humano y se mejoraría la capacidad de la organización en su comprensión de las necesidades locales.

De lo indicado en anterior párrafo y teniendo en cuenta que varias de las empresas pequeñas y medianas, que ofrecen algunos de los servicios que Unicontrol también oferta, tienen a cargo de sus gerencias y jefaturas a miembros de la comunidad local y que, además, varios de ellos fueron anteriormente supervisores o técnicos en Unicontrol (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019) puede representar una potencial amenaza para Unicontrol si dichas empresas explotan adecuadamente el medio con el que cuentan y Unicontrol no tiene una capacidad de respuesta anticipada para afrontarla.

1.2.4. Amenaza de los entrantes

Los nuevos entrantes lo representan grandes, medianas y micro nuevas empresas que empiezan a constituirse para brindar los mismos servicios que ofrecen empresas que operan en el sector, cuenten con una capacidad económica mucho mayor que les permita cubrir un mayor mercado o reduciendo costos pueden amenazar la existencia de empresas del sector.

En la actualidad, podemos estimar que la amenaza de nuevos entrantes es intermedia debido a las barreras de entrada en el sector; entre las que destacamos que en este sector los proveedores, compradores y competidores se recomiendan entre sí, y por ende es difícil o

toma tiempo para un entrante hacerse de relaciones. Del mismo modo, obtener la experiencia para poder realizar este tipo de servicio implica tiempo y esfuerzo constante ya que la curva de aprendizaje es proporcional a la cantidad de veces en la cual Unicontrol realizó el servicio. Adicionalmente, se ha indicado anteriormente que la empresa no solo ofrece proyectos y servicios industriales sino también un conjunto de otros servicios generales que puedan requerir sus compradores y que están constantemente ampliándolos.

Entonces de todo indicado, podemos decir que son factores claves de éxito tomando en cuenta esta fuerza: (a) rentabilidad patrimonial; (b) participación del mercado; y (c) diversidad de servicios y/o productos.

Además, se puede observar que el sector funciona de manera muy dinámica y en constante colaboración. Los compradores recomiendan a los proveedores con otros posibles compradores, así como también los proveedores recomiendan a otros proveedores con sus compradores, o entre competidores también se recomiendan o colaboran entre sí para subcontratar otras empresas o comprar materiales, alquilar máquinas.

Podemos señalar, en lo referente a la amenaza de los entrantes, el Global Reporting Initiative (GRI) contiene el Estándar GRI 201, relacionado a Desempeño económico 2016. Se indica en la parte de antecedentes del contenido 201-1, referente al valor económico directo generado y distribuido, que el perfil económico de una organización se muestra a través de una serie de componentes del valor generado y distribuido que puede resultar de utilidad para mejorar cifras relacionadas con el desempeño. Lo cual implica que, uno de los medios que podría utilizar Unicontrol para mitigar o crear algún tipo de barrera a la amenaza de los entrantes sería, justamente, la generación y distribución del valor económico directamente hacia las comunidades locales en donde desarrolla sus operaciones. Dicha práctica reforzaría el grado de vínculo de Unicontrol con todas las partes interesadas, en especial sus Clientes, y mejoraría su desempeño económico en el mediano plazo.

1.2.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores en un sector se manifiesta en diversas formas comunes como: los descuentos en precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad, y la intensificación de los servicios. El nivel de afectación del potencial de beneficios de un sector, por la rivalidad existente, dependerá de la base sobre la que compiten las empresas y por la intensidad con la que estas compiten. La base de la competencia más destructiva de la rentabilidad de un sector resulta ser el precio; mientras la competencia puede permitir mantener buenos márgenes en un sector (Porter, 2007).

Podríamos mencionar como un principal competidor de Unicontrol a la empresa Maserv S.A.C. que es una empresa local del distrito de Chilca. Sus operaciones datan del 2014. De acuerdo a lo publicado en su página de una red social conocida en el medio, su misión es: “Somos una empresa de mantenimiento industrial que brinda soluciones integrales a compañías manufactureras, caracterizada por contar con un equipo humano altamente calificado, con amplia experiencia en el rubro; nos enfocamos en proteger la salud y seguridad de nuestro talento humano, así como el del medio ambiente; trabajamos con eficacia, eficiencia y profesionalismo logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas”.

Según el Gerente de Operaciones de Unicontrol, en una de las entrevistas realizadas, varios miembros del staff de Maserv, que actualmente ocupan cargos de gerencias y jefaturas, fueron anteriormente supervisores o técnicos en la empresa. Del mismo modo, afirma que la gran mayoría de licitaciones para el servicio de instrumentación en las centrales termoeléctricas de Chilca los ha ganado Maserv. Sin embargo, en el resto de los servicios de mantenimiento industrial de las centrales termoeléctricas en Chilca, Unicontrol tiene la mayor participación con un 80%, aproximadamente. Pero, también, hay que tener en cuenta que la mayoría de los compradores, por sus políticas internas de gestión de proveedores, optan por

tener generalmente como mínimo tres empresas diferentes que les atiendan los proyectos y/o servicios industriales (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). Entonces, podemos indicar que la rivalidad entre competidores es fuerte en cada una de las licitaciones a las que convocan los compradores.

Cabe señalar que, Unicontrol se distingue por la confianza que ha sabido ganarse en los varios años de servicio a sus compradores, las certificaciones con las que actualmente cuenta, sus homologaciones satisfactorias que les exigen y la confidencialidad en el manejo de la información de sus compradores. Además, la ventaja diferencial de Unicontrol se basa en que tiene a sus compradores, especialmente las empresas generadoras de energía, como a socios estratégicos motivo por el cual uno de sus dos talleres se ubica en Chilca en donde también se ubican las plantas generadoras de energía de la mayoría de sus principales compradores. Además, a lo largo de los años la organización, producto del constante compromiso, cumplimiento y eficiencia que brinda en sus servicios, ha llegado a lograr alcanzar un cierto grado de fidelización por parte de sus principales compradores.

El Global Reporting Initiative (GRI) en relación a la rivalidad de competidores contiene el Estándar GRI 206, referido a la Competencia desleal 2016, que indica como antecedentes: “La competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia pueden afectar a la elección de los consumidores, a los precios y a otros factores esenciales para la eficiencia de los mercados (...) Las acciones jurídicas indican las situaciones por las que las acciones del mercado o el estado de una organización han alcanzado un punto suficiente como para preocupar a un tercero (...) pueden implicar un riesgo de interrupción significativa de las actividades de la organización en el mercado, además de acciones punitivas” (p. 6).

Respecto al antecedente indicado en el párrafo anterior; y de acuerdo a lo descrito en la presente sección, podemos decir que Unicontrol no practica la competencia desleal ni las

prácticas monopólicas y una muestra fehaciente es el respeto que se ha ganado de sus propios competidores y la alta consideración que ha conseguido por parte de sus clientes.

1.3. Análisis externo (PESTE)

La evaluación del entorno de la organización contiene información relevante para el desarrollo del plan estratégico de Unicontrol, puesto que este estudio ayudará a determinar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, así como la identificación de los factores claves de éxito.

El análisis PESTE es una herramienta que nos permite reconocer los factores externos de manera macroeconómico en el sector donde opera la empresa, estos factores nos ayudará tener un punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica tomando en cuenta cual es la situación actual y la del entorno de la empresa. Esta apertura nos dará la oportunidad de establecer una dirección estratégica eficaz para el buen funcionamiento de Unicontrol, teniendo en cuenta que debe ser planificado en un tiempo determinado. (Pascual Parada, 2013).

1.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Es importante recalcar que Unicontrol es una empresa de servicios cuya principal actividad consiste en la ejecución de mantenimiento a plantas industriales del sector energético y minero; por lo tanto, al tener una cartera de clientes cuyo negocio depende mucho de la estabilidad del país, los ingresos por ventas de la organización se pueden ver afectados de manera directa por las decisiones políticas que se tomen en el país y en el mundo (J. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

El escenario político interno del país se presenta inestable; los principales poderes del país están divididos, el ejecutivo, el cual actualmente cuenta con una aprobación del 50% y el legislativo, el cual cuenta con una aprobación de 20% (IPSOS, 2019), constantemente se enfrentan por diversos temas políticos que no les permite enfocarse en el desarrollo de

proyectos que busquen dinamizar la economía y mejorar la inversión privada y pública en el país. A pesar de a ello, el gobierno ha logrado promulgar algunas medidas que buscan impulsar el desarrollo del país; en este marco, el Ministerio de Economía y Finanzas lanzó la Política Nacional de Competitividad y Productividad, en el cual se cuenta con nueve objetivo prioritarios: Infraestructura, capital humano, innovación, financiamiento, mercado laboral, ambiente de negocios, comercio exterior, institucionalidad y medio ambiente; esto buscará generar un crecimiento sostenido a mediano y largo plazo, lo cual incrementará la confianza de los inversionistas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Uno de los temas que ha afectado el entorno político del país, es el destape de la red de corrupción montado por la empresa brasilera Odebrecht para la licitación de los principales proyectos de inversión pública del país. Este hecho ha tenido varios efectos negativos; el primero, es que legitima e inserta al político corrupto al sistema político, esto genera la degradación de la clase política la cual se infesta de elementos poco capaces que solamente buscan el bien particular y no el bien común. El segundo, es que no propicia la generación de nuevos actores económicos, debido a que los empresarios dejan de tener confianza en el estado como promotor de mayor inversión, lo cual se evidencia en la eternización de las empresas que están coludidas con la corrupción. La tercera, es que propicia instituciones y partidos políticos débiles lo cual genera desilusión y desconfianza entre la población quienes ven como los políticos se hacen más ricos mientras los ciudadanos de a pie aumentan sus niveles pobreza (RELIAL, s.f.). Pese a ello, aún se mantiene una esperanza con la promesa de cambio, el 14 de setiembre del 2017, la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción, la cual pretende prevenir, identificar y sancionar a aquellas personas que estén involucradas en actos de corrupción (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2017).

En lo que refiere a las políticas del sector de energía, el gobierno ha lanzado el plan energético nacional 2014 - 2025 (Ministerio de Energía y Minas, 2014) en el cual se plantean los lineamientos para que la promoción de energía vaya de la mano con el desarrollo del país; a la vez que marca la pauta sobre el futuro de las energías renovables en el Perú. En esa misma línea, se ha promulgado el decreto legislativo Nro. 1002-2010 (Ministerio de Energía y Minas, 2010) el cual declara de interés nacional y necesidad pública el desarrollo de la generación de electricidad mediante energías renovables y el decreto legislativo Nro. 012-2011 (Ministerio de Energía y Minas, 2011) con el cual se aprueba el reglamento de la generación de electricidad con energías renovables. Todas estas medidas buscan promover el desarrollo energético del país y que las actuales generadoras de energía realicen la migración de matriz energética hacia energías renovables como la solar, eólica, entre otras lo cual significará mayor inversión en generadoras, pero también ocasionará que las actuales centrales tengan que reducir su capacidad actual. En lo que respecta a la minería, el gobierno tiene como meta incentivar de manera dinámica las inversiones en dicho sector, tal es así que se están aprobando 3 megaproyectos Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho, proyectos que deben su génesis a la actividad exploratoria, considerada la más importante de la industria minera, estas obras se iniciaron en el 2018. Estos dos hechos son significantes para Unicontrol, debido a que los servicios de mantenimiento electromecánico que ellos actualmente prestan dependen del dinamismo que tienen las empresas que están dentro de esos dos sectores.

En lo que respecta a la política monetaria aplicada por el gobierno, la misma se mantiene su orientación hacia una tendencia expansiva, según lo señala el BCRP (2019) en su comunicado “considera apropiado mantener la posición expansiva de la política monetaria en tanto las expectativas de inflación permanecen ancladas en un entorno en el que el nivel de actividad económica se encuentre debajo de su potencial” (p. 73), este hecho es importante

puesto que da señales claras por parte del gobierno de generar mayor inversión en el Perú y dinamizar la economía interna; sin embargo, es preciso que la política monetaria vaya de la mano con un panorama de estabilidad política que aumente la confianza en los consumidores y que produzcan mayor bienestar en el país.

1.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La actualidad de la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico; la primera entre los años 2002 y 2013, en la que el Perú resaltó por ser uno de los países que presentó mayores dinamismos en todo América Latina, con un crecimiento promedio de PBI de 6.1% anual (Banco Mundial, 2019).

La adopción de políticas macroeconómicas y reformas de alto alcance ayudaron a presentar un entorno económico favorable; del mismo modo, el firme crecimiento del empleo y la baja inflación ayudaron a reducir de manera considerable la tasa de pobreza extrema. La segunda fase se dio entre los años 2014 y el 2017, en este lapso la economía se desaceleró a un promedio del 3% anual, a consecuencia de la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellas el cobre, principal material de exportación del Perú; esto generó que la inversión privada se contraiga, lo que también conllevó a menores ingresos fiscales y una reducción en el índice de consumo lo cual generó una desaceleración del crecimiento del PBI. Como parte del ajuste de la tasa de crecimiento del PBI, en los últimos años el déficit fiscal se ha venido incrementando y cerró en 3,1% del PBI en el 2017; este mayor déficit fue resultado de la disminución en los ingresos debido a los menores precios de exportación y la desaceleración económica, y de un incremento en los gastos recurrentes durante los años recientes; especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios (Banco Mundial, 2019).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el primer trimestre del 2019, el PBI creció en un 2.28%, este resultado fue inferior a las proyecciones que había realizado el Banco Crédito del Perú (BCP) con 2.3% y el Banco Continental (BBVA) que

había estimado su desempeño entre 2.5 y 3% (INEI, 2019). El crecimiento del PBI a doce meses (abril 2018 - marzo 2019) alcanzó el 3.77%, se debió a los siguientes factores:

Crecimiento del sector telecomunicaciones en un 6.28%, el sector de electricidad, Gas y Agua se expandió 5.95%; el sector agropecuario aumentó en 4.92%; y el sector Financiero y Seguros creció 4.4%; a pesar de ello, el PBI trimestral se vio afectado por el desarrollo negativo del sector pesca, que se redujo 20.49%; el sector manufactura, que retrocedió 0.93%; y el sector Minería e Hidrocarburos, que disminuyó 0.58%. El sector construcción tuvo un crecimiento bajo con 1.79% (INEI, 2019).

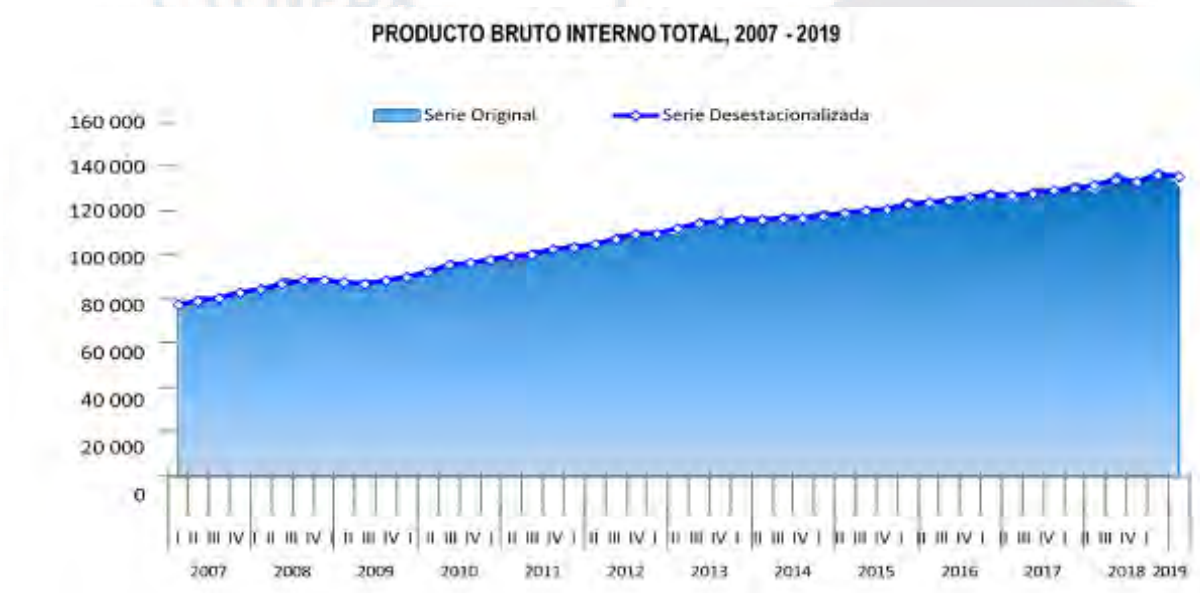


Figura 03. Producto bruto interno total 2007 - 2019.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En el mercado del sector eléctrico viene registrando desde el 2017 un escenario de sobreoferta de energía, en lo que a la fecha presenta el 84% por arriba de la demanda actual. Esto conlleva a una reducción considerable de la producción por parte de las centrales eléctricas (COES-SINAC, 2018).

La inestabilidad del entorno económico del país representa para Unicontrol una amenaza debido a que al no generarse mayores inversiones en nuevas centrales eléctricas la

empresa no tiene la oportunidad de ampliar su cuota de mercado. Si bien a la fecha la empresa cuenta con estabilidad en lo que respecta a sus contratos de mantenimiento, esta situación puede cambiar de forma brusca al momento que se terminen los contratos vigentes y si es que no se ha generado mayor inversión.

1.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Uno de los principales recursos que debe contar la organización es el factor humano, ya que para la ejecución de sus trabajos de mantenimiento, deberán contar con personas que preseten una mano de obra especializada, por lo tanto, todos aquellos factores que afecten de forma directa al entorno social en que se desenvuelven los trabajadores representarán amenazas y/o oportunidades para la empresa. La empresa actualmente desarrolla sus actividades en el distrito de Chilca y por lo consiguiente recluta la mayor cantidad de mano de obra dentro de esa ubicación, como la empresa busca mano obra especializada en ese distrito, se logra observar una diversidad de personas de distinto nivel de educación, pero lo que es alarmante es que se percibe un índice de analfabetismo del 4.4%, según Informe Municipal de Chilca del 2018, esto puede impactar de manera positiva y a la vez negativa, ya que sería mano de obra más barata pero será más tiempo de capacitación (Municipalidad de Chilca, 2018).

Asimismo, otros efectos sociales que afectan de forma directa a la empresan son: Por un lado, los sindicatos de construcción civil de las comunidades aledañas del pueblo de Chilca, los cuales están a la búsqueda de puestos de trabajo, y en otros casos, aprovechan dicho contexto para dedicarse a actividades delictivas extorsionando a empresarios y efectuando cobros de cupos para sus beneficios propios.(Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú, 2013); y por el otro contexto, el efecto de la oleada de migración venezolana al país; al 2018, la Superintendencia Nacional de Migraciones 2017 - 2018 ha reportado que existen 248.038 migrantes venezolanos en el país, de los cuales el 92.20% se

concentra en Lima y Callao; si bien este cambio migratorio ha inyectado mayor fuerza laboral al país, pero también ocasiona que muchos de los puestos de trabajo que serían ocupados por pobladores locales ahora sean tomados por mano de obra extranjera (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2018). Es preciso que las empresas equilibren las oportunidades y amenazas que estos dos fenómenos producen en su sector.

1.3.4. Fuerzas tecnológicas (T)

En el sector presentamos varias corrientes de información basadas en la tecnología energética; se tiene como conocimiento que existen diversos tipos de generadores de energía renovables, teniendo como la principal la hidroeléctrica, presentando 291 GW de emisión de energía a comparación de la energía eólica y solar, ya que ambos solo generaron el 143 GW y 57GW respectivamente (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

Según OSINERMING, las nuevas tendencias como fuentes energéticas, son la energía biomasa, el biogás, la mini hidráulica, la mareomotriz, este tipo de tecnología de emisión de energía es una oportunidad para Unicontrol, puesto que al presentar un incremento de empresas de emisiones de energía renovable (RER), presentará mayores opciones de prestar sus servicios de mantenimiento y presentaría una mayor participación de mercado. Así mismo, una de las amenazas más latentes para estas nuevas fuentes de energía, es la falta de capacitación y especialización de su personal, ya que al ser una nueva tecnología la capacitaciones sería un costo que podría ser considerable para la empresa sino se diseña estategicamente.(Osinermining, 2019).

Cuando hablamos de automatización en el sector energético, se refiere a la cuarta era industrial; en esta nueva era, se genera el temor por el futuro del capital humano; puede sonar como un cambio frío , puesto que involucra progresivamente el reemplazo del humano por las máquinas, pero para Unicontrol, ese hecho se podría representar como una gran oportunidad ya que la automatización de los servicios podría generar como consecuencia un

servicio diferenciado y de suma calidad. Por otro lado, esta nueva revolución industrial, podría generar como una amenaza para la empresa Unicontrol puesto que conlleva toda empresa se adapte a esta nueva tecnología, es más la adquisición de nueva maquinaria y las capacitaciones generarían un costo elevado y tomaría la opción de generar mayor apalancamiento que por el momento no serían capaces de asumir (Diario El Comercio, 2018).

1.3.5. Fuerzas ecológicas (E)

El mundo está enfrentando uno de los más grandes desafíos de todos los tiempos, el problema del cambio climático. Este acontecimiento está relacionado con la variación del clima, provocada por las emisiones de gases de efecto invernadero (dióxido de carbono), la deforestación agresiva, la contaminación de los mares, la erosión de los suelos y el uso indebido de la energía, todos estos realizadas por las actividades del hombre. A todos estos sucesos, el país ha elaborado un plan estratégico ecológico que rige del 2014 – 2025 en el que se está trabajando con políticas de eficiencia energética como la disminución de la dependencia externa, incentivando el aumento de la competitividad interna del sector energético, menores impactos ambientales y la mejora en el acceso a la energía. Estas políticas permitirá la reducción del gasto y/o costos operativos de los consumidores a todo nivel - residencial, público, industrial y transporte de manera significativa, y contribuye de esta manera a aumentar su ingreso disponible y su competitividad (Ministerio de Energía y Minas, 2014).

Así mismo, en materia de consumo en los próximos 10 años, el país contará con los Reglamentos de Etiquetado de Eficiencia Energética como opción de cuidado del medio ambiente, específicamente para los artefactos electrodomésticos que demanda un consumo más excesivo como, por ejemplo, calentadores de agua, iluminación, motores eléctricos y calderos; y el establecimiento de estándares mínimos de eficiencia energética para los mismos (Ministerio de Energía y Minas, 2014).

Una de las tendencias que se está realizando no solo en el país, sino también en el mundo, es el cambio de modelo de la matriz energética, como una alternativa de suma importancia en los esfuerzos globales, para la reducción del cambio climático y la minimización de las emisiones de gases, generados por el uso de combustibles fósiles en la producción de energía. Es por tal motivo que el país está incentivando de manera progresiva la introducción de los recursos de energía renovable (RER), como la energía solar, la eólica, la biomasa, la mareomotriz, geométrica y nuclear; para así reducir en futuro las emisiones de CO₂ y mitigar el cambio climático. Esto ha conllevado que la proyección de la generación de energía renovable, representaría por lo menos el 60% total de oferta de energía eléctrica a partir del 2025 en adelante. Esta introducción de los recursos de energía renovable puede presentar una oportunidad positiva para la empresa, puesto que estaría acorde a las nuevas tendencias de energía, pero también conlleva capacitaciones, certificaciones y viajes a una parte del personal de la empresa, con lo que puede exigir una inversión muy elevada (Ministerio de Energía y Minas, 2014)..

A pesar de todos los planes e incentivos de cuidado del medio ambiente, la organización presenta una responsabilidad muy débil con el cuidado del mismo, puesto que al ser una empresa que realiza servicios a industrias generadoras de energía, presentan herramientas, máquinas y químicos de limpieza, que no guardan relación con el cuidado ambiental. Esta es una falencia muy importante que se debe trabajar, ya que al no presentar mecanismos ecológicos, pueden tener consecuencias negativas no solo en el ambiente, sino también en lo reputacional y en la sociedad donde operan. Todas estas consecuencias, pueden afectar de manera muy directa con los propósitos a futuro de la organización, ya que al no tener un plan estratégico con el cuidado del medio ambiente en el sector energético, a miras al futuro esto puede poner en riesgo de manera muy significativa su continuidad como empresa de mantenimiento de servicios industriales.

1.4. Análisis interno (AMOFHIT)

La presente sección del trabajo refiere a la evaluación interna de la empresa Unicontrol; para ello, se hizo uso de una herramienta que permite examinar a la organización conocida como AMOFHIT. Este tipo de instrumento permitió determinar cuáles fueron las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales de la organización. Luego de ello, las mismas se registraron en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Este estudio es importante pues permitirá determinar si es que las estrategias planteadas y el resultado esperado de las mismas son adecuadas y han sido aplicadas de forma eficiente (D'Alessio, 2015).

El análisis AMOFHIT es una herramienta que, haciendo un paralelismo, funciona como una radiografía actual de la empresa, evaluando cada una de las áreas internas de esta. Con ello, se pudieron determinar cuáles eran las áreas de la organización que no están funcionando de forma adecuada y la alta dirección pueda tomar acción sobre las mismas. La (A) corresponde a la administración y gerencia, en este análisis se revisan los aspectos estratégicos y organizacionales de la empresa, así como el rumbo que se plantea la misma. La (M) hace referencia al área de marketing y ventas, en el cual se evalúan cuáles son los esfuerzos que realiza la empresa por comercializar sus servicios. La (O) hace mención a las operaciones de la organización, este enfoque da luces sobre cómo la empresa gestiona el uso de sus recursos, qué indicadores de desempeño emplea, la forma de trabajo que emplea, ya sea por órdenes de servicio, por proyecto, entre otras. La (F) se encarga de realizar una evaluación de la gestión financiera en la empresa, analizando los principales estados financieros: estado de ganancias y pérdidas, balance general, análisis vertical y horizontal, análisis de ratios financieros y determinando cuáles son aquellas actividades que impactan de forma directa en el resultado. La (H) hace referencia al manejo del talento humano, en ella se hace un estudio sobre el personal, las contrataciones y el grado de bienestar de este; para ello,

se toma en cuenta si es que existen formas de evaluación de desempeño, el proceso de selección, los incentivos y beneficios, programas de capacitación, entre otros indicadores. La (I) hace una revisión sobre los sistemas de información y comunicación usados por la empresa, determinando el grado de valor que se agrega con el uso de estos, además si es que el flujo de comunicación entre las distintas áreas está siendo gestionada de forma adecuada. Finalmente, la (T) revisa el aspecto tecnológico y el grado de avance que tiene la organización respecto al uso de nuevas tecnologías que permitan emplear de forma óptima sus recursos y lograr ser más eficientes en sus operaciones.

1.4.1. Administración y gerencia (A)

Los accionistas de la organización son José Huertas, director y fundador, quien posee el mayor porcentaje de accionariado y Daniel Huertas, director y jefe de operaciones, quien posee un porcentaje menor. La administración de la empresa ha adecuado su estructura organizacional a medida que ha logrado acuerdos comerciales y que sus operaciones se tuvieron que adaptar a su flujo de trabajo; por lo tanto, no ha habido un esfuerzo importante por generar un plan estratégico organizacional que sea transversal a todas las áreas de la compañía y que involucre a todos los integrantes de la esta.

Un aspecto importante en lo que respecta a la relación entre el personal y la plana directiva, es que, al ser una empresa pequeña, el flujo de comunicación es directa, lo cual facilita el trabajo operativo inmediato; sin embargo, en el panorama amplio, esto genera desorden ya que muchos procesos son pasados por alto, los empleados no conocen sus labores específicas, el canal de comunicación presenta interferencias, no existe un mensaje claro y consistente sobre la visión, misión y valores de la empresa hacia los trabajadores; y todo ello contribuye a que la empresa oriente sus resultados a metas cortas. (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

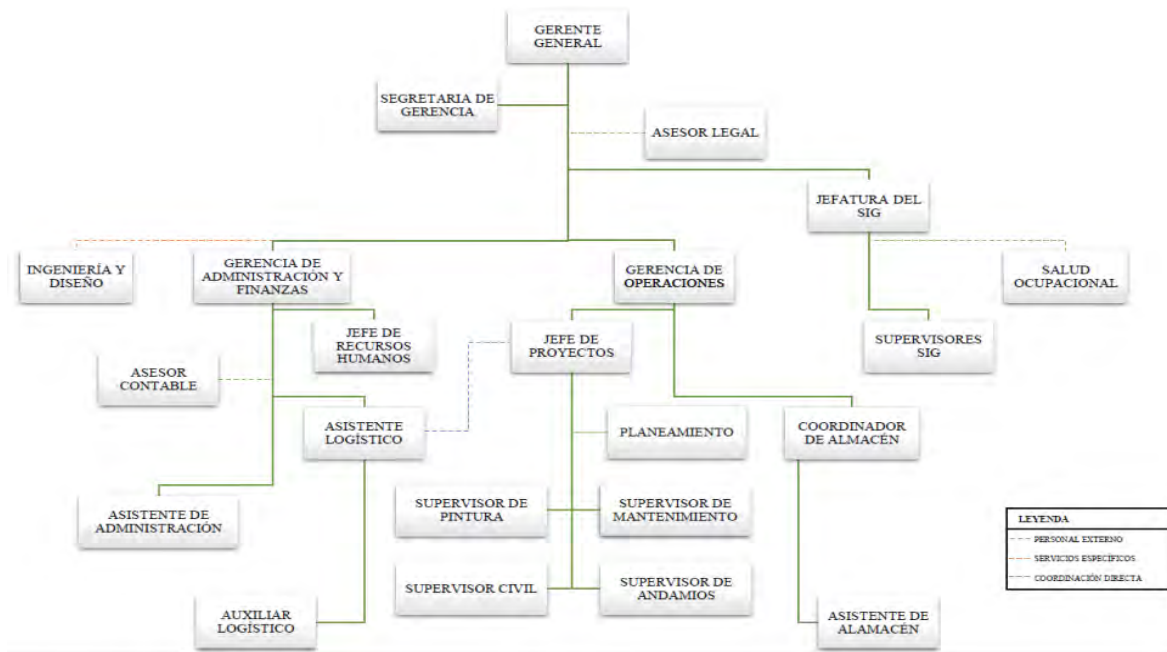


Figura 04. Organigrama de Unicontrol.

Fuente: Tomado de la documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

La gerencia de administración y finanzas se encarga de dar el soporte administrativo necesario para que las operaciones de la empresa dispongan de los recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Bajo esta gerencia se ubica la jefatura de recursos humanos, la cual tiene a su cargo la administración de las planillas, contratación de personal, exámenes ocupacionales, seguros, entre otros. La gerencia general consideró necesaria la creación de una jefatura para administrar el talento humano debido a la gran cantidad de personal externo que se debe contratar y al seguimiento que se debe hacer a los mismos con la intención de no caer en algún incumplimiento laboral que ponga en riesgo las operaciones y la reputación de la organización. La jefatura de recursos humanos elabora finalmente los reportes de operaciones y resultados que luego son elevados a la gerencia general y revisados en el comité semanal. El resto de las operaciones funcionales son desarrolladas por auxiliares y asistentes quienes junto con la gerente administrativa son los encargados gestionar la labor de contabilidad, administración, y logística de la compañía.

La gerencia de operaciones, a cargo del ingeniero Carlos Navarro, es el área responsable de planificar, coordinar y hacer seguimiento a las operaciones regulares de la empresa; los supervisores le reportan al gerente de operaciones, de forma directa, el estado actual de los trabajos realizados con la finalidad de tomar medidas correctivas o preventivas necesarias. Debajo de la gerencia de operaciones, está la jefatura de proyectos, a cargo de Daniel Huertas quien brinda el apoyo necesario al gerente de operaciones y elabora los reportes operativos de cada proyecto, los mismos que luego son elevados a la gerencia general. Debajo de ellos se ubican los supervisores de mantenimiento, pintura, andamios y civiles quienes están a cargo de la administración de cada contrato y/o proyecto específico y cuyo ambiente de trabajo se desarrolla en la planta del cliente. En cada proyecto, los supervisores mantienen independencia para reclutar al personal necesario para la realización de las labores respectivas siempre y cuando se encuentren dentro del marco de políticas definidas previamente por su jefatura directa.

Debido al tipo de labores y los clientes a los que la organización presta servicios, la gerencia general ha considerado oportuno incluir dentro de su estructura organizacional, una jefatura encargada del Sistema de Gestión Integrada (SIG), a cargo de Katherine Martínez, quien junto a un supervisor y un asistente encargado de salud ocupacional forman el equipo de SIG; la labor de esta jefatura consiste en el aseguramiento de calidad, gestión de certificaciones y administración de la seguridad en el trabajo y salud ocupacional; esta área es transversal a toda la organización y vela porque los supervisores de campo y el personal técnico cumplan con todas las normativas vigentes a la que están obligados. Si bien esta independencia en el tema de seguridad y salud ocupacional es bien recibida por parte del personal en los proyectos asignados, no sucede lo mismo con el área de calidad, donde muchas veces los reportes, mediciones y medidas de aseguramiento de la calidad son tomadas

a destiempo. Dada la relevancia de estas labores, la jefatura de SIG reporta directamente al gerente general de la organización y participa de forma activa en los comités semanales.

Por último, se cuenta con un asesor legal externo, el cual brinda el soporte necesario para la administración de los contratos internos y externos de la compañía y quien posee, por experiencia, amplio conocimiento sobre la legislación general que debe cumplir la organización para operar en el sector de energía, construcción y minería sin caer en alguna falta o incumplimiento que los haga acreedores a algún tipo de sanción o inconformidad por parte de los clientes. Este asesor coordina y reporta directamente al gerente general, si bien no participa en los comités semanales, salvo caso excepcional, la información que él brinda es trasladada a cada gerencia durante los comités semanales, de forma que cada área pueda tomar acción sobre las medidas sugeridas por el asesor.

Recientemente, la gerencia ha tomado la decisión de implementar comités semanales junto los gerentes de las áreas funcionales para que reporten sus avances en las operaciones de la empresa; esto ha permitido que haya un esfuerzo conjunta coordinado desde la gerencia general. (E. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019).

Por otro lado, el esfuerzo de la gerencia está abocado, al cien por ciento, a conseguir nuevos contratos que puedan generar mayor rédito a la compañía. Si bien esta labor es fundamental y será detallada en la sección dedicada a Marketing y ventas, es preciso mencionarlo puesto que el denodado esfuerzo de los gerentes hacia la consecución de nuevos contratos estaría generando que la organización no tenga un rumbo claro sobre los objetivos a largo plazo y la implementación de las estrategias que permitan lograr ello (J. Huertas, comunicación personal, 11 de junio de 2019)..

Luego del estudio efectuado sobre el funcionamiento de la empresa, es posible afirmar que la empresa carece de un plan estratégico organizacional que le permita cumplir con sus objetivos de largo plazo; adicional a ello, la empresa, a la fecha, no cuenta con mecanismos

de medición enfocados a la gestión, tales como auditorías internas, sistemas de medición, clasificaciones de desempeño, benchmarking, evaluación por parte de los grupos de interés o un mecanismo formal de queja y/o reclamación tal como lo sugieren los estándares del Global Reporting Initiative (2016).

1.4.2. Marketing y ventas (M)

El estudio de la situación actual del marketing y ventas se realizará bajo el enfoque de las 7p's del marketing:

Personas: La labor comercial de la organización es llevada a cabo de forma directa por el gerente general quien, a través de sus relaciones personales, cultivadas al largo de sus años de trayectoria profesional, ha posibilitado la consecución de contratos con las empresas generadoras de energía más importantes ubicadas en Chilca. El esfuerzo de la gerencia para conseguir la cuota de mercado actual ha sido importante, sin embargo, es necesario que exista un área comercial que se encargue de realizar las labores de investigación de mercado, fijación de precios, inteligencia comercial, captación de nuevos clientes, elaboración de reportes e indicadores de desempeño de la organización.

Producto: El producto desarrollado por la empresa es el servicio de mantenimiento especializado a empresas industriales del sector energético. Este servicio ha sido diseñado teniendo en consideración las necesidades de sus clientes, estando en la capacidad de cumplir con todos los requisitos referentes a calidad, tiempo, precio, seguridad, normativas y capacidad.

Plaza: La plaza donde la empresa presta sus servicios es Chilca, lugar en el que se ubican las principales centrales termoeléctricas generadoras de energía; sin embargo, la empresa ha tenido la oportunidad de prestar servicios de forma puntual en Lima a algunas empresas del sector industrial y minero. Es preciso que la empresa penetre en el mercado de Lima de forma más activa.

Precio: La fijación de precios de la empresa se hace en base al esquema de precios que históricamente han ido pagando las empresas del sector; sin embargo, no existe una política de investigación de precios que tenga como objetivo homologar los precios unitarios con el de otras empresas del sector. Además de ello, es preciso que la empresa procure una diferenciación de precios para atender a diferentes clientes de otras industrias para que puedan ser competitivos.

Promoción: La empresa establece sus relaciones comerciales a través del canal B2B (*Business-to-Business*), el cual es promovido por el gerente general. Esta visión de negocio ha generado que, a la fecha, no se realicen esfuerzos importantes de promoción de sus servicios ya sea en medios digitales o a través de campañas dirigidas a empresas potenciales con la intención de captar nuevos clientes.

Proceso: El proceso a través del cual los clientes actuales son atendidos se realiza a través del gerente general y el gerente operacional, a quienes se les traslada los requerimientos y necesidades para que sean presupuestados y luego aprobados previo a la programación de actividades.

Posicionamiento: La empresa cuenta con oficinas administrativas en Lima, y dos talleres ubicados en Chilca en los que almacenan los equipos y herramientas que serán utilizados para la atención de sus servicios. También se cuenta con una página web desde la que se puede realizar contacto comercial, sin embargo, la misma no es usada de forma activa.

En lo que refiere al manejo socialmente responsable de su gestión comercial, la empresa informa, mediante la elaboración de un manual básico de operaciones, el cual es entregado a sus clientes, sobre los impactos que generaran los trabajos que ejecuten, sin embargo, el grado en el que se brinda esta información es reactivo; ya que esto se hace con la principal intención de cumplir la normativa exigida por sus clientes para poder contratar con ellos. Es importante que la empresa encamine su gestión a un manejo proactivo de sus labores

comerciales informando con mayor detalle sobre el impacto económico, ambiental y social para propiciar una comunicación justa y transparente con sus clientes (GRI, 2016).

1.4.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Proceso. Una de las fortalezas de Unicontrol es contar con un local propio ubicado en la localidad de Chilca, provincia de Cañete. Diseñado para almacenar materiales, herramientas y equipos de mantenimiento, y con un taller diseñado para la fabricación de tanques, tuberías y estructuras metálicas. La ubicación de esta infraestructura permite disponer de manera rápida a su personal el suministro indispensable para los servicios de mantenimiento de manera efectiva. Por ejemplo, ha logrado cumplir de manera exitosa con los servicios en la planta de Engie de Chilca. También cuenta con un taller que dispone de un espacio para la fabricación de estructuras metálicas cumpliendo con los requerimientos de su cliente Cosapi ubicado en Lima. Respecto al flujo del proceso, inicia con la programación de mantenimiento de dispositivos, equipos, revestimientos, instalaciones y otros. Según esta programación del cliente se deben desarrollar paradas de plantas de un día aproximadamente para ejecutar los mantenimientos. Unicontrol debe de disponer al cliente un número de personal técnico, aproximadamente 100 trabajadores, debidamente capacitados y equipados con las herramientas y materiales para realizar los trabajos. En el control del proceso son responsables supervisores el cual se encargan de velar por la calidad de los servicios, de llevar el control de ingresos y salidas del personal, y además de requerir al almacén los suministros necesarios para los trabajos. La asignación y balance del trabajo es realizada por los clientes directamente. En la distribución del suministro del almacén hacia las plantas de los clientes se utiliza un vehículo propio de la empresa. No se tiene un presupuesto de operaciones.

Como se muestra en la Figura 5, el mapeo de los procesos de la organización necesita una actualización y mejora. Esto es una debilidad ya que no permite conocer las entradas y

salidas correctas de los flujos de trabajo, así como las oportunidades de generar valor para el cliente.

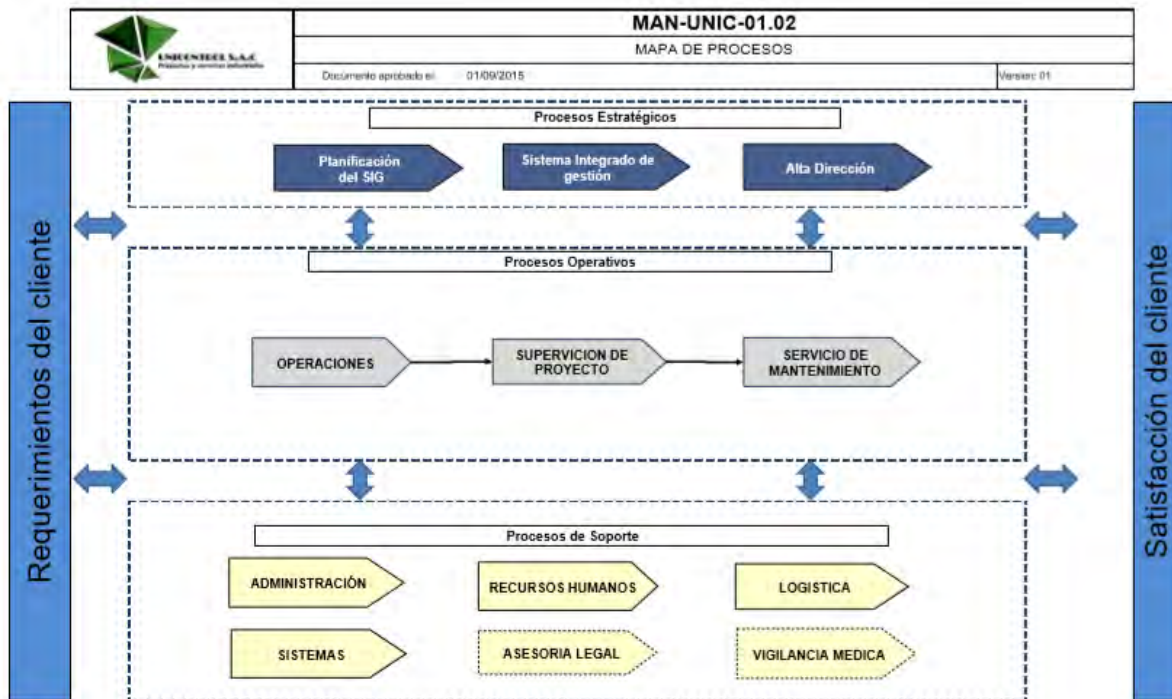


Figura 05. Mapa de procesos de Unicontrol.

Fuente: Documentación interna suministrada por la empresa.

Capacidad. En Unicontrol no se realizan pronósticos, esto es una debilidad el cual no le permite prever o anticipar probables faltantes o excesos para realizar un trabajo óptimo. No se planifica a mediano plazo las necesidades de suministros, realizando requerimientos reactivos a sus proveedores, no controlando costos operativos, capacidad operacional, preocupándose solo de su capacidad de respuesta. Por lo tanto, la empresa no opera como un ente organizado e integrado en su cadena de valor, para generar e implantar soluciones innovadoras y manejar oportuna y eficazmente situaciones de cambio.

Inventario. Como empresa de servicios Unicontrol tiene como debilidad la gestión del inventario. Presenta un desordenado manejo de sus existencias causado por el crecimiento de requerimientos de los servicios. Las existencias son desde pinturas, implementos de seguridad para el personal, herramientas y equipos, piezas y repuestos, hasta andamios de

diferentes tamaños. No existen políticas y procedimientos de control de inventarios, tampoco conteos cíclicos y un layout correcto. Se registra información en su sistema contable pero la no es confiable. Sin embargo, UNICONTROL ha logrado tener capacidad de respuesta para entregar al cliente los repuestos o piezas especiales, que ayudan a acelerar el mantenimiento, realizando compras con proveedores específicos o manteniendo un alto inventario. Sus proveedores son confiables y les proveen productos de calidad. No existe un responsable en este almacén central.

Mano de obra. Una fortaleza de Unicontrol es contar con mano de obra calificada, principalmente técnicos mecánicos, electricistas, instrumentistas, soldadores y pintores. Por cada contrato, por ejemplo, el de Engie de 3 años, en el diseño del trabajo se cuenta con personal fijo conformado por un supervisor, técnicos y ayudantes. Ellos son distribuidos en las determinadas zonas donde se brinda el servicio. Se cumplen estándares de seguridad y salud del trabajo según ISO 14001, enriqueciendo las labores y confiabilidad al brindar los servicios de mantenimiento en el cliente. La fabricación de tuberías las realiza personal especializado en el taller de Unicontrol, para su cliente Cosapi, cumpliendo con estándares de calidad en la fabricación según ISO 9001. Una debilidad es la falta de implementar técnicas de motivación y reconocimiento al trabajador por los logros alcanzados.

Calidad. En su fase de desarrollo Unicontrol ha utilizado su certificación de calidad ISO 9001, como herramienta para asegurar con sus clientes la calidad en la fabricación y montaje de estructuras metálicas y equipos, ayudándole a obtener contratos con grandes clientes como Cosapi. Sin embargo, tiene como debilidad la no implementación de un sistema de gestión integral de calidad para definir y establecer una estructura de responsabilidades, flujo de comunicación, y procedimientos para una operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización. Como se muestra en la Unicontrol se encuentra validado con certificaciones de seguridad y salud en el trabajo y de gestión de

ambiental, estas certificaciones le han ayudado para el cumplimiento de documentación y requisitos de sus grandes clientes actuales. Unicontrol mantiene control sobre los accidentes



Figura 06. Validación de certificación ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Fuente: Documentación interna de la empresa.

de trabajo que se originan en las instalaciones de sus clientes. Como se muestra en la Tabla 3, se tiene una muestra de los accidentes mortales, leves e incapacitantes de los trabajos realizados este año en su cliente Kallpa, se observa que no han existido accidentes mortales, pero se ha evidenciado 3 accidentes incapacitantes en el avance de este año teniendo como consecuencia la pérdida de 8 días.

Tabla 03. Número de accidentes de trabajo en Kallpa en el 2019.

Mes	Mortales	Incapac.	HH trabajadas	Accidentes Incapacitantes			Indice de Accidentes
				Indice de frecuencia	Dias perdidos	Indice de gravedad	
Enero	0,0	0,0	1.428,10	0,00	0,0	0,0	0,0
Febrero	0,0	0,0	19.349,30	0,00	0,0	0,0	0,0
Marzo	0,0	0,0	30.958,00	64,60	5,0	161,5	10,4
Abril	0,0	0,0	32.300,50	30,96	3,0	92,9	2,9
Mayo	0,0	0,0	28.658,00	0,00	0,0	0,0	0,0

Nota: Recuperado de documentación interna suministrada por Unicontrol. Junio 2019.

1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las operaciones de Unicontrol son financiadas principalmente por fuentes propias de los accionistas, quienes, en el año 2015, tomaron la decisión de ampliar la línea de capital social. Algunos de los activos de la empresa son equipos, maquinaria y los inmuebles donde

funcionan sus oficinas y el taller principal. La principal fuente de financiamiento de la organización son las entidades bancarias, sin embargo, actualmente la gerencia ha optado por no hacer un uso amplio de la línea de crédito disponible para solventar sus operaciones, pese a que en años anteriores han solicitado créditos a entidades como Scotiabank, BCP y financiera AVLA.

Por lo tanto, si bien la empresa cuenta con liquidez suficiente para soportar sus operaciones, se puede afirmar que no se están aprovechando de forma eficiente las fuentes de financiamiento externas, lo mismo que podría generar mejores ratios de rentabilidad. Otro de los puntos débiles de la empresa se encuentra en que el sistema de contabilidad, el cual viene siendo es tercerizado, esto no debería ser un problema mayor; sin embargo la gestión del sistema no es el adecuado teniendo tiempos de respuesta lentos y no apropiados a la demanda operacional de la empresa; esto imposibilita que se haga una gestión de costos y análisis de indicadores financieros adecuados que ofrezca la información necesaria a la gerencia para poder tomar decisiones adecuadas en favor de la generación de mayor rentabilidad. Este es un punto importante que deberá de trabajarse puesto que el resultado de los últimos años demuestra que la organización está siendo poco rentable; las ventas han aumentado considerablemente los últimos años, sin embargo, los costos y gastos de venta también han incrementado de forma significativa.

En lo que respecta a la evaluación de los estados financieros, se puede determinar que la empresa es intensiva en mano de obra, al ser una empresa que presta servicios, su principal gasto son las planillas de los trabajadores. Sin embargo, en lo que respecta a los equipos y maquinarias que se emplean para ejecutar los trabajos de mantenimiento; al respecto, existen muchas pérdidas debido al bajo control de inventarios que se tiene en el almacén principal, este es un punto que la organización debe procurar mejorar a la brevedad con la intención de gestionar sus activos de forma eficiente. En cuanto a la evolución de sus márgenes, la última

línea de resultado de la organización pasa de S/. 582 mil en el 2015 a S/. 273 mil en el 2018 (E. Mendoza, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

Entrando al detalle del resultado, se da cuenta que la evolución del EBITDA ha sido favorable pasando de S/. 867 mil en el 2015 a S/. 978 mil en el 2018; sin embargo, el margen operativo de la empresa ha ido decreciendo de forma considerable pasando de S/. 649 mil en el 2015 a S/. 334 mil en el 2018; esto se ha producido debido al efecto de la depreciación, generado por el incremento de inversiones en inmuebles, maquinaria y equipo (E. Mendoza, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

La revisión de los ratios de rentabilidad muestran un decrecimiento de la empresa a lo largo de los años desde el 2015 al 2018 mostrando reducciones marcadas en el margen EBITDA de 13.34% en el 2015 a 4.94% en el 2018; del mismo modo el ROE ha pasado de 42.12% en el 2015 a 10.14% en el 2018; lo cual se debe en principio al aumento de capital que se dio en la empresa en el 2016, año en el que se inyectaron 2 millones de soles, tal cual se muestra en el balance general de la empresa.

Algunos detalles sobre la administración operativa de la organización permiten apreciar que las cuentas por pagar comerciales han reducido el plazo de 75 días en el 2015 a 27 días en el 2018, es decir, la empresa en los últimos años ha encontrado menor financiamiento por parte de los proveedores. Por otro lado, en lo que respecta a las cuentas por cobrar comerciales, estas han aumentado el plazo de 23 a 53 días. En resumen, la empresa está pagando sus obligaciones a los proveedores tres veces más rápido que en el 2015 y está demorando más del doble de tiempo para cobrarle a sus clientes. Esto demuestra que hay una gestión poco eficiente en las cuentas por cobrar y por pagar que requiere de pronta atención. En lo que refiere al apalancamiento de la empresa, la estructura de financiamiento de esta ha pasado de una composición de 70% de deuda y un patrimonio de 30% en el 2015, a una composición de 30% de deuda y 70% de patrimonio en el 2018; en tal

Tabla 04. Estados financieros. Estados de ganancias y pérdidas de Unicontrol.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		2015	2016	2017	2018	2015-2016	2015-2017	2015-2018	2015	2016	2017	2018
Ventas netas		4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286	26%	31%	39%				
(-) Costo de ventas		-	-	-	-							
Resultado bruto	Utilidad	3,510,373	5,071,390	-5,306,916	-5,541,710	44%	51%	58%	72%	83%	83%	82%
	Perdida	1,359,597	1,051,193	1,051,253	1,229,576	-23%	-23%	-10%	28%	17%	17%	18%
(-) Gastos de ventas												
(-) Gastos de administración		-709,969	-537,473	-429,129	-894,765	-24%	-40%	26%	15%	9%	7%	13%
Resultado de operación	Utilidad	649,628	513,720	622,124	334,811	-21%	-4%	-48%	13%	8%	10%	5%
	Perdida	0	0	0	0							
(-) Gastos financieros		-22,241	-147,262	-143,504	-25,556	562%	545%	15%	0%	2%	2%	0%
(+) Ingresos financieros gravados		176,906	0	37,763	80,381	-100%	-79%	-55%	-4%	0%	-1%	-1%
(+) Otros ingresos gravados		0	84,851	13,210	3,111				0%	-1%	0%	0%
(+) Otros ingresos no gravados		47,352	0	0	0	-100%	-100%	-100%	-1%	0%	0%	0%
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		0	0	1,147,722	0				0%	0%	18%	0%
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		0	0	-872,722	0				0%	0%	14%	0%
(-) Gastos diversos		-17,917	0	0	0							
REI Positivo												
REI Negativo												
Resultado antes de participaciones	Utilidad	833,728	451,309	804,593	392,747	-46%	-3%	-53%	17%	-7%	13%	-6%
	Perdida	0	0	0	0							
(-) Distribución legal de la renta		0	0	0	0							
Resultado antes del impuesto	Utilidad	833,728	451,309	804,593	392,747	-46%	-3%	-53%	17%	-7%	13%	-6%
	Perdida		0	0	0							
(-) Impuesto a la renta		-251,595	-159,246	-242,885	-119,143	-37%	-3%	-53%	5%	3%	4%	2%
Resultado del ejercicio	Utilidad	582,133	292,063	561,708	273,604	-50%	-4%	-53%	12%	-5%	-9%	-4%
	Perdida	0	0	0	0							

En el año 2017 se concretó la venta de un inmueble, por ello es que se considera un monto elevado por concepto de enajenación.

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Tabla 05. Estados financieros. Balance general.

BALANCE GENERAL	2015	2016	2017	2018	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL		
					2015	2016	2017	2018	2015 - 2018	2016-2018	2017 - 2018
ACTIVOS											
Caja y bancos	1,965,630	2,437,145	2,091,934	1,557,732	42%	52%	46%	39%	26%	56%	34%
Ctas por cobrar com. – terceros		462,782	1,250,016	1,170,183	0%	10%	28%	29%	-100%	-60%	7%
Cuentas por cobrar - relacionadas	1,636,390				35%	0%	0%	0%			
Ctas por cobrar personal, accionistas, socios, directores y gerentes		20,860	74,641	61,481	0%	0%	2%	2%	-100%	-66%	21%
Cts por cobrar diversas - terceros		67,538	11,116		0%	1%	0%	0%			
Otros activos corrientes	157,601			158,133	3%	0%	0%	4%	0%	-100%	-100%
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,083,878	1,953,715	1,601,815	1,699,186	23%	41%	35%	42%	-36%	15%	-6%
Depreciación inmuebles, activos arrendados financieros e IME acumulado	- 217,460	- 348,293	- 503,284	- 643,208	-5%	-7%	-11%	-16%	-66%	-46%	-22%
Intangibles	12,293	12,317	12,293	17,032	0%	0%	0%	0%	-28%	-28%	-28%
Depreciación activos biológicos, amortización y agota acum.	- 2,497	- 3,726	- 4,956	- 6,659	0%	0%	0%	0%	-63%	-44%	-26%
Activo diferido		119,914			0%	3%	0%	0%			
TOTAL ACTIVO NETO	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880	100%	100%	100%	100%	15%	18%	13%
PASIVO											
Sobregiros bancarios		369,630			0%	8%	0%	0%			
Tributos y aportes sist. Pensiones y salud p. pagar	409,760	126,691	126,438	169,842	9%	3%	3%	4%	141%	-25%	-26%
Remuneraciones y participaciones por pagar	55,573	28,737	27,694		1%	1%	1%	0%			
Ctas por pagar comercial - terceros	873,868	1,132,745	995,889	499,164	19%	24%	22%	12%	75%	127%	100%
Ctas p pagar accionistas, directores y gerentes	1,420,377	255,906			31%	5%	0%	0%			
Ctas por pagar diversas - terceros	165,061		32,858	644,502	4%	0%	1%	16%	-74%	-100%	-95%
Obligaciones financieras	329,180	19,565			7%	0%	0%	0%			
Provisiones				1,711	0%	0%	0%	0%	-100%	-100%	-100%
TOTAL PASIVO	3,253,819	1,933,274	1,182,879	1,315,219	70%	41%	26%	33%	147%	47%	-10%
PATRIMONIO											
Capital	66,408	2,000,000	2,000,000	2,000,000	1%	42%	44%	50%	-97%	0%	0%
Capital adicional positivo	435,195				9%	0%	0%	0%			
Resultados acumulados positivo	296,280	496,915	788,978	425,057	6%	11%	17%	11%	-30%	17%	86%
Utilidad del ejercicio	582,133	292,063	561,708	273,604	13%	6%	12%	7%	113%	7%	105%
TOTAL PATRIMONIO	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661	30%	59%	74%	67%	-49%	3%	24%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	4,635,835	4,722,252	4,533,565	4,013,880					15%	18%	13%

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Tabla 06. *Ratios financieros.*

RATIOS DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018
Activo Corriente	3,759,621	2,988,325	3,427,707	2,947,529
Inventario	0	0	0	0
Activos Totales	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880
Pasivo Corriente	2,924,639	1,913,709	1,182,879	1,313,508
Pasivo Total	3,253,819	1,933,274	1,182,879	1,315,219
CAPITAL DE TRABAJO NETO	834,982	1,074,616	2,244,828	1,634,021
RAZON CORRIENTE (liquidez general)	1.29	1.56	2.90	2.24
RAZON O PRUEBA ACIDA	1.29	1.56	2.90	2.24
RATIO ACTIVO CORRIENTE A TOTAL	81.10%	63.28%	75.61%	73.43%
RAZON SOLIDEZ	1.42	2.44	3.83	3.05
RATIOS DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	2015	2016	2017	2018
Ventas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
Costos de Ventas	-3,510,373	-5,071,390	-5,306,916	-5,541,710
Inventario	0	0	0	0
Activo Fijo	1,083,878	1,953,715	1,601,815	1,699,186
360	360	360	360	360
RATIO DE ACTIVO FIJO	4.49	3.13	3.97	3.99
RATIOS DE COBRANZAS Y PAGOS	2015	2016	2017	2018
Ventas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
Costo de Ventas	-3,510,373	-5,071,390	-5,306,916	-5,541,710
Cuentas por cobrar comerciales	0	462782	1250016	1170183
Cuentas por pagar comerciales	873868	1132745	995889	499164
360	360	360	360	360
Días promedios de inventarios	0	0	0	0
DIAS PROMEDIO DE COBRANZA	0	23	60	53
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		16	6	7
DIAS PROMEDIO DE PAGO	-76	-68	-57	-27
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	-5	-5	-6	-13
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	75.95	91.20	117.23	80.20
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017	2018
Activo Total	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880
Pasivo Total	3,253,819	1,933,274	1,182,879	1,315,219
Otros Pasivos Financieros LP	329,180	19,565	0	0
Patrimonio Neto	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661
Capitalización (O. Pas. LP + Patrimo.)	1,711,196	2,808,543	3,350,686	2,698,661
Gastos Financieros				
Ganancia Operativa (EBIT)	649,628	513,720	622,124	334,811
EBITDA	867,088	862,013	1,125,408	978,019
RAZON DEUDA Y PATRIMONIO	2.35	0.69	0.35	0.49
RAZON DEUDA Y ACTIVO TOTAL	0.70	0.41	0.26	0.33
DEUDA FINANCIER./CAPITALIZA. LP	0.19	0.01	0.00	0.00
RATIOS DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017	2018
Ganancia Operativa (EBIT)	649,628	513,720	622,124	334,811
Ventas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
Ganancia Neta	582,133	292,063	561,708	273,604
EBITDA (EBIT + Deprec. + Amort.)	867,088	862,013	1,125,408	978,019
Activo Total	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880
Ingreso (Gasto) por Impuesto/	-251595	-159246	-242885	-119143
NOPAT (EBIT - Impuestos)	398,033	354,474	379,239	215,668
Patrimonio Neto	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	13.34%	8.39%	9.78%	4.94%
MARGEN DE GANANCIA NETA SOBRE VENTAS	11.95%	4.77%	8.83%	4.04%
MARGEN EBITDA	17.80%	14.08%	17.70%	14.44%
ROA	12.56%	6.18%	12.39%	6.82%
ROE	42.12%	10.47%	16.76%	10.14%

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

sentido, se puede asegurar que la organización ha superado una etapa de casi insolvencia en la que se encontraba en el 2015 inyectando capital de los accionistas, sin embargo, pese a que esta medida ha sido importante para darle solidez a la empresa, al parecer no se está aprovechando de forma eficiente la oportunidad de apalancamiento que existiría en la actualidad. Es preciso mencionar, que en general, el dinero de los accionistas resulta más caro que el dinero de terceros es por ello, que es necesario que se realice una gestión eficiente de recursos que permita definir la estructura optima de financiamiento que mejore los resultados operativos de la empresa.

En lo que respecta a la gestión socialmente responsable de las finanzas de la empresa, la misma no cuenta con estados financieros auditados, esto debido a que la legislación peruana actualmente no se lo exige al no superar el nivel de ventas establecido en tres mil unidades impositivas (Polar, 2011). Pese a ello, la empresa, con intención de estar alineado a los objetivos del GRI debería procurar generar estados financieros auditados e informar sobre la creación y distribución de valor económico para los grupos de interés (GRI, 2016)

1.4.5. Recursos humanos (H)

Unicontrol no ha medido el nivel del clima y cultura de la organizacional actual, pero esa organización está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes. Una debilidad de su cultura es la falta de desarrollo en la eficiencia del personal en completar sus procesos internos, teniendo como resultado altos costos operativos y demoras en sus cuentas por cobrar y otros. La selección de personal se realiza directamente publicando en bolsas de trabajo por internet. Las competencias y calificaciones profesionales requeridos para su staff son en mayoría en conocimiento de ingeniería industrial, mecánica y civil, administración y contabilidad, con experiencia en sistemas de gestión, mantenimiento y plantas industriales. En el operativo conocimiento técnicos en mantenimiento industrial, experiencia en plantas industriales, eléctricas, térmicas y minería. No se han diseñado requerimientos de

competencias sobre actitudes y habilidades específicas. La mayoría de su personal técnico proviene de la institución técnica Senati en Lima.

La disponibilidad y calidad de mano de obra es una fortaleza de Unicontrol para atender los requerimientos de sus clientes. Sus costos laborales están en relación como el de la industria y sus competidores, igualmente el nivel de sus remuneraciones y beneficios. No se maneja un plan de incentivos por desempeño. Nivel de rotación y de ausentismo es bajo. No existe un plan de capacitación general, estos se realizan según los requerimientos de sus clientes y contratando personal ya capacitado. Se tiene una certificación en seguridad y salud en el trabajo, realizando constante exámenes médicos solicitados por sus clientes, y equipando al personal con implementos adecuados de seguridad para realizar los trabajos.

Sin embargo, los clientes exigen el cumplimiento de ciertas normas en capacitación en gestión ambiental, salud y seguridad en el trabajo. Por lo tanto, se realiza un programa de capacitación a una parte del personal operativo durante el año. En la Tabla 7, se muestra el programa anual del 2019 de gestión ambiental, que incluye aspectos y evaluación de impactos ambientales, responsabilidad social, uso adecuado del agua, contaminación del suelo entre otros.

1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Unicontrol cuenta con sistema de información, pero solo se ha implementado un módulo contable. Este sistema de información incluye módulos de Finanzas, Operaciones, Logística, y Recursos Humanos. La información de este módulo contable y otras plantillas en Excel son utilizados para realizar reportes para la toma de decisiones de la gerencia. La velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios es lenta por parte del personal en las operaciones de planta, teniendo que actualizar información en archivos Excel y compartirla en un servicio de nube Dropbox. La información para la gestión de calidad y costos no es del todo confiable por su demora y registro manual. Los sistemas de comunicación externa de

transmisión de documentos y archivos con el personal supervisor ubicado en las plantas del cliente son a través de la plataforma Dropbox, un servicio de alojamiento de archivos en la nube, que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios con tabletas y móviles.

El soporte de redes y su administración de sistemas es tercerizado y solo requiriéndose cuando se necesiten. Actualmente no existen sistemas de seguridad de la información.

Tabla 07. Programa anual en gestión ambiental de Unicontrol del 2019.

Actividad	Estado de Acciones	Año 2019												Total	% Cumpl.	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Revisión de matriz de determinación	Programado						X							X	2	0
	Ejecutado														0	
Capacitación de RR.SS.	Programado		X												1	100
	Ejecutado		X												1	
Uso del recurso hídrico	Programado						X								1	0
	Ejecutado														0	
Contaminación del suelo	Programado												X		1	0
	Ejecutado														0	
Boletines ambientales	Programado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	42
	Ejecutado	X	X	X	X	X									5	
Campaña ambiental	Programado							X							1	0
	Ejecutado														0	
Simulacro de derrames	Programado												X		1	0
	Ejecutado														0	

Nota: Tomado del control documentario de Unicontrol

1.4.8. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las centrales termoeléctricas representan un 38,1% en la generación total de energía eléctrica en el Perú (Apoyo & Asociados, 2019). Sin embargo, tiene un alto impacto

ambiental a comparación de otras fuentes generadoras de energía por realizar la quema de combustibles fósiles, petróleo o gas natural. Estas emplean calderas para la quema de combustibles y producción de vapor, turbinas para aprovechar el vapor en la generación de movimiento de altas velocidades, y generadores para convertir la energía potencial de movimiento en electricidad. Unicontrol tiene la fortaleza en ser capaz de realizar el mantenimiento de esta tecnología además de tanques y otras estructuras que dan soporte al funcionamiento. Sin embargo, en el sector existen innovaciones en centrales generadoras eléctricas utilizando fuentes renovables como hidroeléctricas, eólicas, y geotérmicas minimizando el impacto ambiental. Unicontrol no posee un desarrollo y experiencia para realizar este tipo de mantenimiento a estos equipos innovadores.

1.5. Conclusiones

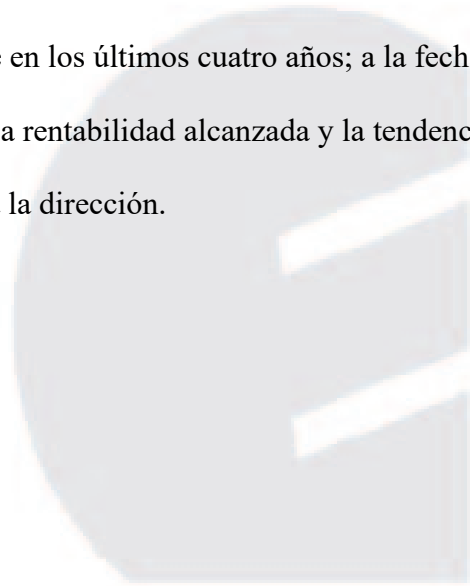
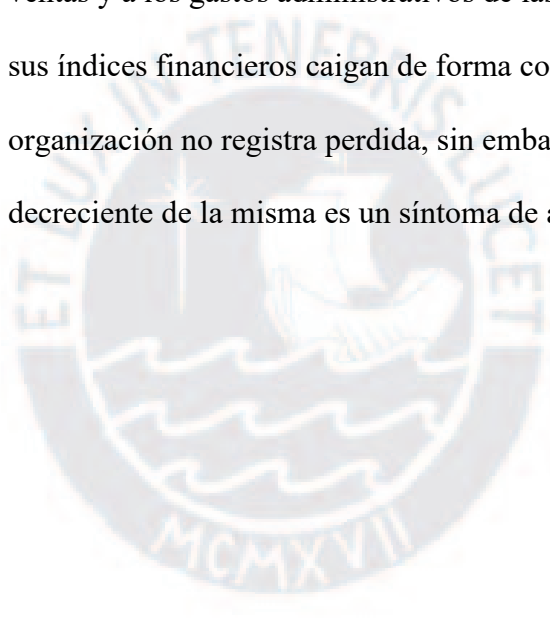
Luego de analizar la situación general del Perú, del sector y de la organización se puede concluir que el rubro en el que se desenvuelve la empresa tiene mucho potencial de crecimiento, el cual va a ser impulsado de forma vertiginosa en los próximos años debido a la necesidad de las centrales eléctricas de migrar su fuente de abastecimiento de energía termoeléctrica a energías renovables. Ello va a conllevar a que la empresa tenga que desarrollar capacidades de adaptación a un nuevo mercado buscando desarrollar talento humano y afianzar sus procesos como organización que les permita soportar las nuevas exigencias de sus clientes.

Por otro lado, en un análisis detallado del funcionamiento de la organización, se puede evidenciar que Unicontrol es una empresa líder en el sector, alcanzando una cuota de mercado del 100% en el sector de plantas industriales termoeléctricas ubicadas en Chilca; sin embargo, la participación de la empresa en el sector de minería aún es baja llegando al 4%.

En lo que respecta a la evaluación de las ventajas competitivas de la empresa, la misma se ha preocupado por obtener y mantener certificaciones tales como la ISO 9001, ISO

14001 y OHSAS 18001, que les ha servido de mucho para poder conseguir contratos con empresas grandes, cuyos procesos de homologación de proveedores requieren como mínimo este tipo de certificaciones internacionales. Otro elemento diferenciador que es apreciado por sus clientes es la confiabilidad de la empresa, sustentada en el tiempo de respuesta, calidad del servicio y manejo confidencial de la información de sus operaciones conjuntas.

Por último, el análisis de situación financiera evidencia una caída en el margen operativo de la organización en los últimos años, esto debido al incremento en los costos de ventas y a los gastos administrativos de las operaciones de la empresa. Ello ha generado que sus índices financieros caigan de forma considerable en los últimos cuatro años; a la fecha la organización no registra pérdida, sin embargo, la baja rentabilidad alcanzada y la tendencia decreciente de la misma es un síntoma de alerta para la dirección.



Capítulo II: Problema clave

Luego del estudio realizado sobre la situación actual de UNICONTROL; evaluando y analizando la industria y el sector donde se desarrolla, su entorno con los diferentes tipos de vinculación e influencia de sus stakeholders y, finalmente, su intorno; se han identificado problemas con fuentes de origen diversos tanto internos como externos. Continuando luego, como parte del desarrollo del presente Capítulo, con el análisis de los principales problemas identificados de la organización que nos permita definir el problema clave de la organización.

2.1. Problemas identificados en la empresa

Luego del estudio realizado sobre Unicontrol, su situación actual, su entorno y sus *stakeholders*, se han identificado problemas con fuentes de origen diversas tanto internas como externas. En el desarrollo del presente capítulo se identificaron los principales problemas de la organización para luego realizar el análisis respectivo que nos permita definir el problema clave de la organización.

En lo que respecta a la evaluación interna se han detectado los siguientes problemas: Poca claridad en la definición de los procesos internos, las funciones y responsabilidades de los empleados, al respecto, resultará útil revisar la serie 400 del estándar GRI (2016), el mismo que establece directivas claras y concisas sobre los principales aspectos sociales que conciernen a la gestión de los recursos humanos de la organización y cómo es que esta debe realizar la medición de desempeño del personal; falta de una estructura organizacional que pueda dar el soporte adecuado para proyectos futuros; carencia de un área comercial encargada de planificar sus ventas, ampliar su cartera de clientes, realizar investigación de mercado, generar reportes e indicadores de desempeño; y por último, no se cuenta con un plan de dirección estratégica que procure orientar el desarrollo de la empresa al rumbo adecuado, alineado con los objetivos de corto y largo plazo de la organización y que genere el compromiso de todos los colaboradores. En lo que refiere al desarrollo sostenible, la

organización no posee una directiva que les permita ser considerada una empresa socialmente responsable; esto quiere decir, que no se han desarrollado actividades y/o acciones estructuradas que estén orientadas a una gestión que procure generar valor compartido (Porter & Kramer, 2017) para todos los grupos de interesados; por último, es importante precisar que la empresa no cuenta con el reporte de sostenibilidad GRI.

En lo que refiere a la evaluación externa, se han identificado los siguientes problemas: Considerando que el negocio principal de la empresa es la realización de servicios de mantenimiento a centrales termoeléctricas generadoras de energía, actualmente se gesta una amenaza importante en el sector debido al cambio de matriz energética hacia las centrales generadoras de energías renovables tanto convencionales (hidroeléctrica) como no convencionales (solar, eólica, biomasa y geotérmica); la misma que será adoptada por sus clientes debido a regulaciones internacionales y a políticas impulsadas por el gobierno central (Osinergmin, 2017). Ello ha generado que la demanda de los servicios actuales hacia la empresa vayan disminuyendo de forma paulatina hasta extinguirse al momento que se materialice el 100% del cambio de matriz. Otro problema identificado, es el alto poder de negociación que tienen los proveedores, específicamente la mano de obra calificada para la prestación de servicios especializados en mantenimiento de plantas industriales, lo cual genera que no se tenga control sobre los altos costos de operación.

2.2. Problema clave

En el presente acápite se desarrollará el fundamento del principal problema identificado, junto con la alta dirección de la organización de la empresa, y el cual será motivo de análisis en los siguientes capítulos de la presente tesis.

2.2.1. Definición del problema

En base a lo expuesto, y considerando las amenazas que actualmente se están gestando para la organización, se ha optado por enfocar el desarrollo del presente trabajo sobre un

problema – oportunidad, el cual está relacionado con los sucesos que están generándose dentro del mercado energético, sector en el cual se desenvuelve la empresa. Tal como se explicó, tanto las mismas empresas generadoras de energía, impulsadas por regulaciones extranjeras; como el gobierno, que dentro de sus planes estratégicos considera cambios regulatorios y una nueva legislación de precios en el sector energético, con el propósito de incrementar el uso de energía renovable para el desarrollo sostenible, fomentar nuevas inversiones y una economía más sustentable; planifican en un horizonte de 10 a 30 años realizar el cambio de matriz energética migrando hacia energías renovables; esto conlleva al hecho que los clientes actuales de Unicontrol ya no requerirán, de forma paulatina, los mismos servicios que les ofrece la empresa en la actualidad, sin embargo, también abre las puertas hacia una nueva oportunidad para la organización a desarrollar las capacidades necesarias que le permita mantener su cartera de clientes actuales.

Las empresas que actualmente generan energía en sus centrales termoeléctricas, realizarán un cambio paulatino de su infraestructura, requiriendo servicios de fabricación y montaje de estructuras metálicas industriales; del mismo modo el servicio de mantenimiento seguirá siendo necesario, sin embargo, las empresas que les presten estos servicios tendrán que tener las capacidades necesarias para la realización de estas labores, precios competitivos, certificaciones y sobre todo deberán estar alineados a las políticas de desarrollo sostenible que se están impulsando, Por lo tanto, la empresa debe asumir este reto como una oportunidad para prepararse y desarrollar capacidades internas de manera estratégica para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado.

2.2.2. Sustancia

La sustancia del problema clave está relacionada al desarrollo de un cambio en el modelo de negocio actual de la organización aplicando las estrategias adecuadas que le permitan a la misma enrumbar un camino distinto que les lleve a cumplir sus objetivos los

cuales deberán ser definido con el desarrollo de un plan estratégico organizacional que procure el desarrollo de nuevas capacidades internas que permitan satisfacer los nuevos requerimientos de su mercado objetivo. Esto conlleva a que la empresa tenga que mejorar sus procesos actuales, revisar su estructura de costos, definir la estructura de financiamiento óptima para hacer frente a los nuevos desafíos del mercado energético y cumplir los nuevos estándares de calidad y sostenibilidad requeridos por los clientes .

2.2.3. Ubicación

El problema clave tiene su raíz en el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Es preciso tener en cuenta que el sector energetico esta experimentando una serie de cambios en su configuracion; por lo tanto, es importante que Unicontrol se adapte a esas nuevas reglas de juego y que en ningún caso deje del lado al mismo ya que, a la fecha, existen una serie de capacidades y barreras que se han logrado superar dentro del sector energético que deberán ser aprovechadas de forma adecuada, desarrollando estrategias, implementando planes de acción, definiendo objetivos y consolidando una estructura organizacional que considere una visión holística y de largo plazo que asegure la continuidad de Unicontrol y que a su vez vayan en consonancia con los lineamientos de las políticas de sostenibilidad y generación de valor compartido que exige el mercado organizacional actual.

2.2.4. Propiedad

El problema identificado es de propiedad del mercado energético; sin embargo, el equipo de consultoría ha identificado que, dentro de la organización, la propiedad del mismo debe recaer en la plana administrativa de Unicontrol, la misma que, encabezada por el gerente general, tendrán la tarea de desarrollar, junto con su equipo directivo, el plan estratégico organizacional que será implementado y comunicado a todos los colaboradores de la empresa; esto permitirá que la empresa desarrolle las capacidades requeridas y necesarias para afrontar sus nuevos desafíos. Es preciso que la gerencia general evalúe si es que es

necesario que se contrate a una consultora que realice la implementación y seguimiento de este plan a detalle. El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto que tendrá en la organización el cambio de modelo de negocio y las oportunidades que se le abren a la empresa con estas acciones.

2.2.5. Magnitud

El problema planteado generaría, a corto plazo, la extinción de la fuente de ingresos de la organización, y, por ende, la disolución de esta. Los principales clientes de la organización preparan su cambio de forma paulatina, por lo tanto, irán requiriendo cada vez en menor medida los servicios prestados por Unicontrol.

2.2.6. Perspectiva de tiempo

La organización debe trabajar en el desarrollo de este plan estratégico desde el 2019 teniendo en cuenta que en el 2023 se terminan sus contratos actuales, y, por lo tanto, las empresas de energía requerirán la implementación paulatina de acciones que modificarán su infraestructura para lograr el cambio de matriz energética. Al 2026 la empresa deberá estar en la capacidad de atender los requerimientos del sector cumpliendo sus requerimientos al 100%.

2.3. Conclusión

El presente trabajo presenta la problemática a la cual se enfrenta una empresa que tiene su raíz en la configuración actual del mercado en el que se desarrolla la organización; el cual pertenece al sector energía y que se ve amenazado, actualmente, debido a problemas de sobreoferta y al cambio de matriz energética que está experimentándose de forma global. Todo ello lleva a que la empresa tenga que realizar un cambio en su modelo de negocio actual y a que se deban desarrollar nuevas capacidades, en el corto y mediano plazo, que permitan atender a sus clientes actuales.

La organización cuenta con una participación de mercado importante siendo la primera empresa en la que las centrales termoeléctricas de Chilca consideran para realizar los servicios de mantenimiento a sus plantas; esto se ha logrado gracias al know-how que han desarrollado con el tiempo, las relaciones comerciales de larga data, la confianza cliente – proveedor, el cumplimiento de los requisitos, precios competitivos, entre otras variables. Sin embargo, esas mismas capacidades deberán evolucionar para poder atender las nuevas exigencias que requerirán empresas constructoras que realicen servicios de fabricación, montaje e instalación de infraestructura de energías renovables durante la etapa de implementación; y además las generadoras requerirán proveedores que puedan brindar servicios de mantenimiento a sus plantas durante la etapa de funcionamiento; para ello, resultará imprescindible que esos proveedores cuenten con certificaciones que acrediten ser socialmente responsables a nivel ético, social, financiero y medioambiental.



Capítulo III: Revisión de la literatura

El estudio de la literatura permitirá realizar un mapeo estructurado sobre las principales referencias y tópicos que abarcan el desarrollo del presente trabajo. En base al problema planteado, se han identificado los siguientes temas relevantes: a) Energía y sociedad, en el cual se explicarán las tendencias del sector a nivel global y local, para orientar de forma objetiva el desarrollo de la problemática y las oportunidades en el mismo. b) Planeamiento estratégico, en el que se expondrán las principales teorías sobre planeamiento estratégico y que permitirán enfocar el plan que deberá seguir la empresa para el desarrollo de su plan estratégico organizacional. c) Competitividad y Responsabilidad social empresarial, en el que se planteará el enfoque que debería de seguir la empresa con miras a tener un desarrollo más competitivo que vaya de la mano con una gestión socialmente responsable.

3.1. Revisión de la literatura.

El mapeo de literatura permitirá establecer el marco de referencia sobre el cual se soporta la presente tesis, en el mismo que se han identificado cuatro categorías principales que son: Antecedentes, la misma que agrupa toda la literatura referente al contexto global, regional y local; energía y sociedad, que resume las tendencias pasadas y actuales referentes a la gestión del recurso energético: planeamiento estratégico, que considera aquellos autores cuyas teorías sobre desarrollo organizacional sirvan de base para establecer una estrategia eficaz para la empresa; y por ultimo, competitividad y responsabilidad social empresarial, que engloba los conceptos más relevantes y recientes sobre generación de valor compartido para la sociedad. A continuación se presenta el mapa de literatura:

S
O
S
T
E
N
I
B
I
L
I
D
A
D

ANTECEDENTES

1. Red Liberal de América Latina (s.f.). Una mirada liberal. *Corrupción*.
2. Polar, E. (2011). Nueva normativa legal aplicada a los estados financieros eleva la responsabilidad del contador público. *Quipuramayoc*, 19 (36), 169-177.
3. Chavez, J. & Rios E., (2017). Chávez Balvín, D. J., & Ríos Saravia, A. E. (2017). *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima*.
4. Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2017). 58 años en la lucha obrera del Perú. Reseña histórica 1958 – 2016.
5. Kotler, P. (2017). *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*.
6. Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L., & Rojas-Santiago, M. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement.
7. Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de inflación marzo 2019. *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 – 2020*.
8. Instituto Nacional de Informática y Estadística (2019). Indicadores de precios de la economía. Boletín mensual mayo 2019.
9. IPSOS (2019). Opinión data 19 de junio del 2019.

ENERGIA Y SOCIEDAD

1. Scheer, H. (2002). *The solar economy. Renewable energy for a sustainable global future*.
2. Ministerio de Energía y Minas (2010). Decreto legislativo de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables.
3. Ministerio de Energía y Minas (2011). Reglamento de la ley de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables.
4. Machicao, J. & Reyes, J. (2013). Matriz energética en el Perú y energías renovables.
5. Bloomberg (2014). *New Energy Finance*.
6. Ministerio de Energía y Minas (2014). Plan energético nacional 2014 – 2025. Resumen ejecutivo.
7. Agencia Internacional de Energía Renovable (2016). Energía Renovable. Análisis del mercado de Energías Renovables en América Latina.
8. Alvarado, A. (2017). Energías alternativas en la actualidad: Una aproximación al impacto social del nuevo modelo energético.
9. Osinergmin (2017). *La industria de energía renovable en el Perú*.
10. Red de Políticas de Energía Renovable para el Siglo XXI (2016). *Energías Renovables 2016, Reporte de la Situación Mundial*.
11. Vásquez Baca, U., & Gamio Aita, P. (2018). Transición Energética Con Energías Renovables Para La Seguridad Energética en El Perú: Una Propuesta De Política Pública Resiliente Al Clima.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1. Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
2. Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*.
3. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional (10ma. ed.)*.
4. Porter, M. E. (2007). Comprender la estructura de un sector.
5. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Fundamentals of organizational design. En Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical challenges* (pp. 1-25).
6. Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo. La ventaja competitiva de las naciones*.
7. Galbraith, J. (2014). Organization Challenges Resulting from Big Data. *Journal of Organization Design*.
8. D'Alessio, I. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*.

COMPETITIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
2. Global Reporting Initiative (2008). The Global Reporting Initiative. Global Reporting initiative.
3. Halme M. & Laurila, J. (2008). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility.
4. Porter, M. & Kramer, M. (2011). Idea en grande: La creación de valor compartido.
5. Alicorp (2014). Reporte de sostenibilidad.
6. Espinosa, C., Hernandez, F. & Lopé, H. (2015). Responsabilidad social y competitivada en las empresas.
7. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
8. Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2017). Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
9. Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Decreto Supremo Nro. 345-2018-EF.
10. World Economic Forum (2018). The global competitiveness report 2018.

Figura 07. Mapa de Literatura.

Elaboracion propia.

3.1.1. Energías renovables y sociedad.

En lo que respecta a las tendencias de producción energética a nivel global, en la actualidad, y tal como ha sido tendencia a lo largo de los años, existe un predominio importante de las energías no renovables sobre las renovables. Desde la introducción de la revolución industrial, la producción de energía ha sido fundamental para las actividades de las industrias, gestándose así un desarrollo económico cuya base se cimenta en la combustión energética de petróleo y gas; pese a que la sociedad siempre ha sido consciente sobre la temporalidad del agotamiento de estas fuentes. Esta razón motivo a la búsqueda por el desarrollo de fuentes de energías alternativas que pudieran compensar dicha naturalidad; es así que la energía nuclear se evidencia como una alternativa factible, sin embargo, es a partir de 1950 que se levantan almas sobre el peligro ambiental y de salud que podría llevar la generación de este tipo de centrales nucleares (Scheer, 2002).

Al 2014, el abastecimiento de energía era de 31.20% aportado por el crudo y gas licuado, el 28.80% por el carbón y la pizarra bituminosa y el 13,97% es aporte de energía renovable; en cuanto a este último punto, es importante resaltar que la evolución de la energía renovable ha sido muy lento siendo que en 1971 el aporte era de 12.85%; es decir, en 43 años la producción de energías renovables solo aumento 1.12% (Agencia Internacional de Energía, 2016). En lo concerniente a energías renovables, desde 1930 se tiene conocimiento sobre este tipo de tecnología, sin embargo, ni las instituciones o los gobiernos se han preocupado en generar mayor avance para su producción; es recién a partir del año 1990 que el desarrollo de energías renovables recibió mayor impulso a través de una serie de convenios y acuerdos como el “Protocolo de Kioto” (1997) y el “Acuerdo de Paris” (2015), que promueven el uso de este tipo de tecnologías. (Alvarado, 2017).

Por lo expuesto, es evidente que el uso de tecnologías limpias para la generación de energía aún está en un nivel incipiente, sin embargo, existe un fuerte movimiento social a

nivel institucional y gubernamental que buscan promover en mayor medida el uso de energías renovables. En el mediano y largo plazo las energías no renovables continuaran su predominancia sobre las energías renovables; sin embargo, la tendencia de evolución de esta última se propagará primero de forma localizada en industrias para que luego su uso se expanda a otros sectores a medida que aumente la accesibilidad y mejore el desarrollo de componentes (Alvarado, 2017).

En lo que respecta al mercado peruano, la producción energética, se estima que pasará de 40 000 GWh en el 2014 a 70 000 GWh en el 2025, considerando que se tenga una tasa de crecimiento del PBI promedio de 4.5%; del mismo modo, la cobertura de electricidad para el año 2025 será de 99.0%. Para lograr ello, se implementarían una serie de políticas que busquen un desarrollo que se encuentre alineado con las tendencias globales sobre eficiencia energética, las cuales son:

- Eficiencia energética en todos los sectores de consumo.
- Generación masiva a partir del gas.
- Rango de cobertura cercana al 100%.
- Incrementar la generación por medio de los Recursos Energéticos Renovables (RER)
- Mantener un equilibrio respecto a la generación eléctrica.
- Modernizar la refinería de Talara y promover el desarrollo de infraestructura para una red de ductos de Gas Natural.
- Iniciar la Petroquímica.

Con estas premisas, se espera que de la producción total de energía para el año 2025 tenga la siguiente composición: 56% de la misma sea de generación hidráulica, 40% de generación térmica, y 4% sea con RER No Convencional, vale decir, eólica, solar y biomasa. (Ministerio de Energía y Minas, 2014). Con ello, el gobierno central promoverá el uso de

energías renovables a través de centrales hidroeléctricas y de RER, siendo que estas últimas requieren mucho desarrollo aun para poder hacer que la producción energética sea importante en el país.

Machicao y Reyes (2013) señalan que, pese a que existe una clara intención del gobierno central por promover la producción de energías renovables, aun el desarrollo de estas se encuentra en un estadio temprano, no existiendo una visión integradora de los factores económicos, ambientales y sociales que son afectados a partir del uso de las RER. En el ámbito privado si bien existe mayor intención por desarrollar este tipo de tecnología, no se encuentra el respaldo necesario por parte del gobierno central para que motive a los empresarios a utilizar energías renovables como parte de su plan operativo. El sector social por su lado empieza a tomar conciencia sobre la incidencia positiva que tienen las RER en el cuidado del medio ambiente; sin embargo, para que esto sea efectivo, también requiere que el gobierno central promueva el uso de RER, ya sea a través de campañas de comunicación e incentivos para los usuarios que hagan que el mercado se modifique.

Vasquez y Gamio (2018) mencionan el concepto de ciudad resiliente como el desarrollo de una sociedad que tenga la plena capacidad institucional y financiera para superar los retos que le plantea las consecuencias del cambio climático. En tal sentido, menciona al sector energético como el que mayor incidencia tiene sobre la contaminación ambiental y al modelo capitalista como el principal promotor de ello. Es por este motivo que Porter y Kramer (2011) mencionan al principio del valor compartido como el paso siguiente al modelo capitalista que promoverá el desarrollo sostenible a través de la generación de desarrollo económico y social para las empresas y la comunidad donde estas operan.

En lo que refiere a los avances, a nivel global, respecto de la generación de energías renovables no convencionales, en el 2018 se cuenta con una capacidad instalada de 758 GW, siendo resaltante la creciente inversión que se ha dado para la producción de energía con

emisión de carbono cercana a cero, de energía eólica y solar. Esto representa una participación del 19.2% para el consumo final total de energía mundial, la cual ha sido promovida por una serie de acuerdos y tratados suscritos como el Protocolo de Kioto (1997) (Red de Políticas de Energías Renovables para el Siglo XXI, 2016).

En cuanto a los avances a nivel regional, América Latina, sobre generación de energías renovables no convencionales, la Agencia Internacional de Energía Renovable (2016) hace referencia al aumento en la inversión para la generación de este tipo de energías de US\$ 4.6 millones en el 2005 a US\$ 16.4 millones en el 2015

3.1.2. Planeamiento estratégico.

Gerenciar una empresa requiere de una dirección capaz de lograr que la organización se encuentre alineada de forma integral para lograr un objetivo común que la conduzca a tener éxito. Por lo tanto, un lineamiento principal consiste en establecer la estrategia organizacional que servirá de guía para definir adonde se quiere llegar y el camino que se debe seguir para lograr dicho objetivo (Kates y Galbraith, 2007). Es oportuno que los directivos de la organización tengan, como parte de sus habilidades, conocimiento del negocio, uso adecuado y oportuno de los recursos, conocimiento pleno del negocio, de los riesgos y la capacidad de transformación e innovación en la organización (Contreras, 2013). En base a lo expuesto, y con la intención de poner en evidencia los conceptos principales que deben tomarse en cuenta para el planeamiento estratégico de la organización se revisará el modelo secuencial desarrollado por Fernando D'Alessio (2008), el cual ayuda a definir los objetivos de la empresa y la estrategia que deberá seguir la organización para lograr dichas metas; y por otro lado se revisará el modelo estrella de Galbraith (2007) que permitirá realizar un análisis a nivel interno de la organización que dé validez a la estrategia organizacional aplicada a la vez que asegure que todas las partes de la misma se encuentren correctamente alineadas.

En lo que respecta al proceso estratégico, D'Alessio (2008) lo define como el proceso por medio del cual la empresa determina la dirección que deberá seguir la organización en el largo plazo. Este proceso contempla las actividades que serán utilizadas para alcanzar la visión de la empresa y que le ayudarán a proyectarse hacia el futuro. El proceso tiene como características que es iterativo, retroalimentado, interactivo y es factible de ser revisado en cualquier momento de este; de igual forma, debe involucrar a todas las personas claves de la organización que conozcan de forma profunda el negocio, la competencia, la industria, la demanda, entre otros.

El proceso estratégico está compuesto de tres etapas; la primera de ellas es la formulación, en el cual se realiza el planeamiento estratégico organizacional; la segunda etapa es la de implementación, la cual está conformada por los procesos de dirección y coordinación; y, por último, la tercera etapa es la de evaluación, la cual implica un proceso exhaustivo de revisión y control, este proceso al ser iterativo debe de hacerse durante todo el desarrollo del proceso.

En lo que refiere a la primera etapa, la de formulación, la misma se inicia con el establecimiento de la misión, visión, valores, código de ética y el enunciado de los intereses organizacionales; todo lo cual permitirá establecer la meta hacia la cual desea llegar la organización en un futuro próximo. Para lograr ello, se debe realizar una evaluación de la situación actual de la organización, haciendo un estudio sobre el sector en el cual se desenvuelve la empresa, los factores ambientales que, a nivel global, regional y local, en el que se puedan determinar sus amenazas y oportunidades; a la vez de realizar un análisis interno de todas las áreas de la organización que permita establecer las fortalezas y debilidades de esta. Con toda esa información, y con el apoyo de una serie de matrices, las cuales han sido elaboradas por distintos autores y se encuentran recopiladas por D'Alessio (2008), se procederá a plantear las estrategias específicas, las cuales, al implementarse,

permitirán mejorar la competitividad de la compañía y lograr sus metas de largo plazo. Es en esta primera etapa que se definirán todos los lineamientos y actividades que debería seguir hacia futuro; por lo tanto, es la etapa que mayor estudio demanda por parte de los investigadores y de la alta dirección de la organización.

La segunda etapa es la de dirección e implementación, la misma que hace referencia a la puesta en marcha del proceso estratégico definido. Esta etapa es muy importante dentro del proceso, ya que son pocas las empresas que logran dar el salto de la etapa de formulación hacia la etapa de implementación. Esta fase está conformada por cinco elementos clave: Los objetivos de corto plazo, los cuales son secuenciales y remarcan los hitos sobre los que se desarrollarán las estrategias; las políticas, que son las que limitan y conceptualizan las estrategias hacia toda la organización; los recursos, los cuales deberán ser asignados en base a las nuevas políticas definidas; la estructura organizacional, la cual deberá ser reevaluada en base a la nueva visión planteada y, de ser el caso, deberá ser replanteada de la forma más óptima que ayude a lograr los objetivos de largo plazo de la organización; y por último, los recursos humanos que son los que viabilizan la ejecución de las estrategias. Todo ello deberá integrarse en planes de acción que serán comunicados a todo el personal de la organización. Uno de los factores claves para que la etapa de implementación tenga éxito consiste en que exista alto compromiso por parte de la alta dirección con las estrategias planteadas y con el cumplimiento de estas.

La tercera etapa del proceso es la de control y evaluación, y aunque es definida por D'Alessio (2008) como la última etapa, esta misma se lleva a cabo desde la primera etapa del proceso, ya que es un proceso iterativo, el cual genera que se regrese sobre etapas anteriores para corregirlas y seguir avanzando en la formulación. Las evaluaciones en este caso deben ser promovidas por áreas de auditoría interna de la empresa y por auditores externos que le den a la directiva una visión diferente del desempeño; es importante para ello que se

desarrollen métricas, indicadores, *benchmarking*, entre otras herramientas que servirán para evaluar el desempeño de la organización y validar si es que las estrategias desarrolladas están resultando útiles para lograr los objetivos de la organización, caso contrario será un motivo importante para reformular aquellas estrategias que no estén siendo productivas. Para lograr este objetivo, el autor propone el uso de una herramienta que sirve para realizar el análisis y también de guía sobre el proceso estratégico definido, el *balance scorecard*, o tablero de gestión integral; el cual plantea una visión integral de la organización evaluando a la misma desde una perspectiva de aprendizaje de la organización y que ayuda a evaluar si es que la empresa está mejorando y siendo efectiva para alcanzar la visión propuesta; la perspectiva interna, la cual evalúa los procesos internos y si es que ellos satisfacen las necesidades del cliente; la perspectiva del cliente, la cual evalúa el grado de relación con los cliente y cuan satisfechos se encuentran ellos con los productos y la organización; y por último, la perspectiva financiera, que evalúa cuán rentable se está siendo como empresa y cuanto valor se está agregando a la compañía.

En lo que concierne al modelo estrella desarrollado por Kates y Galbraith (2007), el mismo genera un marco referencial de apoyo a la gerencia que sirva de ayuda para la toma de decisiones estratégicas organizacionales. La fortaleza de este modelo es que proporciona un lenguaje común para todos los involucrados, permite diseñar estrategias de largo plazo, justifica las razones de las decisiones tomadas y brinda una referencia útil para poder evaluar los resultados de las acciones. Un punto importante dentro de este modelo es que la estrategia de la organización debe encontrarse alienada con la estructura organizacional, y ello se logra a través de las capacidades que posee la misma.

Kates y Galbraith (2007) definen la estrategia como la piedra angular del diseño organizacional; la estrategia le permite establecer a la organización su ventaja competitiva, la cual puede haberse obtenido por factores externos, tales como la ubicación, economía o

políticas; o también por capacidades internas, tales como los procesos, talento humano, tecnología, innovación, entre otras. Dichas capacidades se desarrollan según la estrategia diseñada y la forma en que la empresa decide competir dentro del mercado; por ejemplo, la estrategia de una empresa desarrolladora de software, en el cual la innovación y tecnología juegan un rol importante no es la misma que la estrategia de una empresa de fabricación de materiales de construcción, en la que los procesos son importantes para poder obtener productos de alta calidad en el tiempo óptimo. La definición de dichas capacidades es un proceso que debe ser liderado y monitoreado por la alta dirección siendo que los autores sugieren que las mismas no deben ser más de cinco las que sirvan como criterios de diseño.

En lo que refiere a la estructura organizacional, la misma define cómo se manejarán las relaciones entre las personas, el grado de subordinación, la autoridad, entre otros factores que ayudan a definir cuál será el organigrama de la empresa. Una compañía en la que las estrategias no están soportadas por la estructura resulta siendo ineficiente pues si bien está definido el norte, las capacidades no están alineadas para conseguir dicho objetivo. Existen así, diferentes tipos de estructuras organizacionales, tales como la estructura funcional, que organiza la misma en base a grupos de actividades, tales como finanzas, recursos humanos, operaciones, administración, logística, entre otras; otro tipo de estructura organizacional es por productos, la cual suele emplearse cuando una estructura funcional maneja diversas líneas de productos; una estructura geográfica, la cual se establece toda vez que la organización amplía sus fronteras de mercado o posee líneas de producción en otras localidades; y por último se tiene una estructura por tipo de cliente, la cual es muy similar a la estructura por producto, solo que en este caso, la organización se segmenta por grupos de clientes que tienen características y demandas similares.

Uno de los retos que tiene una organización que cuenta con un diseño organizacional, ya sea funcional, por productos, geográfica o por clientes, es el establecimiento de las

comunicaciones entre las distintas áreas de la organización. Para poder salvar esta limitante, la empresa debe crear procesos que permitan establecer conexiones de forma laterales dentro de la organización, en tal sentido, Kates y Galbraith (2007) definen diferentes tipos de conexiones tales como las redes, equipos, roles integradores y matriz; clasificando a cada una de ellas por la fortaleza de conexión y el esfuerzo organizacional que conlleva lograr una conexión determinada; tal es así, que lograr una conexión lateral, tipo redes, es relativamente fácil y barata de lograr puesto que se generan de forma espontánea y voluntaria, pese a que existen muchas formas en las que la gerencia puede colaborar para fomentar las mismas; a diferencia de una conexión lateral tipo matriz, la cual implica un grado de interrelación entre gerencias funcionales de distintas áreas mucho más sofisticado y complejo que responde a una organización que posee una estructura diversa.

Las recompensas y las métricas son factores que ayudan a mantener a los empleados motivados y medir el grado de compromiso de estos. Existen diversas formas de asignar recompensas y las mismas deben ser definidas por la alta gerencia para que exista un equilibrio adecuado que procure mantener alineados a los empleados con los objetivos organizacionales de largo plazo.

En lo concerniente a la gestión de las personas, toda organización requiere que los recursos humanos posean políticas definidas de selección, formación, contratación y desarrollo de talento que permita a la misma formar equipos de trabajo integrados con puntos de vista múltiples y colaborativos.

Finalmente, Galbraith (2014) realiza una actualización respecto de su modelo estrella considerando los desafíos que le propone el *Big Data* a las organizaciones. El manejo de información en tiempo real para la toma de decisiones hace necesario que las empresas adopten esta nueva tendencia y sepan gestionar el manejo de información a favor de volverse más competitivos. En tal sentido, el autor menciona la importancia de que la empresa designe

un especialista que sea el responsable de liderar este proceso transformacional en todos los niveles organizacionales. A nivel estratégico, las empresas deberán desarrollar capacidades para transformar su negocio a un modelo digital. A nivel estructural, es necesario que la gestión de la información digital sea asignada a un gerente quien deberá poner a disposición de la alta dirección para una adecuada toma de decisiones, asimismo, debe existir un compromiso real por parte de cada área de la organización para integrarse a esta forma de trabajo. A nivel de procesos, el manejo de data en tiempo real conlleva a que exista un esfuerzo cada vez más intenso para que la empresa se integre a todo nivel, con ello, por ejemplo, la información recopilada en el área comercial impactará de forma inmediata en las operaciones, y viceversa. A nivel de recompensas, es oportuno que se pueda desarrollar un sistema de recompensas que motiven a los colaboradores a participar en el proceso de transformación digital y que aproveche el uso de la *Big Data*. Por último, a nivel de gestión de personas, las organizaciones deberán procurar aplicar las prácticas para el proceso de selección, programas de capacitación que permitan aprovechar de forma eficiente los resultados obtenidos por medio de las métricas de desempeño.

3.1.3. Competitividad y Responsabilidad social empresarial

En lo referente a competitividad, Porter (2009) señala que existen cuatro atributos que poseen las naciones que generan que sus organizaciones sean más competitivas, y resume los mismos en un diagrama de rombo el cual se compone de los siguientes elementos: El primer punto son las condiciones de los factores, las naciones deben procurar crear factores con altos índices de especialización que promuevan empresas líderes en cierto sector; el segundo punto son las condiciones de la demanda, el mercado interno y las exigencias de los compradores obligan a las a las empresas a tener que innovar y crear productos que satisfagan al público exigente que deben servir; el tercer punto son los sectores afines auxiliares, la colaboración de las empresas de diversos sectores generan un entorno favorable para dinamizar a las

empresas y, a través de dicha cooperación, conseguir mejores resultados para las industrias; y por último, el cuarto punto es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, cuya ferocidad permite marcar la pauta a todas las empresas del sector para poder sobresalir con innovaciones, nuevos procesos, productos diferenciados, entre otros. El rombo concebido por Porter (2009) tiene un carácter sistémico donde cada elemento depende del otro y mientras más crezca cada uno de esos factores, conllevará a que los demás se desarrollen de forma efectiva generando así un círculo virtuoso de competitividad donde las naciones y las organizaciones salgan beneficiados. Es preciso validar si esto ocurre en nuestra realidad para evaluar si es que el Perú tiene una posición competitiva que favorezca el desarrollo de la organización.

El Reporte Global de Competitividad (World Economic Forum, 2018) muestra el posicionamiento competitivo que tienen las naciones respecto a los componentes que impulsan el desarrollo económico y la atracción de nuevas inversiones; los resultados de este año ubican a Perú en el puesto 63 de 140 economías a nivel global, siendo la principal fortaleza como nación, la estabilidad macroeconómica; sin embargo, las debilidades que se mantienen son el déficit de infraestructura, la poca solidez de sus instituciones, bajos niveles de educación, mercado de trabajo y los bajos índices de inversión en innovación y desarrollo. El WEF resalta la importancia de la tecnología y resalta la capacidad que esta posee para poder facilitar a cada nación, dentro de lo que considera la cuarta revolución industrial, la posibilidad de ser más competitivo y dar un salto hacia una economía que procure bienestar de sus pobladores, a través de un crecimiento sostenido e inclusivo; sin embargo, también resalta que esto no se cumple actualmente, en gran medida, debido a que los países no están invirtiendo de forma consecuente ni en su talento humano ni en sus instituciones. En la región, la nación que se mantiene como la más competitiva es Chile, la misma que se ubica en el puesto 33 de 140, y cuya competitividad se explica en su estabilidad macroeconómica,

la inversión que hace en infraestructura y transporte además de la solidez que posee su mercado de bienes. Dada la relevancia que poseen los recursos humanos dentro del esquema de competitividad, es importante relacionarla con la responsabilidad social y así poder evidenciar si existe una relación directa entre ambas.

La responsabilidad social empresarial fundamenta su existencia en la generación de valor de forma sostenida para todos los actores que forman parte de la cadena de valor de una organización en tres ámbitos: económico, social y medioambiental; en tal sentido, las organizaciones pueden obtener beneficios tangibles por el hecho de promover una gestión socialmente responsable como parte de sus acciones tales como: Atracción de inversionistas, a través de la mejora de la imagen y reputación de la empresa; incremento del bienestar en los empleados, teniendo personal más comprometido con su trabajo y satisfecho con sus condiciones laborales; mejora de su relación con el entorno y con la sociedad, logrando complicitad de los consumidores con la marca; reducción de sus costos operativos, generando ahorros en consumo de recursos, energía, agua, entre otros; posicionamiento, ganando diferenciación frente a la competencia; influencia en los líderes de opinión, mejorando el performance de la compañía y acceso a capital de bajo costo (Espinosa, Hernández & Lope, 2015). Todos estos beneficios concretos para una organización son elementos que van a servir de impulso efectivo para que las empresas sean más competitivas dentro de su sector; sin embargo, tal como se ha mencionado, nada de ello será posible si es que la nación, donde se desenvuelven estas corporaciones, no provee del marco institucional necesario que permita a las mismas lograr este clima de competitividad.

Otro de los aspectos clave que deben ser comprendidos por la alta dirección de las organizaciones es la diferencia entre lo que es filantropía empresarial y responsabilidad social empresarial; es importante reconocer que ambas no responden a los mismos objetivos. Para ello, Halme y Laurilla (2008) definen tres niveles de interacción entre la empresa y las

asociaciones civiles respecto a su relación con la RSE: La primera refiere a la filantropía, entendida como aquellas acciones que las organizaciones realizan de forma adicional a sus actividades laborales poniendo mayor énfasis en la caridad, responsabilidad y el voluntariado buscando poder obtener beneficios por la huella que dejan al realizar dichas acciones; un segundo nivel es el de la integración social – corporativa en el cual los objetivos sociales están alineados con las actividades de la empresa considerando a los mismos como parte fundamental del negocio; y un tercer nivel es el de la innovación social – corporativa por medio del cual la empresa invierte en el desarrollo de nuevos productos y soluciones que aporten al desarrollo social, protección del medio ambiente, generación de bienestar, entre otros. El reto para las organizaciones consiste en llegar a un nivel cada vez más avanzado de integración que les permita ser consideradas como socialmente responsables y a la vez aumentar su competitividad a favor de la generación de mayor rentabilidad para los accionistas. Perú aún se encuentra en un nivel muy incipiente en lo que refiere a este desarrollo, pese a ello, existen algunas empresas dentro del país que vienen haciendo esfuerzos por promover la responsabilidad social y a la vez buscar ser más competitivas.

Un caso internacional sobre la relevancia de la responsabilidad social empresarial lo grafican Martines y Sanchez (2015) en el estudio que realizan sobre el sector automotriz en España. Uno de los componentes más sólidos de la economía española está constituido por el mercado automotriz, desde hace muchos años la fabricación y comercialización de estos productos ha contribuido a dinamizar la economía española y generar beneficios económicos a la sociedad; sin embargo, la crisis económica experimentada en el 2015 y 2016 llevo a que muchas empresas de este sector se afecten de forma considerable teniendo que realizar recortes en lo que refiere a los beneficios sociolaborales. En respuesta a ello, los principales actores de la industria automotriz unieron esfuerzos junto con el gobierno español en pro de impulsar la competitividad de las empresas a través de promover medidas de reactivación del

sector centradas en la gestión responsable de los recursos humanos, lanzando medidas que incentiven el consumo, generen mayor innovación y especialización, impulsen el consumo interno, entre otras que han hecho posible que durante el 2014 la industria automotriz española se sitúe en el puesto nueve del ranking de productores de vehículos en el mundo. Este es un ejemplo claro de que, pese a la crisis, las medidas de responsabilidad social no suponen un gasto que no tendrá retorno, por el contrario, las medidas de RSE impulsan la competitividad de una industria motivándola hacia un mejor resultado a nivel global.

Existen empresas en el país que vienen trabajando de forma sostenida la gestión empresarial socialmente responsable, uno de estos casos es el de la empresa Alicorp Perú, quien a través del informe de sostenibilidad declara la intención que tiene con los grupos de interés con los que se relaciona. La organización muestra creciente preocupación por la satisfacción plena de los consumidores a través de la difusión de publicidad responsable, productos de calidad y atención post venta; desarrollo de talento humano a través de programas de capacitación de personal, elaboración de indicadores de clima laboral; promoción de programas de voluntariado corporativo, a través de los cuales los colaboradores son capaces de vivenciar la responsabilidad social como generación de bienestar a la comunidad; desarrollo de cadena de valor, impulsando la responsabilidad ética entre sus proveedores y clientes; programas de capacitación laboral juvenil, entre otras diversas acciones que fomenta la compañía con la finalidad de incentivar la responsabilidad social empresarial (Alicorp, 2014). Sin embargo, es necesario ser consciente que en el país la mayor parte de las empresas son Pymes y dentro de ellas el mensaje de competitividad y responsabilidad social responsable no ha calado aun de forma efectiva; por lo tanto, es responsabilidad del estado, como promotor, y de las empresas grandes del país las encargadas de hacer posible que las organizaciones pequeñas y medianas apuesten por la RSE como fin para ser más competitivas y aportar al desarrollo del país.

3.2. Conclusiones

La revisión de la literatura permitió establecer una base de teórica y conceptual que ayudó a hacer frente al problema de investigación planteado para el presente estudio. En primer lugar, se estudió la situación actual y las proyecciones que tiene el sector energía dentro del Perú, detectando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización dentro de este mercado. En tal sentido, se pudo establecer la relevancia que tiene para la empresa el desarrollo de capacidades que procuren un desarrollo sostenible para todos los interesados dentro del negocio (stakeholders), preocupándose en el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.

El desarrollo de esas nuevas capacidades obligará a que la empresa se desenvuelva con una estructura organizacional alineada con los objetivos de la nueva estructura propuesta, para ello, en segundo lugar, se ha planteó aplicar el modelo secuencial de planeación estratégica propuesto por D'Alessio (2008) que permite definir la meta final que tiene la organización hacia el futuro y las estrategias que llevarán a conseguir dichos objetivos; del mismo modo, se ha planteó el modelo estrella de Kates y Galbraith (2007) el cual permite validar si es que la estructura organizacional planteada se encuentra alineada hacia los objetivos de la compañía bajo un modelo que analiza la estrategia, estructura organizacional, los procesos, recompensas y los recursos humanos y se ha relacionado con el enfoque más reciente de Galbraith (2014) respecto al empleo de *Big Data* en el diseño organizacional. Los modelos planteados deberán servir de base para poder definir el proceso estratégico organizacional que permitirá que Unicontrol mejore su posición competitiva y genere valor compartido para los involucrados.

Por último, se plantea la importancia estratégica que tiene para la organización el desarrollo sostenible de sus procesos y la relación que esto tiene esta con la competitividad. Luego de la revisión de la literatura se puede concluir que una empresa preocupada en el

desarrollo sostenible y la generación de valor compartido se posiciona con ventaja competitiva frente a sus clientes, consumidores y el mercado en general. Una de las herramientas que se sugiere implementar, para lograr este fin, es incorporar el instrumento conocido como el reporte de sostenibilidad propuesto por el Global Reporting Initiative, debido a que está diseñado para agregar valor en las diversas áreas de la empresa y los indicadores que utiliza permiten establecer la comparabilidad global con empresas similares.



Capítulo IV: Análisis cualitativo / cuantitativo de la empresa (estatus actual)

En este capítulo se profundizó el análisis de la situación actual de la empresa a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, describiendo como se relacionan las variables mas importantes del negocio, su resultado económico y el impacto que estas generan, realizando un diagnostico profundo para identificar oportunidades de mejora a los problemas mas importantes en la organización. Primero, se realizó un análisis cualitativo recolectando información a través de entrevistas con la gerencia general, gerentes funcionales y jefes se recolecto para comprender su relación con el mercado donde opera, la estrategia actual y el ajuste lógico con el diseño organizacional. Segundo, se realizó un análisis cuantitativo de información del desempeño en las ventas, costos y situación financiera para comprender los resultado económicos de estrategia y proyectos de la empresa.

4.1. Análisis cualitativo

La empresa Unicontrol mantiene contratos largos con sus clientes del sector eléctrico. Por ejemplo, con Engie mantiene un contrato marco para realizar mantenimientos rutinarios de lunes a viernes de 8 horas con personal fijo además de realizar mantenimiento en paradas planificadas de planta de mensuales donde se requieren 50 operarios adicionales. También se debe atender cualquier emergencia o servicios especial en cualquier momento. En Kallpa se tiene contrato para disponer personal mecánico, en Enersur contrato para disponer personal mecánico, eléctrico y de pintura, en Fénix Power mecánicos, eléctricos, instrumentistas y predictivo. A pesar de licitar en todos los servicios y tener la capacidad en atenderlos, actualmente solo se han logrado contratos con el 80% de los servicios disponibles de Unicontrol, por el motivo de existir empresas competidoras que complementan estos otros servicios.

Unicontrol cuenta con una estructura organizacional establecida, se tiene definida funciones y responsabilidades principales, visión, misión y valores, sin embargo, no se tiene

con claridad el diseño de los procesos que se interrelacionan entre las áreas dentro de la organización y si estos son los adecuados. Según en la entrevista 1 al gerente de operaciones y a la gerente de administración, al preguntarles sobre los procesos que interactúan entre sus áreas, no sabían con exactitud cómo se relacionaban y como hacia cada uno para cumplir de la mejor manera con los clientes internos de la organización.

La jefatura de administración lidera todas las áreas de contabilidad, recursos humanos, logística y legal. Uno de los problemas más constantes de esta área son los relacionados a recursos humanos donde se producen muchas demoras en los pagos del personal contratado que realizan trabajos operativos en el cliente. No existe un canal de comunicación idóneo con el cliente para que solicite servicios adicionales de mantenimiento, lo que provoca problemas en la trazabilidad de las horas trabajadas de los empleados impactando en una demora en los pagos a empleados y cobros al cliente. Existen supervisores en cada cliente quienes se encargan de preparar manualmente hojas de cálculo con la información de ingreso y salida de los trabajadores, pero esta no es precisa, tardía e incompleta. Los supervisores se demoran en promedio tres días para enviar toda la información de los servicios realizados en un archivo Excel el cual es enviada a un auxiliar contable para que realice el cálculo de los pagos de los trabajadores. Según las horas hombre trabajadas por servicio se realiza el cobro al cliente. El cliente además prepara y revisa esta la misma información encontrando discrepancias en las horas y cálculo de montos por lo que solicita a Unicontrol revisarlo nuevamente ocasionando la demora.

El Proceso actual de Tareo consiste en:

- 1.El personal ingresa y se reporta en la garita de la planta.
- 2.Realiza trabajo de mantenimiento.
- 3.El personal se reporta en la garita y sale de la planta.

4.El supervisor consolida información de horas trabajadas por trabajador e ingresa la información en una plantilla excel.

5.Auxiliar contable calcula pagos y factura a cliente.

6.Cliente cruza cálculos con su información.

7.Si son iguales paga, si no solicita recalcularlo.

La gerencia de operaciones se encarga en administrar las operaciones de mantenimiento en las instalaciones de los clientes. Existen supervisores ubicados en las instalaciones del cliente, sus funciones principales son asignar los trabajos al personal (operarios y asistentes), supervisar que se realice correctamente los trabajos, supervisan el ingreso y salida, atender algún requerimiento adicional y enviar información al área administrativa. Uno de los problemas que enfrenta esta área es la pérdida de activos, como herramientas, suministros y equipos. Estos son proporcionados a los trabajadores para que realicen sus tareas, pero a veces se pierden o incluso se los roban causando pérdidas monetarias a Unicontrol. Estos activos son abastecidos desde un almacén central ubicado en Chilca donde se a cada cliente según los trabajos a realizar y el número de operarios.

Jefe de Seguridad y SGI se encarga de la preparación de dosieres para COSAPI. Se espera a futuro sea el área que se encargue de mejorar los procesos integrándose con el área de seguridad y salud ocupacional. Actualmente reporta al Gerente de Operaciones.

Los gerentes reconocen hacer todo muy rápido y bien, pero no completan con efectividad el proceso de cobranza, los clientes tienen que llamar para que se les cobre. Se espera mejora de estos procesos. Las funciones de gestión y soporte de sistemas se tercerizan, una persona externa se encarga de la configuración de correos electrónicos, configuración del software contable, y de recursos humanos. Un Share point, herramienta en la nube para guardar y compartir información, es usada para reportar los ingresos y salidas del personal en las plantas, ha mejorado el cálculo para el pago de los empleados, pero no completamente. Se

tiene problemas todavía en demoras en la calidad de la información y en el cumplimiento de envió por qué no se cerró el círculo.

4.1.1 Aplicación del Modelo Estrella Galbraith en Unicontrol.

El modelo de estrella de Galbraith plantea un marco conceptual con cinco variables principales que relaciona el diseño de una estructura organizacional con la estrategia definida integrando a sus procesos e individuos. Su fin es crear el mejor ajuste entre la estrategia y la organización, vinculando el recurso humano a través de una selección, reclutamiento y desarrollo dentro una estructura diseñada según la estrategia. Igualmente vincula procesos para asignar correctamente los recursos y tomar decisiones para planificar y controlar la implementación de la estrategia. Por último crear un sistema de recompensas ajustado a la estrategia para el logro de objetivos, motivando al recurso humano a ser más eficiente a través de los procesos y estructura diseñada. Las razones de la propuesta de aplicación de este modelo es por que dará un soporte correcto en el análisis de Unicontrol en su diseño de estructura organizacional respecto a su ajuste estratégico identificando como se vinculan las cinco variables actualmente. A continuación se analizará estas variables considerando el diseño actual de Unicontrol.

Estrategia. En cuanto a la variable estratégica Unicontrol tiene como objetivos principales incrementar sus ventas netas en un 50%, incrementar su EBITDA en un 15% y alcanzar una satisfacción de clima laboral de un 90%. El sector donde opera la mayoría de sus servicios de mantenimiento es el eléctrico, en plantas termo eléctricas, este sector preocupa a la empresa por no tener dinamismo y desarrollo. Las estrategias que aplica Unicontrol es el poder tener capacidad en diversificar sus servicios con sus clientes actuales o buscar nuevos sector que atender con el minero o construcción. Para ello a logrado implementar certificaciones de gestión medio ambiental, seguridad en el trabajo y salud ocupacional, requisitos importantes que exigen estos sectores.

Estructura. En cuanto a la variable estructural, Unicontrol tiene una estructura departamentalizada en ventas, operaciones y administración. Sus áreas más especializadas son las de ventas y operaciones, el área de ventas es liderada a la vez por el gerente general quien se especializa en obtener información del mercado y nuevos clientes. El área de operaciones se encarga de concretar los servicios con un alto control de los supervisores a operarios en la realización de los trabajos, pero estos realizan además funciones de contratación, ventas y seguridad. Su departamento de administración es poco especializado e integra varias funciones como logística, recursos humanos y contabilidad. Sin embargo existe una alta especialización de operarios en mantenimiento y esfuerzo en el cumplimiento de las normas de gestión ambiental y seguridad en el trabajo. Por lo tanto, se trata de una empresa descentralizada dentro de la cual se puede observar cómo las responsabilidades y funciones no están bien definidas, con poca coordinación y comunicación entre las áreas.

Procesos. Unicontrol tiene demoras en sus procesos de cobranza de sus clientes, en el pago de sus empleados. Además, no mantiene un control adecuado de sus inventarios obteniendo pérdidas de suministros y herramientas. No cuenta con un mapa de procesos definido, poca coordinación y comunicación interfuncional.

Sistemas de Recompensas. Uno de los factores que se analizan son la desmotivación por la falta de incentivos, línea de desarrollo y en el bienestar personal que supone alcanzar determinados logros dentro de la empresa. Existe una alta rotación de personal técnico y falta de planes de capacitación dentro de la organización.

Recursos humanos. A pesar de la falta de definiciones claras de funciones existe un alto grado de compromiso en el trabajo a nivel ejecutivo. Un alto grado de especialización de supervisores y operarios técnicos. Sin embargo, no existe un perfil de puestos claro y planes en el desarrollo.

En resumen según lo analizado a través del modelo de estrella de Galbraith los aspectos mas relevantes encontrados son que Unicontrol presenta una estrategia reactiva el cual no considera la situación actual del sector eléctrico y cuales deben ser las acciones para anticipar este cambio. Su estructura descentralizada ha ayudado al desarrollo de sus actividades pero no presenta un ajuste a su actual estrategia de diversificación ya que esta diseñada para atender al sector eléctrico especializado en termoeléctricas, sus procesos no cierran el ciclo de cobranza y pagos eficientemente originando un preocupante de sus negocios el cual no ayudara al desarrollo y creación de capacidades para desarrollar su estrategia. Por ultimo en el recurso humano se cuenta con personal especializado en el sector eléctrico el cual no tiene planes de desarrollo, sistema de incentivos y capacitación el cual demuestra el no ajuste estratégico con la diversificación de servicios y capacidad de nuevos sectores. Por lo tanto se concluye que las variables del modelo planteado no se ajustan correctamente con el motivo principal de no considerar una estrategia que responda a la situación actual de un sector especializado del termoeléctrico.

4.2. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo realizado en el presente capítulo, tiene como objetivo estudiar y evaluar el desempeño financiero de la organización y el resultado de sus principales proyectos. Del mismo modo, se pretende identificar cuáles son los principales costos involucrados en las operaciones de la organización. Este estudio será meramente numérico, y se basará en el análisis de los principales estados financieros de la empresa, presentado en el capítulo uno, y en el resultado operativo de los últimos seis meses de los dos principales proyectos que soportan a la organización.

4.2.1. Desempeño de ventas

Como primer punto de análisis, se estudió de forma general el desempeño financiero organizacional de los últimos cuatro años basado en la información del estado de ganancias y

pérdidas. El estudio de la información financiera permitió evidenciar el nivel de ventas y los gastos más importantes en los que la empresa incurre, para poder determinar, en un análisis más exhaustivo, cuáles eran los componentes del costo a los que la organización debe prestar mayor atención para lograr un mejor desempeño.

La primera línea del estado de ganancias y pérdidas a revisar fueron las ventas netas y el desempeño comercial de la empresa. Es importante mencionar que Unicontrol genera ingresos de dos formas; la primera de ellas es a través de la suscripción de contratos con clientes fijos, tales como Engie y Kallpa, con los cuales se acuerda una plantilla de precios unitarios y un cronograma de mantenimientos preventivos referenciales a realizar durante el periodo del contrato. Estos contratos tienen una duración aproximada de tres a cinco años, renovables. La intención es que los mismos sirvan como marco referencial respecto a la periodicidad de los mantenimientos que requerirá cada cliente y de los precios que la organización cobrará por los servicios prestados; sin embargo, el cliente está en la potestad de modificar el cronograma de mantenimientos dependiendo de su operación, siendo así que existen periodos de tiempo en los que se requieren mantenimientos más seguidos y otros en los que se solicitan una menor cantidad de servicios, debido a que la generadora ha tenido menor demanda y, por lo tanto, la planta no funciona a su plena capacidad. La segunda forma que tiene la organización para generar ingresos es a través de la contratación de servicios puntuales solicitados por diversos clientes; en este caso, también figuran empresas con las que se cuentan con contratos marco pero que requieren algún servicio adicional ya sea mecánico, eléctrico o civil; dichos servicios son cotizados por el área de operaciones de la empresa y se acuerdan a través de la firma de ordenes de servicio y/o contratos, que en su mayoría son a suma alzada, entre las partes.

Tabla 08. *Estado de ganancias y pérdidas.*

	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
(-) Costo de ventas	-3,510,373	-5,071,390	5,306,916	-5,541,710
Resultado bruto	1,359,597	1,051,193	1,051,253	1,229,576
	0	0	0	0
(-) Gastos de ventas				0
(-) Gastos de administración	-709,969	-537,473	-429,129	-894,765
Resultado de operación	649,628	513,720	622,124	334,811
	0	0	0	0
(-) Gastos financieros	-22,241	-147,262	-143,504	-25,556
(+) Ingresos financieros gravados	176,906	0	37,763	80,381
(+) Otros ingresos gravados	0	84,851	13,210	3,111
(+) Otros ingresos no gravados	47,352	0	0	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	0	0	1,147,722	0
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	0	0	-872,722	0
(-) Gastos diversos	-17,917	0	0	0
Resultado antes de participaciones	833,728	451,309	804,593	392,747

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

De las dos formas de generación de ingresos presentadas, la que mayores ingresos le genera a la organización y soporta las operaciones de la misma, es la prestación de servicios suscritos a través de contratos marco. Esto se puede apreciar en la figura 7. Con la intención de hacer un análisis más preciso, tomaremos los dos contratos más importantes vigentes que tiene la organización: Chilca 1 – Engie y Chilca 2 – Kallpa.

El contrato marco suscrito con la empresa Engie (antes Enersur) considera la ejecución de un plan de mantenimiento preventivo de la Central Termoeléctrica de Ciclo Combinado Chilca Uno. La ficha técnica de dicha central se muestra en la Apéndice A. El plan de mantenimiento anual proyectado implica que Unicontrol realice mantenimientos preventivos de la especialidad eléctrica y mecánica a las instalaciones de la central

termoeléctrica. Dicho plan, fue proyectado por Engie a finales del año 2015, y a fines del 2018 el resultado de dicha operación se muestra en la tabla 09.

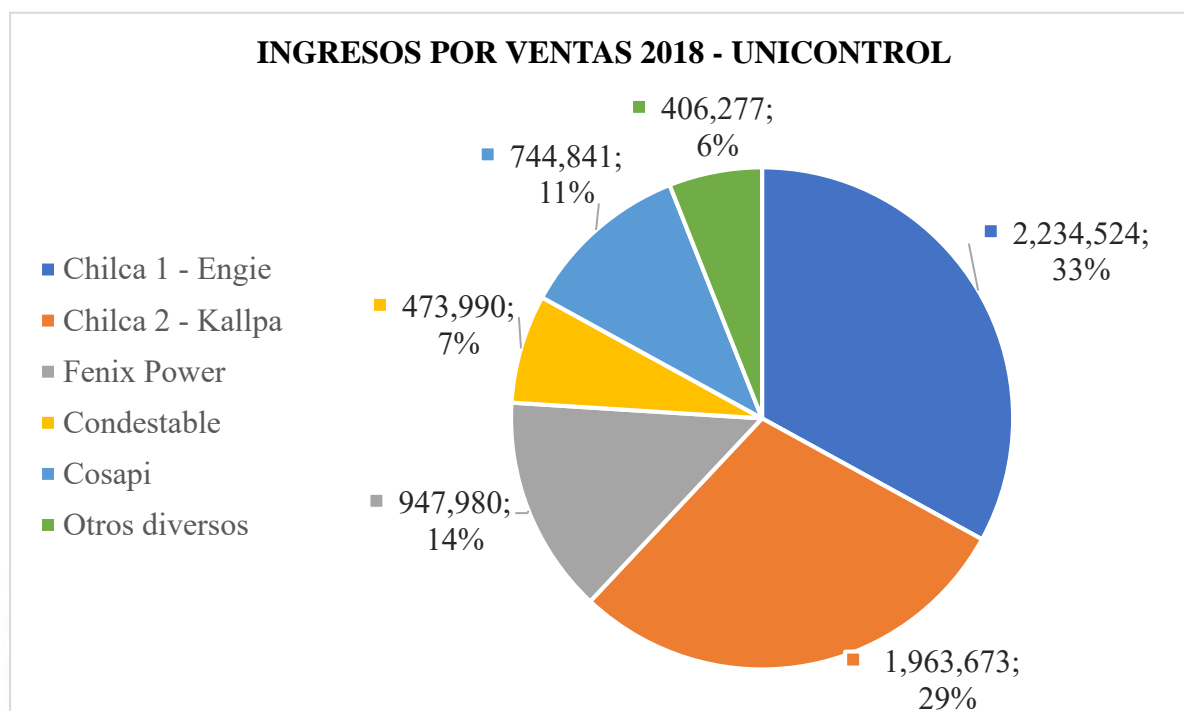


Figura 08. Ingresos por ventas 2018 de Unicontrol.

Fuente: Documentación interna de la empresa.

Tabla 09. Ficha técnicas del contrato marco con la empresa Engie.

PROYECTO	Central Termoeléctrica Chilca Uno.
CLIENTE	Engie
UBICACIÓN	Chilca
PERIODO	2016 - 2018
TIPO	Mantenimiento preventivo
SERVICIOS	Mecánicas Eléctricas

Año	PROYECCION		REAL		% Completado
	# Mantenimientos proyectados	Ingresos proyectados	# Mantenimientos ejecutados	Ingresos percibidos	
2016	30	3,060,621	26	2,708,514	88
2017	32	3,639,566	28	2,911,653	80
2018	36	3,867,759	27	2,843,940	74

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

El plan de mantenimientos inicial no fue ejecutado a cabalidad por Unicontrol, este hecho se debió a que el cliente no hizo funcionar la central generadora al cien por ciento de su capacidad, siendo la razón principal de este hecho, la actual sobreoferta de energía que hay en la zona, lo que obligó a que Engie tenga que controlar la producción de energía eléctrica adecuándola a la demanda existente. Esto generó un impacto negativo en las proyecciones de Unicontrol ya que vio afectados sus niveles de ingresos respecto a su proyección realizada a inicios de año.

En el caso del contrato suscrito con la empresa Kallpa, el mismo considera la ejecución de mantenimientos preventivos para la especialidad de mecánicas de la Central Termoeléctrica de Ciclo Combinado Chilca Dos. La ficha técnica de dicha central se muestra en la Apéndice B. El plan de mantenimiento anual fue proyectado por Kallpa a mediados del año 2015, y a fines del 2018 el resultado de dicha operación se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. *Ficha técnica del contrato marco con la empresa Kallpa.*

PROYECTO Central Termoeléctrica Chilca Dos
 CLIENTE Kallpa
 UBICACIÓN Chilca
 PERIODO 2016 - 2018
 TIPO Mantenimiento preventivo
 SERVICIOS Mecánicas

Año	Proyeccion		Real		% Completado
	# Mantenimientos proyectados	Ingresos proyectados	# Mantenimientos ejecutados	Ingresos percibidos	
2016	19	2,852,066	16	2,640,802	93
2017	22	2,856,128	19	2,505,376	88
2018	26	3,691,705	23	3,182,504	86

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Al igual que en el caso de los servicios prestados a la empresa Engie, la ejecución de estos servicios también han sido reducidos considerablemente, siendo la causa principal la

sobreoferta de energía que actualmente se ofrece en la zona de Chilca, lo cual ha llevado a que las empresas tengan que funcionar a menor capacidad que la instalada.

El estudio realizado permitió evidenciar que las operaciones de Unicontrol dependen de forma directa de la demanda de un mercado específico, siendo que sus proyecciones son muy volátiles a los niveles de oferta y demanda. Es oportuno mencionar que los contratos marco suscritos actualmente no son vinculantes ni forzosos; es decir, el cliente está en la potestad de decidir, en cualquier momento, dar por terminada la relación comercial con Unicontrol, sin que esto implique algún tipo de penalidad o compromiso adicional. Esto resulta perjudicial para la organización puesto que, al no tener control sobre la cantidad de servicios que realmente se ejecutaran en el lapso de un año, las metas y proyecciones de ingresos de la empresa no podrán cumplirse de forma eficiente.

4.2.2. Estructura de costos

El segundo punto del análisis cuantitativo tuvo como centro del estudio, la revisión de los costos implicados en las operaciones de la empresa. Según se muestra en el estado de ganancias y pérdidas, la línea que mayor incidencia tiene sobre los costos de las operaciones es el costo de ventas, el cual en el año 2015 fue de 72% sobre el ingreso de ventas, en el año 2016 fue de 83%, en el año 2017 fue de 83% y en el año 2018 fue de 82% sobre el ingreso de ventas. La segunda línea incidente en los costos operacionales son los gastos administrativos, los cuales representan un promedio de 11% entre el periodo del 2015 al 2018.

Es preciso mencionar que en la clasificación que Unicontrol hace sobre sus costos de ventas incluye todos los costos operacionales generados por cada proyecto y/o contrato marco; lo cual implica la planilla, herramientas, viáticos y demás gastos asignados a cada proyecto; siendo así que la línea de gastos administrativos incluye todo el gasto en recursos de apoyo que brinda la oficina central para cada proyecto, incluyendo el área de recursos humanos, contabilidad, legal, gerencia, entre otros.

En tal sentido, se consideró oportuno realizar una revisión a detalle del costo de ventas. Para ello, del mismo modo que se realizó para el estudio de los ingresos por ventas, se tomaron los dos contratos marco referenciales que se usaron en el análisis anterior: Engie y Kallpa. Para ambos casos, Unicontrol mantiene un esquema de precios unitarios como el que se muestra en la tabla 11 y en la figura 8.

La figura 06 pone en evidencia que el costo más relevante dentro de las operaciones de la organización está representado por los honorarios del personal técnico, el cual asciende al 42.73% de los costos totales. Uno de los factores a tener en cuenta es que Unicontrol realiza la contratación del personal técnico por periodos de tiempo de seis meses, con la intención de asegurar la disponibilidad del personal durante el lapso que dura el contrato. Esto genera que haya un descalce entre la proyección de ventas y los costos operacionales asociados, debido a que en los casos que el cliente requiere una cantidad de mantenimientos menor al proyectado, el personal que ha contratado la empresa genera costos de planilla que no encuentran correlativo con los ingresos proyectados.

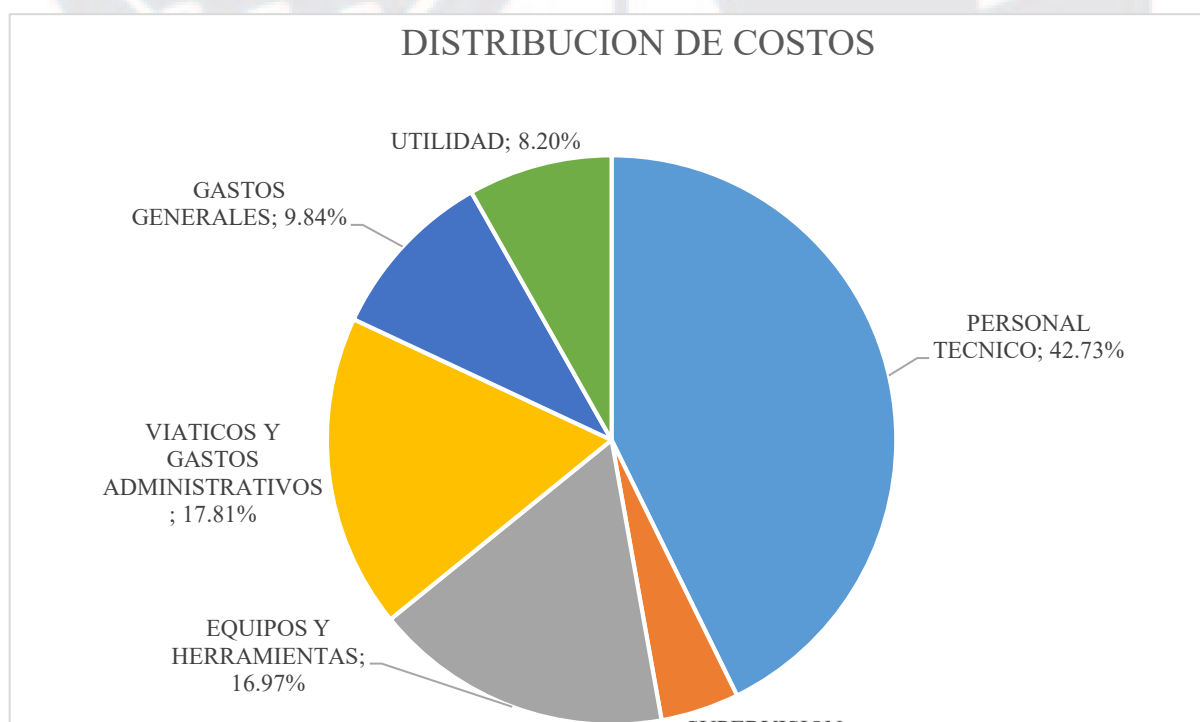


Figura 09. Composición de precios unitarios.

Fuente: Información tomada de documentación internada suministrada por Unicontrol. Junio 2019.

Tabla 11. Esquema de precios unitarios.

Item	Descripción	Unid	Cant	Hora/día	Precio por día	Total, por días
1	SUPERVISIÓN					
1.1	Supervisor General	HH	1	12	\$101.17	\$4,046.94
1.2	Supervisor de Seguridad	HH	1	12	\$101.17	\$4,046.94
	PERSONAL ELECTRICISTA / INSTRUMENTACIÓN					
2						
2.1	Electricista 1	HH	4	12	\$404.69	\$16,187.77
2.2	Electricista 2	HH	2	12	\$236.94	\$9,477.65
2.3	Técnico Instrumentista	HH	2	12	\$236.94	\$9,477.65
	PERSONAL MECÁNICO					
3						
3.1	Operario Mecánico	HH	3	12	\$303.52	\$12,140.83
3.2	Técnico Mecánico	HH	3	12	\$355.41	\$14,216.47
3.3	Operario Mecánico/Andamiero	HH	4	12	\$404.69	\$16,187.77
	GASTOS ADMINISTRATIVOS					
4	Asistencia					
4.1	Administrativa	GBL	1	12	\$269.55	\$10,782.20
4.2	Movilización	GBL	1	12	\$320.47	\$12,818.99
4.3	Alimentación, baños y otros	GBL	1	12	\$219.58	\$8,783.38
	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					
5	Herramientas menores para trabajadores	GBL	1	12	\$216.50	\$8,660.00
5.1	Equipos y mantenimiento durante el servicio	GBL	1	12	\$387.30	\$15,492.00
5.2	Equipos de seguridad personal	GBL	1	12	\$167.48	\$6,699.23
5.3						
	GASTOS GENERALES %				12%	\$17,882.14
	UTILIDAD %				10%	\$14,901.78
	COSTO TOTAL (SIN IGV)					\$181,801.76

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Se identificó que este hecho es el motivo principal por el cual los costos de ventas terminan representando un porcentaje tan elevado respecto de los ingresos. Eventualmente algunos de esos recursos son redireccionados a otras obras, sin embargo, para que exista un aprovechamiento integral de las capacidades de los operarios y no se generen tiempos muertos, dicha reasignación deberá ser gestionada de forma eficiente para evitar así que se produzca sobre stock de mano de obra inutilizada en las operaciones de la empresa.

4.2.3. Desempeño financiero general

Habiendo revisado el detalle de los ingresos por ventas de la organización y la estructura de costos, el tercer punto de análisis consistió en realizar la revisión del desempeño general de la organización, para ello se hizo uso de los ratios financieros que permiten medir de forma objetiva los resultados obtenidos. En tal sentido, se hizo uso de los ratios de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

Como primer orden de análisis, se revisaron las ratios de liquidez. Estos miden la capacidad que tiene la organización para honrar sus deudas de corto plazo, para lo cual tendrá que hacer uso de activos de corto plazo, es decir, que sean líquidos. La tabla 12 muestra los principales ratios de liquidez.

Tabla 12. *Ratios financieros. Ratios de liquidez.*

RATIOS DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	PROMEDIO
Activo Corriente	3,759,621	2,988,325	3,427,707	2,947,529	
Inventario	0	0	0	0	
Activos Totales	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880	
Pasivo Corriente	2,924,639	1,913,709	1,182,879	1,313,508	
Pasivo Total	3,253,819	1,933,274	1,182,879	1,315,219	
Capital de trabajo neto	834,982	1,074,616	2,244,828	1,634,021	
Razón corriente (liquidez general)	1.29	1.56	2.90	2.24	2.00
Razón o prueba acida	1.29	1.56	2.90	2.24	2.00
Razón solidez	1.42	2.44	3.83	3.05	2.69

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

En lo que respecta a este análisis, se pudo evidenciar que ha habido una mejora en el desempeño de la empresa pasando a tener una cobertura de 1.29 en el 2015 a 2 en el 2018. Este ratio genera confianza en la empresa puesto que está en capacidad de cumplir con sus deudas de corto plazo; del mismo modo, se puede deducir que entre el 2015 y el 2018 hubo una gestión exitosa por parte de la gerencia de la empresa que llevo a que se hagan efectivas algunas cuentas por cobrar que venían siendo postergados por parte de los clientes. En correlación con el análisis cualitativo, se puso en evidencia la problemática que ha enfrentado el área de operaciones para liquidar los proyectos de forma adecuada lo cual les permitiría hacer efectivos, en corto tiempo, los cobros pendientes.

En segundo orden se revisaron los ratios de apalancamiento, los mismos que hacen referencia al nivel con el que la empresa está accediendo a financiamiento de terceros. Es importante tener en cuenta que el capital del accionista siempre es más caro que el capital de terceros, es por ello que un buen desempeño organizacional será aquel que pueda equilibrar el financiamiento de terceros (pasivo) y el capital propio (patrimonio) de forma que las operaciones se trabajen con dinero ajeno pero que nunca se llegue a perder el control de la organización entregándola a los acreedores por tener una deuda muy elevada. . La tabla 13 muestra las principales ratios de endeudamiento.

Tabla 13. *Ratios financieros. Ratios de endeudamiento.*

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2015	2016	2017	2018	PROM
Activo Total	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880	
Pasivo Total	3,253,819	1,933,274	1,182,879	1,315,219	
Otros Pasivos Financieros LP	329,180	19,565	0	0	
Patrimonio Neto	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661	
Capitalización (O. Pas. LP + Patrimo.)	1,711,196	2,808,543	3,350,686	2,698,661	
Gastos Financieros					
Ganancia Operativa (EBIT)	649,628	513,720	622,124	334,811	
EBITDA	867,088	862,013	1,125,408	978,019	
Razón deuda y patrimonio	2.35	0.69	0.35	0.49	0.97
Razón deuda y activo total	0.70	0.41	0.26	0.33	0.42

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

En lo que respecta a este análisis, se pudo observar que en el año 2015 la situación de la empresa era crítica puesto que la razón deuda/patrimonio era de 2.35, esto quiere decir que la empresa tenía una deuda más grande que el patrimonio que lo respaldaba; esto es una señal peligrosa puesto que el mensaje que se transmite es que la organización pertenece a los acreedores; sin embargo, según se muestra en el balance general de la empresa, en el año 2016 hubo un incremento de capital social de cerca de 2'000,000 de nuevos soles, lo cual ayudó a reducir el monto de deudas pendientes. De esa forma el desempeño de la empresa ha ido mejorando en los siguientes años cerrando el 2018 con una razón deuda/patrimonio de 0.49, lo cual representa una señal de desempeño saludable. Es necesario que la alta dirección de la organización tenga el cuidado necesario en su gestión para evitar que vuelva a originarse una situación similar a la del 2015.

En tercer orden se revisaron los ratios de actividad, los mismos que hacen referencia a la efectividad de la organización para hacer uso de las inversiones en activos o pasivos. Es importante tener en cuenta en este análisis que un buen desempeño organizacional será aquel en el que las cuentas por cobrar se dan en un menor tiempo que las cuentas por pagar; eso haría suponer que las operaciones de la empresa están siendo financiadas por el capital de los proveedores, el cual no incurre en intereses y por lo tanto la empresa está pagando sus deudas con el dinero que le pagan sus clientes. La tabla 14 muestra las principales ratios de actividad.

En lo que respecta a este análisis, se pudo evidenciar que existe una mala gestión de cobranzas en la empresa, lo cual está llevando a que en la actualidad se paguen las deudas en un tiempo más corto del que los clientes están pagando por los servicios prestados. Ello está llevando a que la empresa haga uso de capital propio o financiado, y por lo tanto más caro, para poder soportar sus operaciones. Del mismo análisis, se pudo inferir que en el año 2016 había una mejor gestión ya que el periodo de cobranza era menor que el periodo de pago. Por

lo tanto, es preciso que la alta dirección de la organización ponga énfasis en dicha gestión para poder tener un mejor resultado de desempeño.

Tabla 14. *Ratios financieros. Ratios de actividad.*

RATIOS DE ACTIVIDAD	2015	2016	2017	2018
Ventas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
Costo de Ventas	-3,510,373	5,071,390	-5,306,916	-5,541,710
Cuentas por cobrar comerciales	0	462782	1250016	1170183
Cuentas por pagar comerciales	873868	1132745	995889	499164
360	360	360	360	360
Días promedios de inventarios	0	0	0	0
Días promedio de cobranza	0	23	60	53
Rotación de cuentas por cobrar		16	6	7
Días promedio de pago	-76	-68	-57	-27
Rotación de cuentas por pagar	-5	-5	-6	-13
Ciclo de conversión de efectivo	75.95	91.20	117.23	80.20

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

En cuarto y último orden se revisaron los ratios de rentabilidad, los cuales ayudan a medir el desempeño de la organización respecto a las ventas o a la inversión realizada en las operaciones. Este es el análisis más importante puesto que pone en evidencia cuán eficiente ha sido la empresa para generar rentabilidad para los accionistas. La tabla 15 muestra los principales ratios de rentabilidad.

En lo que respecta a este análisis, se pudo evidenciar que, en general, la organización ha ido contrayéndose desde el 2015 al 2018; sin embargo, también es preciso considerar que el aumento de capital social entre el 2015 y el 2016 fue un factor diferenciador que genera distorsión en el análisis. De cualquier forma, tomando como referencia solamente el periodo entre el 2016 al 2018, se evidenció que el desempeño de la empresa ha sido irregular, cerrando el año 2018 con un resultado operativo que no es del todo óptimo.

Tabla 15. *Ratios financieros. Ratios de rentabilidad.*

RATIOS DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017	2018
Ganancia Operativa (EBIT)	649,628	513,720	622,124	334,811
Ventas	4,869,970	6,122,583	6,358,169	6,771,286
Ganancia Neta	582,133	292,063	561,708	273,604
EBITDA (EBIT + Deprec. + Amort.)	867,088	862,013	1,125,408	978,019
Activo Total	4,635,835	4,722,252	4,533,575	4,013,880
Ingreso (Gasto) por Impuesto/ NOPAT (EBIT - Impuestos)	-251595	-159246	-242885	-119143
Patrimonio Neto	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661
Margen de utilidad operativa (EBIT)	13.34%	8.39%	9.78%	4.94%
Margen de ganancia neta sobre ventas	11.95%	4.77%	8.83%	4.04%
Margen EBITDA	17.80%	14.08%	17.70%	14.44%
ROA	12.56%	6.18%	12.39%	6.82%
ROE	42.12%	10.47%	16.76%	10.14%

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

Con la finalidad de determinar si es que la empresa está creando valor en el tiempo se determinó el costo promedio ponderado del capital (CPPC o WACC) y se comparó con el ROE obtenido por la empresa, de esa forma se pudo establecer si es que la empresa actualmente está creando o destruyendo valor. Para hallar el WACC se hizo uso de la fórmula que se muestra en la figura 9.

$$\text{WACC} = \left(K_e \times \frac{\text{Equity}}{\text{Debt} + \text{Equity}} \right) + \left(K_{\text{dat}} \times \frac{\text{Debt}}{\text{Debt} + \text{Equity}} \right)$$

Where

K_e = RFR + (Beta x MRP)

Equity = Market value of equity

Debt = Market value of debt

K_{dat} = After tax cost of debt

Figura 10. Fórmula del WACC.

Recuperado de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/what-is-wacc-formula/>

En concordancia con ello, para hallar el K_e = Costo del capital se utilizó el método de valorización de activos por medio del CAPM (Capital Asset Pricing Model), teniendo como resultado lo que se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. *Cálculo del costo del patrimonio con el método de valorización de activos.*

	2015	2016	2017	2018
rf = Promedio de T-Bond	6.58%	5.49%	5.56%	5.08%
rm = Promedio rendimiento S&P 500	11.13%	9.91%	9.86%	8.09%
rm-rf	4.55%	4.42%	4.30%	3.00%
Beta (desapalancado)	0.74			
Beta (apalancado al proyecto)	0.86	0.74	0.74	0.74
Riesgo País	2.01%	2.00%	1.45%	1.47%
	2015	2016	2017	2018
Deuda = D	329,180	19,565	0	0
Equity = E	1,382,016	2,788,978	3,350,686	2,698,661
D/E	0.24	0.01	0.00	0.00
D+E	1,711,196	2,808,543	3,350,686	2,698,661
D/D+E	0.19	0.01	0.00	0.00
E/D+E	0.81	0.99	1.00	1.00
Tasa de impuesto	29.50%			
CAPM	10.07%	8.77%	8.73%	7.30%
Ks	12.08%	10.77%	10.18%	8.77%
	2015	2016	2017	2018
Pesos				
Total deuda	19%	1%	0%	0%
Patrimonio neto	81%	99%	100%	100%
	2015	2016	2017	2018
Deuda	329,180	19,565	0	0
Obligaciones financieras	-22,241	-147,262	-143,504	-25,556
Tasa de interés promedio *	6.76%	752.68%	0.00%	0.00%
Kd	6.76%			

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

* No se toman en cuenta los valores del 2016, 2017 y 2018 por no ser representativos de la realidad.

Habiendo hallado los valores necesarios para aplicar la fórmula del WACC, el resultado obtenido se muestra en la tabla 17.

Por último, se hizo el comparativo respectivo del WACC (10.17%) y el ROE en el 2018 (10.14%) llegando a concluir que la empresa está creciendo a la tasa mínima de

crecimiento del mercado. Por lo tanto, al hacer el comparativo respectivo con el año 2017, en el que la empresa creció a un 16.76%, resulta claro que la organización se encuentra en el momento oportuno para que la gerencia general tome decisiones que permitan que el desempeño financiero de la empresa sea adecuado.

Tabla 17. *Cálculo del WACC.*

WACC	
Wd	5%
Kd	6.76%
1-t	70.50%
Ws	95%
Ks	10.45%
WACC	10.17%

Nota. Recuperado de documentación interna suministrada por la empresa. Junio 2019.

4.3. Conclusiones

Se concluye que Unicontrol depende de forma directa del desempeño del mercado, identificando que el planeamiento de servicios se cumple en un 80%. Por otro lado, los clientes en cualquier momento dan por terminado un contrato sin algún tipo de penalidad. Por lo tanto, el costo más relevante de la organización está representado por los honorarios del personal debido a que el cliente requiere una cantidad de mantenimientos menor a lo planeado por lo que el personal que ha contratado la empresa termina generando mayores costos de planilla, por el cual los costos de ventas terminan representando un porcentaje tan elevado respecto de los ingresos.

A pesar de identificar una mejora en el desempeño financiero en los últimos años, existe una mala gestión de cobranzas en la empresa, ello está llevando a que la empresa esté haciendo uso de capital propio o financiado, y por lo tanto más caro, para poder soportar sus operaciones. Se deduce que la empresa está creciendo a una tasa menor respecto de la tasa de crecimiento del mercado, revelando que el desempeño económico de Unicontrol representa una situación de no sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

El modelo de Galbraith proporcionó una herramienta de análisis para un diagnóstico con un enfoque sistémico identificándose como se vinculan las cinco variables principales en la empresa, el cual deben tener un ajuste estratégico lógico correcto con la estructura organizacional. En este análisis cualitativo se identificó que Unicontrol presenta una estrategia corto placista y reactiva no considerando los cambios que se vienen en el sector eléctrico en el mediano y largo plazo, como es el desarrollo tecnológico, requerimientos social y medioambientales, y cambios en la matriz energética como es el desarrollo de las energías renovables, además de la falta de este ajuste estratégico con su estructura. Por lo tanto la empresa en sí como sistema organizacional no tiene variables correctamente relacionadas, por otro lado se presenta a ella como una variable contenida dentro de un sistema eléctrico más grande que previsiona cambios sustanciales en el mediano y largo plazo, que la empresa no está considerando, no teniendo la estructura que logre converger en resultados positivos internamente en su propio sistema y en el del sector eléctrico de manera sostenible.

Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema

Sobre la base del análisis y desarrollo efectuado en el Capítulo II, se identificarán y desarrollarán las causas del problema clave definido haciendo uso del diagrama de Ishikawa. Seguidamente, mediante el análisis respectivo que se desarrollará en la sección siguiente correspondiente, llegaremos a definir la causa principal o causa raíz, precisamente, del problema clave detectado.

5.1. Causas identificadas

Habiéndose definido en el Capítulo II el problema-oportunidad: “Capacidades internas carentes de desarrollo estratégico para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado”, se realizó el análisis de causa raíz de dicho problema haciendo uso del diagrama de Ishikawa. Para ello consideramos los siguientes aspectos: Entorno, Procesos, Gestión y Personas. El Diagrama de Ishikawa para el análisis del problema clave de la Empresa Unicontrol se muestra en la Figura 10.

5.1.1. Entorno

Esta relacionado a las causas provenientes de las condiciones externas en donde se desenvuelve las actividades de la organización bajo una visión micro y macro. Se consideran, principalmente, aspectos relevantes y vinculantes para Unicontrol compatibles con su industria y sector; y con la política, economía, sociedad, tecnología y ecología del Perú.

Cambio de matriz energética a energía renovable.

Actualmente existen varias corrientes de información basadas en tecnología energética. En función de ello, existen en el mercado energético diversos tipos de generadores que usan energía renovable. Las hidroeléctricas resultan ser las más abundantes presentando al 2018, en el Perú, una producción de 2,917 GW de emisión de energía en comparación con los generadores que usan energía eólica y solar, que generaron 143 GW y 57 GW respectivamente (Osinermin, 2018).

En el Perú, para el periodo 2014 – 2025, se viene trabajando una política de eficiencia energética dirigida a la disminución de la dependencia externa, el aumento de la competitividad del sector energía, menores impactos ambientales y mejora en el acceso a la energía. Esta política permitirá la reducción del gasto y/o costos operativos de los consumidores a todo nivel: residencial, público, industrial y transporte (MINEM, 2014).

En materia de consumo en los próximos 10 años, el país contará con los Reglamentos de Etiquetado de Eficiencia Energética como opción de cuidado del medio ambiente, específicamente para los artefactos electrodomésticos que demanda un consumo más excesivo (MINEM, 2014).

El cambio del modelo de la matriz energética es una alternativa fundamental en los esfuerzos globales para la reducción del cambio climático y la minimización de las emisiones de gases de efecto invernadero generados por el uso de combustibles fósiles en la producción de energía. (MINEM, 2014).

Para Unicontrol, como empresa que realiza servicios a generadoras de energía eléctrica, el cambio del modelo de matriz energética representa una oportunidad de suma importancia y a su vez un reto que implica una serie de cambios internos que deberán ser llevados con una visión estratégica. ***Alto poder de negociación de la mano de obra calificada.***

Tomando en cuenta el servicio de mantenimiento industrial, que es uno de los principales servicios que brinda Unicontrol a las empresas generadoras de energía, el personal técnico con el que cuenta la empresa es personal con varios años de experiencia; incluso, la gran mayoría, participaron en las construcciones de las mismas plantas generadoras de energía y representan, actualmente, mano de obra calificada y certificada. Por tal motivo, se estima que el poder de negociación de estos proveedores de la empresa es alto. (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

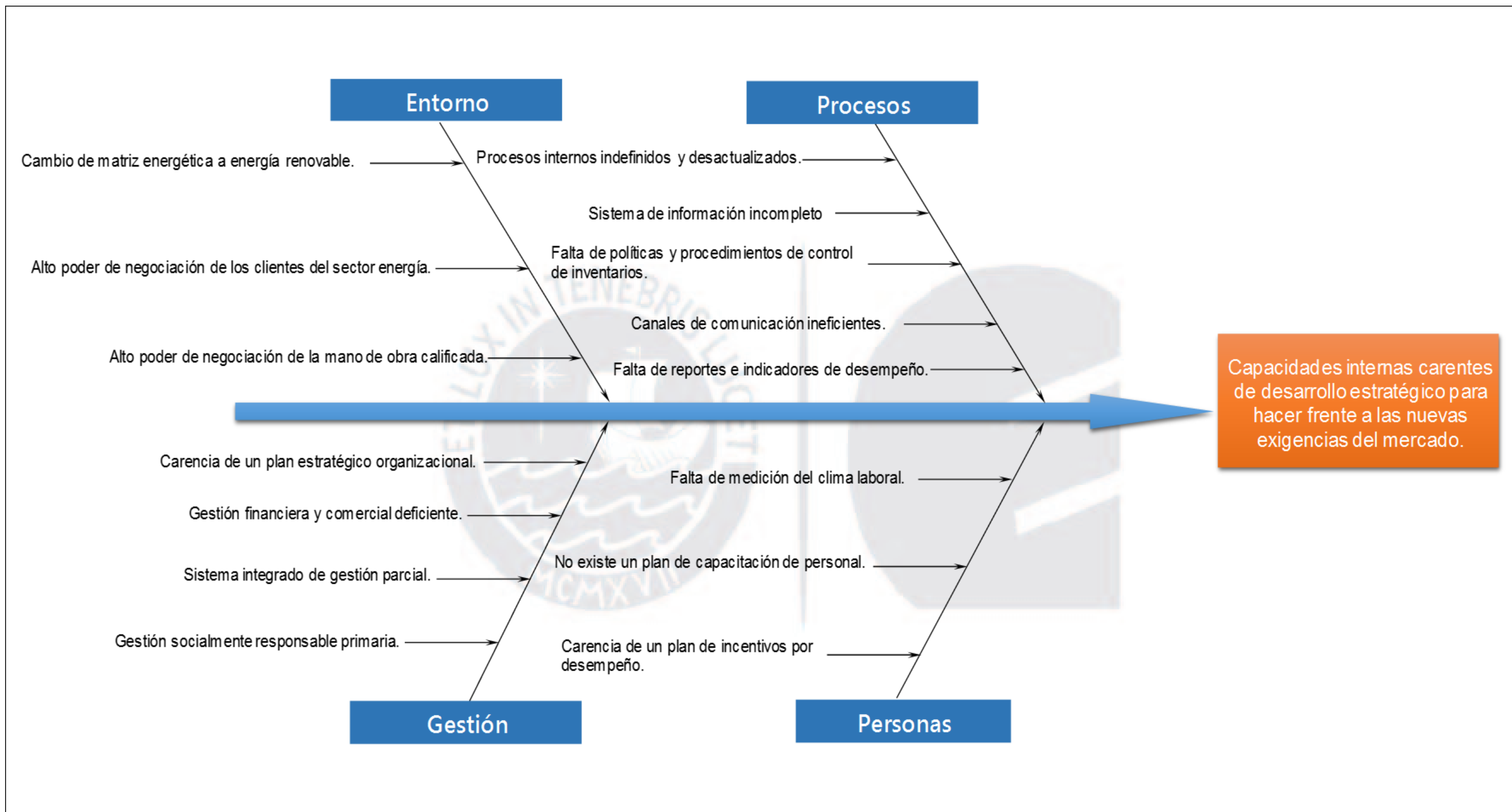


Figura 11. Diagrama de Ishikawa para el análisis del problema clave de Unicontrol.

Elaboración propia.

Adicionalmente, podemos decir que el personal temporal, especialmente técnico, que es convocado para una licitación, en particular, o una parada de planta no fideliza con Unicontrol debido a que en caso de que la organización no fuera elegida ganadora podría pasar sin ningún problema a trabajar en la empresa competidora que haya sido elegido como mejor Postor o en cualquier otra empresa de la competencia. (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

5.1.2. Gestión

Relacionada a causas generadas por la posible carencia de una gestión estratégica y transformadora que lleve a consensos y que integre, bajo una visión de valor compartido, a toda la organización, a sus colaboradores y a sus *stakeholders*. Tomando en consideración, principalmente, aspectos políticos, económicos y organizacional-comunicacional de Unicontrol.

Carencia de un plan estratégico organizacional.

La estructura organizacional actual de Unicontrol se ha desarrollado a medida que la administración ha venido obteniendo acuerdos comerciales y gestando sus operaciones. En Unicontrol no se realizan pronósticos que le permitan prever o anticipar probables faltantes o excesos para realizar un trabajo óptimo. No se planifica a mediano plazo las necesidades de suministros, realizando requerimientos reactivos a sus proveedores, no controlando costos operativos, capacidad operacional, preocupándose solo de su capacidad de respuesta. Por lo tanto, la empresa no opera como un ente organizado e integrado en su cadena de valor, para generar e implantar soluciones innovadoras y manejar oportuna y eficazmente situaciones de cambio (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

En función de ello, se puede apreciar que no ha habido un esfuerzo importante por generar un plan estratégico organizacional que sea transversal a todas las áreas de la compañía y que involucre a todos los integrantes de la organización. La comunicación con el

personal es directa hacia la gerencia general, lo cual facilita el trabajo operativo inmediato; sin embargo, en un aspecto integral, esto genera desorden ya que muchos procesos son pasados por alto, los empleados no conocen sus labores específicas, el canal de comunicación presenta interferencias, no existe un mensaje claro y consistente sobre la visión, misión y valores de la empresa hacia los trabajadores lo cual genera que los resultados se orientan a metas cortas.

Adicionalmente, la empresa, a la fecha, no cuenta con mecanismos de medición enfocados a la gestión, tales como auditorías internas, sistemas de medición, clasificaciones de desempeño, benchmarking, evaluación por parte de los grupos de interés o un mecanismo formal de queja y/o reclamación tal como lo sugieren los estándares del Global Reporting Initiative (2016).

Gestión financiera y comercial deficiente.

De la evaluación realizada a los estados financieros de Unicontrol, se observa que las ventas han aumentado considerablemente en los últimos años, sin embargo, los costos y gastos de venta también se han incrementado de forma significativa. La última línea del resultado de la organización pasa de S/. 582 mil en el 2015 a S/. 273 mil en el 2018.

Se aprecia, también, que las cuentas por pagar comerciales han reducido el plazo de 75 días en el 2015 a 27 días en el 2018, es decir, la empresa en los últimos años ha encontrado menor financiamiento por parte de los proveedores. Por otro lado, en lo que respecta a las cuentas por cobrar comerciales, estas han aumentado el plazo de 23 a 53 días. Es decir, Unicontrol está pagando sus obligaciones a los proveedores tres veces más rápido que en el 2015 y está demorando más del doble de tiempo para cobrarle a sus clientes. Lo que nos demuestra que hay una gestión poco eficiente en las cuentas por cobrar y por pagar.

En lo que refiere al apalancamiento de la empresa, su estructura de financiamiento ha pasado de una composición de 70% de deuda y un patrimonio de 30% en el 2015, a una

composición de 30% de deuda y 70% de patrimonio en el 2018; en tal sentido, podemos decir que actualmente Unicontrol no está aprovechando de forma eficiente las fuentes de financiamiento externas que le ofrece el mercado; lo que generaría mejores ratios de rentabilidad.

Además, se observa que la evolución del EBITDA ha sido favorable pasando de S/. 867 mil en el 2015 a S/. 978 mil en el 2018; pero el margen operativo de la empresa ha ido decreciendo de forma considerable pasando de S/. 649 mil en el 2015 a S/. 334 mil en el 2018; causado, principalmente, por el efecto de la depreciación generado por el incremento de inversiones en inmuebles, maquinaria y equipos. Las ratios financieros obtenidos ratifican el decrecimiento de Unicontrol entre los años 2015-2018 mostrando reducciones marcadas en el margen EBITDA de 17.80% en el 2015 a 14.44% en el 2018; del mismo modo el ROE ha pasado de 42.12% en el 2015 a 10.14% en el 2018; lo cual se debe, en principio, al aumento de capital en 2 millones de soles que se inyectó en el 2016.

La labor comercial de Unicontrol es llevada a cabo de forma directa por el gerente general quien, a través de sus relaciones personales, cultivadas a lo largo de sus años de trayectoria profesional, ha posibilitado la consecución de contratos con las empresas generadoras de energía más importantes ubicadas en Chilca. Este esfuerzo denodado de la gerencia general para conseguir la cuota de mercado actual ha sido importante y fundamental; sin embargo, dicha dedicación estaría generando que la organización no disponga al 100% del líder que requiere para establecer las bases de un rumbo claro sobre los objetivos a largo plazo y la implementación de las estrategias que permitan lograr ello. Y, también, trae como consecuencia que la empresa no cuente con un área funcional y especializada que se encargue de realizar las labores de investigación de mercado, fijación de precios, inteligencia comercial, captación de nuevos clientes, elaboración de reportes e indicadores de desempeño de la organización.

Sistema integrado de gestión parcial.

Unicontrol cuenta con una jefatura encargada del Sistema Integrado de Gestión (SIG), constituida por un jefe, un supervisor y un asistente. Su labor de esta jefatura consiste en el aseguramiento de calidad, gestión de certificaciones y administración de la seguridad en el trabajo y salud ocupacional. Dada la relevancia de estas labores, la jefatura del SIG reporta directamente al gerente general de la organización y participa de forma activa en los comités semanales. Sin embargo, su labor actualmente se involucra con los servicios brindados solo a algunos clientes. Además, si bien esta independencia en el tema de seguridad y salud ocupacional es bien recibida por parte del personal en los proyectos asignados, no sucede lo mismo con el área de calidad, donde muchas veces los reportes, mediciones y medidas de aseguramiento de la calidad son tomadas a destiempo (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

En tal sentido, sabiéndose que el SIG es transversal a toda una organización y que debe velar porque los supervisores de campo y el personal técnico cumplan con todas las normativas vigentes a la que están obligados; constituye un factor crítico la consolidación estratégica de las funciones de esta jefatura para toda la organización.

Gestión socialmente responsable primaria.

En lo que refiere al manejo socialmente responsable de su gestión comercial, la empresa informa, mediante la elaboración de un presupuesto detallado y un manual básico de operaciones, el cual es entregado a los clientes, sobre los impactos que generaran los trabajos que ejecuten, sin embargo, el grado en el que se brinda esta información es reactivo; ya que esto se hace con la principal intención de cumplir la normativa exigida por sus clientes para poder contratar con ellos. Es importante que la empresa encamine su gestión a un manejo proactivo de sus labores comerciales informando con mayor detalle sobre el impacto

económico, ambiental y social para propiciar una comunicación justa y transparente con sus clientes (GRI, 2016).

En lo que respecta a la gestión socialmente responsable de las finanzas de la empresa, la misma no cuenta con estados financieros auditados, esto debido a que la legislación peruana actualmente no se lo exige al no superar el nivel de ventas establecido en tres mil unidades impositivas (Polar, 2011). Pese a ello, la empresa, con intención de estar alineado a los objetivos del GRI debería procurar generar estados financieros auditados e informar sobre la creación y distribución de valor económico para los grupos de interés (GRI, 2016).

Sin embargo, cabe señalar, que los clientes exigen a Unicontrol el cumplimiento de ciertas normas en capacitación en gestión ambiental, salud y seguridad en el trabajo. Por lo tanto, se realiza un programa de capacitación a una parte del personal operativo durante el año que incluye aspectos y evaluación de impactos ambientales, responsabilidad social, uso adecuado del agua, contaminación del suelo entre otros (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

5.1.3. Procesos

Relacionada a causas que surjan de evaluar la forma como Unicontrol desarrolla sus actividades administrativas y operativas que posiblemente no estén generando valor a la organización. Es decir, se trata de buscar los errores y/o fallas en el desarrollo de las actividades de la organización que están probablemente ocasionando el problema clave que se ha llegado a identificar.

Procesos internos indefinidos y desactualizados.

Los procesos a través de los cuales los clientes actuales son atendidos por Unicontrol se realiza a través del gerente general y del gerente de operaciones, a quienes se les traslada los requerimientos y necesidades para que sean presupuestados y luego aprobadas previo a la programación de actividades (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019).

Ahora, si bien lo indicado facilita el trabajo operativo inmediato, bajo un enfoque integral, esto genera desorden ya que muchos procesos son pasados por alto, otros permanecen indefinidos con el transcurrir del tiempo. Además, la organización no cuenta con un presupuesto de operaciones.

Del mapa de procesos de la organización se observa que necesita una actualización y mejora. Dicha condición no permite conocer las entradas y salidas correctas de los flujos de trabajo, así como las oportunidades de generar valor para el cliente.

Sistema de información incompleto.

El sistema de información que posee Unicontrol solo cuenta con un módulo contable. La información de este módulo contable y otras plantillas en Excel son utilizados para realizar reportes para la toma de decisiones de la gerencia (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019). La velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios es lenta por parte del personal en las operaciones de planta, teniendo que actualizar información en archivos Excel y compartirla en un servicio de nube Dropbox. La información para la gestión de calidad y costos no es del todo confiable por su demora y registro manual. El soporte de redes y administración del sistema es tercerizado y no se cuenta actualmente con un sistema de seguridad de la información.

Falta de políticas y procedimientos de control de inventarios.

Los equipos y maquinarias representan los activos más importantes que posee Unicontrol pues son los que se emplean para ejecutar los servicios de mantenimiento industrial (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019); sin embargo, al respecto, existen muchas pérdidas debido al bajo control de inventarios que se tiene en el almacén principal.

Además, presenta un desordenado manejo de sus existencias causado por el crecimiento de requerimientos de los servicios. Las existencias son desde pinturas,

implementos de seguridad para el personal, herramientas y equipos, piezas y repuestos, hasta andamios de diferentes tamaños. No existen políticas y procedimientos de control de inventarios, tampoco conteos cíclicos y un layout correcto. Se registra información en su sistema contable pero la no es confiable. No existe un responsable en este almacén central.

Dicha carencias y falencias representan para la organización un aspecto a mejorar a la brevedad con el objetivo de contar con un control eficiente de sus inventarios.

Canales de comunicación ineficientes.

El canal de comunicación interno de Unicontrol presenta interferencias; no existe un mensaje claro y consistente sobre los objetivos de la empresa hacia los trabajadores lo cual genera que los resultados se orienten al corto plazo.

Los sistemas de comunicación externa de transmisión de documentos y archivos con el personal supervisor ubicado en las plantas del cliente son a través de la plataforma Dropbox, un servicio de alojamiento de archivos en la nube, que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios con tabletas y móviles.

Ausencia de reportes e indicadores de desempeño.

Unicontrol no cuenta con un área funcional y especializada (C. Navarro, comunicación personal, 03 de junio del 2019) que pueda realizar una gestión adecuada de costos y análisis de indicadores financieros que permita a la gerencia tomar las decisiones adecuadas para generar mayor rentabilidad a través de la generación de reportes e indicadores de desempeño de la organización. Lo indicado representa otro aspecto importante a solucionar puesto que los resultados económicos de los últimos años demuestran que la rentabilidad de la organización ha venido decreciendo.

5.1.4. Personas

Se consideran todos los aspectos relacionados con los colaboradores de Unicontrol. Tanto los pertenecientes al personal staff como al administrativo y técnico, en general. Se evaluarán aspectos principales relacionados con la selección, capacitación y evaluación por desempeño; y el grado de motivación y satisfacción con el que el colaborador se desenvuelve en su entorno laboral.

Falta de medición del clima laboral

El área de Recursos Humanos de Unicontrol no cuenta con un programa de medición del nivel de clima laboral ni de la cultura de la organizacional actual. Su cultura está enfocada fundamentalmente en satisfacer las necesidades de sus clientes. También, se observa en su cultura organizacional la falta de desarrollo en la eficiencia del personal para completar sus procesos internos, lo que conlleva a generar altos costos operativos y demoras en sus cuentas por cobrar y otros.

No existe un plan de capacitación del personal.

No existe en Unicontrol un plan de capacitación general, estos se realizan según los requerimientos de sus clientes y contratando personal ya capacitado con varios años de experiencia. No se cuenta con un plan de sucesión o relevo generacional.

Además, no se han diseñado requerimientos de competencias sobre aptitudes y habilidades específicas; es decir, sobre habilidades blandas en general. En función de ello, se recomienda tener en cuenta lo indicado en el Estándar GRI 404 (Formación y Enseñanza 2016), en especial el antecedente del Contenido 404-2 que, a la letra, dice: “Los programas de mejora de las aptitudes de los empleados permiten a la organización planificar la obtención de aptitudes que equipen a los empleados para cumplir metas en un entorno de trabajo cambiante. Contar con empleados mas cualificados potencia el capital humano de la

organización y contribuye con la satisfacción de los empleados, lo que guarda una estrecha relación con la mejora del desempeño...” (p. 8).

Carencia de un plan de incentivos por desempeño.

El área de Recursos Humanos de Unicontrol carece de técnicas de motivación y reconocimiento al trabajador por los logros alcanzados. No se maneja un plan de incentivos por desempeño; sin embargo, es importante señalar que el nivel de rotación y de ausentismo es bajo.

5.2. Principales causas del problema

Después de realizar la identificación de las causas podemos decir que Unicontrol necesitará fundamentalmente de un plan estratégico organizacional para que pueda enfrentar las nuevas exigencias y retos del mercado; que lo representan principalmente, en el presente, el alto poder de negociación de sus clientes del sector energía, así como de sus proveedores de mano de obra calificada y, en el futuro inmediato, el inminente cambio de la matriz energética en el país. Dicho plan estratégico organizacional deberá de ser transversal y transformacional dirigido a todas las áreas funcionales de la empresa.

Unicontrol opera actualmente de manera reactiva frente a la exigencia y competitividad del mercado y ese hecho se manifiesta en la rentabilidad de la empresa, la cuál está disminuyendo paulatinamente. Por ello, es clave que a través de la implementación progresiva del plan estratégico organizacional que se recomienda se ejecuten las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se establezcan. Así mismo, teniendo en consideración la exigencia del mismo mercado mencionado anteriormente, es necesario y prácticamente obligatorio que la empresa incluya los estándares del GRI en su gestión para asegurar la sostenibilidad de la misma y la generación de valor compartido con todos sus stakeholder. En síntesis, Unicontrol, a través de la implementación

del plan estratégico a desarrollar, tendrá como objetivo principal el cambio de su modelo de negocio y estrategia actual.



Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

En este capítulo, se propone diferentes alternativas de solución para el problema principal identificado, estas alternativas se evalúan con una metodología utilizando diferentes criterios de decisión para determinar cual es la mas adecuada para implementarse en UNICONTROL. Primero, se describe las alternativas de solución como posibles estrategias en aplicarse en la empresa considerando su situacion actual y las oportunidades en el mercado que puede aprovechar si desarrolla nuevas capacidades, donde cada estrategia propuesta se fundamentan y sustentan en un analisis identificando los cambios que tendrán en el largo plazo. Segundo, se evalúan estas alternativas estratégicas a través de criterios de evaluacion donde se explican y fundamentan teóricamente el cual su aplicación sustentara la elección de la mejor alternativa.

6.1. Alternativas para resolver el problema

En esta sección se plantean las alternativas de solución que buscan resolver el problema principal de la organización; para ello, y teniendo en cuenta que este radica en el cambio de modelo de negocio que, de forma paulatina, están realizando los principales clientes de Unicontrol; lo cual conllevará a que, en un futuro próximo, los servicios que la empresa actualmente viene prestando no sean necesarios, y por ende, pone en riesgo la razón de existir de la organización. En tal sentido, las alternativas de solución que se plantearon están relacionadas con la formulación de diversas estrategias de crecimiento que evadan el riesgo planteado; para ello, se hizo uso de la matriz de Ansoff, la cual propone, a través del estudio de la relación entre producto-mercado, cuatro tipos de estrategias de crecimiento que se puede aplicar a la organización con la intención de superar la problemática planteada (D'Alessio, 2015).

Para el caso de Unicontrol se propusieron las siguientes tres alternativas de solución, basadas en las estrategias indicadas:

6.1.1. Desarrollo de nuevos mercados.

En primer lugar, es importante definir la estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados, la misma que busca desarrollar el crecimiento de la empresa colocando sus productos actuales en nuevos mercados. Es necesario que este desarrollo contemple la identificación de una nueva región geográfica en la que la organización pueda desarrollar sus actividades. (D'Alessio, 2015)

Por lo expuesto, una de las estrategias de crecimiento que se propuso como alternativa para Unicontrol, es la de ofrecer los servicios de mantenimiento especializado a las plantas de las empresas del sector minero. Este es un nicho de mercado al cual la empresa podría acceder sin inconvenientes debido a que el tipo de servicios que se requieren son similares a los que actualmente Unicontrol realiza en las plantas termoeléctricas de Chilca. Teniendo en consideración ello, se consideró conveniente realizar un análisis, a diferentes niveles, del sector minero, el mismo que permitió establecer el criterio de valoración para la alternativa propuesta.

A nivel macro, el Perú se ubica como el segundo productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial, y en el primer lugar en producción de oro, zinc, plomo y estaño a nivel latinoamericano; estos datos confirman el rol protagónico que posee el Perú, a nivel mundial, dentro del sector económico minero. En el 2018, la producción de hierro, estaño y zinc experimentó un crecimiento de 8.3%, 4.6% y 0.1% respectivamente en relación con el año anterior; sin embargo, la producción de cobre, oro, plata, plomo y molibdeno sufrieron un descenso en el mismo periodo (Ministerio de Energía y Minas, 2018). La tabla 18 y el gráfico XX muestran el total de producción minera en el Perú; la misma que se ha visto afectada en los últimos años debido a diversos factores, tanto externos como internos; sin embargo, el sector sigue representando un porcentaje importante del PBI nacional, llegando a ser del 9.4% de la producción total, lo cual viene a sumar S/. 50 089 millones para el año 2018.

Tabla 18. *Producción minera metálica del Perú: 2009 - 2018.*

PRODUCTO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COBRE	1.24	1.3	1.38	1.38	1.7	2.35	2.45	2.44
ZINC	1.26	1.28	1.35	1.32	1.42	1.34	1.47	1.47
HIERRO	7.01	6.68	6.68	7.19	7.32	7.66	8.81	9.53
<i>En TMF</i>								
ORO	166	162	151	140	147	153	152	143
PLATA	3,419	3,481	3,674	3,768	4,102	4,375	4,418	4,163
PLOMO	230,199	249,236	266,472	277,294	315,525	314,422	306,784	289,195
ESTAÑO	28,882	26,105	23,668	23,105	19,511	18,789	17,790	18,601
MOLIBDENO	19,141	16,790	18,140	17,018	20,153	25,757	28,141	28,034
TOTAL	9.79	9.56	9.72	10.21	10.80	11.71	13.09	13.78

Nota: En millones de TMF.

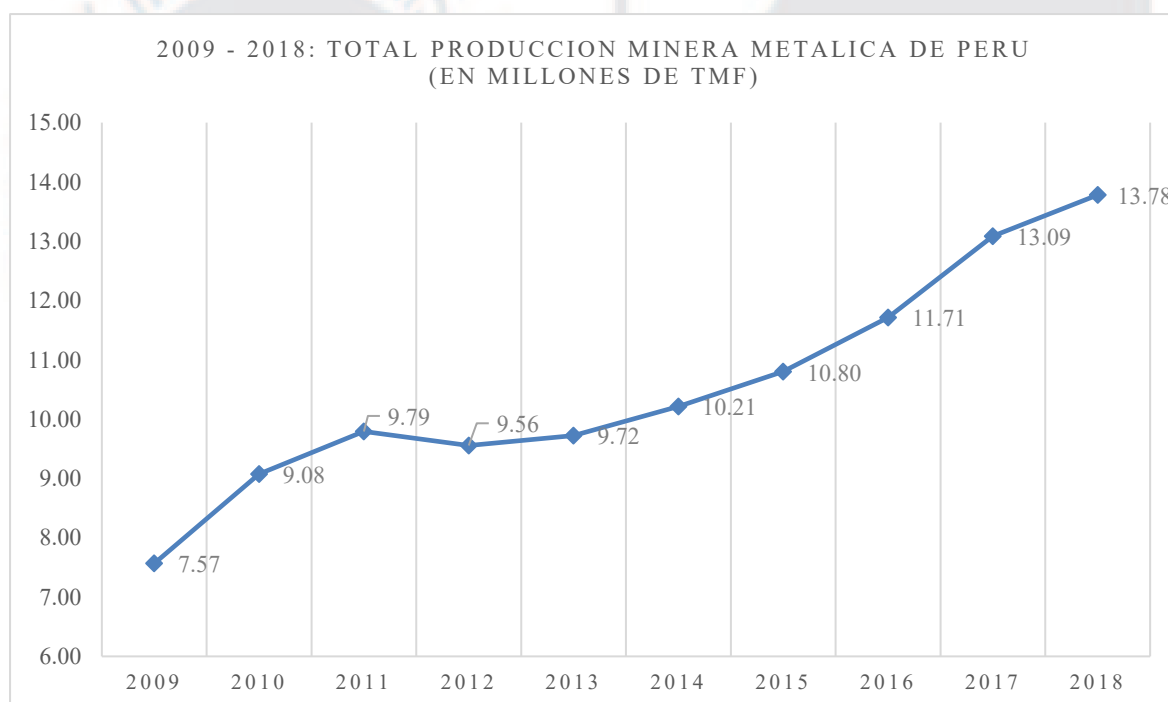


Figura 12. Producción total minera metálica 2009 - 2018.

Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2018).

En lo que respecta a la predominancia de producción minera regional, Arequipa es la región que mayor producción de cobre y molibdeno registra, siendo Cerro Verde la unidad minera que mayor aportación realiza; La Libertad se mantiene como la principal productora de oro a nivel nacional con la operación de la unidad minera de Barrick, Poderosa, Horizonte

y La Arena; Ancash se sitúa como la principal productora de zinc gracias al buen desempeño de Antamina; Pasco se ubica como líder nacional en la producción de plomo, Ica es la única región productora de hierro con Shougang y Shouxin, Puno, como la única unidad productora de estaño y finalmente, Junín destaca por ser la mayor productora de plata en el país con la minera Chungar, Chinalco y Casapalca (MINEM, 2018).

En resumen, el sector minero se presenta como un mercado alternativo atractivo para Unicontrol sustentado en los niveles de producción que se manejan en esta industria. Del mismo modo, a nivel geográfico, la empresa podría encontrar nichos de mercado cerca de su zona de influencia, con plantas mineras ubicadas en Ica, Ancash y Arequipa como las cercanas; sin embargo, para poder atender a este sector, la empresa deberá desarrollar las capacidades necesarias, a nivel estratégico organizacional, que le permita cumplir con los requerimientos exigidos por este tipo de empresas y a que a la vez la lleve a consolidarse como una empresa sostenible, generadora de valor compartido para todos los actores del negocio.

6.1.2. Desarrollo de nuevos productos.

D'Alessio (2015) indica que las empresas que aplican la estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos productos, deben ser organizaciones cuyas fortalezas principales tengan arraigo en la estrecha relación que mantienen con sus clientes; quienes a su vez requieren de nuevos servicios, los cuales pueden ser atendidos a satisfacción por el cliente.

En lo que refiere al desarrollo de energías renovables en el Perú, ante todo es preciso subrayar el alto potencial que tiene el país para poder desarrollar tecnologías para la generación de energía limpia (Bloomberg, 2014); entre los principales recursos de los que se puede hacer uso destaca la disponibilidad de biomasa, presente en la selva amazónica; el recurso hídrico en la cuenta del Atlántico para generar energía hidráulica; el potencial de la

energía geotérmica que se acumula en la zona andina; la presencia de recursos eólicos y la abundante energía solar con la que se cuenta en toda la zona costera del país. (Osinermin, 2017). El detalle de este potencial se evidencia en la tabla 19.

Tabla 19. *Cálculo del costo del patrimonio con el método de valorización de activos.*

FUENTE	POTENCIAL
Hidroeléctrica	69 445 MW
Solar	25 000 MW
Eólica	22 450 MW
Biomasa	900 MW
Geotérmica	3 000 MW

Nota. Potencial de energías renovables en el Perú, 2012 a 2020. Recuperado de Osinermin (2017)

En tal sentido, en el 2010, se promulgó el decreto legislativo 1002, cuyo objetivo principal era el de promover proyectos de inversión, a través de licitaciones, que busquen diversificar la matriz energética con energías renovables tales como la biomasa, solar, eólica y geotérmica. A partir de ello, el resultado fue la adjudicación de 64 proyectos que significaron 1,274 MW de capacidad instalada para energía, lográndose una inversión entre el 2008 al 2013 ascendente a US\$ 2,887 miles de millones. Entre el 2015 y 2016, se añadieron dos proyectos adicionales que sumaron una potencia adicional de 211 MW, y para el 2018 se espera que se sume una capacidad instalada de 6,638 MW.

En suma, existen esfuerzos que se han hecho para poder promover la generación de energías limpias; sin embargo, los datos de los últimos años han puesto en evidencia que, el gobierno central, ha optado por paralizar la promoción de este tipo de proyectos justificando su decisión en la existencia de sobreoferta actual de energía. Esta resulta en una medida por demás peligrosa puesto que, teniendo en cuenta, que la principal fuente de energía del país

proviene del recurso hídrico, y que las acciones de cambio climático, así como la creciente tasa demográfica del Perú, ocasiona un estrés hídrico que pone en riesgo la dotación de este recurso; también se está poniendo en juego la accesibilidad a energía y por ende, también se impacta de forma directa al sector agropecuario; es decir, se completa un círculo vicioso que puede resultar perjudicial para el desarrollo del país.

El Plan Energético Nacional 2014 – 2025 (MINEM, 2014) manifiesta que la principal fuente de energía seguirá siendo a través de energías fósiles, considerando el uso del gas natural, dejando de lado el desarrollo de energías renovables no convencionales; sin embargo, un impulso para realizar una transformación dentro de las políticas de generación de energía se está dando gracias a las iniciativas impulsadas por empresas transnacionales, cuya tendencia es la de migrar a energías renovables. Esto propiciará a que en un panorama de corto plazo, es decir al 2025, la participación de las RER sea de 15%; en el mediano plazo, 2040, sea de 40% y que para el 2050 se cuente con 100% de energías renovables, entre hidroeléctricas y RER (Vasquez & Gamio, 2018).

Por lo expuesto, el panorama actual de desarrollo de energías renovables se proyecta hacia un futuro de mediano a largo plazo, lo cual no significa que durante el proceso se vayan a hacer esfuerzos para desarrollar algunos proyectos de generación de energía limpias los cuales servirán de base para futuras inversiones. En tal sentido, y con la intención de que Unicontrol se ubique a la vanguardia en este tipo de proyectos, resultará importante que la empresa afiance su relación comercial con sus actuales clientes y desarrolle las capacidades apropiadas para que pueda convertirse en un socio estratégico para el desarrollo de proyectos RER en el país.

6.1.3. Diversificación.

Una tercera alternativa planteada consiste en aplicar una estrategia de diversificación. D'Alessio (2015) define a la misma como la más riesgosa de las estrategias de crecimiento, a través de la cual, la empresa busca desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

En tal sentido, Unicontrol podría optar por atender a empresas del sector industrial que no necesariamente tengan que ver con minería o energía; ampliando su ámbito de acción y prestando servicios de mantenimiento eléctrico y mecánico a centros comerciales, diversas plantas industriales de producción, tales como embotelladoras, textiles, centros logísticos, entre otras, que requieran realizar servicios de mantenimiento dentro de sus instalaciones. Este resulta siendo un mercado muy amplio, en el cual, el campo de acción de la organización resultaría siendo incierto y poco manejable.

Del mismo modo, las capacidades que debe desarrollar la organización deberán ser variadas puesto que deberían estar prestos a atender cualquier tipo de requerimiento de servicio de mantenimiento solicitado por la organización.

6.2. Evaluación de alternativas

Con la finalidad de determinar, de forma objetiva, cuales eran la alternativa más adecuadas a implementar, se evaluaron cada una de las mismas teniendo en cuenta una serie de criterios, los cuales fueron determinados por el equipo consultor, en coordinación con la plana directiva de la organización, como aquellas variables fundamentales que permitirían garantizar que la alternativa planteada se encuentre alineada con la visión de la organización.

6.2.1. Criterios de evaluación

Como antecedente, es relevante mencionar cuál es la visión de Unicontrol actualmente:

“Para el año 2026, Unicontrol será reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios de mantenimiento especializado a plantas industriales generando altos

niveles de rentabilidad para los accionistas, a través de la prestación de servicios de alta calidad, respaldada por normas internacionales, destacando por el alto profesionalismo de su capital humano, desarrollo de nuevas tecnologías y la promoción del desarrollo sostenible del país.”

Es importante precisar, que esta visión fue revisada, junto con el equipo de consultoría y la plana directiva de la organización, aplicando la orientación del enfoque de gerencia de D’Alessio (2015) en base a las actividades regulares de la organización. Esto quiere decir que, si bien la visión planteada responde a una realidad actual y toma en cuenta los objetivos a largo plazo, planteados desde el presente, de la organización; es probable que el desarrollo del problema de investigación, que se viene abordando en este estudio, y la implementación de la solución sugerida, generen que se tenga que volver a revisar la visión de la empresa y ajustarse a los cambios que ella motive. Teniendo esto en cuenta, la tabla 20 muestra los criterios de evaluación bajo los que se analizarán las alternativas de solución propuestas y el peso que se le asigna a cada una de ellas:

Tabla 20. *Criterios de evaluación.*

Concepto	PESO
Costo.	25%
Tiempo.	10%
Efectividad.	20%
Competitividad.	20%
Valor compartido.	25%

Nota. Elaboración propia.

Resulta relevante, hacer algunas precisiones sobre los conceptos subyacentes a cada uno de los criterios y la asignación del peso para los mismos.

Costo. El criterio de costo agrupa todas aquellas inversiones que la organización debe de realizar para poder implementar la solución evaluada. Este criterio es uno de los que mayor peso tiene para la organización debido a los bajos resultados de rentabilidad que la empresa ha obtenido a lo largo de sus años de operación; por lo tanto, el costo de inversión y el financiamiento de esta fue una variable relevante a validar al momento de realizar la evaluación de alternativas. Para asignar el valor correspondiente para cada alternativa de solución, respecto al costo de implementación, se aplicó la escala de Lickert con la siguiente valoración:

(1) Muy costoso. (2) Costoso. (3) Regular. (4) Económico. (5) Muy económico.

Tiempo. El tiempo de implementación de la solución es otro de los criterios comunes de evaluación que resulta relevante para la plana directiva. En este punto, es preciso mencionar que las alternativas planteadas buscaron dar solución a un problema de fondo de la organización, el cual cuestiona el modelo de negocio de esta y que busca que la empresa sea sostenible en el tiempo. Por lo tanto, el criterio de tiempo de implementación, para este caso, no resulta siendo la variable con el mayor peso asignado, debido a que el plazo que demore la implementación no resulta incidente respecto a la solución a largo plazo que se busca para la compañía. Para asignar el valor correspondiente para cada alternativa de solución, respecto al tiempo de implementación, se aplicó la escala de Lickert con la siguiente valoración:

(1) Extenso: 3 – 5 años. (2) Regular: 1 – 3 años. (3) Corto: 0 – 1 años.

Efectividad. El criterio de efectividad hace referencia a la medida por la cual la alternativa de solución propuesta responde a mayor o menor satisfacción al problema planteado. Esta es una variable cuya evaluación es más subjetiva, sin embargo, resulta relevante tener en consideración qué es lo que busca la organización. En tal sentido, la efectividad se relaciona con el criterio de rentabilidad, es decir, cuánto más rentable resultará la organización si es que adopta la solución planteada y el criterio de sostenibilidad; es decir,

si la empresa es capaz de satisfacer sus necesidades actuales sin que esto implique comprometer la capacidad de las generaciones futuras. (GRI, 2016). Para asignar el valor correspondiente para cada alternativa de solución, respecto a la efectividad de esta, se aplicó la escala de Lickert con la siguiente valoración:

(1) Nada efectiva. (2) Poco efectiva. (3) Neutra. (4) Efectiva. (5) Muy efectiva

Competitividad. El criterio de competitividad servirá para evaluar la medida de promoción de generación de competencias que la alternativa de solución planteada propicia para la organización. Es decir, este criterio ayudará a determinar si es que la empresa, luego de aplicar la solución seleccionada resulta siendo más atractiva, para el mercado, frente a sus principales competidores. Este es un criterio que se va a evaluar teniendo en consideración las capacidades humanas, materiales y tecnológicas que la empresa deberá de desarrollar e implementar con la finalidad de adoptar la alternativa de solución planteada, para luego determinar si es que dichos atributos representan una ventaja competitiva para la empresa en el mercado o si es que solamente resultan siendo un estándar dentro del mismo. Para asignar el valor correspondiente para cada alternativa de solución, respecto a la competitividad, se aplicó la escala de Lickert con la siguiente valoración:

(1) Nada competitiva. (2) Poco competitiva. (3) Neutra. (4) Competitiva. (5) Muy competitiva.

Valor compartido. Porter y Kramer (2011) sostienen que el principio de valor compartido implica la generación de valor económico y social para las empresas y para la comunidad en la cual opera. Esto propicia el desarrollo de un círculo virtuoso entre sociedad y empresa que permite que ambos puedan aumentar valor entre sí a través de la generación de mayores oportunidades. El valor compartido genera eficiencias, crea diferenciación y ayuda a la expansión de mercados. Este es un concepto importante para considerar sobre todo para aquellas organizaciones cuyas actividades afectan de forma directa a la comunidad tales

como las actividades mineras y las generadoras de energía eléctrica. Para asignar el valor correspondiente para cada alternativa de solución, respecto al valor compartido, se aplicó la escala de Lickert con la siguiente valoración:

(1) Bajo grado de generación de VC. (2) Neutro. (3) Alto grado de generación de VC.

6.2.2. Valoración de alternativas

En base a los criterios seleccionados y a las tres alternativas de solución propuestas, en conjunto con la plana directiva de la organización, se realizó la asignación de valores para cada una de las alternativas seleccionadas tomando en cuenta el conocimiento que tienen los trabajadores clave de la organización y la consulta con algunos asesores externos que poseen experiencia en el mercado energético, minero e industrial. El resultado de esta valoración se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. *Validación de alternativas de solución.*

	<i>Costo</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Efectividad</i>	<i>Competitividad</i>	<i>Valor compartido</i>	<i>Puntaje</i>
Peso	25%	10%	20%	20%	25%	
Alternativa 1 (desarrollo de nuevos mercados – sector minero)	3	2	4	4	3	3.30
Alternativa 2 (desarrollo de nuevos productos – energía renovable)	2	1	4	5	3	3.15
Alternativa 3 (Diversificación - otras plantas industriales)	2	2	3	3	2	2.40

Nota: Elaboración propia.

El resultado obtenido, luego de asignar los valores correspondientes a cada una de las alternativas planteadas, evidenció que las alternativas 1 y 2 son las que mayor valor generarían para la empresa ya que se ubican por encima del promedio, considerando que se

ha tomado una valoración de 1 a 5; siendo que entre las alternativas sugeridas existe una diferencia mínima, la cual se puede explicar en el hecho de que la implementación de ambas requerirán el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales que permitan cumplir con los requisitos de cada una.

Algunos puntos importantes que se deben subrayar es que la valoración del costo de la alternativa 2 resulta siendo más cara que la alternativa uno, debido al desconocimiento existente en el mercado local sobre energías renovables, esto implicará que se tenga que contratar asesores extranjeros que cuenten con mayor conocimiento sobre este tipo de negocio. Algo similar sucede con el tiempo de implementación, debido a que el cambio de matriz energética es una realidad que viene experimentándose, pero cuyo plan de implementación contempla un horizonte de mediano y largo plazo, por lo tanto, la empresa deberá adecuar el desarrollo de esas nuevas capacidades al ritmo del desarrollo del mercado; en otras palabras, a la empresa le serviría de poco contar con las capacidades para atender a un mercado de plantas de energías limpias hoy en día si es que aun este no se ha desarrollado lo suficiente. En lo que respecta a competitividad, el mercado de energías renovables, debido al mayor grado de innovación y tecnología que posee, propiciará el desarrollo de mayores capacidades dentro de la organización, lo cual traerá como resultado que la misma cuente con mayores ventajas competitivas dentro del mercado.

Por último, es preciso tener en cuenta que ambas alternativas de solución proponen para Unicontrol un cambio en el modelo de negocio de la organización, el cual se tendrá que dar de forma paulatina y que hacen necesario la elaboración de un nuevo plan estratégico que busque alinear los objetivos de la organización con su estructura interna, procesos, capacidades, todo ello enmarcado dentro de un contexto actual en el que la generación de valor compartido para los *stakeholders* permitirá mejorar la competitividad y asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo.

Capítulo VII: Solución propuesta

Según la calificación obtenida en el capítulo anterior, se propuso trabajar sobre las dos alternativas de solución como opciones para resolver el problema principal planteado. En tal sentido, la primera alternativa, consiste en generar el desarrollo de un nuevo mercado a través de la penetración en el sector minero prestando los servicios de mantenimiento especializado y se recomienda que se aplique teniendo un horizonte de corto a mediano plazo; es decir, entre uno a cinco años, tiempo en el que se considera la empresa debería lograr una penetración exitosa en el mercado minero obteniendo una cuota de participación progresiva en dicho sector. En lo que refiere a la segunda alternativa de solución, la cual implica la atención al mercado de energías renovables no tradicionales, el plazo de implementación dependerá, en mayor medida, del impulso que se le dé al desarrollo de este tipo de tecnologías, tanto por parte de los países como de la industria energética y mercado global; sin embargo, según las tendencias mundiales, el uso de este tipo de tecnología debería ser progresivo llegando a lograr un desarrollo importante en un horizonte de 10 años; por lo tanto, la empresa deberá preocuparse por desarrollar, en dicho lapso de tiempo, las capacidades necesarias que le permitan atender a un mercado que se encuentra en expansión y del cual resultará importante que la empresa se configure como un actor principal de su desarrollo en el país.

7.1. Propuesta de acciones específicas.

Con la intención de que la empresa aplique las alternativas de solución planteadas de forma exitosa, se propusieron una serie acciones y estrategias las cuales permitirán que Unicontrol desarrolle las capacidades internas necesarias para atender sus nuevos requerimientos y las cuales fueron desarrolladas junto con la plana directiva de la organización. Es importante mencionar que muchas de las acciones planteadas para el desarrollo de la primera alternativa de solución también sirvieron de base para la segunda,

por lo tanto, durante el planteamiento de las acciones específicas se precisará si alguna de ellas aplica de forma exclusiva para alguna de las mismas.

7.1.1. Desarrollo de un plan estratégico organizacional.

A nivel estratégico, fue posible detectar que la empresa, actualmente, no cuenta con una orientación clara sobre sus metas hacia el futuro. Es por ello, que una de las primeras actividades que se propusieron para la empresa, es la de realizar un plan estratégico organizacional, en el cual es imprescindible que la alta dirección de la empresa participe de forma activa, y que tenga como objetivo hacer una revisión sobre los intereses organizacionales y actualizar los objetivos a largo plazo de la misma brindando así a todo el personal de la empresa una guía clara sobre las metas que se quieren alcanzar. Este plan deberá desarrollarse considerando un horizonte de mediano y largo plazo, siendo que deber de actualizarse a medida que se vaya cumpliendo con las metas establecidas.

Para ello, se recomienda que la organización contrate el servicio de una consultora externa que pueda realizar la evaluación integral de la organización y en conjunto puedan desarrollar este plan estratégico que brinde el soporte necesario para todas las demás actividades propuestas.

7.1.2. Reestructura organizacional.

Una vez que se cuenta con un plan estratégico organizacional definido y que el mismo haya sido correctamente difundido entre los miembros de la organización, se planteó realizar una reestructuración organizacional que responda a la estrategia definida en el nuevo plan estratégico.

Para lograr ello se sugiere que la empresa, asesorados por un equipo de especialistas, sigan las directrices definidas por D'Alessio (2015) en su libro El Proceso Estratégico, el cual puede servir de guía para definir el tipo de organización: funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio; los procesos operacionales, el manual de funciones, entre

otros aspectos fundamentales para el diseño estratégico organizacional. Es importante mencionar que no se propuso realizar una reingeniería de procesos por considerar que muchos de los procesos que actualmente aplica la empresa se realizan de forma adecuada, sin embargo, el principal problema que existe radica en la falta de definición de las funciones y la comunicación sobre los mismos. Finalmente, el objetivo de esta acción consistirá en conocer las entradas y salidas correctas de los flujos de trabajo para que de esa forma se pueda genera valor para la organización y para el cliente.

7.1.3. Implementación de un área comercial.

Toda vez que se cuente con un plan estratégico organizacional y que los procesos internos hayan sido revisados y mejorados; se podrán aplicar acciones que procuren conseguir nuevos clientes. En tal sentido, la acción propuesta refiere a la creación de una gerencia comercial que se encargue de realizar una búsqueda activa de oportunidades de negocio en el sector minero para la empresa y que pueda establecer indicadores de desempeño en base a su performance. Es importante mencionar que la labor comercial en la industria del sector minero se trabaja por proyecto y se realiza con la mecánica B2B (*"Business to Business"*); siendo que durante la negociación de los contratos suele participar la alta plana ejecutiva de la empresa; por lo tanto, para que los esfuerzos de penetración en el mercado tengan éxito, es importante que Unicontrol realice un proceso de selección direccionado a reclutar un gerente comercial que cuente con experiencia en el mercado minero y que conozca a los principales actores del sector que le permita tener el acercamiento necesario y ofrecer los servicios que brinda la empresa. Además de capacidades de inteligencia competitiva para entender el cambio tecnológico que está en proceso.

Pese a que las labores comerciales estarán a cargo del gerente comercial, también resulta imprescindible que el gerente general y el gerente de operaciones puedan participar de forma activa durante el proceso de negociación. La participación del gerente general en el

proceso de negociación ofrecerá, a la empresa contratante, la imagen de importancia, confianza y respaldo que se requiere para cerrar un contrato de este tipo. Por otro lado, la presencia del gerente de operaciones aportará la cuota de conocimiento técnico sobre los procedimientos adecuados que garanticen la prestación de un servicio de calidad.

Todo ello hará posible que la empresa pueda lograr contratos, de forma progresiva, con algunas empresas mineras y que le permita romper las barreras de entrada existentes en el sector.

7.1.4. Gestión eficiente de recursos financieros.

Otra de las acciones que se sugieren para la empresa consiste en la gestión eficiente de sus recursos financieros. La consecución de nuevos contratos por parte de la empresa implicará que la misma tenga que disponer de mayor capital de trabajo, el mismo que le permitirá financiar sus operaciones; es por ello que el gerente financiero debe procurar buscar fuentes de financiamiento alternativas externas que le proporcionen la inyección de capital necesario para soportar dichas operaciones. Es importante mencionar que, actualmente, el grado de apalancamiento de la empresa es muy bajo, por lo tanto, existe una importante oportunidad que la empresa puede aprovechar para hacer uso eficiente de sus recursos financieros y conseguir trabajar con capital más económico sin tener que hacer uso del dinero de los accionistas.

Otra de las recomendaciones para Unicontrol consiste en que la empresa aplique conceptos fundamentales de la ingeniería financiera, tales como el CAPM, WACC, para establecer sus ratios de rentabilidad esperados y no dejar pasar oportunidades de inversión importantes, sobre todo considerando que el nuevo sector al que ingresará probablemente considere niveles de rentabilidad distintos al sector en el que actualmente se desenvuelve la organización.

Por último, una de las gestiones más importantes que se sugieren es el control adecuado de sus periodos de pagos y cobranzas. Resulta fundamental que la empresa defina, a través de políticas internas, el periodo de rotación de estas cuentas de forma que una de las principales fuentes de financiamiento para la empresa lo constituyan los mismos proveedores y del mismo modo que cada obra pueda cerrarse de forma adecuada para que el periodo de cobranza sea el menor posible. Esta acción garantizará que la empresa cuente con la liquidez necesaria para poder sostener sus actividades y prestar un servicio de calidad a sus clientes. En este punto, el GRI (2016) en su capítulo 201, contiene directrices de apoyo en la gestión e indicadores de medición del desempeño que resultaran útiles para que la organización mejore en este aspecto.

7.1.5. Desarrollar programas de formación y capacitación constantes.

Esta es una de las actividades clave que deberá procurarse brindar en diferentes estadios. Por un lado, es importante que la empresa identifique al personal clave de la organización, ingenieros y técnicos supervisores a los cuales capacite de forma constante de forma que dichas certificaciones sean valederas para poder ganar mayor cantidad de contratos. Por otro lado, es importante que de forma progresiva la empresa pueda convertirse en una escuela formadora de técnicos especializados; los mismos que más adelante podrían convertirse en supervisores y formar parte de la planilla permanente de Unicontrol.

Para lograr ello con el menor costo posible, se propone que los ingenieros que sean enviados a capacitar por parte de Unicontrol, como retribución, puedan firmar un convenio en el cual se comprometan a realizar capacitaciones periódicas al personal técnico contratado en los diferentes proyectos que se tiene, de forma que se genera un círculo virtuoso dentro de la organización en el cual el personal técnico se sienta identificado y comprometido con la misma, no solo a nivel laboral sino también a nivel académico, debido a la experiencia que ganan continuamente al ser parte de la empresa. Finalmente, esto propiciará la formación de

un vínculo con el empleado en el cual este último considere a la empresa como su formadora y, por lo tanto, procure un alto nivel reputacional de la empresa dentro del sector; tal como lo constituyen las más importantes empresas del país.

7.1.6. Implementación de GRI.

Por último, una de las actividades relevantes sugeridas para la organización se constituye en la implementación de sistemas de gestión que garanticen que las actividades que se están desarrollando tienen los efectos esperados a nivel de rentabilidad y de generación de beneficios para todos los actores del proceso. Es por ello, que se sugirió la implementación del Reporte de Consultoría GRI, el cual, bajo una serie de lineamientos, establecidos dentro de su manual, constituye una herramienta importante que pone en evidencia, a nivel interno y externo, los resultados que ha obtenido a la empresa a nivel ambiental, económico y social.

La implementación de este reporte no solamente resultará relevante para poder obtener indicadores de desempeño útiles para la empresa, sino que también se vuelve una práctica obligatoria exigida por las principales empresas con las que Unicontrol desea contratar a futuro. Además de ello, es importante considerar que el desarrollo de reporte posicionará a la empresa en una mejor posición competitiva frente a sus principales competidores.

Con la finalidad, de ahondar en mayor detalle sobre este punto, se propuso que la empresa desarrolle una estrategia marco de sostenibilidad, basada en la generación de valor compartido, la cual buscará garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo y la generación de beneficios para todos los actores.

7.1.6.1. Propuesta de estrategia de sostenibilidad. La estrategia de sostenibilidad no solo aumenta la reputación de una empresa, sino también aporta al crecimiento, al desarrollo de la organización y genera retornos de la inversión. Esto implica prácticas empresariales

sostenibles que gestionen y miden el impacto contra la naturaleza, las comunidades y los derechos humanos, y contribuyen en la lucha contra el cambio climático. Los aspectos que se tratan de potenciar hoy en día son la relación con las comunidades cercanas, trabajadores y en reducir el impacto medioambiental de las operaciones. Todo ello sumado con la creación de valor de manera sostenible. Así, existen estrategias que una organización puede aplicar a corto y largo plazo para lograrlo.

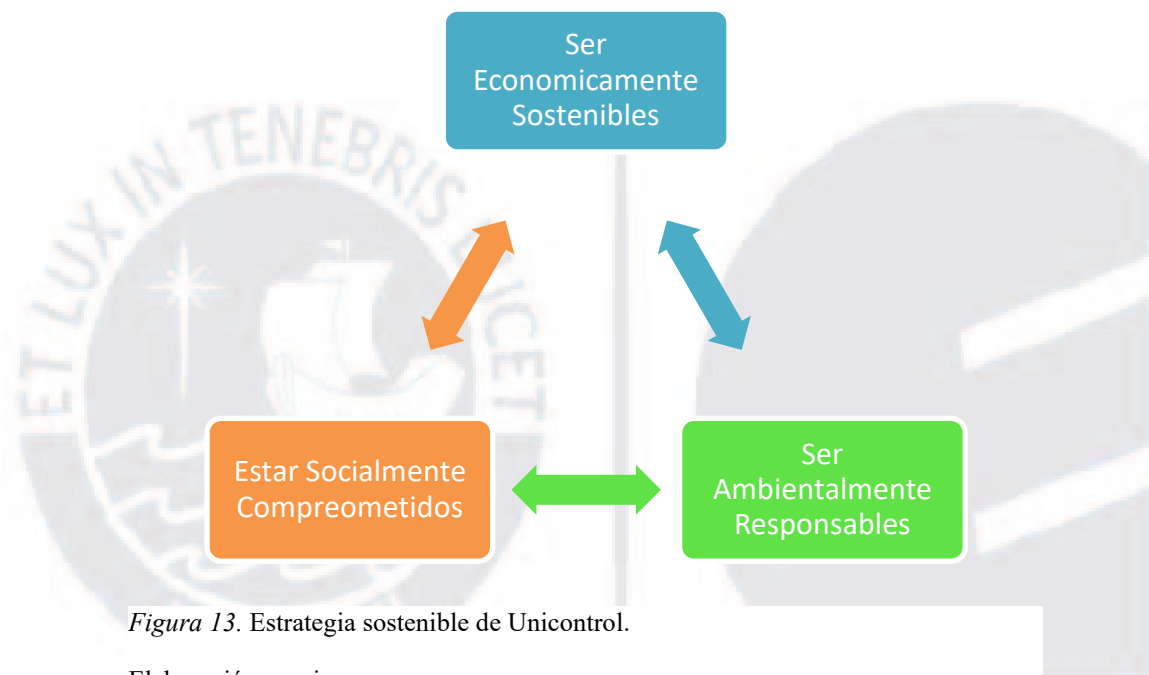


Figura 13. Estrategia sostenible de Unicontrol.

Elaboración propia.

Se propone que Unicontrol busque garantizar una gestión sostenible, a través de la identificación y de la gestión de los impactos de sus procesos a través de la implementación de un sistema de gestión integral de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la gestión del medio ambiente, la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, de acuerdo con las normas ISO 14001, OHSAS 18001 y normativas de trabajo. De acuerdo con sus objetivos y planes definidos es de conseguir la certificación de la ISO 9001:2015, lo que conlleva a realizar auditorías externas a los procesos de la organización.

En esta certificación a través de auditorías externas de deben cumplir con documentos del sistema de gestión que son: políticas de calidad, medio ambiente, seguridad y salud. En la gestión de recursos humanos documentos de planes de capacitación y entrenamiento, sistemas de evaluación de desempeño al personal. En gestión de calidad ejecución de encuestas a clientes, evaluación de riesgos y oportunidades, y un programa anual de auditorías internas y externas. Si bien en el sector minero existen barreras de entradas elevadas, además de exigentes requisitos a empresas inversionistas contra malas prácticas de corrupción, sociales y medioambientales este nuevo panorama hace que nuevas empresas busquen asociarse con subcontratistas locales elevando la intensidad competitiva que ha venido creciendo en los últimos años. Por lo tanto, se sugiere aplicar los estándares GRI (2016) y reportes sostenibilidad anuales preocupándose en los intereses de grupos de interés en estos sectores ya que se vienen desarrollando nuevos modelos de negocios que puedan impactar en ellos. Según GRI 101 los grupos de interés se definen como entidades que pueden verse afectados por las actividades de la organización, o cuyas acciones afecten a la capacidad de la organización para llevar con éxito sus estrategias y objetivos. Dentro de una



Figura 14. Grupos de interés de Unicontrol.

Elaboración propia.

estrategia sostenible la organización debe realizar procesos de participación de sus grupos de interés para comprender sus expectativas e intereses. Según GRI 102-40 se deben identificar grupos de interés a través de reuniones, talleres o encuestas previas haciendo uso de medios eficaces para buscar fortalecer relaciones de mutuo beneficio. A través de reuniones el equipo de consultoría pudo definir 7 grupos de interés: Accionistas, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, gobierno y colaboradores.

Una vez definidos los grupos de interés según GRI 102-46 se deben definir a través de un proceso los contenidos de materialidad, temas de sostenibilidad más relevantes para la gestión a partir de la revisión de las expectativas de los grupos de interés. Para la identificación de los temas de sostenibilidad de Unicontrol proponemos como referencia el análisis de materialidad que aplica principios y estándares internacionales GRI (2016).



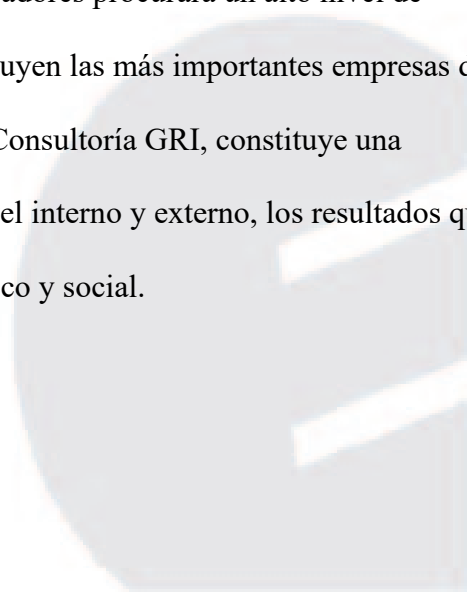
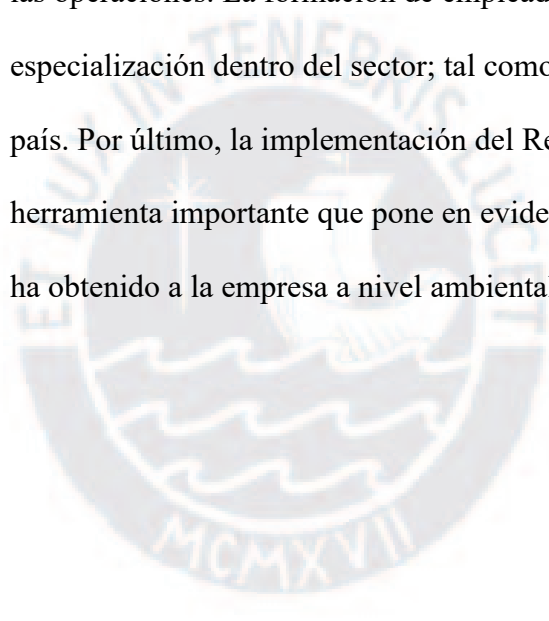
Figura 15. Proceso de definición de contenidos de materiales.

Elaboración propia.

7.2. Conclusiones

En resumen, la solución propuesta sugiere una serie de acciones y estrategias las cuales permitirán que Unicontrol desarrolle las capacidades internas necesarias para crear un modelo de negocios sostenible. Es imprescindible que la alta dirección participe de forma activa, y que tenga como objetivo hacer una revisión sobre los intereses organizacionales y actualizar

los objetivos a largo plazo. Este plan deberá desarrollarse considerando un horizonte de mediano y largo plazo con una reestructuración organizacional alineada a la estrategia definida en el nuevo plan estratégico, priorizando un área comercial que se encargue de realizar una búsqueda activa de oportunidades de negocio y que pueda establecer indicadores de desempeño para que los esfuerzos de penetración en el mercado tengan éxito. En lo que respecta a la gestión eficiente de sus recursos financieros, implicará la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas que proporcionen la inyección de capital necesario para soportar las operaciones. La formación de empleados y trabajadores procurara un alto nivel de especialización dentro del sector; tal como lo constituyen las más importantes empresas del país. Por último, la implementación del Reporte de Consultoría GRI, constituye una herramienta importante que pone en evidencia, a nivel interno y externo, los resultados que ha obtenido a la empresa a nivel ambiental, económico y social.



Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave

De acuerdo a lo explicado en el anterior Capítulo; para la aplicación de las dos alternativas de solución elegidas: (a) desarrollar un nuevo mercado en el sector minero; y (b) desarrollar nuevos servicios para la atención de plantas de energía renovable; se recomendó primeramente realizar algunos cambios internos dentro de la organización.

Para ello, se ha propuesto, dentro de la Etapa de Planificación, elaborar lo siguiente: (a) Plan Estratégico Organizacional; (b) Plan de Restructuración Organizacional; (c) Plan de Marketing; (d) Plan de Gestión Sostenible y Valor Compartido; (e) Indicadores de Desempeño. Para la Etapa de Implementación, se han propuesto una serie de actividades principales que derivan de sus correspondientes planes que conforman la anterior etapa. Finalmente, se establece la Etapa de Seguimiento y Control en la que, haciendo uso de los Indicadores de Medición, se deberá llegar a la elaboración de un Reporte de Resultados.

Se adjunta, también, un diagrama de Gantt donde se muestra la propuesta para el Plan de Implementación de la organización que sirva de base referencial para los desarrollos detallados correspondientes que Unicontrol deberá elaborar, ejecutar y gestionar.

8.1. Actividades.

En la presente sección, se indicarán aspectos generales de todos los planes propuestos como parte del Plan de Implementación. Se recomendarán aspectos teóricos que, a decisión de Unicontrol, podrían constituir referencias importantes para el desarrollo de la Etapa de Planificación. Asimismo, se señalan plazos estimados e inversiones aproximadas para la elaboración de los planes si Unicontrol decide contratar empresas consultoras especialistas en las diferentes materias que implican los desarrollos.

Seguidamente, se describirán algunas actividades principales de la Etapa de Implementación enfatizando en la propuesta de un nuevo diseño organizacional, recursos, mejora de procesos y estrategias de sostenibilidad.

8.1.1. Plan Estratégico Organizacional.

Para el desarrollo del plan estratégico se recomienda usar el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Con el objetivo de que una organización llegué a proyectarse al futuro y alcancé su visión establecida, el proceso estratégico se constituye en un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial. En la Figura 15, se puede apreciar las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación; (b) implementación; y (c) evaluación y control; y, también, se aprecia una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales del plan estratégico. Es importante indicar que, al ser interactivo el proceso estratégico, en el desarrollo de sus actividades deben de participar personal de la organización, con diversos cargos y funciones, en coordinación con el equipo consultor. También, al ser iterativo el proceso estratégico, debe generar en su desarrollo la retroalimentación repetitiva correspondiente para llegar a lo que se proponga.

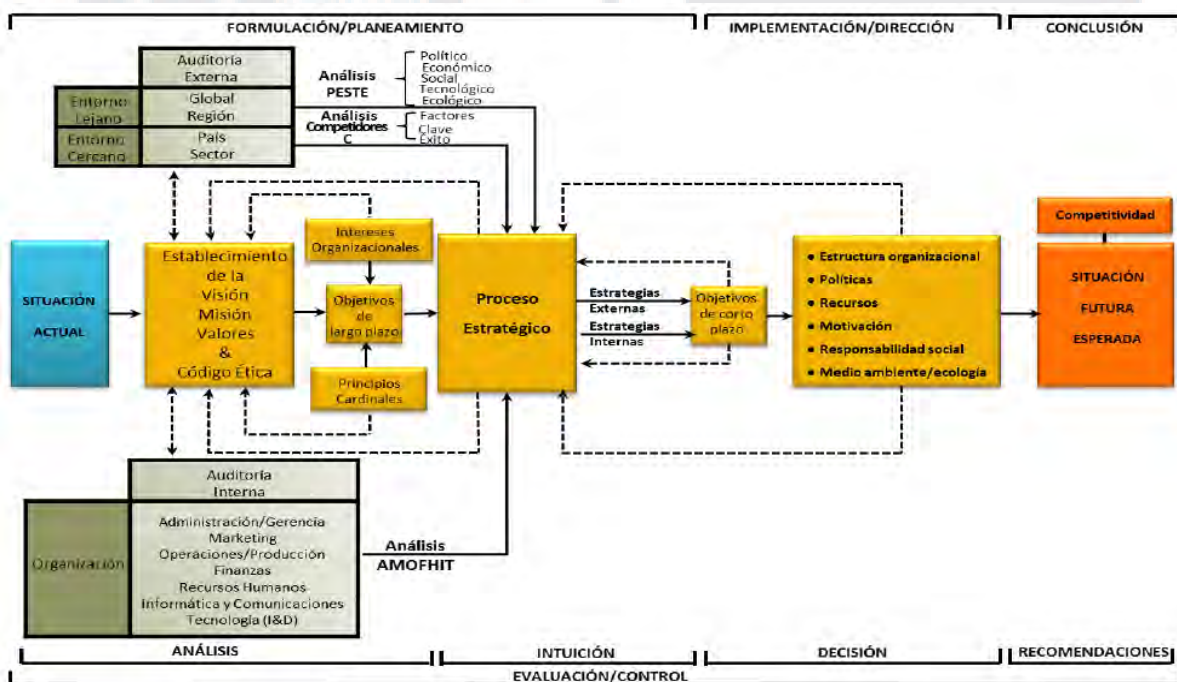


Figura 16. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se estima un plazo de 4.5 meses para el desarrollo del este plan y una inversión estimada para su elaboración de S/. 27,000.

8.1.2. Plan de Restructuración Organizacional.

Según Robbins (2004), la restructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de la empresa; y que el proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores. Entonces la restructuración es una modificación de la forma en que ha estado estructurada u organizada con el objetivo de lograr el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa.

Para elaborar un plan de restructuración se debe primero haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar, que se enfocará a separar los factores del o de los problemas de la organización Robbins (2004). Por ello, el plan de restructuración es un conjunto de sistemas, maneras o formas para realizar el proceso de rediseño para algún problema existente que hemos encontrado en un lugar o área de la empresa. Resulta, entonces, el plan de restructuración fundamental para la mejora de la eficiencia o rentabilidad de la organización.

Es así que, para el caso de Unicontrol, se ha detectado un problema-oportunidad que, para poder aplicarle las dos soluciones, elegidas en el Capítulo VII, tenemos antes que realizar el rediseño de otros problemas internos, también detectados, haciendo uso de un plan de restructuración que aporte, en alguna medida, con la mejora de la rentabilidad de la organización.

Para el desarrollo de este plan se estima un plazo de 4 meses y una inversión aproximada de S/. 24,000.

8.1.3. Plan de Marketing.

Según Kotler (2017), todo nuevo producto o servicio tiene que estar respaldado por un Plan de Marketing que proporcione una rentabilidad que compense la correspondiente

inversión de tiempo y dinero. De los 10 Pecados Capitaes del Marketing de Kotler (2017), podemos decir que son dos de los 10, principalmente, que afectan en mayor medida a Unicontrol; estos son: (a) el proceso de planificación de marketing de la empresa es deficiente; y (b) la empresa no está bien organizada para llevar adelante un marketing eficiente. En función de ello, se recomienda para el desarrollo del Plan de Marketing hacer uso de las 7p's de la mercadotecnia de servicios.

Se estima un plazo de 5 meses para la elaboración de este plan y una inversión aproximada de S/. 30,000.

8.1.4. Plan de Gestión Sostenible y Valor Compartido.

Según GRI (2016), todas las organizaciones, a través de sus actividades y relaciones, aportan de forma positiva o negativa al objetivo del desarrollo sostenible. A partir de ello, las organizaciones cumplen una función clave en el logro de dicho objetivo; a través de la identificación de sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad; y lo hacen públicos a través de la elaboración de reportes de sostenibilidad como los promovidos por los Estándares GRI.

Para Porter y Kramer (2011), el valor compartido puede representar las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a su vez, también, mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Es decir, el valor compartido se orienta en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso económico y social. El valor compartido se puede crear: “reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clúster de apoyo para el sector...” (Porter y Kramer, 2011, p. 6).

Entonces, se recomienda que el plan que se le propone a Unicontrol pueda considerar los conceptos mencionados anteriormente, relacionándolo con su realidad actual sus capacidades en curso, con las que podrá progresivamente migrar a un nuevo enfoque de

gestión. Se estima un plazo de 4 meses para la elaboración del plan y una inversión aproximada de S/. 32,000.

8.1.5. Indicadores de Desempeño.

Para la identificación de los indicadores de desempeño, como parte del Plan de Implementación para Unicontrol, se recomienda tener en cuenta los estándares establecidos en la Sección 400 del GRI (2016); el cual propone indicadores de desempeño para cada área de desarrollo de una organización.

De igual forma, para el desarrollo de los indicadores de desempeño del plan, se podría considerar la teoría del Balance Scorecard (BSC); que, según Kaplan y Norton (2004), expresa los objetivos de un mapa estratégico en un conjunto de indicadores y metas que se deberán alcanzar. También, indicaron los autores, que, para alcanzar las metas de todos los indicadores identificados, la organización deberá de ejecutar un conjunto de programas de acción. Cada uno de estos programas deberá de contar con recursos (personas, financiamiento y capacidad). A estos programas de acción, los autores los denominaron *iniciativas estratégicas*. Entonces cada indicador deberá estar asociado a las iniciativas estratégicas que se requieran para alcanzar las metas propuestas. Por ende, los resultados se generan a través de las iniciativas identificadas y es por ello “que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas” (Kaplan y Norton, 2004, p. 84).

Para la elaboración de los indicadores de desempeño se estima un plazo estimado de 2.5 meses y puede representar una inversión aproximada S/. 15,000.

8.1.6. Nueva estructura organizacional.

Según D’Alessio (2015), la estructura organizacional es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Como se resaltó en el análisis interno, la empresa actualmente maneja una estructura organizativa en desorden, con responsabilidades

y funciones poco claras, sin líneas de carrera para su personal, y funciones comerciales realizadas completamente por gerencia general. Por lo tanto, para la puesta en marcha estratégica de la empresa, es fundamental que Unicontrol realice una reestructuración de sus áreas y poder alinear las estrategias en toda la organización para alcanzar sus objetivos.

Se propone una reestructura enfocada al rediseño de procesos, reducción de costos, desarrollo del capital humano, gestión sostenible y mejora de satisfacción del cliente. Para ello, la gerencia de administración y finanzas se encargará de la gestión de los recursos financieros, contabilidad, control de los costos de ventas y gastos administrativos, la gerencia de operaciones y logística quien será la encargada de aumentar la eficiencia de las operaciones y minimizar los costos de suministros.

8.1.7. Gestión de los Recursos Humanos.

Se propone la independización de la gerencia de recursos humanos del área de administración y finanzas. Con ello se busca focalizar la puesta en marcha en programas de motivación, capacitación y liderazgo de reportes de sostenibilidad. También, se plantea otorgar mayor relevancia a las funciones de la Jefatura del Sistema de Gestión Integral de la organización para la implementación y certificación de normas de calidad, seguridad en el trabajo y medio ambiente.

De acuerdo con el contenido GRI 203-2, la mejora de habilidades y los conocimientos en una comunidad profesional o ubicación geográfica por cambios en las necesidades organizativas atraen a más trabajadores cualificados al mercado y estos a su vez impulsan la necesidad de mayor aprendizaje. Es por ello que Unicontrol, a través de los cambios propuestos en su estrategia, podrá implementar programas de capacitación que impacten positivamente en el negocio; mejorando habilidades y conocimientos dentro de su cadena de suministros e incrementando el impacto en su calidad de servicio tanto para el sector minero como para el eléctrico. Algunos de los programas de capacitación estarán enfocados en

mantenimiento de tuberías en el sector minero, metalmecánica e instalaciones. De igual manera, prepararse para el futuro contratando a personal capacitado para la transmisión de conocimiento en la construcción y mantenimiento de plantas de generación de energías renovables.

Para realizar eficazmente los servicios, se asignarán suministros al personal como: herramientas, implementos de seguridad, además de equipos para realizar trabajos de altura como grúas y andamios especiales; además de repuestos y partes especiales para la reparación. Es por ello, que se recomienda el rediseño del layout del almacén con áreas de carga y descarga de camiones para recibir a proveedores, almacenar los materiales y enviarlos a los diferentes mercados donde opera Unicontrol. Se propone rediseñar la gestión de inventarios con procesos adecuados, y personal capacitado en logística e indicadores claves de medición del desempeño.

8.1.8. Marketing.

En lo correspondiente a los cambios en la gestión del marketing de la organización, se propone, principalmente, crear una nueva gerencia comercial quien será responsable de la gestión de clientes, captar información importante del mercado y entregar los requerimientos de los clientes para mejorar su satisfacción.

8.1.9. Finanzas.

Según en el contenido de GRI 201-1, sobre el desempeño económico de una organización, se propone que Unicontrol establezca con claridad su información financiera generada a través de sus ingresos y el valor distribuido sobre sus costes operacionales, salarios y beneficios de sus empleados, pagos a proveedores, impuestos e inversiones en la comunidad; así como el resultado económico que aportará a la creación del valor económico de la organización. De acuerdo con el análisis interno realizado se identificó dificultades para elaborar correctamente sus estados e información financiera, para esto se propone una serie

de actividades para que la empresa pueda preparar información de desempeño económico correctamente, ayude a la toma de decisiones y realice una gestión eficiente para ingresar en el mercado de servicios para el sector minero y desarrollarse a largo plazo en el servicio para plantas de generación de energías renovables.

También, se propone la implementación de auditorías de los estados financieros a través de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) que son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB). Estas establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a la empresa y que se reflejan en los estados financieros. Se propone la implementación de esta norma para mejorar la función financiera a través de una mayor consistencia en las políticas contables, obteniendo beneficios potenciales de mayor transparencia, incremento en la comparabilidad y mejora de la eficiencia.

El objetivo de una auditoría de estados financieros es mejorar el grado de confianza de los clientes a los que van dirigidos dichos estados financieros. Esto se consigue mediante la emisión de una opinión por parte de un auditor respecto a si los estados financieros han sido elaborados, en todos los aspectos de materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable. En el caso de la mayoría de los marcos con fines generales, dicha opinión expresará si los estados financieros se han presentado de forma adecuada, en todos los aspectos, u ofrecen una imagen fiel de conformidad con el marco.

8.1.10. Gestión Sostenible y de Valor Compartido.

Como parte de esta gestión, un aspecto importante que se propone es la de implementar una política de contrato de miembros de la comunidad local donde Unicontrol preste sus servicios para ocupar cargos ejecutivos, de empleados y trabajadores, en general que demuestre que la organización tiene una presencia positiva en el mercado. Según el

contenido de GRI 202-2, incluir a este personal local puede potenciar el capital humano por su conocimiento, experiencia del sector, además de incrementar el beneficio económico para la comunidad local y mejorar la capacidad y eficiencia de la organización entendiendo mejor sus necesidades locales y desarrollando planes de desarrollo del trabajador más acertados. Unicontrol con esta implementación podrá adquirir conocimiento con mayor facilidad y rapidez del nuevo mercado de servicios para el sector minero y poder potenciar su visión de largo plazo en el servicio de plantas de generación de energías renovables; fidelizando a sus empleados para el logro de sus objetivos establecidos.

Otro aspecto importante que se propone es que, la información sobre la creación de valor económico deberá indicar, de forma básica, como la organización ha generado riqueza para los grupos de interés calculando los ingresos, sumando las ventas netas, ingresos obtenidos de inversiones financieras como intereses de préstamos financieros. Los costes operacionales deben incluir pagos de materiales, componentes de productos, instalaciones y servicios adquiridos, pagos trabajadores contratistas, costes de formación y otros.

8.2. Gráfico de implementación de Gantt

En la Figura 16, se muestra un diagrama de Gantt donde se proponen las tres etapas: Planificación, Implementación, y Seguimiento y Control que han sido tratadas de manera general en la anterior sección. A cada una de estas etapas se les asigna actividades principales considerando los aspectos propuestos en la solución consolidada desarrollada en el Capítulo VII. Se estima un plazo total de 18 meses para el Plan de Implementación orientado principalmente, como se indicó anteriormente, a generar las mejoras y cambios en la estructura interna que le permitan afrontar el problema-oportunidad planteado a través de las dos soluciones evaluadas y elegidas en los dos capítulos precedentes.

8.3. Factores de éxito clave

Una parte fundamental que garantice la efectividad de las alternativas de solución planteadas consiste en la implementación de indicadores de gestión de desempeño para procesos y actividades claves, las mismas que además de ayudar a medir el éxito de las propuestas, aportaran de forma activa al proceso de toma de decisiones por parte de la alta dirección. Para la implementación de estos indicadores resulta importante seguir los lineamientos establecidos en la sección 400 del GRI, el mismo que indica para cada una de las áreas de desarrollo de la empresa cuales son los indicadores de desempeño que se deben implementar. Además de ello, el equipo de consultoría consideró que existen algunos factores claves que darán indicios sobre el éxito de las acciones implementadas, y sobre los cuales se sugiere que la alta dirección preste especial atención, algunas de ellas son: (a) Mejora en los ratios de rentabilidad (b) Optimización del periodo de cobranza y pagos. (c) Alto grado de porcentaje de desempeño. (d) Indicadores de buen clima organizacional.

8.3.1. Mejora en los ratios de rentabilidad

El primer factor clave de éxito sugerido a tomar en cuenta está relacionado con el nivel de rentabilidad de la empresa. En tal sentido, y como se puso en evidencia en el desarrollo del análisis cuantitativo, la empresa posee altos costos operacionales lo cual conlleva a que el margen EBITDA promedio de los últimos cuatro años haya sido de 16% y con un ROE en el año 2018 de 10.14%, el más bajo de los últimos cuatro años. Sin embargo, lo más relevante del análisis radica en el hecho que la tendencia de los últimos años ha sido que la empresa se esté contrayendo, afectando sus resultados operacionales, tal como se puede apreciar en la figura 17.

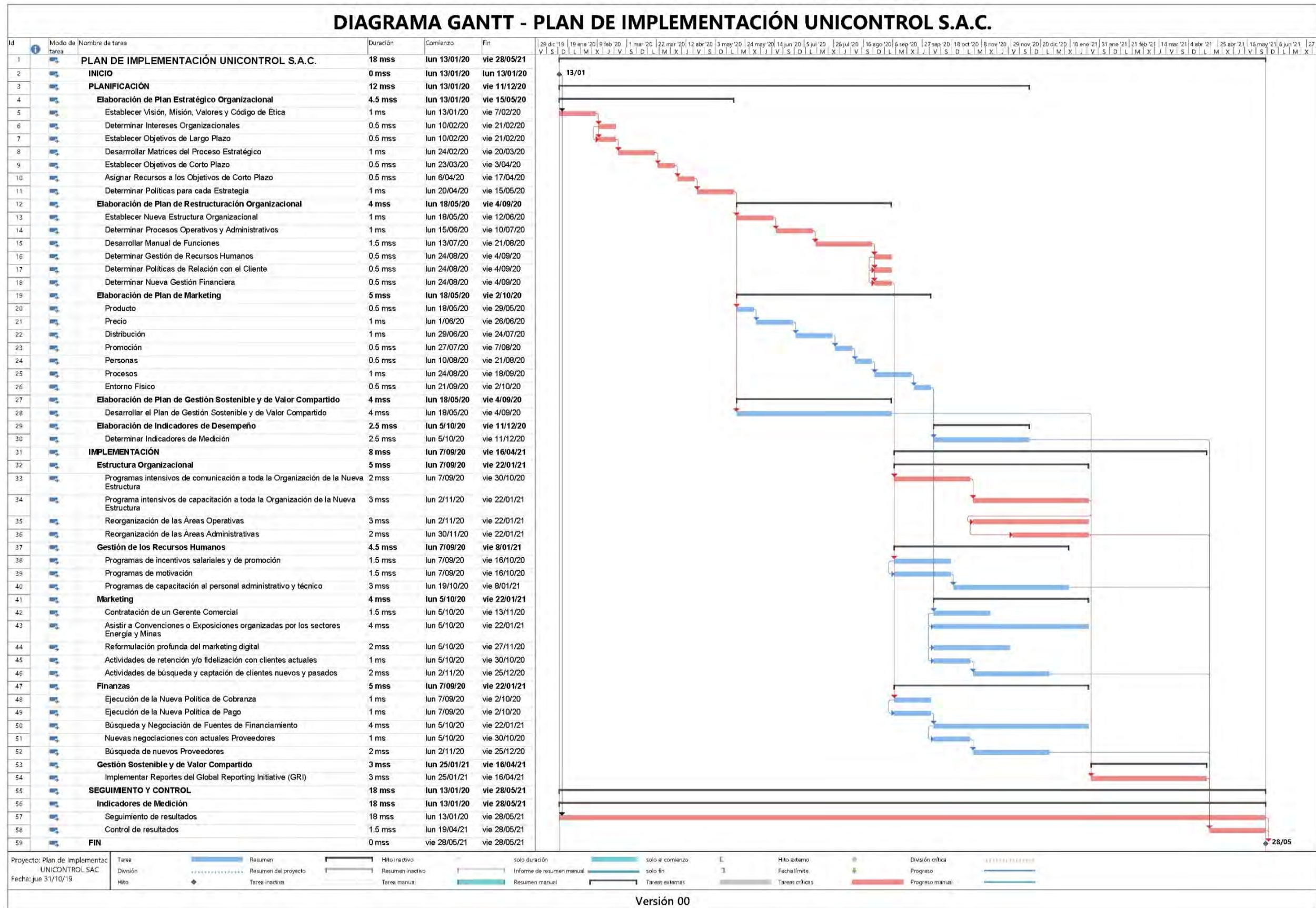


Figura 17. Diagrama de Gantt del plan de implementación propuesto para Unicontrol.

Elaboración propia.

Se identificaron tres formas a través de las cuales la empresa podría mejorar sus ratios de rentabilidad, y en los que la organización deberá centrar sus esfuerzos: El primero, consiste en incrementar el nivel de ventas, el cual en el 2018 fue de 6'711,286; para ello, las dos alternativas de solución propuestas tienen por objetivo que la organización incremente su facturación con una mayor cantidad de servicios prestados a empresas del sector minero. El segundo es la reducción del costo de ventas; el cual en el promedio de los últimos años ha sido de 80%; para ello, el proceso de reestructura organizacional y la revisión de los procesos operacionales internos deberá procurar que este porcentaje se reduzca de forma considerable. Por último, una tercera forma de aumentar rentabilidad consiste en reducir activos poco productivos; para ello, se sugiere que el área de operaciones haga una revisión exhaustiva del inventario actual de equipos y maquinarias de forma que los niveles de inversión de los proyectos sean los más bajo posibles.

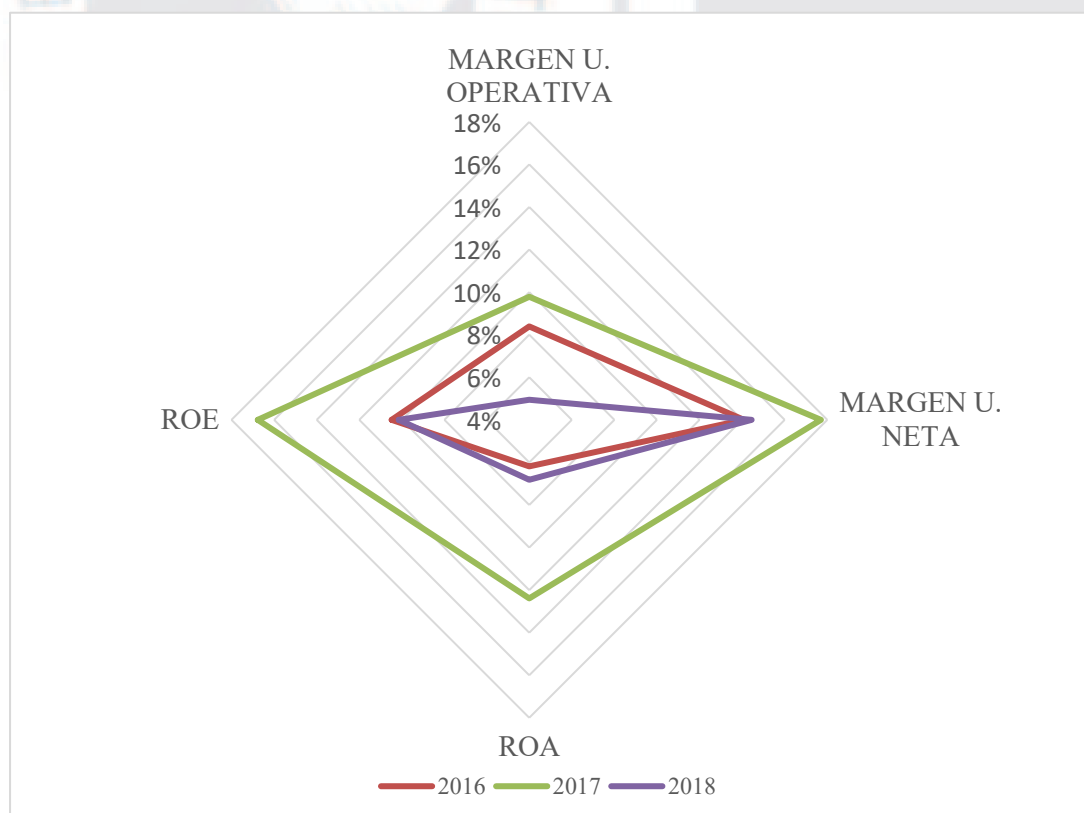


Figura 18. Gráfico de evolución de márgenes de rentabilidad.

Elaboración propia. Información suministrada por Unicontrol en el 2019.

En tal sentido, el ROE dará información sobre la rentabilidad obtenida por los accionistas sobre el patrimonio y el ROA es un indicador que determina la eficiencia con la cual la empresa está haciendo uso de sus activos totales. Del mismo modo, el margen de utilidad neta cuya formula se muestra en la figura 13, permitirá evidenciar si es que los proyectos que la empresa desea emprender generan rentabilidad por si solo; y el margen de utilidad bruta, cuya formula se muestra en la figura 14, muestra cuán rentables son las inversiones de la organización luego de los beneficios otorgados por conceptos de depreciación y amortización.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$$

Figura 19. Flormula márgen de utilidad neta.

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/margen-neto.html>

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Coste de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Figura 20. Formula márgen de utilidad bruta.

Fuente: Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html>

8.3.2. Optimización del periodo de cobranza y pagos

El segundo factor clave de éxito que se sugiere tomar en cuenta son las ratios de actividad; es decir, la rotación de las cuentas por cobrar y de cuentas por pagar. Este es un indicador que actualmente genera inconvenientes de liquidez a la empresa debido a que, a la fecha, el periodo promedio de cobranza es de 53 días y el periodo promedio de pago es de 27 días; por lo tanto, es posible afirmar que la empresa está pagando sus deudas con capital de los accionistas debido a que sus clientes le pagan en un tiempo mayor.

Una de las acciones que se recomiendan para la empresa es que la gerencia general establezca como política que el periodo de pago sea, en la mayoría de los contratos, superior al periodo de cobranzas, de forma que las operaciones de la organización se financien con capital de terceros; es decir, los clientes. Es preciso tener claro que las deudas que se obtienen con los proveedores es la forma de financiamiento más conveniente ya que es capital que no genera intereses.

Para conseguir ello, uno de los desafíos que va a tener que enfrentar la organización es que los proveedores de Unicontrol al ser empresas pequeñas, requieren que los pagos se realicen en un plazo muy corto; de la misma forma, las empresas que contratan a Unicontrol, al ser organizaciones grandes establecen políticas de pago entre 30 y 60 días; por lo tanto, se debe tener un escenario claro sobre estos periodos para que se trabaje con plazos de rotación de cuentas adecuados con la finalidad de no generar problemas de liquidez en las cuentas de la empresa.

$$\text{Días rotación cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación cuentas por cobrar}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Días rotación cuentas por pagar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación cuentas por pagar}} = \frac{\text{Cuenta por pagar} \times 365}{\text{Costo mercancía vendida}}$$

Figura 21. Formulas de periodo promedio de pago y cobranzas.

Fuente: <https://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-circulacion-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcae>.

8.3.3. Alto grado de porcentaje de desempeño

El tercer KPI (indicador clave de rendimiento) sugerido para la organización es la medición del grado de satisfacción de los clientes, este punto resulta relevante pues los resultados permitirán que la plana directiva tome acciones inmediatas para corregir o mejorar algún proceso que no esté funcionando de forma adecuada y que cause incomodidad entre los

clientes. En tal sentido, se propuso que la satisfacción del cliente se pueda medir tomando en cuenta distintas variables para poder abarcar un espectro amplio de criterios de evaluación.

El primero, y más general de los criterios, consiste en aplicar una encuesta de satisfacción al cliente (CSAT) por los servicios prestados, el mismo que deberá ser un formulario muy simple de llenar y que deberá ser administrado por los supervisores de obra para luego tener un indicador claro sobre el desempeño.

El segundo criterio propuesto, y que está relacionado con el anterior, es el índice de recomendación (NPS) de los clientes; a diferencia del anterior, este indicador tiene su fundamento en una acción, por lo tanto, no considera la influencia de las emociones dentro de la calificación, tal como si lo realiza el CSAT. Estos dos primeros indicadores se pueden aplicar a través de encuestas online, para lo cual existen distintas herramientas tecnológicas que hacen posible aplicar dichos cuestionarios de forma práctica.

Un tercer criterio para poder medir la satisfacción al cliente es el tiempo de respuesta. Tal como se ha mencionado, uno de los aspectos importantes que los clientes resaltan a la hora de calificar el servicio de Unicontrol es el tiempo de respuesta inmediato, el cual suele prestarse 24 horas al día, los siete días de la semana. Esta es una práctica que es importante mantener y fomentar, sobre todo si se desea penetrar a un mercado exigente como el minero; por lo tanto, implementar indicadores de respuesta frente a los distintos tipos de servicio que presta la empresa a sus clientes servirá para que el área de operaciones tome decisiones correctivas de forma oportuna.

El cuarto criterio para tomar en cuenta es la tasa de retención de clientes. Este indicador refleja la capacidad que tiene la empresa de renovar el vínculo comercial con un cliente de forma continua; es importante entender que la retención de los clientes dependerá en mayor medida del desempeño que tenga la empresa; por lo tanto, esta resulta siendo

información objetiva sobre cuán bien está realizando sus operaciones la organización. Para ello, se aplicará la siguiente fórmula:

$$TRC = ((CE - CN / CS)) \times 100$$

TRC = Tasa de retención de clientes.

CE = Número de clientes al final del periodo.

CN = Número de nuevos clientes durante el periodo.

CS = Número de clientes al inicio del periodo.

El último criterio a considerar es un KPI multidimensional que tiene en cuenta la calidad y el servicio. El método usado es denominado SERVQUAL, y fue desarrollado por Valerie Zeithaml (1990), la misma es una herramienta basada en un modelo de análisis cualitativo y cuantitativo que permite medir diferentes variables con la intención de determinar el grado de satisfacción del cliente, sus expectativas y obtener retroalimentación por parte de ellos. Las preguntas de este cuestionario están basadas en conocer los siguientes aspectos del servicio: Fiabilidad, aseguramiento, apariencia, empatía y capacidad de respuesta.

Finalmente, se recomienda que dentro de la nueva estructura organizacional de la empresa exista un área encargada de gestionar estos KPI's e informar sobre los mismos a la gerencia general para que esta pueda tomar acción en base a los resultados de estos.

8.3.4. Indicadores de buen clima organizacional

El último factor clave de éxito sugerido tiene relación con el grado de satisfacción interno de los empleados; en tal sentido, existen diversos indicadores que serán útiles para realizar la medición. Por ello, en concordancia con lo señalado por el GRI (2016) se proponen los siguientes:

Información sobre la tasa de rotación de personal y nuevas contrataciones. El capítulo 401 del GRI (2016) hace mención sobre la importancia de contar con indicadores de rotación

del personal; un alto nivel de rotación será señal de altos niveles de incertidumbre e insatisfacción de los empleados dentro de la organización. Realizar cambios continuos de personal generan baja productividad y rendimiento puesto que las personas deben atravesar la curva de aprendizaje de forma continua generando fallas y reprocesos continuos. Por otro lado, un dato relevante son las políticas implementadas para las nuevas contrataciones, las cuales deben tomar en cuenta factores como la diversidad de edad, género y sexo ya que serán indicativos de que la empresa está haciendo uso optimo del talento humano disponible.

Información sobre tasa de frecuencia de accidentes (TFA), enfermedades profesionales (TIEP), días perdidos (TDP), absentismo (TAL) y muertes por accidentes o enfermedades ocasionadas por las actividades laborales. Estos indicadores resultan relevantes en cuanto el Reporte de Sostenibilidad GRI (2016) menciona que una baja tasa de accidentes, enfermedades y absentismo laboral son señales de altos niveles de productividad y de satisfacción del personal.

Media de horas de formación al año por empleado. Este indicador es útil en cuanto brinda información sobre la calificación del personal. Es importante que la empresa mantenga una tasa de formación que vaya de acuerdo con su nivel de especialidad y que el equipo laboral que trabaje en la misma se encuentre correctamente capacitado para prestar sus labores; y de la misma forma esto contribuirá a que el personal eleve sus grados de satisfacción respecto a la organización.

Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional. Este indicador permite determinar el nivel de información que tiene el personal sobre su desempeño y su grado de satisfacción. A su vez ello indica si es que los sistemas de evaluación se están aplicando de manera uniforme y transversal en toda la organización y si es que se tienen controladas las aptitudes del personal. Por último, al igual que el indicador

anterior, las evaluaciones de desempeño abren oportunidades para que se eleven los niveles de satisfacción laboral entre los empleados.



Capítulo IX: Resultados esperados

Teniendo en cuenta que las alternativas de solución sugeridas se relacionan con el cambio en el modelo de negocio de la organización, los resultados esperados se darán de forma paulatina, a medida que se va cumpliendo con el plan de implementación desarrollado en el capítulo anterior. Según lo expuesto, la primera alternativa de solución referida a la búsqueda de nuevos mercados, permitirá que Unicontrol amplie su mercado actual hacia la industria minera; y por lo tanto, ello brindará beneficios de corto plazo para la organización; mientras que la segunda alternativa de solución, la cual se orienta al desarrollo de nuevos productos para atender al mercado de energías renovables dará como resultado mayor rédito a largo plazo para la empresa. En tal sentido, se abordarán ambas perspectivas en el desarrollo del presente capítulo.

9.1 Resultados esperados de corto plazo.

En lo que refiere a un horizonte corto plazo, se estima un periodo entre uno a tres años, luego de lo cual, las acciones implementadas podrán tener efectos evidenciables, medibles y tangibles en la organización. Es importante mencionar que, en el tiempo indicado, los resultados que se esperan están relacionados con cambios a la interna de la organización, esto debido a que son producto de las modificaciones que se han implementado dentro de la primera etapa del Gantt propuesto en el capítulo anterior.

El primer resultado esperado será el aumento de los índices de rentabilidad de la compañía, generando mayor valor para lo accionistas. Esto se sustenta en los efectos de los cambios organizacionales a nivel estructural que se han ido realizando durante la etapa de planificación e implementación, lo cual conllevará; a nivel operacional, a que existan procesos operativos más eficientes, se reduzca el porcentaje de costos y gastos de ventas, que exista mejor control del inventario de equipos y herramientas en los almacenes y obras; a nivel administrativo y financiero, esto generará que se optimice el periodo de pagos y

cobranzas de los proveedores y clientes, que los proyectos encuentren la forma de financiamiento más adecuada, que se implementen indicadores de control de desempeño y de resultados; entre los principales beneficios que pueden obtenerse. Todos estos efectos positivos darían como resultado que los indicadores de rentabilidad mejoren y que la empresa por lo tanto sea más rentable en sus operaciones.

El segundo resultado esperado está relacionado con la estrategia comercial y el efecto esperado directo de implementar un área comercial que busque de forma activa clientes del mercado minero. Esto supone que la empresa ampliará su cantidad de clientes, con la finalidad de incrementar los volúmenes de trabajo actuales y generar mayor facturación anual. Uno de los factores clave para conseguir este objetivo será la gestión comercial que debe impulsar el gerente general junto con la nueva gerencia comercial; la cual es preciso que cuente con los contactos necesarios dentro de las empresas del rubro que permitan que Unicontrol atraviese las barreras de entrada que se han ido generando en el sector.

El tercer resultado esperado está relacionado con la mejora en el clima laboral. Los cambios internos organizacionales, la implementación de políticas de capacitación, los sistemas de evaluación de desempeño que otorgan retroalimentación efectiva y las nuevas responsabilidades profesionales adquiridas producto de la nueva línea de negocios de la empresa; son elementos que van a incidir de forma positiva en la mejora del clima laboral organizacional. Polo, Fernandez, Bargsted, Ferguson y Rojas (2017) relacionan el compromiso organizacional con el bienestar de la vida en un constructo emocional el cual denominan “engagement”; la cual se entiende como la actitud que tiene cada empleado en el trabajo y la cual lo motiva continuamente a apasionarse con el mismo y lograr cosas importantes producto de su esfuerzo. Del mismo modo, Chavez y Rios (2019) sostienen que, entre los empleados que pertenecen a la generación millennial, el factor que mayor valoración tiene y que aumenta su grado de motivación laboral, es el desarrollo de línea de carrera

dentro de la organización; seguido luego por el clima laboral y la remuneración, siendo que existe diferencia entre estos dos últimos factores dependiendo de la edad de los encuestados. Por lo tanto, es importante que la empresa, a través de un esfuerzo concatenado entre el área de operaciones, recursos humanos y la gerencia general, busquen encargar responsabilidades a sus empleados que los motiven continuamente y así poder retener el talento humano que mayor valor genera a la compañía; todo ello acompañado de un sistema de recompensas que sea acorde al mercado.

9.2 Resultados esperados de largo plazo.

En lo que refiere al horizonte de largo plazo, se estima un periodo entre siete a diez años, luego del cual se proyecta que la empresa obtenga resultados que estén relacionados con el cambio de modelo de negocio producto de las acciones implementadas y que han ido generando una línea de tendencia progresiva positiva. Es por ello, que en este caso, los cambios están relacionados con cambios estructurales que tienen un reflejo en resultados que, no solo tienen influencia a la interna de la organización, sino que también considera a todos los *stakeholders* e incluso factores ambientales.

El primer resultado esperado está relacionado con lo que Porter y Kramer (2011) denominan como la creación de valor compartido; la misma que se entiende como la generación de beneficios, no únicamente para la empresa, sino que también para la sociedad en la que la organización se desenvuelve. El desarrollo de las acciones propuestas de implementación deben procurar, en el tiempo, que las acciones de valor compartido se vuelvan parte de la estrategia de la organización, de forma que fomente la mejora de la reputación de la empresa entre los miembros de la comunidad y que esta última aumente su percepción de valor sobre la incidencia positiva de la organización en sus vidas.

El segundo resultado esperado está relacionado con la nueva línea de negocio en la que la organización está poniendo su foco de atención, el sector de energías renovables. En

tal sentido, se propone que Unicontrol, dentro de su plan de reestructuración, y toda vez que alcance los niveles de rentabilidad deseados, considere la designación de responsables operacionales que trabajen, de forma paulatina, en el campo de investigación y desarrollo sobre las nuevas tendencias que están gestándose dentro del campo de energías renovables. Este esfuerzo no solamente involucra a la empresa, sino que también, involucra a sus clientes actuales, quienes están participando de estos cambios. El fin supremo de esta acción es convertir a Unicontrol en un socio estratégico de las generadoras de energía, con las que actualmente trabaja de forma eficiente, para que puedan participar del cambio energético y posicionar a la empresa en el brazo constructor y de mantenimiento de este tipo de infraestructura; es decir, Unicontrol se encargaría, gracias a sus nuevas capacidades y a una buena relación proveedor-cliente, de la ejecución de la infraestructura para este tipo de instalaciones y las generadoras se dedicaran de forma exclusiva a lo que es el *core business* de su negocio.

El tercer resultado es una consecuencia colateral que surge gracias al éxito que se pueda conseguir con la implementación de acciones en el mercado de energías renovables; el mismo que se relaciona con los efectos positivos medioambientales que van a obtenerse luego de promover de forma activa el desarrollo de este tipo de tecnologías en el país. Los frutos de estas acciones impactaran de forma directa a las comunidades donde se desarrollan los proyectos de energías renovables, generando energías limpias de fácil acceso y a bajo costo.

Por último, el cuarto resultado esperado en el largo plazo se relaciona con la política de sostenibilidad que es promovida por la organización. Toda empresa aspira a ser rentable y perdurar en el tiempo de forma eterna; Unicontrol, posee los mismos fines supremos, por lo tanto, uno de los resultados esperados más importantes para la organización reside en el grado de sostenibilidad de sus operaciones en el tiempo; es decir, que la empresa pueda

desarrollar sus operaciones siendo una empresa rentable y a la vez responsable en el aspecto social y medioambiental, generando valor compartido para todos los involucrados.



Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1. Conclusiones

De acuerdo con las entrevistas realizadas en el análisis interno de la organización con el Gerente General, gerentes funcionales y jefaturas de la empresa se identificó que el crecimiento de la empresa se ha dado gracias a la experiencia del equipo gerencial en el sector, a una adecuada gestión de relaciones con el cliente y proveedores, y al establecimiento de una estructura organizacional que ha estado soportada en el cumplimiento estricto de la calidad exigida y de los requisitos normativos específicos de la industria. Esa primera etapa de crecimiento duró 8 años y le permitió a Unicontrol posicionarse como la empresa líder en el sector de servicios de mantenimiento industrial de las plantas termoeléctricas generadoras de energía ubicadas en Chilca; demostrando así que la empresa cuenta con especialistas capacitados con conocimiento en la entrega del valor esperado para sus clientes en los servicios requeridos. La organización pudo lograr una curva rápida de aprendizaje sobre el sector, gestionando sus recursos de forma eficiente para actuar con rapidez y buena atención. No obstante, el entorno cambiante actual se presenta como un desafío para el futuro de Unicontrol, que deberá de identificar sus oportunidades para desarrollar nuevas capacidades y adelantarse a los competidores con la finalidad de ser más competitiva y generar valor compartido.

En el análisis interno de la organización se identificó que el hecho de reaccionar a los requerimientos inmediatos, hizo que a Unicontrol creciera en el corto plazo, sin prever los cambios de la industria con una visión de futuro no muy clara, sin medir adecuadamente su impacto, y sin una planificación estratégica que cuente con una estructura organizacional sólida y con procesos alineados; todo ello, aunado al alto poder de negociación de los clientes y los proveedores, representan una gran amenaza, a nivel competitivo para la empresa, y afecta de forma directa sus resultados, poniendo en riesgo la sostenibilidad de esta.

A nivel del sector energético, se identificó que actualmente, las empresas generadoras de energía de Chilca experimentan una dificultad relacionada con la sobreoferta de energía que hay en la zona, lo cual conlleva a que las plantas tengan que apagar sus equipos y operar en un porcentaje menor a su capacidad instalada; afectando así, de forma directa el desempeño operacional de Unicontrol, ya que la empresa, a la fecha, viene realizando menos servicios que los proyectados a inicios de año, generando una facturación menor a la estimada. Adicional a ello, a nivel global, existe una tendencia, cada vez mas creciente, tanto de los países, como de algunas empresas del sector, por fomentar con mayor fuerza el proceso de transformación de matriz energética promoviendo el uso de energías renovables tanto tradicionales, como la hidroeléctrica; y las no tradicionales, como la solar, eólica, biomasa, biogas, mareomotriz, entre otras. Considerando la dependencia que tiene Unicontrol por la operación de las plantas generadoras, los problemas descritos representan una amenaza inminente para la empresa y pone en riesgo la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Una amenaza importante que también se detectó tiene relacion con el desarrollo del mercado de centrales termoeléctricas. Los impactos negativos medioambientales que se producen durante su operación, entre los que destacan el incremento del efecto invernadero y el daño de la capa de ozono, originan que, en el mediano plazo, el negocio de generación de energía eléctrica a través de uso de combustibles fósiles se presente como una opción de desarrollo insostenible. Por otro lado, a nivel social, el requerimiento de personal técnico adecuadamente capacitado por parte de las empresas del sector eléctrico, y la implementación de políticas rigurosas de seguridad en el trabajo; obligan a que las empresas, que prestan este tipo de servicios, tengan que contar con un equipo de personas correctamente capacitadas en la ejecución de dichos trabajos. La búsqueda de técnicos y profesionales que calcen con dicho perfil no resulta fácil, tomando en consideración una localidad pequeña como el distrito de Chilca, lo cual conlleva a que la empresa tenga que implementar programas de capacitación

que busque fomentar el desarrollo de estas competencias dentro del personal técnico de la zona.

Finalmente, del análisis realizado, se concluye que Unicontrol enfrenta una amenaza muy fuerte dentro del sector en el cual actualmente se desenvuelve, con un modelo de negocio que no resulta sostenible en el mediano y largo plazo. Frente a este problema, la propuesta de solución sugerida en la presente tesis se sustenta en la oportunidad que tiene la empresa de cambiar su modelo de negocio aplicando estrategias de crecimiento que le permitan transformarse en una organización sostenible, a través del desarrollo de un diseño estratégico organizacional orientado a la generación de valor compartido creando mayor riqueza económica, a la vez que procura crear beneficios en el ámbito social y medioambiental, con un modelo de negocio expandible a otros mercados como el minero en el corto plazo y en energía renovables en el largo plazo.

10.2. Recomendaciones

En línea con la sustancia del problema planteado, se sugirieron dos alternativas de solución, cada una de las cuales se orientan a diversos plazos de ejecución. La primera propuesta se relaciona con la aplicación de una estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados; en tal sentido, se valido que la incursión de Unicontrol en el sector minero, en el corto plazo, podrá contrarrestar la inestabilidad de la industria de generación de energía a través de centrales termoeléctricas logrando mayor nivel de facturación y crecimiento económico posibilitando así la generación de mejores índices de rentabilidad. La segunda propuesta tiene relacion con el desarrollo de una estrategia de crecimiento orientada al desarrollo de nuevos productos; específicamente al desarrollo de capacidades profesionales y técnicas que le permitan a la empresa atender las nuevas necesidades que tienen las empresas generadoras de energías renovables; lo cual ayudará a la empresa a prepararse para el cambio transformacional que experimenta la empresa en un futuro próximo. Se sugiere que la alta

dirección de Unicontrol implemente, con la asesoría de un equipo de consultoría externo, un plan estratégico organizacional el cual establezca los objetivos y metas de la organización y que procure el desarrollo de nuevas capacidades internas que permitan satisfacer los requisitos de sus nuevos clientes; en tal sentido, se sugiere el modelo secuencial para el desarrollo del mismo.

Estas estrategias de crecimiento deberán venir acompañadas de una serie de acciones a nivel interno de la organización, que permitan posicionar a Unicontrol de forma efectiva en el nuevo mercado. Una de las primeras acciones a realizar es la de considerar, en la nueva estructura organizacional, la creación de un área comercial con un gerente de ventas a la cabeza de esta; el cual, deberá poseer un perfil técnico comercial con experiencia en el sector minero y contar con una red de contactos importante que le permita a la empresa romper barreras de entrada en el sector. La gerencia general deberá establecer junto con el gerente de ventas los objetivos de la nueva área comercial al corto, mediano y largo plazo; además se deberán asignar los recursos necesarios y un presupuesto adecuado para asistir a convenciones, ferias y congresos con la finalidad de fortalecer su red de contactos y ampliar la cartera actual de clientes.

Del mismo modo se sugiere que, en esta nueva etapa, la empresa procure estar alineado con la políticas de generación de valor compartido para todo los interesados en el nuevo negocio de Unicontrol. Esto se debe reflejar en la creación de bienestar a nivel economico, social y medioambiental.

En lo que respecta al punto economico, uno de los primeros objetivos de la empresa será el de generar mayor riqueza para los accionistas, procurando que la organización mejore sus índices de rentabilidad. Sumado a ello, Unicontrol deberá comunicar de forma clara y transparente la los resultados financieros producto de su ejercicio anual, dicha información debe indicar de forma básica como la organización ha creado valor para los grupos de interés.

Luego de preparar esta información será importante que Unicontrol incluya, dentro de sus procesos, la realización de auditorías periódicas a sus estados financieros, a través de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, con el objetivo de mejorar el grado de confianza a los que van dirigidos dichos estados para gestiones de inversiones y de capital.

En lo que respecta al aspecto social, es importante que la empresa procure el desarrollo del talento humano interno a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, así como el establecimiento de políticas orientadas a mejorar el clima laboral organizacional; sin embargo, un aspecto vital, a nivel de impacto social, es que Unicontrol genere beneficios para los pobladores de la localidad en la que se desarrolla, por lo tanto, se recomienda que el personal contratado sea de la misma comunidad donde esta opera. La inclusión de personal local va a potenciar el capital humano por su conocimiento y experiencia en el sector, al mismo tiempo que incrementará el rédito económico para la población. Con esta implementación, la empresa podrá ingresar al mercado minero con mayor facilidad y afianzarse en el mismo con una visión de largo plazo, fidelizando a sus empleados para el logro de sus objetivos.

En el aspecto mediambiental, la empresa debe procurar generar una huella ecológica positiva dentro del sector y la comunidad en la que opera. En tal sentido, las operaciones de la organización deberán estar alineadas con las normas y políticas establecidas por las empresas que realizan este tipo de certificaciones. Una de las principales fortalezas de Unicontrol será la oportunidad que tendrá la empresa de contar con participación activa dentro del desarrollo del mercado de energías renovables no tradicionales en el país, lo cual pondrá en vitrina a la empresa como una organización que se preocupa por el desarrollo medioambiental responsable.

Finalmente, se recomienda que la empresa implemente sistemas de auditoría y control que aseguren que la organización está siguiendo una línea de desarrollo que vaya en línea con los 17 objetivos de desarrollo sostenible impulsados por la Naciones Unidas. Para ello, se sugiere que se generen reportes de sostenibilidad, de forma periódica, que sigan los lineamientos establecidos con los estándares del GRI y que den cuenta de las acciones que está tomando Unicontrol en la búsqueda de la generación de beneficios para todos los *stakeholders* de su negocio.



Referencias

- Agencia Internacional de Energía Renovable (2016). Energía Renovable. Análisis del mercado de Energías Renovables en América Latina. Recuperado de https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2016/IRENA_Market_Analysis_Latin_America_summary_ES_2016.pdf?la=en&hash=91515195FAA6AAF26969178D5D811456B7C3814D
- Alicorp (2014). Reporte de sostenibilidad. Recuperado de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/>
- Alvarado, A. (2017). Energías alternativas en la actualidad: Una aproximación al impacto social del nuevo modelo energético. *Gestión I+D*, 2(2), 130 – 148.
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de inflación marzo 2019. *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 – 2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>.
- Bloomberg (2014). *New Energy Finance*. Londres: Bloomberg.
- Chavez, J. & Rios E., (2017). Chávez Balvín, D. J., & Ríos Saravia, A. E. (2017). *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. <http://doi.org/10.19083/tesis/624551>.
- Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2017). Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/33937-politica-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

D'Alessio, I. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson, 2015.

Recuperado a partir de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.581463&site=eds-live&scope=site>.

Espinosa, C., Hernandez, F. & Lopé, H. (2015). Responsabilidad social y competitividad en las empresas. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/competitividad.html>

Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2017). 58 años en la lucha obrera del Perú. Reseña histórica 1958 – 2016. Recuperado de <https://www.ftccp.com/images/BibliotecaVirtual/HistoriaFTCCP/Sintesis-historica-FTCCP.pdf>.

Galbraith, J. (2014). Organization Challenges Resulting from Big Data. *Journal of Organization Design*. DOI: 10.7146/jod.3.1.8856.

Global Reporting Initiative (2008). The Global Reporting Initiative. Global Reporting initiative. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>.

Halme M. & Laurila, J. (2008). Philantropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of business ethics*. (84), 325 – 339. DOI. 10.1007/s10551-008-9712-5

Instituto Nacional de Informática y Estadística (2019). Indicadores de precios de la economía. Boletín mensual mayo 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib166|3/Libro02.pdf.

- IPSOS (2019). Opinión data 19 de junio del 2019. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-06/opinion_data_junio_2019.pdf
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Fundamentals of organizational design. En Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical challenges* (pp. 1-25). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2017). *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Machicao, J. & Reyes, J. (2013). Matriz energética en el Perú y energías renovables. Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/10182.pdf>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Decreto Supremo Nro. 345-2018-EF. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>.
- Ministerio de Energía y Minas (2010). Decreto legislativo de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/archivos/legislacion-9ozj22z9ap5zz33z-DL_de_promocion_de_la_inversion_para_la_generacion_de_electricidad_con_el_uso_de_energias_renovables_1002.pdf
- Ministerio de Energía y Minas (2011). Reglamento de la ley de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables. Recuperado de <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/DS-012-2011-EM-CONCORDADO.pdf>

- Ministerio de Energía y Minas (2014). Plan energético nacional 2014 – 2025. Resumen ejecutivo. Recuperado de <https://deltavolt.pe/documentos/Resumen2014-2025Vf.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (2018). Anuario minero 2018. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf).
- Osinermin (2017). *La industria de energía renovable en el Perú*. Lima: Osinermin.
- Pascual Parada (2013). Análisis PESTEL, Una herramienta de estudio del entorno. Recuperado de : <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-delentorno/>.
- Polar, E. (2011). Nueva normativa legal aplicada a los estados financieros eleva la responsabilidad del contador público. *Quipuramayoc*, 19 (36), 169-177.
- Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L., & Rojas-Santiago, M. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. *Universia Business Review*, (54), 110-145. doi:10.3232/UBR.2017.V14.N2.04.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Idea en grande: La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F., México: Grupo Patria Cultural S.A.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Porter, M. E. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School*. Recuperado de <https://hbsp.harvard.edu/tu/d80f312a>.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo. La ventaja competitiva de las naciones* (pp. 163 -202). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Red de Políticas de Energía Renovable para el Siglo XXI (2016). *Energías Renovables 2016, Reporte de la Situación Mundial*. París: REN21 Renewable Energy Policy Network for the 21st Century.

Red Liberal de América Latina (s.f.). Una mirada liberal. *Corrupción*. México D.F., México.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional (10ma. ed.)*. México D. F., México: Pearson Educación.

Scheer, H. (2002). *The solar economy. Renewable energy for a sustainable global future*. London: Earthscan.

Vásquez Baca, U., & Gamio Aita, P. (2018). Transición Energética Con Energías Renovables Para La Seguridad Energética en El Perú: Una Propuesta De Política Pública Resiliente Al Clima. *Espacio y Desarrollo*, (31), 193–222.
<https://doi.org/10.18800/espacioydesarrollo.201801.008>.

World Economic Forum (2018). The global competitiveness report 2018. Switzerland: WEF.
Recuperado de
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Apéndice A:



CENTRAL TERMOELÉCTRICA CICLO COMBINADO CHILCA 1

DENOMINACIÓN	CENTRAL TÉRMOELÉCTRICA CICLO COMBINADO CHILCA 1		
EMPRESA CONCESIONARIA	ENERSUR		
TECNOLOGÍA	Generación Termoeléctrica		
UBICACIÓN	Departamento: Lima Provincia: Cañete Distrito: Chilca Altitud: 40 msnm		
DATOS TÉCNICOS DE CENTRAL	Potencia Instalada: 862,2 MW Número de Unidades de Generación: 3 Turbinas a Gas + 1 Turbina de Vapor N° de Calderas de Recuperación: 3 Calderas de Recuperación Fuente de Energía: Gas Natural		
DATOS DE TURBINA A GAS	T.G. 1	T.G. 2	T.G. 3
Potencia Nominal	185,0 MW	185,0 MW	193,0 MW
Marca	SIEMENS	SIEMENS	SIEMENS
Modelo	SGT6	SGT6	SGT6
DATOS DE TURBINA A VAPOR	T.V. 1		
Potencia Nominal	299,2 MW		
Marca	General Electric		
DATOS DE GENERADOR (T.V.)	Generador 1		
Potencia	320 MVA		
Tensión de Generación	18 kV		
Factor de Potencia	0,85		
DATOS DE TRANSFORMADOR (T.V.)	192/256/320 MVA		
Nivel de Tensión	18/220 kV		
DATOS DE CONTRATO	Autorización MINEM		
Tipo de contrato	16.07.2010		
Firma de Contrato	15.11.2012 (la fecha de prevista fue el 23.08.2013)		
Puesta en Operación Comercial (POC)			

INFORMACIÓN RELEVANTE

- La central permite optimizar el uso del gas de Camisea para la generación eléctrica, mediante el aprovechamiento de la energía térmica remanente de los gases de combustión de las turbinas a gas de la CT Chilca 1, obteniendo rendimientos superiores.
- La central comprende tres calderas de recuperación de calor (CRC), Turbina de Vapor, Quemadores para la producción adicional de calor y vapor, Sistema de Enfriamiento, Plantas de Agua, Subestación Eléctrica y Líneas de Transmisión, así mismo, considera el incremento de la altura de la chimenea de las turbinas de gas existentes.
- Consiste en la conversión a ciclo combinado de la central termoeléctrica a gas de ciclo simple, mediante la instalación de una cuarta unidad de generación con Turbina a Vapor de 299,2 MW de potencia instalada; con lo que la citada central dispondrá de aproximadamente de 862 MW.
- El sistema de enfriamiento del vapor turbinado es con aerocondensadores.
- Mediante carta COES/D-571-2012 se aprobó la Puesta en Operación Comercial del ciclo combinado de la C.T. Chilca 1 desde el 15.11.12.
- El monto aproximado de la inversión es de 374,0 MM US\$.



Plano de Ubicación



Calderas Recuperadoras de Calor y Chimeneas Principales (Unidades 1 y 2)



Aerocondensadores

VISTA DE LA CENTRAL



Unidad de Generación (Turbina a vapor)

Apéndice B:



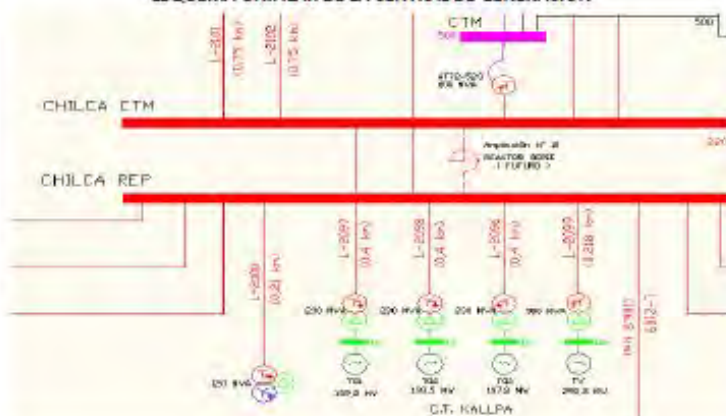
CENTRAL TERMOELÉCTRICA CICLO COMBINADO KALLPA IV

DENOMINACIÓN	CENTRAL TÉRMOELÉCTRICA C.C. KALLPA IV		
EMPRESA CONCESIONARIA	KALLPA GENERACIÓN S.A.		
TECNOLOGÍA	Generación Termoeléctrica		
UBICACIÓN	Departamento: Lima Provincia: Cañete Distrito: Chilca Altitud: 60 msnm		
DATOS TÉCNICOS DE CENTRAL	Potencia Instalada: 873,9 Número de Unidades de Generación: 3 Turbinas a Gas + 1 Turbina de Vapor Fuente de Energía: Gas Natural		
DATOS DE TURBINA A GAS	T.G. 1	T.G. 2	T.G. 3
Potencia Nominal	189,8 MW	193,5 MW	197,8 MW
Marca	SIEMENS	SIEMENS	SIEMENS
Modelo	501FD2	501FD2	501FD2
DATOS DE TURBINA A VAPOR	T.V. 1		
Potencia Nominal	292,8 MW		
Marca	General Electric		
DATOS DE GENERADOR (T.V.)	Generador (Asociado a Turbina de Vapor) Potencia: 350 MVA Tensión de Generación: 18 kV Factor de Potencia: 0,85		
DATOS DE TRANSFORMADOR (T.V.)	Potencia: 350 MVA Nivel de Tensión: 18/220 kV		
DATOS DE CONTRATO	Tipo de contrato: Autorización MINEM (Largo Plazo) Firma de Contrato: 14.04.2010 Puesta en Operación Comercial (POC): 08.08.2012		

INFORMACIÓN RELEVANTE

- La central permite optimizar el uso del gas de Camisea para la generación eléctrica, mediante el aprovechamiento de la energía térmica remanente de los gases de combustión de las turbinas a gas de la C.T. Kallpa, obteniendo rendimientos superiores.
- La central consiste en la conversión a ciclo combinado de la central termoeléctrica a gas de ciclo simple, mediante la instalación de una cuarta unidad de generación (Turbina a Vapor de 292,8 MW de potencia instalada); con lo que la citada central dispone de aproximadamente 873,9 MW.
- La central está constituida por tres Turbinas a Gas y una Turbina de Vapor, tres calderas de recuperación de calor, quemadores para la producción adicional de calor y vapor, sistema de enfriamiento, plantas de agua, subestación eléctrica y línea de transmisión.
- La turbina de vapor se conecta al SEIN mediante una línea de transmisión en 220 kV desde la C.T. Kallpa hasta la S.E. Chilca de REP, esta línea es de simple terna y tiene una longitud de 218 m, el conductor es del tipo ACC NARCISSUS de 645,3 mm² de sección.
- El sistema de enfriamiento del vapor turbinado es con aerocondensadores.
- El ciclo combinado de la C.T. Kallpa IV ingresó en operación comercial el 08.08.2012 (Carta COES/D-395-2012).
- El monto aproximado de la inversión es de 395,0 MM US\$.

ESQUEMA UNIFILAR DE LA CENTRAL DE GENERACIÓN



Vista General de la central



Vista de las Chimeneas de Turbinas de Gas, Calderas de Recuperación de Calor y Aerocondensadores



Turbinas de Vapor



Vista de la Planta de Tratamiento de Agua.

Apéndice C:



UNICONTROL S.A.C.
Proyectos y servicios industriales

Lima, 26 de agosto del 2019

MANIFIESTO DE RESPALDO - TESIS - MBA121 - GRUPO 8

La presente carta tiene como intención reafirmar el apoyo, por parte de la dirección de UNICONTROL S.A.C., respecto del trabajo de consultoría realizado a nuestra organización.

Es preciso mencionar que durante el proceso de elaboración del mismo se han sostenido una serie de reuniones con el equipo de consultoría y las diferentes áreas de la organización, lo cual ha permitido que el trabajo sea completo y de aplicación real. Asimismo, la definición de la problemática central del trabajo, la cual ha sido desarrollada en coordinación con la alta dirección de la empresa y los consultores, tiene como objetivo transformar a UNICONTROL S.A.C. en una empresa competitiva y sostenible, alineada con el desarrollo organizacional contemporáneo y que genere mayor valor en el tiempo para todos los involucrados.

Por último, reafirmamos la utilidad práctica que tiene para nosotros el planteamiento desarrollado y las soluciones que se han ido planteando a lo largo del mismo. Sirva la presente carta para los fines que el equipo de consultoría considere necesarios y agradecemos su esfuerzo y apoyo.

Atentamente,

Firmante: Ing. José Huertas Salas
Cargo: Gerente General
Organización: UNICONTROL S.A.C.

Equipo de consultoría:

Mario Ayala.
Marcelo Pizarro.
Cesar Chihuan.
José Miguel Flores

Asesor Centrum:

Ivan de la Vega.

