

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



Planeamiento Estratégico Agregado

Para la Empresa:

Corporación Comercial Jerusalén

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

PRESENTADO POR:

Carlos Castro Manrique

Juan Jesús Gamarra Mendoza

Ana María Rojas Martínez

Luis Ricardo Villena Uceda

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, Febrero 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

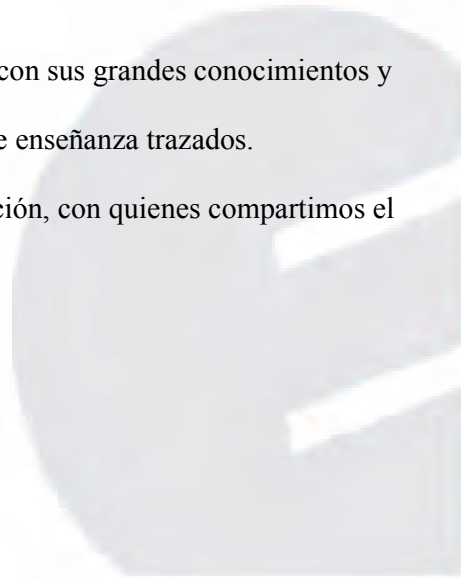
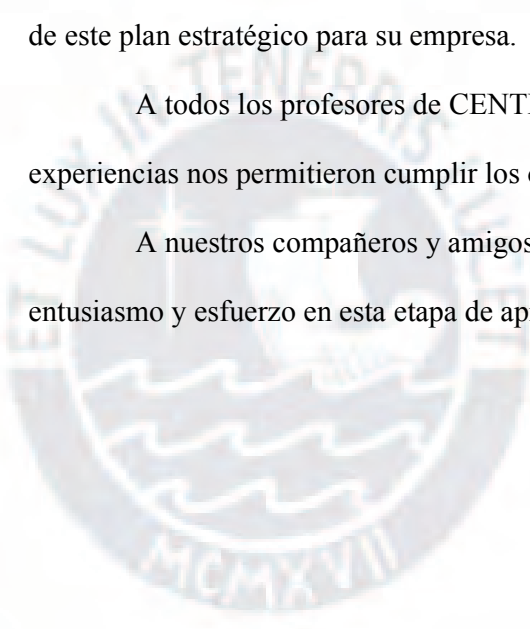
A nuestro asesor el profesor Jorge Benzaquen, por su permanente guía en la elaboración de esta tesis.

Al Dr. Fernando D'Alessio, por su ejemplo y sus conocimientos, que fueron claves para la elaboración del presente planeamiento estratégico.

A Giovanna Espinoza que nos brindó todo su apoyo y facilidades para la realización de este plan estratégico para su empresa.

A todos los profesores de CENTRUM, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos el entusiasmo y esfuerzo en esta etapa de aprendizaje.



Dedicatorias

A mi esposo Víctor, por su apoyo incondicional, su amor y paciencia. A mis adorados hijos, Ana Cristina y Nicolás, por su comprensión y sacrificio durante estos años de estudio, en los cuales fueron mi inspiración. A mis padres que siempre han sido mi ejemplo de vida y a mis hermanos por toda su colaboración y apoyo.

Ana María Rojas

A mi esposa, por su amor y paciencia. A mi madre por su esfuerzo y guía. A mi hijo Gonzalo por quien siempre velare y veré convertido en un hombre que se pueda valer por sí mismo.

Carlos Alberto Castro

Mis padres Lucho y Andrea, hermana Lussiana y pequeña hija Yvanna, que son y serán siempre los pilares de mi vida, con una mención especial a mi abuela Virginia, agradecido por todos los valores y lecciones de vida que me brindaron y todo lo que no me dieron ya que sin esa polaridad no hubiera llegado a ser el profesional, hijo y padre que soy ahora.

Luis Ricardo Villena

Mi Familia, esposa e hijo que es lo que me motiva a ser cada día mejor.

Juan Gamarra

Resumen Ejecutivo

Corporación Comercial Jerusalem (CCJ) es una empresa peruana joven del sector construcción metalmecánica. La empresa ha tenido crecimientos sostenidos e importantes en los últimos 10 años. Tiene gran potencial y la coyuntura actual le exige cambios para mantenerse en el mercado, por ello requiere un plan estratégico a largo plazo para alcanzar su visión.

Este documento toma como referencia modelos exitosos aplicados en empresas internacionales y nacionales. Luego de analizar el entorno y el interior de la empresa se ha concluido que CCJ no tiene estrategias adecuadas para capitalizar efectivamente las oportunidades ni evitar las amenazas externas y tiene una baja posición competitiva con respecto a las demás empresas de la industria. Corporación Comercial Jerusalem es una empresa joven, que ha sabido ganarse la confianza y fidelidad de sus clientes, así mismo el compromiso de sus empleados. Sin embargo enfrenta problemas financieros, que frenan su crecimiento. Estos problemas se deben a una inadecuada gestión en el área financiera, de marketing y administración y la falta de liderazgo para realizar una adecuada planificación estratégica a largo plazo.

Se sugiere estrategias competitivas, internas de reconversión (*Turn Around*) y de gerencia de procesos, además de las alianzas externas estratégica hacia adelante y atrás, así como una estrategia general enfocada en la diferenciación en calidad. Es importante llevar a cabo las estrategias internas primero y en para garantizar el éxito de las externas. Se ha propuesto diez estrategias y se han planteado 20 objetivos a corto plazo que sumados a las políticas, que enmarcaran la actuación de la empresa, la ayudaran a lograr los objetivos a largo plazo y alcanzar su visión.

Abstract

Corporación Comercial Jerusalem (CCJ) is a young Peruvian construction company for the metalworking sector. The company has sustained and significant growth in the last 10 years. The company has great potential and the current situation requires changes to stay in the market, therefore requires a long-term strategic plan to achieve their vision.

This paper takes as reference successful models applied in international and national companies. After analyzing the environment and inside the company, the conclusion has been that CCJ has not right strategies to capitalize on opportunities and avoid external threats and has a low competitive position relative to other companies in the industry. CCJ is a young company that has earned the trust and loyalty of its customers, also the commitment of its employees. However faces financial problems, which slows their growth. These problems are due to lack of leadership and poor management in finance and marketing. Lack of long-term strategic planning is added to this.

Has been suggested as internal strategic: turn around and process management, also has been suggested as external strategic: strategic alliance back and forth. As generic competitive strategies: focus on quality differentiation. It is important to carry out the first internal strategies and to ensure the success of external. Ten strategies have been proposed and also 19 short-term objectives with their policies that have framed the performance of the company and help achieve long-term goals and achieve their vision.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	vi
Lista de Tabla.....	ix
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).	15
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	27
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).	28
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	30
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	33
3.3 La Organización y sus Competidores	34
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.	34
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.	35
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	35
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	36
3.3.5 Rivalidad de los competidores.	37
3.4 La organización y sus referentes.....	38
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	40
3.6 Conclusiones.....	41
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	44
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	44
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	44

4.1.2 Marketing y ventas (M).....	49
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).....	53
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	55
4.1.5 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.1.6 Recursos humanos (H).....	59
4.1.7 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	61
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3 Conclusiones.....	61
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	63
5.1 Intereses de la Empresa Corporación Comercial Jerusalem.....	63
5.2 Matriz de Intereses de la empresa CCJ (MIO).....	63
5.3 Objetivos de Largo Plazo	65
5.4 Conclusiones.....	65
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	66
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	66
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	66
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	69
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	71
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	73
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	73
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	73
6.8 Matriz de Ética (ME).....	74
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia	74
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	74
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	74
6.12 Matriz Rumelt (MR).....	80
6.13 Conclusiones.....	80
Capítulo VII: Implementación Estratégica	83
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	83
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	83
7.3 Políticas de cada Estrategia	83
7.4 Estructura de la Empresa CCJ	86
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	88
7.6 Recursos Humanos Motivación.....	88
7.7 Gestión del Cambio.....	88

7.8 Conclusiones.....	91
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	93
8.1 Perspectivas de Control.....	93
8.1.1 Aprendizaje interno.....	93
8.1.2 Procesos.....	94
8.1.3 Clientes.....	94
8.1.4 Financiera.....	94
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	95
8.3 Conclusiones.....	95
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	97
9.1 Conclusiones Finales.....	97
9.2 Recomendaciones Finales.....	99
9.3 Futuro del Empresa Corporación Comercial Jerusalem.....	101
Referencias.....	103
Apéndice A: Estados financieros CCJ (2012-2014*).....	107

Lista de Tabla

Tabla 1	<i>Criterios evaluados en la eficiencia del mercado laboral</i>	12
Tabla 2	<i>Criterios evaluados en la eficiencia las instituciones públicas</i>	13
Tabla 3	<i>Criterios evaluados entorno macroeconómico</i>	17
Tabla 4	<i>Empleos generados en el sector metalmeccánico</i>	20
Tabla 5	<i>Principales Proyectos de Inversión Minera</i>	24
Tabla 6	<i>Principales Proyectos de Inversión- Construcción</i>	25
Tabla 7	<i>Principales Proyectos de Inversión- Energía e Hidrocarburos</i>	26
Tabla 8	<i>Criterios evaluados en preparación tecnológica e innovación</i>	29
Tabla 9	<i>Matriz Evaluación de factores externos (MEFE)</i>	33
Tabla 10	<i>Mayores empresas siderúrgicas del Perú</i>	36
Tabla 11	<i>Mayores empresas Mineras del Perú, ventas del 2013</i>	37
Tabla 12	<i>Ranking mundial anual de empresas constructoras</i>	40
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	42
Tabla 14	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	43
Tabla 15	<i>Resultado del Test de Cultura organizacional</i>	48
Tabla 16	<i>Importancia de la cultura al interior de la organización</i>	50
Tabla 17	<i>Ratios financieros CCJ 2012-2014</i>	57
Tabla 18	<i>MEFI del Empresa CCJ</i>	62
Tabla 19	<i>Matriz de intereses organizacionales</i>	64
Tabla 20	<i>Matriz FODA de la empresa CCJ</i>	67
Tabla 21	<i>Matriz PEYEA de la empresa CCJ</i>	68
Tabla 22	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	75
Tabla 23	<i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	76
Tabla 24	<i>Matriz de Ética</i>	78

Tabla 25	<i>Matriz de estrategias retenidas y de contingencia</i>	78
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo</i>	79
Tabla 27	<i>Matriz de Rumelt</i>	80
Tabla 28	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	81
Tabla 29	<i>Matriz de Objetivos de Corto plazo</i>	84
Tabla 30	<i>Matriz de Recursos de los OCP</i>	85
Tabla 31	Matriz de políticas de cada estrategia.	89
Tabla 32	<i>Tabla de Control balanceado del Empresa CCJ</i>	96
Tabla 33	<i>Plan estratégico Integral</i>	102



Lista de Figuras

<i>Figura 0</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	ix
<i>Figura 1</i> PBI Global y PBI construcción 2010-2014 de Perú.....	3
<i>Figura 2</i> PBI Global Peruano y PBI construcción 2010-2014 de Latino América.....	3
<i>Figura 3</i> Contribución por países al PBI de América Latina (2013).....	16
<i>Figura 4</i> Crecimiento del PBI (2008- 2013).....	16
<i>Figura 5</i> Evolución de la inflación anual (1995 –Mayo 2014).....	19
<i>Figura 6</i> Distribución del mercado de metalmecánica y construcción.....	38
<i>Figura 7</i> Consumo per cápita de acero 2013.....	39
<i>Figura 8</i> Organigrama de CCJ.....	45
<i>Figura 9</i> Resultado del test de estilos de decisión.....	47
<i>Figura 10</i> Resultado del test de perfil de características Organizacionales.....	48
<i>Figura 11</i> Matriz PEYEA de la empresa CCJ.....	69
<i>Figura 12</i> Matriz BCG.....	70
<i>Figura 13</i> Matriz Interna externa.....	72
<i>Figura 14</i> Matriz Gran estrategia.....	72
<i>Figura 15</i> Estructura Propuesta de la empresa CCJ.....	90

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

Figura 0.

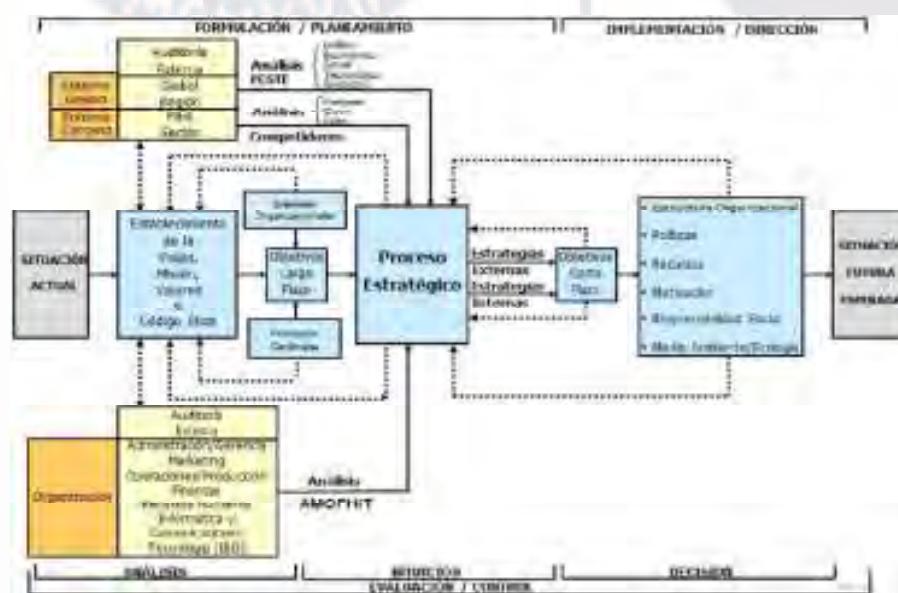


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica.

Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que

“una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse”

(D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

Corporación Comercial Jerusalén (CCJ) es una empresa con diez años de experiencia y ha sido considerada dentro de las 20 empresas de metalmecánica, maquinaria y contratistas de mayor crecimiento en los últimos años en el Perú, según la publicación de Semana Económica de noviembre del 2013.

CCJ fue fundada en 2004 por la empresaria peruana Giovanna Espinoza Chueca. Desde sus inicios esta empresa participó de importantes proyectos en distintos lugares de la geografía peruana, al inicio enfocado, en sus clientes de telecomunicaciones los cuales representaban 90% de su facturación. En los siguientes años amplió sus servicios y productos, diversificando sus operaciones, siempre en el rubro de la industria construcción-metalmecánica.

Hoy en día CCJ es una empresa especializada en la ingeniería, fabricación y montaje de estructuras metálicas, con tres grandes líneas de negocio: a) Telecom: que incluye desde la búsqueda y saneamiento legal hasta la construcción de las estaciones base y torres de telecomunicaciones; b) Infraestructura: realiza ingeniería de diseño, básica y de detalle, fabricación y montaje de estructuras metalmecánicas de todo tipo como plantas, naves industriales y almacenes. Soluciones modulares constructivas para la minería, gas, petróleo e industria en general; c) Energía y mantenimiento: incluye construcción de líneas de transmisión, mantenimiento Integral de energía AC y DC, infraestructura, Sub estaciones y líneas de transmisión.

CCJ es una empresa B2B de sector de metalmecánico, es decir tiene como clientes a otras empresas del ramo de telecomunicaciones como Telefónica Móviles, Huawei y Nextel, de la industria de alimentos a empresas como Backus, AJE y Alicorp y de otras industrias como ABB, Gilat, TGP, etc.

En lo referente a sus competidores, el líder de la industria es la empresa Haug S.A. con un 46%, el segundo lugar lo tiene Técnicas Metálicas Ingenieros con un 22%, en tercer lugar esta Esmetal SAC con 13%, en cuarta posición Cemprotech tiene 9% y en quinto lugar , a pesar de su corta vida empresarial, CCJ con 4% del mercado.

CCJ tiene dos plantas en la ciudad de Lima, las cuales pueden producir 1300 TM acero por mes, su nivel de ventas se incrementado desde tres millones de soles el 2005 hasta 35 millones de soles el 2013, con un crecimiento promedio anual de 40%. Para lograr estos resultados ha empleado a 75 profesionales de diferentes áreas y 55 técnicos y operarios de obra. La organización de CCJ es vertical, las áreas comparten recursos como logística y administración. Este crecimiento rápido obligo a la empresa a realizar contrataciones rápidas por con lo cual la eficiencia de la empresa fue afectada, actualmente se están haciendo un reestructuración al interior. Toda la operación se atiende desde la base Lima, pero se ha desplazado personal a todo el Perú donde el cliente lo ha requerido. La empresa ha implementado SAP Business One como ERP en el 2012-2013. No todas las áreas utilizan este ERP, pero este año, 2014, se ha obligado a todas las integrantes de la compañía a usarlo y por lo tanto se están haciendo adaptaciones del mismo. La empresa actualmente busca crecer en ventas y rentabilidad con ese objetivo requiere un plan estratégico para los siguientes cinco años que lo guie en este propósito.

CCJ se desarrolla en el sector de la construcción metalmecánica brindando servicios a las empresas de construcción. El sector de la construcción junto a la minería ha sido uno de los motores que han propulsado el crecimiento de la economía peruana. El PBI de esta industria ha tenido un crecimiento superior al PBI nacional esto demuestra el constante crecimiento del sector, lo cual se puede apreciar en la Figura 1.

De igual manera si se analiza el PBI latinoamericano global y el PBI latinoamericano de la construcción que se muestra en la Figura 2 se verá tendencia similar de crecimiento, sin

embargo el porcentaje de Perú es mayor al de Latino América, marcando una mejor evolución del sector en el Perú.

Así mismo también se ha desarrollado la industria metalmecánica para la construcción según Alacero en su publicación América Latina en cifras 2013 el 47% de la producción siderúrgica está destinada a la construcción en América Latina.



Figura 1 PBI Global y PBI construcción 2010-2014 de Perú

Nota: Tomado de INEI, <http://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-construccion-seguira-creciendo-ritmo-menor-noticia-1755879>

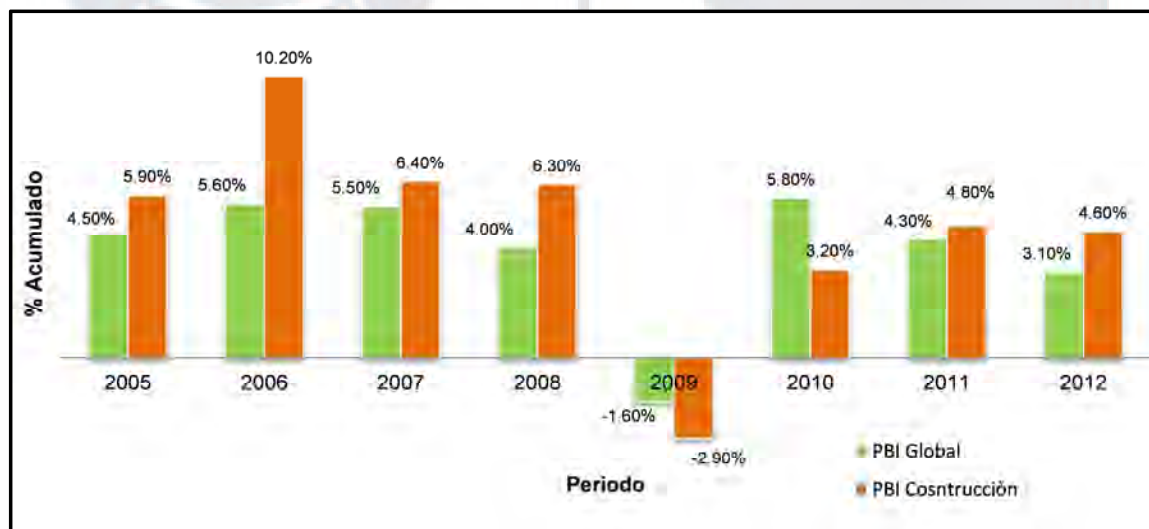


Figura 2 PBI Global Peruano y PBI construcción 2010-2014 de Latino América

Nota: Tomado de CEPAL, Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe • 2013

En 2013, KPMG entrevistó a ejecutivos de 165 empresas de ingeniería y construcción en todo el mundo. Los ingresos anuales de los encuestados varía en tamaño de

volumen de negocios de US \$ 250 millones a más de US \$ 5 mil millones, y sus empresas atienden a una amplia gama de mercados, incluyendo energía, industria, salud, la industria manufacturera, la minería, la educación y el gobierno. Esta encuesta concluyó que la industria estaba en mejor forma ahora, 2013, que hace 4 o 5 años, con el aumento de los trabajos atrasados y en su mayoría con márgenes saludables. La recuperación de la economía global está impulsando los proyectos de infraestructura y de energía, mientras que los precios más baratos del gas están dando lugar al crecimiento de la manufactura.

Los encuestados del año 2013 hicieron las siguientes recomendaciones sobre las claves del éxito:

- Invertir en las personas: A medida que avanzan en zonas a veces desconocidas, es fundamental contar con suficientes habilidades y conocimientos del sector.
- Mejorar gestión de megaproyectos: La escala de los proyectos de infraestructura es cada vez mayor, y las empresas tienen que tener a las personas adecuadas en el lugar adecuado para participar en mega-proyectos que resultan de nuevas oportunidades. La clave del éxito es cómo se obtienen y gestionan estos proyectos. Se tiene que adquirir empresas que ya cuentan con la gente y la experiencia en mercados clave.
- Crear una verdadera cultura de gestión de riesgos: Muchos de los controles parecen estar en su lugar. Es el momento para que los contratistas se aseguren de que las personas son totalmente conscientes en la observación de estos procedimientos, y que la gerencia tiene una vista completa del riesgo en toda la empresa. Se debe asegurar que la gente piense en la gestión del riesgo como parte fundamental del proceso de construcción y la tengan en mente en todas las etapas del trabajo.
- Estandarizar: En un sector que ha crecido rápidamente a través de fusiones y adquisiciones.

La normalización ha sido un objetivo importante que contribuye a la gestión de riesgos del proyecto y este proceso de normalización está en curso y es un reto difícil, ya que cada proyecto es diferente. Se debe difundir las buenas prácticas, los contratistas pueden aumentar el uso de software de gestión de proyectos y reforzar la formación. También deben construir la eficiencia y controles, consolidar la entrega del proyecto, y evitar todas las fugas tanto como sea posible.

- Conviértase en un socio estratégico para los clientes de la empresa: Al trabajar más estrechamente con los clientes de todos los sectores, las empresas de ingeniería y construcción tienen la oportunidad de ganar más control sobre futuros proyectos, y ayudar a encontrar formas innovadoras de reducir los costos. Esto debería mostrar una mayor fiabilidad a la previsión y asegurarse de que cuentan con los recursos humanos y físicos adecuados y disponibles para hacer frente a los megaproyectos.

El informe publicado en la Revista de la construcción de Abril 2012 se concluye que los factores claves de éxito del sector construcción son: a) alta identificación de sus actividades, competencias y relaciones esenciales, b) consideran como fundamental sus procesos de gestión del conocimiento y del capital intelectual, otorgándole una gran importancia a sus procesos de capitalización de experiencia que sustenta el conocimiento de sus empleados.

1.2 Recomendaciones

Corporación Comercial Jerusalén (CCJ) es una empresa peruana joven del sector construcción- metalmecánica; con crecimientos sostenidos e importantes en los últimos 10 años; tiene gran potencial y deseosa de un Plan estratégico que la oriente alcanzar sus objetivos, bajo éste marco teórico robusto, y basado en la experiencia de cada integrante del grupo así como la interrelación con la corporación a través de los propietarios que dieron el

visto bueno para estar en forma presencial en todos sus procesos y entrevistar a cada uno de su personal que sea necesario “*in situ*” podemos recomendar lo siguiente:

- Recomendamos utilizar los recursos tecnológicos adecuados para la promoción de la gestión y control de la empresa en todas sus líneas.
- Recomendamos priorizar las líneas comerciales e ingresar con fuerza al sector minero, debido a que la mayor parte de las ventas del sector se encuentra en la minería, pero sin descuidar el nicho de telecom.
- Se recomienda rediseñar, implementar y ejecutar el “*governance*” de la empresa.
- Recomendamos la conformación de un equipo de ventas como parte de la gestión integral de ventas y marketing para la repotenciación del área. Si no se hace esto no se podrá alcanzar los objetivos de venta por falta de personal.
- Se sugiere reorganizar el área de operaciones. La nueva organización deberá incluir un área de control de calidad, área de seguridad y medio ambiente.

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

2.1 Antecedentes

El marco de esta tesis se inscribe dentro del enfoque de D'Alessio (2013). Este enfoque secuencial se inicia planteando la visión, misión, valores, y el código de ética para la empresa Corporación Comercial Jerusalem SAC, CCJ. Posteriormente, se analiza el ambiente interno y externo para formular objetivos y estrategias alineados con la visión. Finalmente, se realiza la implementación y control de lo establecido.

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2013), la visión representa para la organización la definición deseada de su futuro. Esta se construye a través de un enfoque a largo plazo, basado en la situación actual y futura del sector o de la organización (p. 61). Además, responde a la siguiente interrogante: ¿Qué se quiere llegar a ser? Luego de resolver la interrogante anterior, se plantea la siguiente visión para la empresa:

Para el 2022 CCJ se consolidará dentro de las tres primeras empresas de la industria construcción metalmecánica en el Perú y en el sector de telecomunicaciones ser los primeros. Se le reconocerá como una corporación confiable, desarrolladora de soluciones integrales de proyectos de ingeniería innovadores y de calidad, con un manejo eficiente de los recursos financieros y velando por la rentabilidad corporativa. Dentro de un marco de valores de responsabilidad social y ética profesional.

2.3 Misión

El objetivo de plantear una misión es analizar la mejor dirección que debe tomar una organización para alcanzar la visión en el largo plazo. D'Alessio (2013) señaló que “la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección que se debe seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio en el momento adecuado.” (p. 65).

Por tanto, se señala como misión de la empresa:

Transformar el acero en proyectos con rapidez, flexibilidad, seguridad y altos estándares de calidad, siendo un socio estratégico para nuestros clientes al proveerles soluciones innovadoras, confiables y con altos estándares de calidad, creando valor compartido para sus colaboradores, propietarios y la comunidad de la cual forma parte.

2.4 Valores

Los valores en una organización establecen su filosofía al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2013, p. 68).

Para CCJ, se proponen los siguientes valores:

- Honestidad,
- Compromiso y lealtad
- Eficiencia, eficacia y ética profesional
- Respeto
- Fe
- Orgullo de sus raíces

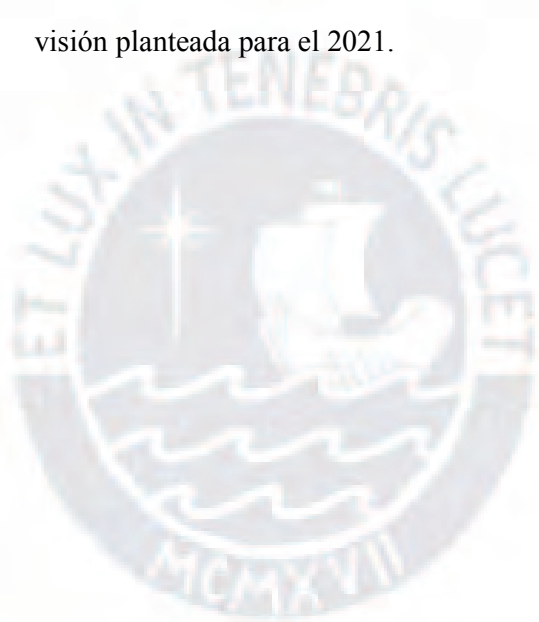
2.5 Código de Ética

El código de ética genera el clima ético de la organización y ayuda a crear una cultura organizacional sólida; pero no basta la simple exposición del mismo. Se requieren mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, así como la verificación de su cumplimiento y la realización de una constante revisión y actualización (D'Alessio, 2013).

- Cumplir el trabajo con honestidad, eficiencia, eficacia y ética profesional.
- Mantener el compromiso y lealtad hacia la empresa.
- Buscar la innovación y calidad en todo lo que se hace.

2.6 Conclusiones

A través de la correcta dirección empresarial sintonizada y adaptada con el mercado, así como la gestión de ventas efectiva y eficaz sumada a la mejora en las líneas operativas desde la ingeniería hasta el proceso de transformación del acero, en general, serán necesarias para alcanzar un desarrollo y crecimiento exitoso a corto y largo plazo. Con la mejora en procedimientos y procesos, la empresa mejorara la calidad y cantidad de proyectos así como su rentabilidad a largo plazo. Con los valores y misión establecidos se buscara llegar a la visión planteada para el 2021.



Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo se analizará los factores externos a la empresa que afectaran su performance. Se tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas a las cuales hará frente una empresa en el sector construcción- metalmecánica, para ello se examinaran los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos del sector y finalmente se identificarán las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico que lleve a la empresa a mejorar sus posición en el mercado.

Para desarrollar dicha evaluación se utilizarán los siguientes instrumentos el análisis PESTE. Posteriormente, se desarrollarán la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2013), la evaluación o auditoría externa se enfoca hacia la exploración y análisis del sector construcción- metalmecánica, encontrando oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el este ámbito. Con ello, se obtiene información relevante para el proceso de formulación de estrategias que permitan aprovechar tales oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. A continuación analizaremos cada uno de estos factores:

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

Comprende la evaluación de las siguientes variables que tienen influencia en el sector: a) estabilidad política, b) regulaciones gubernamentales, c) legislación laboral, d) niveles de corrupción e informalidad, y e) seguridad y orden interno.

Estabilidad política. Desde el año 2000 el Perú ha tenido gobiernos democráticos sin interrupción, los cuales han sabido llevar una política macroeconómica consistente. El presidente actual es Ollanta Humala. Las siguientes elecciones serán en el 2016 y el principal

reto del siguiente gobernante es mantener el crecimiento del país y disminuir la brecha económica que existe entre sus pobladores. Actualmente se perfilan algunos candidatos de la izquierda radical, sin embargo no llegan a concretar su proyecto político.

Durante su historia el Perú es uno de los países con mayor inestabilidad política paso de una democracia a una dictadura y de dictadura a democracia. Pero en los últimos años ha experimentado un ciclo de estabilidad y continuidad política, siendo esta una oportunidad para que las empresas puedan invertir.

Regulaciones gubernamentales. Según Moody's en su informe *Global Credit Research*, uno de los factores que provocó la mejora de la calificación del Perú es el impulso de continuar con reformas estructurales. Además de las nuevas leyes y los recientes cambios en el marco fiscal del gobierno, se han legislado importantes reformas estructurales que buscan aumentar la productividad y apoyar las tasas de crecimiento comparativamente altas del Perú. Estas incluyen medidas para reducir los costos de transacciones, aumentar la cobertura y fomentar una mayor competencia en el sistema de pensiones. Más recientemente, dado que la actividad económica se ha desacelerado un poco, la respuesta de las autoridades ha sido la de continuar con las reformas centradas en la oferta. El 11 de 2014, el Gobierno aprobó un nuevo paquete de reformas estructurales que actualmente están siendo debatidas en el Congreso. Estas medidas incluyen cambios en el sistema tributario, una reforma del mercado laboral, la reducción de la burocracia y el aumento de la transparencia en las adquisiciones del sector público. Moody's considera que estas medidas impulsarán la producción potencial y la inversión del sector privado, al mismo tiempo que también se ocuparán de las preocupaciones en la comunidad empresarial sobre temas burocráticos que han afectado negativamente a la confianza de los inversionistas. En la actualidad el país se encuentra aplicando una política monetaria expansiva, reduciendo progresivamente el encaje bancario, lo cual brinda una oportunidad a las empresas ya que los bancos podrán prestar más

dinero, contando con las mismas reservas. Se considera como oportunidad las reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad.

Legislación laboral. El Informe de Competitividad Global 2014-2015 señala para el caso específico de Perú, que la ineficiencia burocrática del gobierno, la corrupción y las restrictivas regulaciones laborales fueron los tres principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios en el país y que pueden ser una amenaza para el crecimiento del sector. Lo que respecta al mercado laboral la rigidez en las prácticas de contratación y despido pueden frenar el crecimiento del sector. Igual resultado tendría altos niveles de informalidad y el efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo.

Con respecto a la Mercado de trabajo, el Informe de Competitividad Global 2014-2015 señala que el Perú, en lo que respecta a la evaluación del mercado trabajo está ubicado en la posición 51, justo detrás de Chile (50) y Delante de Colombia (84), Brasil (109) y Argentina (143). En la Tabla 1 se pueden ver los criterios tomados en cuenta para esta evaluación. Los criterios en los que el Perú está ubicado en la mitad superior son cuatro de diez evaluados: Las prácticas de contratación y despido (130), el efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo (104), las mujeres en la fuerza laboral, relación con los hombres (75), y el pago y productividad (75).

Tabla 1

Criterios evaluados en la eficiencia del mercado laboral

Criterios Evaluados	Puntuación	Lugar /144
La flexibilidad en la determinación de los salarios	5.4	39
La capacidad del país para retener el talento	3.9	41
La capacidad del país para atraer talento	3.8	45
Los costes de despido, semanas de salario	11.4	49
La confianza en la gestión profesional	4.5	54
La cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	4.3	64
Pago y productividad	3.9	75
Las mujeres en la fuerza laboral, relación con los hombres	0.8	75
Efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo	3.2	104
Las prácticas de contratación y despido	2.9	130

Nota: Adaptado de: The Global Competitiveness Report 2014-2015. (p.306) Recuperado de: www.weforum.org/gcr

La rigidez en las prácticas de contratación y despido son una amenaza que pueden frenar el crecimiento del sector.

Niveles de corrupción e informalidad. Según el Informe del *The Global Competitiveness Report*, el Perú no obtuvo buena calificación con respecto a la evaluación de instituciones públicas, en todos los criterios la puntuación fue baja y la ubica en el segunda mitad de los países, lo cual nos indica que hay mucho que trabajar en cuanto a derechos de propiedad, ética y corrupción, influencia indebida, eficiencia gobierno y seguridad, esto se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 2 *Criterios evaluados en la eficiencia las instituciones públicas*

Criterios Evaluados	Puntuación	Lugar /144
Derechos de Propiedad		
Los derechos de propiedad	3.5	106
Protección de la propiedad intelectual 1/2	2.8	119
Ética y corrupción		
El desvío de fondos públicos	2.7	104
La confianza pública en los políticos	1.9	131
Pagos irregulares y sobornos	3.8	81
Influencia indebida		
La independencia judicial	2.5	124
El favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	2.7	100
Eficiencia Gobierno		
El despilfarro del gasto público	2.4	109
La carga de la regulación gubernamental	2.7	127
Eficiencia del marco legal en la resolución de litigios	3.1	112
Eficiencia del marco legal en la normativa desafiantes	2.8	109
Transparencia de la formulación de políticas del gobierno	3.7	92
Seguridad		
Costos de negocio de terrorismo	4	124
Costos de negocio de la delincuencia y la violencia	3	127
El crimen organizado	3.1	135
Fiabilidad de los servicios de policía	2.6	137

Nota: Adaptado de: The Global Competitiveness Report 2014-2015. (p.306)

En cuanto a la informalidad en el Perú, esta surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello con lleva. La formalidad involucra costos tanto en términos de ingresar a este sector (largos, complejos y costosos procesos de inscripción y registro) como en términos de permanecer

dentro del mismo (pago de impuestos, cumplir las normas referidas a beneficios laborales y remuneraciones, manejo ambiental, salud, entre otros). En principio, los beneficios de la formalidad son la protección policial frente al crimen y el abuso, el respaldo del sistema judicial para la resolución de conflictos y el cumplimiento de contratos, el acceso a instituciones financieras formales para obtener crédito y diversificar riesgos y, más ampliamente, la posibilidad de expandirse a mercados tanto locales como internacionales. En el Informe del Banco Mundial, Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú, se concluye que la informalidad en el Perú muestra niveles alarmantes. En efecto, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo. Esto es motivo de preocupación porque refleja una ineficiente asignación de recursos, sobre todo de mano de obra, y una ineficiente utilización de los servicios del estado, lo cual podría poner en riesgo las perspectivas de crecimiento del país. La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales. Esta combinación se vuelve particularmente peligrosa cuando, como en el caso peruano, la educación y desarrollo de capacidades es deficiente, cuando los métodos de producción son aún primarios, y cuando existen fuertes presiones demográficas. Una amenaza que afecta al sector son los altos niveles de informalidad que frenan el crecimiento del país y del sector. Otra amenaza a considerar es la alta tasa de corrupción en procesos de licitación del estado que afectan a la competitividad de las empresas.

Seguridad y orden interno. Según el Informe del The Global Competitiveness Report, el Perú no obtuvo buena calificación con respecto a seguridad, como se puede apreciar en la Tabla 2, en los cuatro rubros analizados nos el Perú se encuentra al final de la tabla, destaca los costos para los negocios de la delincuencia y la violencia.

Según el informe Willaqriki N°1 de la PCM, a la par del crecimiento del PBI se han incrementado la cantidad de conflictos sociales. El escalamiento de los conflictos registra una tendencia creciente pasaron a afectar a 12 regiones en el 2006, a 15 en el 2007, 19 en el 2008, a las 24 regiones en el 2010. El mayor número de conflictos sociales tiene origen en la actividad minera (38.1%) seguido de las actividades de hidrocarburos y minería informal (15.2%) y actividades agrarias con un (12.1%). Las regiones con mayor número de conflictos son: Loreto, Cusco, Junín, Ancash, Cajamarca, Puno.

Se considera una amenaza el incremento de los conflictos sociales en el país que frenar el crecimiento del país y del sector. También es considera una amenaza el incrementado de los delitos contra el patrimonio que afectan a la competitividad de las empresas.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

La evaluación externa comprende la evaluación de las siguientes variables: debido a la su influencia en el sector: a) evolución del PBI, b) políticas fiscales, c) tasas de inflación y devaluación, d) costo de mano de obra, e) costo de materias primas, f) riesgo país y acuerdos internacionales (TLC), y g) comportamiento de la demanda de bienes y servicios.

Evolución del PBI. En la figura 3 se puede observar que las economías más grandes de América Latina son Brasil y México que en conjunto generan el 59% de la PBI de la región. El Perú ocupa el séptimo lugar generando sólo el 3% del PBI de América latina. Sin embargo es importante notar que si agrupamos a los socios de económicos: Perú, Chile y Colombia, en conjunto generan 14% del PBI, y si estos les sumamos al nuevo socio gracias a la Alianza del Pacífico: México, la contribución se incrementa al 35%.

Otro factor a considerar es el crecimiento de la economía de los países en los últimos años, tal como se puede apreciar en la Figura 4, el Perú ha tenido un el mayor crecimiento económico de la región solo detrás de Panamá y siempre sobre el promedio de crecimiento de toda región.



Figura 3 Contribución por países al PBI de América Latina (2013)

Nota: Adaptado de - CEPAL. (2013). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014

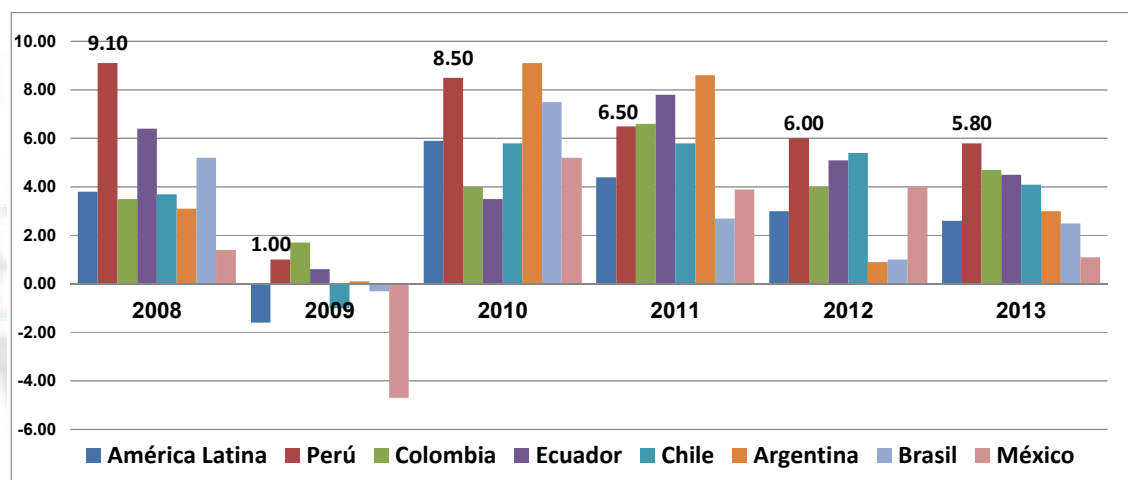


Figura 4 Crecimiento del PBI (2008-2013)

Nota: Adaptado de - CEPAL. (2013). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014) plantea que en el 2016, el PBI del Perú ascenderá a alrededor de US\$ 285 miles de millones (5,3 veces más que en el 2000) y el PBI per cápita ascenderá a alrededor de US\$ 9 mil corrientes o US\$ 14 mil en PPP (paridad del poder de compra).

A partir del año 2000, la apertura al comercio y una creciente economía sostenida en base, principalmente, a los precios de los minerales y recursos energéticos como el gas y el petróleo han colocado al Perú en una posición favorable y lo han convertido en principal destino de inversión en Sudamérica, permitiendo estabilidad macroeconómica.

Según el Informe del The Global Competitiveness Report, el Perú obtuvo buena calificación con respecto a los criterios evaluados en el entorno macroeconómico, la evaluación en los cinco criterios es buena y en su mayoría se encuentra en la mitad superior, ver Tabla 3.

Tomando en cuenta las exportaciones del 2010 al 2013 los países que tienen influencia sobre el Perú son: China con un promedio de las exportaciones de 16.2%, Estados Unidos con un 15.3%, Suiza con 10.4% y Canadá con 8.1%, entre los cuatro países representan el 50% de las exportaciones en un año. Entre los principales productos que se exportan a estos cuatro países están oro en forma bruta, minerales de cobre, zinc, hierro, plomo, harina de pescado y espárragos.

Tabla 3 Criterios evaluados entorno macroeconómico

Criterios evaluados entorno macroeconómico

Criterios Evaluados	Puntuación	Lugar /144
Saldo presupuestario gubernamental,% del PIB *	0.5	17
Ahorro nacional bruto, PIB% *	22.5	52
La inflación, el cambio anual% *	2.8	1
Deuda Públicas ,% del PIB *	19.6	19
Calificación crediticia País, 0-100 (mejor) *	64.9	41

Nota: Adaptado de: The Global Competitiveness Report 2014-2015. (p.306)

Se considera una oportunidad el crecimiento alto y sostenido del PBI impulsará el crecimiento del sector metalmeccánico. También se considera una amenaza la disminución de los precios de los *comodities* en el mercado internacional dada la dependencia de estos de la economía Peruana. Así mismo se considera una amenaza la alta dependencia de China y Estados Unidos en exportaciones, dado que una crisis en estos países afecta de manera exponencial a la economía peruana y por lo tanto al sector.

Política fiscal. En el marco de una reforma tributaria, en julio de 2012 se aprobaron cinco decretos ley que introducen modificaciones al Impuesto a la Renta, al impuesto general de ventas, al impuesto selectivo en el consumo, al régimen de percepciones, al código

tributario, a la ley de aduanas y a la ley de delitos aduaneros. Los cambios introducidos tendrían como objetivo principal disminuir la evasión y la elusión fiscales.

En Octubre del 2014 el congreso está discutiendo una nueva reforma tributaria, el cual propone algunas medidas interesantes, como ciertos cambios en la regulación tributaria o la ampliación del mecanismo de obras por impuestos, no trae consigo ninguna iniciativa de cambios profundos que permita dar un fuerte impulso a la desacelerada economía peruana. Y el Ministerio de Economía y Finanzas parece ser consciente de esto, pues ya ha anunciado que enviará al Congreso más propuestas para reactivar los mercados. Según el Comercio del 7 de octubre del 2014, las reformas deberían contemplar una reducción en el IGV o en el impuesto a la renta y reducción de la rigidez de los contratos laborales y de sus sobrecostos, esto mejoraría el nivel de competitividad del Perú.

Se considera una oportunidad las reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad e impulsar el crecimiento del sector metalmecánico.

Tasas de inflación y devaluación. El sistema financiero en nuestro país ha experimentado una serie de cambios y un crecimiento considerable en los últimos años. La dolarización es una de las características básicas del sistema financiero en el Perú. El fortalecimiento de la moneda nacional, gracias a políticas monetarias no discrecionales, ha incentivado a los usuarios a apostar por el ahorro en soles y generando una tendencia decreciente de la dolarización. En el 2001, el 74% de los depósitos totales era en moneda extranjera, luego de casi una década el promedio de dolarización de los depósitos cayó más de 10%. Las tasas de interés pasivas del mercado reflejan este incentivo; en marzo de este año las tasas promedio para depósitos de ahorro y a plazo en soles superaban a las de moneda extranjera en 0.1% y 2.83% respectivamente. Estos dos tipos de depósitos han experimentado una tendencia ascendente en la última década, el primero una tasa de crecimiento promedio (2006-2012) igual a 26.52% y los depósitos a plazo un 32.05%. La

expansión del sistema financiero contribuye a un mayor dinamismo económico a través del acceso al crédito y a depósitos de ahorro para las personas y empresas.

Desde 1995 la inflación ha presentado un comportamiento a la baja y controlado. El Perú presentó periodos de hiperinflación en la segunda parte de la década de los ochenta. Durante la última década ha presentado una inflación menor al 3% en promedio. En comparación con el promedio de la inflación de América Latina y el Caribe que fue 6.63 %. El Perú tuvo un excelente desempeño, su promedio fue de 2.68% para el mismo periodo. En la Figura 5 se puede apreciar la evolución de la inflación.

Se considera una amenaza variación del tipo de cambio dólar/soles cuando las empresas firman contratos con precios unitarios en dólares y no contemplan cláusulas de protección con bandas de precio para el tipo de cambio.

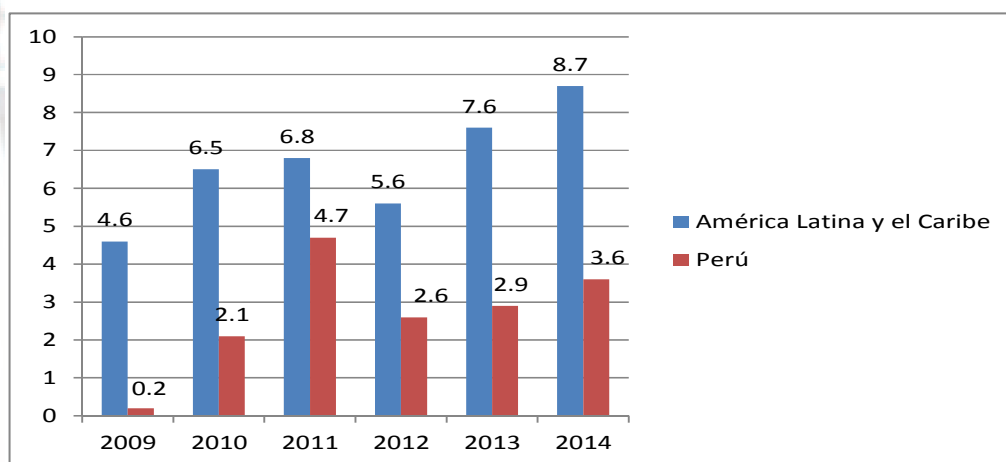


Figura 5 Evolución de la inflación anual (1995 –Mayo 2014)

Adaptado de - CEPAL. (2013). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014

Costo de mano de obra. El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Pedro Olaechea, afirmó, en el marco del Ciclo de Conferencias Rumbo a Perumin, que el sector minero ha dado lugar a un gigantesco clúster productivo metalmecánico que además de apoyar a los principales proyectos mineros del país, también se ha posicionado con éxito en la industria energética, del gas natural y en la petroquímica. Actualmente 25 empresas pertenecen a la Asociación de Empresas Metalmecánicas del Perú (AEPME), cuyo objetivo

principal es unir esfuerzos para impulsar el desarrollo de esta industria y mantener los grandes avances logrados durante los últimos diez años, incidir en la necesidad de que todos los proyectos que se construyan en el Perú sean puestos en marcha con fabricación y mano de obra local, hacer que las empresa asociadas sean competitivas a nivel internacional y busca intensificar el uso del acero para que las grandes obras y los grandes edificios sean mayormente de este material, lo que no significa que no tengan concreto y ladrillos, pero se sabe que el acero permite hacerlo más rápidamente y tiene una mayor flexibilidad frente a los movimientos sísmicos.

La industria metalmeccánica emplea aproximada de 200 mil personas, a continuación en la Tabla 4 se muestra la cantidad de trabajadores por grupo industria.

Tabla 4 Empleos generados en el sector metalmeccánico

Empleos generados en el sector metalmeccánico

Grupo Industrial	Empleos
Industria básica de hierro y acero	12,171
Industria de metales preciosos y de metales no ferrosos	1,393
Fabricación de productos inerciales para uso estructural	83,864
Fabricación de otros productos metálicos diversos	103,459
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	6,709
Fabricación de maquinaria y equipo eléctrico	12,808
Fabricación de otra maquinaria y equipo	31,867
Construcción de material de transporte	27,731
TOTAL INDUSTRIA METALMECÁNICA	280,003

Nota. Adaptado del SIN, empleos por grupo industrial

En el sector metalmeccánico hay una necesidad cada vez mayor de gente especializada para realizar este tipo de trabajos. Por ejemplo, hay cada vez menos soldadores preparados libres en el Perú porque se requiere de una gran tecnología. No es lo mismo un soldador que suelda un tubo de escape que uno que tiene que soldar dos tubos para un oleoducto, se requiere una preparación especial, dijo Víctor Lazo, gerente general de la AEPME en la revista Especial Metalmeccánicas.

Se considera una oportunidad la formalización un clúster en el sector metalmeccánico que

impulsará el crecimiento del sector metalmeccánico. También se considera una amenaza la poca oferta de personal especializado en metalmeccánica que disminuye la competitividad de las empresas del sector.

Costo de materias primas. Según la publicación América Latina en cifras 2013 de Alacero, América Latina produce 70 millones de toneladas de acero por año y emplea 227.000 personas en forma directa. América Latina produce el cinco por ciento del acero mundial, China Produce el 50%. Brasil produce el 53% de la producción de América Latina y consume 50% de la producción regional. México produce el 27% del consumo y la producción. El Perú produce el 2% de la producción de América Latina, y el 2013 ha crecido 8% en comparación al 2012, uno de los crecimientos más altos de Latinoamérica. Alacero también comenta las políticas de ingreso agresivo de las empresas Chinas a los mercados internacionales, inclusive en algunos casos han sido acusadas de Dumping.

Se considera una oportunidad el ingreso de estos nuevos proveedores con precios de materia prima acero más económico que benefician a la productividad de la empresa.

Riesgo país y acuerdos internacionales (TLC). En Julio 2014, la agencia Moody's Investors Service subió la calificación soberana del Perú de Baa2 a A3, con una perspectiva de calificación que pasó de positiva a estable. El principal factor que impulsó la decisión de Moody's de subir la calificación soberana del Perú es el sostenido fortalecimiento del balance del gobierno. A pesar de la desaceleración cíclica de la actividad económica y de la caída de los precios de exportación de *commodities* clave, la diversificación de ingresos tributarios ha contribuido a fortalecer la salud fiscal del país. El balance fiscal registró un superávit en 2013, ubicado en 0.7% del PIB, y el indicador de deuda pública cayó a 19.6% del PIB desde 20.4% en 2012. Los superávits fiscales sostenidos han generado un considerable nivel de activos líquidos, hecho que provocó que la deuda pública neta se ubicara por debajo del 4% del PIB. Moody's prevé que la deuda pública bruta continuará disminuyendo a

aproximadamente 18% del PIB en 2016. La vida media de la deuda de gobierno, actualmente 12.7 años, se mantendrá en niveles altos avalando bajos requerimientos financieros del soberano, los cuales Moody's proyecta representarán en promedio 1% del PIB durante los próximos tres años.

Además, las medidas para diversificar las fuentes de ingresos y ampliar la base tributaria respaldarán la reducida vulnerabilidad a la volatilidad de los precios de los commodities y protegerán las cuentas fiscales. Las autoridades han mejorado su marco de gestión de activos y pasivos para controlar mejor los riesgos financieros y así complementar el enfoque soberano conservativo de formulación de políticas que está respaldado por normas fiscales para limitar los déficits estructurales y dar apoyo a la solvencia de las finanzas públicas. Los otros factores que impulsaron la decisión de Moody's son: El sostenido impulso de reformas estructurales para incrementar el potencial de crecimiento del país y afrontar limitantes institucionales, y la expectativa de Moody's que la actividad económica del país se acelerará hacia 2016, hecho que avala una sostenida mejora de los indicadores crediticios con relación a pares con calificación similar.

Con respecto al comercio exterior, desde hace dos décadas, el comercio exterior y la política de inversión ha tenido un proceso de desregulación y liberalización del régimen comercial. Este proceso se inició debido a que era necesario aumentar la flexibilidad del comercio internacional para alentar las inversiones y la apertura internacional para darle mayor dinamismo al mercado y permitir facilidades para el ingreso de capitales e incentivar el crecimiento del país. Se consideran vitales los tratados de libre comercio con Unión europea y Estados Unidos de América pues nos abren las puertas a nuevos mercados. Siguiendo el ejemplo de la Zona Euro Chile, Perú, Colombia y México han firmado el acuerdo del Pacífico con miras de crear una zona de libre comercio y representa una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo económico.

Se considera como una oportunidad aumento de oferta de maquinaria gracias tratados de libre comercio. Así mismo se considera una amenaza el ingreso de competencia extranjeras, sobre todo las chinas, con mayor poder financiero y prestigio, debido a las políticas agresivas de ingreso de dichas empresas y el apoyo de su gobierno en este objetivo.

Comportamiento de la demanda. Según el AEPME, los clientes del sector metalmecánico son personas jurídicas es decir empresas. Este sector ha sido fundamental en el desarrollo de la industria energética, hidrocarburífera, minera, construcción y pesquera del país. El sector minero es responsable por el 70% de las ventas del sector metalmecánico. A continuación analizaremos las características de los sectores clientes: minero, construcción, pesca y emergentica e hidrocarburos.

Sector Minero. El sector metalmecánico tiene su eje central en el desarrollo de la minería. Este sector adquiere maquinarias y equipos, depende de los planes de expansión de los grandes proyectos y medianos proyectos mineros.

Según el marco Macroeconómico multianual 2014-2016 del MEF, la dinámica de la inversión privada durante el período 2013-2016 estará impulsada por el sector minero y los proyectos de infraestructura en Asociaciones Público-Privadas. Para este periodo se estima que el sector primario crecerá alrededor de 6,0% debido al incremento promedio de 10% del sector minero. Esta proyección se daría como consecuencia de la entrada en operación de importantes inversiones en marcha, principalmente en el sector cuprífero. En los próximos años se espera la entrada en operación de los siguientes proyectos: Las Bambas, ampliación de Cerro Verde, Toromocho, y Constancia, lo que sumado a la ampliación de Antamina y la nueva mina Antapaccay permitirán elevar la producción de cobre hacia fines del 2016 a alrededor de 2,5 millones de TM y duplicar los niveles producidos en el 2011. También se espera un incremento importante de la producción de hierro debido a la mayor producción por la ampliación de Marcona. Sin embargo, la producción de oro al 2016 caerá alrededor de

17% respecto del 2011 debido principalmente al agotamiento natural de yacimientos, como Yanacocha. Para el 2014-2016. Los proyectos en cartera se detallan en la Tabla 5.

Sector Pesquero. Este sector adquiere envases de hojalata, para la industria conservera, equipos de bienes de capital, plantas de harina de pescado y accesorios para las Tabla 5

Principales Proyectos de Inversión Minera

Proyecto	Empresa	Mineral explotado	Región
Las Bambas	Xstrata Copper	Cobre	Apurímac
Ampliación de Cerro Verde	Freeport-MacMoran Copper	Cobre	Arequipa
Toromocho	Chinalco	Cobre	Junín
Constancia	Hudbay	Cobre	Cusco
Ampliación de Marcona	Shougang	Hierro	Ica

Nota: Adaptado de Macroeconómico multianual 2014-2016 del, MEF

lanchas pesquera. Según el marco Macroeconómico multianual 2014-2016 del MEF en el sector pesca se prevé un crecimiento promedio de 4,0%, gracias a la recuperación paulatina de los niveles de desembarque de anchoveta.

Sector Construcción- Infraestructura. Utiliza fierros para las columnas, bobinas de acero, planchas de fierro y otros. Proyectos como el de mi vivienda, la construcción de hoteles, centros comerciales y los planes de concesiones de puertos y aeropuertos, favorecen su crecimiento debido a que utiliza intensivamente las estructuras metálicas. Para el período 2014-2016 el MEF prevé un crecimiento promedio del sector no primario en torno al 6,4%, impulsado por la fortaleza del mercado interno y las mejores perspectivas económicas globales. El sector construcción crecería 9,1% en promedio, impulsado por la apertura de nuevos centros comerciales (los cuales llegarían a 100), la construcción de viviendas, obras de infraestructura, e inversión hotelera.

Según el MEF se destacara la inversión descentralizada en transporte, la cual permitirá corregir “cuellos de botella” y mejorar la competitividad. En puertos, destacan la

modernización del Muelle Norte y el muelle de minerales en Lima, la ampliación de los puertos de Paita y Matarani, el Terminal Portuario General San Martín y el puerto de Yurimaguas. En carreteras, destacan la Red Vial No 4 (Pativilca-Puerto Salaverry), la Autopista del Sol (Trujillo-Sullana), la Carretera Longitudinal de la Sierra, y el Tramo 2 del IIRSA Centro; asimismo, en Lima se construirá la Línea 2 del Metro de Lima. En aeropuertos, se espera la construcción del aeropuerto internacional de Chincheros en Cusco. El detalle y ubicación de estos proyectos se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6

Principales Proyectos de Inversión- Construcción

Proyecto	Empresa	Región
Tren Eléctrico de Lima y Callao – Línea 2	Convocado	Lima y Callao
Modernización del Muelle Norte	APM Terminals	Lima
Vía Parque Rímac	OAS S.R.L.	Lima
Terminal Portuario de Paita	TertirTerminais/Cosmos/Translei	Piura
Longitudinal de la Sierra – Tramo 2	Convocado	Cajamarca, La libertad
PTAR y Emisor Submarino La Chira	Hidalgo e Hidalgo	Lima
IIRSA Centro – Tramo II	Devianes	Lima. Junin y Pasco
Terminal Portuario Yurimaguas	Hidalgo e Hidalgo	Loreto
Aeropuerto Internacional de Chinchero	Convocado	Cusco
Obras para el abastecimiento de agua potable para Lima	No Convocado	Lima y Junin

Nota: Adaptado de Macroeconómico multianual 2014-2016 del, MEF

Sector Energía e hidrocarburos. Según el ME, este sector proyecta una mayor producción de gas natural y de hidrocarburos líquidos. El sector metalmeccánico tiene potencial por desarrollar, lo cual se favorecerá con la ejecución de los denominados megaproyectos, entre los que destaca la próxima modernización de la Refinería de Talara Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú. Según el informe del MEF entre las inversiones en el sector eléctrico destacan los proyectos de generación eléctrica (centrales hídricas de Quitaracsa, Cheves, Cerro del Águila, y centrales térmicas de Chilca, Ilo y Eten) y líneas de transmisión (Machu Picchu – Tintaya, Cajamarca Norte – Caclic, entre otras). Ver detalle en la Tabla 7.

Sector Servicios. Este sector no es uno de los importantes pero el crecimiento en este sector puede resultar en proyectos de construcción privado que favorecen al sector metalmeccánico. Según el MEF el sector servicios crecería alrededor de 6,7%, dado la expansión del rubro transporte y comunicaciones, por el mayor turismo local e internacional y la expansión de las telecomunicaciones. Este año se espera superar los 3 millones de

Tabla 7

Principales Proyectos de Inversión- Energía e Hidrocarburos

Hidrocarburos			
Proyecto	Empresa	Región	
Cusco, Arequipa, Moquegua Energética y Desarrollo del Gasoducto Sur	Convocado	Cusco, Arequipa, Moquegua	
Lote 58 (Petrobras)	Petrobras	Cusco	
Nodo Energético del Sur	No Convocado	Moquegua	
Ampliación del ducto de gas y LGN	TGP	Cusco	
Ampliación de Lote 56 y 88	Pluspetrol	Cusco	
Lote 57	Repsol y Petrobras	Junín, Cusco y Ucayali	
Lote 67	Perenco y Petrovietnam	Loreto	
Lote Z1	BPZ, Pacific Rubiales Energy	Tumbes y Piura	
Energía			
Proyecto	Empresa	Capacidad	Región
Hidroeléctrica Chaglla	Odebrecht	406MW	Huánuco
Hidroeléctrica Cerro del Águila	Inkia Energy	402MW	Huancavelica
Hidroeléctrica Molloco	Corsan/Engevix/Enex	300MW	Arequipa
Hidroeléctrica Cheves	SN Power	168MW	Lima
Hidroeléctrica Quitaraca	GDF Suez	112MW	Ancash
Reserva Fría de Ilo	GDF Suez	569MW	Moquegua
Línea de Transmisión Moyobamba - Iquitos	Convocado	220KV	Loreto y San Martín
Línea de Transmisión Mantaro – Marcona– Socabaya – Montalvo	Convocado	500KV	Ica, Arequipa y Moquegua

Adaptado de Macroeconómico multianual 2014-2016 del, MEF

turistas internacionales y que continúe la consolidación de nuestro país como destino turístico y culinario, dando un impulso al rubro restaurantes y hoteles. Los servicios financieros y seguros se verán impulsados por el dinamismo del consumo privado y la entrada de nuevos bancos y empresas aseguradoras (AFP Habitat, ICBC, Banco GNB, Aseguradora Magallanes, Rigel Seguros, entre otras). Asimismo, los servicios prestados a empresas se sostendrán en la expansión del sector minero y la construcción. En telecomunicaciones se destaca la concesión de la Banda 1710 - 1770 MHz y 2110 - 2170 MHz - Bloques A y B, que resultara en nuevos proyectos de infraestructura para Telecomunicaciones.

Se considera la siguiente oportunidad: la demanda de infraestructura del sector minero, construcción, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos se proyectan al alza a nivel público y privado.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

La tarea fundamental de la administración estratégica en una administración es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar del pensamiento de corto plazo hacia un pensamiento de largo plazo. Como punto de partida los gerentes deben tener en cuenta que el análisis las fuerzas sociales, culturales y demográficas tan importantes para la supervivencia y liderazgo de la empresa, que involucra creencias, valores, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados y orientan los hábitos de compras que afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. Según D'Alessio (2013).

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), el crecimiento poblacional será mayor al 1% promedio anual, se estima que para el 2025 la población llegara a 34.4 millones de personas.

Nivel de pobreza. Nivel de Debido al incremento del gasto público en zonas rurales, con Programas sociales como JUNTOS, se ha logrado reducir la pobreza total de 34,8% (2009) a 31,3% (2010); la extrema pobreza se redujo de 11,5% a 9,8% en el mismo período, y la tasa de desnutrición crónica infantil de 18,3% a 17,9%. Otro punto importante que impactó en el Ingreso de las familias fue la evolución favorable de la economía y el empleo, incrementándose en un 50% aproximadamente entre los años 2005 y 2010 (MEF, 2011).

Educación y cultura. El gasto público social en educación y cultura se elevó en 62%, Pasando de S/. 7'847 millones a S/. 12'680 millones,(2005-2010) con este incremento

se financiaron actividades de reforma, como las siguientes: el mejoramiento de los estándares educativos, la creación de la carrera pública magisterial, la creación del programa de capacitación docente, la evaluación en centro educativos a estudiantes y personal docente, y el mejoramiento de la infraestructura educativa (MEF, 2011) salud. El incremento en 132% del gasto en salud y saneamiento, entre el 2005 y el 2010, permitió lograr avances en salud materno-infantil.

Según el informe del The global competitiveness report, el Perú no obtuvo buena calificación con respecto a la evaluación de la educación primaria y secundaria, está ubicada en el puesto 136 y 134 respectivamente de un ranking de 144 países.

El alto nivel de pobreza es una oportunidad para conseguir personal que podrá ser capacitado a largo plazo. Sin embargo el bajo nivel de preparación es una amenaza en el corto plazo al no encontrara recursos humanos capacitados para el sector industrial de construcción metalmecánica en número suficiente para abastecer la demanda.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En el mundo globalizado de hoy en día, la tecnología es cada vez más esencial para que las empresas puedan competir y prosperar. El pilar de preparación tecnológica mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, con especial énfasis en su capacidad para aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las actividades diarias y procesos de producción para aumentar la eficiencia y la innovación que permite para ser más competitivos. Según el Informe de The Global Competitiveness Report el Perú no obtuvo buena calificación con respecto a la evaluación en preparación tecnológica e innovación, ver Tabla 8. En los criterios de disponibilidad de últimas tecnologías (80^a lugar) y la absorción de la tecnología a nivel de las empresas (78^a lugar), ambas se ubicaron en la segunda mitad de los países calificados, demostrando que se tiene materia pendiente en este

ámbito, sin embargo en el informe también indica que ya sea que la tecnología utilizada sea desarrollada dentro o fuera de las fronteras nacionales es irrelevante por su capacidad para mejorar la productividad. El punto central es que las empresas que operan en el país deben tener acceso a los productos y modelos avanzados y la capacidad de absorber y usarlos.

Entre las principales fuentes de tecnología extranjera, la inversión extranjera directa (FDI) a menudo desempeña un papel fundamental, especialmente para los países en una fase menos avanzada de desarrollo tecnológico, en este criterio el Perú está en el lugar 27 del ranking.

El pilar de innovación el panorama es menos halagüeño pues la capacidad de innovación del país es muy baja (100° lugar) y la calidad de las instituciones de investigación científica es mínima (117ª lugar), así mismo el gasto de I&D de las empresas (109 lugar) no es suficiente.

En todos estos criterios el Perú se ubica en el último cuarto de países evaluados. Pero al sector de metalmecánica le preocupa más la disponibilidad de científicos e ingenieros (113ª) pues uno de los factores claves de éxito del sector es invertir en las personas- capital intelectual. Si la disponibilidad es baja, será un recurso escaso por el cual competir y los costos pueden elevarse y hacer menos competitiva a la empresa, por ello se considera una amenaza.

Tabla 8

Criterios evaluados en preparación tecnológica e innovación

Criterios Evaluados	Puntuación	Lugar /144
Preparación tecnológica		
La disponibilidad de últimas tecnologías	4.6	80
La absorción de la tecnología de a nivel de empresa	4.5	78
FDI y la transferencia de tecnología	5.1	27
Las personas que utilizan Internet %	39.2	84
Suscripciones fijas de banda ancha de Internet / 100 hab	5.2	79
Ancho de banda de Internet Int'l, kb / s por usuario *	18.1	85
Suscripciones móviles de banda ancha / 100 hab	2.9	116
Innovación		
Capacidad de innovación	3.4	100
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	117
Gasto Empresa en I + D	2.6	119
Universidad-industria de la colaboración en I + D	3.1	109
Adquisición de productos de avanzada tecnología	3.0	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.3	113
PCT patentes, aplicaciones / millon pop	0.3	89

Nota: Adaptado de: The Global Competitiveness Report 2014-2015. (p.306)

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Sostenibilidad ambiental. Según el Informe de The Global Competitiveness Report, las medidas captadas y que se presentan en el pilar de sostenibilidad ambiental tienen el propósito de complementar el análisis llevado a cabo a través del Índice (EPI), que proporciona una indicación mucho más amplia de la actuación nacional en una variedad de indicadores ambientales de desempeño ambiental. En este pilar, los indicadores se han seleccionado en función de tres categorías destinadas a cubrir los aspectos más relevantes de la sostenibilidad ambiental.

La primera área medida en el pilar de la sostenibilidad del medio ambiente es la política ambiental, que se componen de un medidor de la rigurosidad y el cumplimiento de las regulaciones ambientales, junto con el grado en que las zonas terrestres están protegidos (protección bioma), proporcionar una evaluación del compromiso de un país a la protección del capital natural. También se incluye una medida del número de tratados ambientales internacionales clave, de un total de 25, en los que el país es un participante.

Este indicador muestra el nivel de compromiso con las cuestiones ambientales y por lo tanto su voluntad del país para participar en los esfuerzos internacionales hacia la solución de los problemas ambientales mundiales. En conjunto, estas variables de capturar en cierta medida de la voluntad política de los países para responder a los problemas ambientales de una manera estructurada y coherente e indicar su importancia en la agenda del gobierno.

La segunda área se refiere al uso de los recursos renovables. Estos indicadores incluyen medidas de estrés hídrico de línea de base en una economía, que los modelos relación entre la disponibilidad y la demanda en cada país de suministro de agua; Tratamiento de aguas residuales, que mide qué porcentaje de las aguas residuales ,principalmente urbano, se trata antes de que se libera en el ecosistema; Cambio de la cubierta del bosque, que tiene en cuenta reportó información sobre el porcentaje de la superficie total de la tierra que está deforestada

(o forestación) en el tiempo; y la sobreexplotación de las poblaciones de peces. A pesar de que los datos en esta área se encuentran entre los más difíciles de recoger e interpretar, es crucial para un país para administrar estos recursos con el fin de asegurarse de que sean disponibles para el futuras generaciones.

La tercera área tiene en cuenta la degradación del medio ambiente, lo que puede causar graves daños a la salud humana, mientras que la destrucción del ecosistema. Los indicadores específicos utilizados para medir este concepto son el nivel de concentración de material pulverizado, la intensidad de CO₂, y la calidad del medio ambiente natural. Concentración de material pulverizado es un indicador de la contaminación del aire, que ha demostrado efectos negativos sobre la salud humana y es supervisado por las autoridades locales en muchos países. La calidad del medio ambiente natural es una evaluación basada en la percepción de la situación local del entorno que mide la observación de líderes empresariales locales sobre el terreno. Intensidad de CO₂ es una medida de la eficiencia del uso de energía en relación con las emisiones que produce.

En el pilar de sustentabilidad ambiental el Perú tuvo una calificación de 4.02 en retroceso con respecto al año anterior, comparado con Chile (4.78) y Colombia (4.17) tienen un mejor manejo que el Perú en este ámbito. El país con la mejor calificación es Suiza con 6.85.

Sostenibilidad social. Según el Informe de The Global Competitiveness Report para la sostenibilidad social el Foro identifica tres elementos conceptuales.

La primera categoría tiene como objetivo evaluar el acceso de la población a las necesidades básicas. Incluye tres indicadores: acceso a servicios de saneamiento, acceso a agua potable, y el acceso a los servicios sanitarios. Esta categoría es así una medida de la inclusión, así como una medida de la satisfacción de las necesidades físicas básicas. Una población con escaso acceso al agua, la alimentación, la vivienda, la asistencia sanitaria, y el saneamiento no puede desarrollarse a su máxima capacidad.

La segunda categoría está relacionada con el concepto de seguridad económica percibida. Por lo tanto, tiene como objetivo evaluar la vulnerabilidad de una población a la exclusión económica. Tres indicadores se han elegido para esta evaluación: El empleo vulnerable como porcentaje del empleo total, la extensión de la economía informal, y la protección de la red de seguridad social.

Una tercera categoría puede ser pensado como una evaluación de la cohesión social, e incluye los siguientes indicadores: el índice de Gini de ingresos, la movilidad social, y el desempleo juvenil. El índice de Gini del ingreso es una medida de la desigualdad de ingresos, pero tenga en cuenta que, desde un enfoque normativo, desigualdad excesiva puede ocultar la pobreza relativa que evitar que las familias de menores ingresos tengan acceso a las mismas oportunidades que los que tienen ingresos en el extremo superior de la variar en la sociedad. En el pilar de sustentabilidad social el Perú tuvo una calificación de 3.99 en retroceso con respecto al año anterior, comparado con Chile (4.68) que tiene un mejor manejo que el Perú en este ámbito. El país con la mejor calificación es Suiza con 6.75.

Recursos naturales. El país disfruta de una excepcional combinación de diversidad Biológica; es uno de los 12 países mega diversos del mundo. Cuenta con la octava mayor extensión forestal del orbe y grandes reservas pesqueras y recursos de hidrocarburos y minerales. Los recursos naturales han constituido históricamente el núcleo de la actividad económica peruana, pero no han contribuido totalmente al desarrollo de una economía diversificada y sólida. Con frecuencia, han sido objeto de una gestión insostenible que ha provocado ciclos de auge y depresión, caracterizados por la caída de determinados productos como el guano, el salitre, el caucho y la anchoveta. Entre las causas de estos ciclos se incluyen inadecuadas políticas Ambientales, de mercado e institucionales.

Se considera una oportunidad el bajo nivel de sustentabilidad social y ambiental del país, pues si la empresa logra desarrollar sus actividades de manera sostenible ambiental y socialmente generaría una fortaleza a largo plazo

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE identifica y resume un conjunto de oportunidades, que podrían beneficiar el sector y a la empresa, y otro conjunto de amenazas que deben evitarse. La matriz EFE cuenta con 15 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y nueve amenazas. El resultado del análisis es de 2.84, lo que indica que las estrategias de la empresa son adecuadas para capitalizar las oportunidades y tiene un gran potencial a futuro, sin embargo no tienen estrategias sólidas para mitigar las amenazas externas. La matriz se muestra en Tabla 9.

Tabla 9 *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Matriz Evaluación de factores externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	La demanda de infraestructura de los sectores minero, construcción, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos se proyectan al alza a nivel público y privado.	0.15	4	0.60
2	Crecimiento alto y sostenido del PBI impulsara el crecimiento del sector metalmeccánico.	0.12	4	0.48
3	Formalización un clúster en el sector metalmeccánico.	0.06	4	0.24
4	Incremento de oferta de materia prima (acero-Chino).	0.06	4	0.24
5	Reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad.	0.05	4	0.20
6	Aumento de oferta de maquinaria gracias tratados de libre comercio.	0.03	4	0.12
Sub total		0.47		1.88
Amenazas				
1	Disminución de los precios de los commodities en el mercado internacional.	0.12	2	0.24
2	Ingreso de competencia extranjeras, sobre todo las Chinas, con mayor poder financiero y prestigio.	0.10	2	0.20
3	Alta dependencia de China y Estados Unidos (exportaciones).	0.10	2	0.20
4	Poca oferta de personal especializado en metalmeccánica.	0.06	1	0.06
5	Alta tasa corrupción en procesos de licitación del estado.	0.06	2	0.12
6	Altos niveles de informalidad.	0.03	2	0.06
7	Los conflictos sociales se han incrementado en el país.	0.02	1	0.02
8	Incrementado los delitos contra el patrimonio	0.02	1	0.02
9	Variación del tipo de cambio dólar/soles.	0.02	2	0.04
Sub total		0.53		0.96
Total		1.00		2.84

Nota: Respuestas 4: Superior. 3: por encima del promedio 2: promedio. 1: pobre

3.3 La Organización y sus Competidores

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permitirá analizar fuerzas competidoras de: (a) proveedores, (b) clientes, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes, y (e) rivalidad entre competidores existentes. El modelo ayudará determinando los que poseen alto poder de negociación y la causa de este.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

La industria metalmecánica ha venido tomando un papel más importante en el desarrollo del Perú. Ha estado creciendo a un ritmo del 21% durante los últimos seis años. Siendo el sector minería clave para llegar a este crecimiento. El principal insumo de este sector es el acero, por lo se analizara este material para ver el poder de los proveedores sobre el mismo. En la Tabla 10 se muestran las principales empresas siderúrgicas del Perú junto con sus ventas del 2013 y 2012.

El primer factor que analizaremos será el de la concentración de los proveedores. Para este fin utilizaremos el índice Herfindah¹. Este índice es el resultado de sumar los cuadrados de las participaciones porcentuales de todas las empresas. Teniendo en cuenta que estas 14 empresas representan todo el mercado se procede a hacer los cálculos respectivos y obtenemos que 2012 el índice es de 1391 y para el 2013 es de 1269, si el número de empresas fuera mayor estos números se acercarían mas a 1000, por lo se infiere que el mercado es moderadamente competitivo, por lo cual la concentración de los proveedores es baja. El siguiente factor es la diferenciación de insumos, siendo el acero un *commodity* este producto es virtualmente el mismo sin importar a quien se le compre. El siguiente factor son los Sustitutos, no se puede hacer trabajos metalmecánicos si no hay el insumo del acero. De acuerdo a estos tres factores se concluye que la concentración de los proveedores es baja, no existe o es baja la diferenciación del producto, la presencia de sustitutos es mínima y sólo en

¹Este índice es un coeficiente de concentración e indica el control relativo del mercado por las empresas

casos puntuales, por lo tanto se deduce que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.

Teniendo en cuenta que la minería es el motor de esta industria se analizara cual es el poder de negociación del sector minero frente al metalmecánico. El primer factor a examinar será el de la concentración de los compradores. Para analizar este factor se utilizara el índice Herfindahl y ayudados de la información de la Tabla 11, obtenemos como índice el monto de 1159, lo cual indica que el mercado es moderadamente competitivo. El siguiente factor a analizar es el producto sustituto, existen otras cuatro empresas que mantienen poco más del 90% del mercado que pueden brindar el mismo servicio. Volumen de compradores, en general es moderado pero teniendo en cuenta que hay nuevos proyectos mineros en cartera que se espera que salgan entre 2015 y 2016, la mayoría de ellos situado en el sur este factor es alto. Tomando en cuenta los factores desarrollados en las líneas anteriores se concluye que la concentración es baja, la compra de volúmenes es medianamente alta, la existencia de los sustitutos es alta, se puede inferir que el poder de negociación de los compradores va de medio a alto.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.

El único elemento sustituto que podría reemplazar a las estructuras de acero trabajado, son las estructuras de concreto prefabricado, pero no podría reemplazarlo en todos los casos.

En algunas construcciones, por su exigencia técnica, necesariamente tendrían que ser de estructuras de acero debido a que este material puede trabajar a tensión, lo que no puede hacer el concreto y tiene una mayor resistencia la corte y flexibilidad. Las estructuras de concreto prefabricado tienen la ventaja que son fáciles y rápidas de trabajar en el proceso constructivo.

Tabla 10

Mayores empresas siderúrgicas del Perú

Empresa	ventas 2013	ventas 2012	Participacion 2013 (%)	Participacion 2012 (%)
CORP. ACEROS AREQUIPA (31)	769.3	849.4	23.9	21.2
EMPRESA SIDERÚRGICA DEL PERÚ - SIDERPERÚ	622.2	661.8	19.3	16.5
PROCESADORA SUDAMERICANA (2)	325.9	899.2	10.1	22.5
TECNOFIL (1)(2)	224.8	237.8	7.0	5.9
PRODUCTOS DE ACERO CASSADO - PRODAC (1)	184.9	196.7	5.7	4.9
COMERCIAL DEL ACERO	174.3	182.1	5.4	4.6
MOLY-COP ADESUR (1)	165.1	156	5.1	3.9
J.E.D. METALES (2)	147.6	173.1	4.6	4.3
SANDVIK DEL PERÚ (1)	134.8	147.8	4.2	3.7
SOLDEX S.A. (1) (18)	115.8	139.6	3.6	3.5
JORVEX & CÍA.	112	122	3.5	3.0
INDUSTRIAS ELECTRO QUÍMICAS S.A. IEQSA	94.3	94.5	2.9	2.4
TÉCNICAS METÁLICAS INGENIEROS (2)	72.6	57.1	2.3	1.4
METALÚRGICA PERUANA	72.3	83.9	2.2	2.1
Total	3215.9	4001		

Nota: adaptado de: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/siderurgiametalurgia/>

Un ejemplo donde el concreto prefabricado reemplazó al acero es en la construcción del tren eléctrico de Lima, también podría usarse en construcción de centros comerciales, y en almacenes de complejos fabriles. Pero en el rubro minero solo podrá reemplazar al acero pesado parcialmente como en la construcción de almacenes y talleres de maquinaria pesada, sería imposible reemplazarlo en el montaje de estructuras de una planta de proceso. Así mismo sería imposible reemplazar con este elemento sustituto una torre de telecomunicación debido a su alto costo y no se comparan con la alta resistencia del acero, sin embargo estos materiales se complementan en las construcciones.

3.3.4 Amenaza de los entrantes.

La principal amenaza para una empresa metalmeccánica nacional dedicada a la fabricación de estructuras de acero, es el ingreso agresivo de empresas chinas al mercado nacional. En los últimos años se pudo observar una mayor presencia de empresas Chinas en proyectos de infraestructura y construcción en muchas partes del mundo. Esta penetración, por un lado, se refleja en las crecientes exportaciones Chinas de productos de acero

relevantes para el sector de construcción. Por otro lado, compañías Chinas participan directamente en las licitaciones de obras infraestructurales y realizan ofertas concretas en megaproyectos.

Tabla 11

Mayores empresas Mineras del Peru, ventas del 2013

EMPRESA	VENTAS 2013 (US\$ MM)	Participacion
CÍA. MINERA ANTAMINA (2)	3392	19.38
SOUTHERN PERU COPPER CORP. (6)	2614.6	14.94
CONSORCIO MINERO CORMIN (2) (14)	1897	10.84
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE (8)	1811.4	10.35
GLENCORE (2)	1508	8.62
MINERA YANACOCHA (2)(7)	1500	8.57
MINSUR Y SUB. (18)	1309	7.48
CÍA. DE MINAS BUENAVENTURA (7)	1285.4	7.35
VOLCAN Y SUB.	1162	6.64
CÍA. MINERA ANTAPACCAY (ANTES XSTRATA TINTAYA) (2)	1020.4	5.83
	17499.8	

Nota: Adaptado de Ranking 500 empresas mayores del Perú, recuperado de: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/mineria/>

3.3.5 Rivalidad de los competidores.

Según AEPME el líder de la industria es la empresa Haug S.A. con un 46%, el segundo lugar lo tiene Técnicas Metálicas Ingenieros con un 22%, en tercer lugar esta Esmetal SAC con 13%, en cuarta posición Cemprotech tiene nueve por ciento, en quinto lugar, a pesar de su corta vida empresarial, CCJ con cuatro por ciento del mercado, Metales ingeniería y construcción SAC con cuatro por ciento, luego Imelsa Inernacional S.A. con tres por ciento, ver Figura 6. La competencia se basa generalmente en la eficiencia en los costos de producción y la gestión eficiente de una cartera de proyectos y clientes, así como el manejo eficiente de los procesos, los cuales determinará el aumento considerable en la producción reflejada en su facturación y en su rentabilidad. El líder esta Haug S.A está enfocado en el mercado minero.

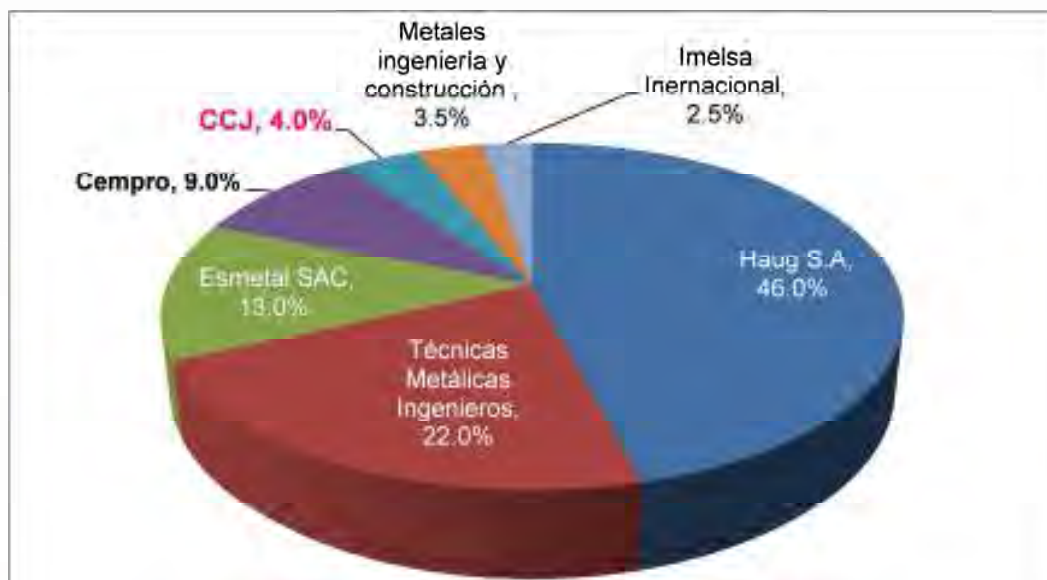


Figura 6 Distribución del mercado de metalmecánica y construcción
Adaptado de AEPME ventas del 2013.

3.4 La organización y sus referentes

Según la publicación América Latina en cifras del 2013 de Alacero, América Latina produjo 70 millones de toneladas de acero por año y empleó 227.000 personas en forma directa. América Latina produce el cinco por ciento del acero mundial, China Produce el 50%. Brasil produce el 53% de la producción de América Latina y consume 50% de la producción regional. México produce el 27% del consumo y la producción. El Perú produce el 2% de la producción de América Latina y el 2013 creció 8% en comparación al 2012, uno de los crecimientos más altos de Latinoamérica.

El 50% del acero de América Latina se destina a la Construcción. En la Figura 7 se muestra los consumos per cápita de acero por país, el Perú está muy rezagado en este campo, reporta un consumo per cápita de 98 kg por persona y el promedio de Latinoamérica está en 130 Kg, el promedio mundial está en 225 kg. Si asumimos que el 50% de este consumo se destina a la construcción, existe un amplio margen para crecer en consumo interno siendo esto una gran oportunidad para crecer para el sector y CCJ.

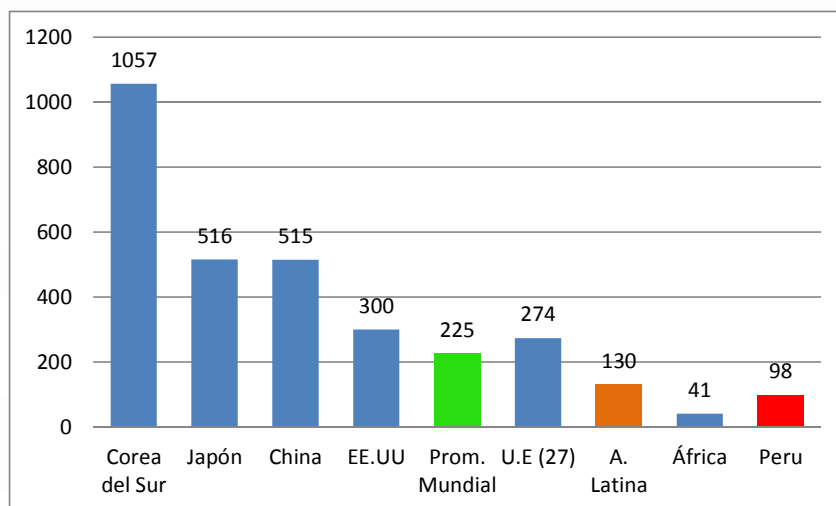


Figura 7 Consumo per cápita de acero 2013

Nota: Promedio per cápita anual / en kg. Modificado de Alacero

CCJ está en el sector de metalmecánica y se desarrolla dentro proyectos de construcción. Al analizar las empresas referentes se encontró que la empresas de construcción más grandes del mundo tiene una línea de metalmecánica, por lo tanto estas serían las referentes. Las principales empresas constructoras son chinas.

Según el diario Expansión, las grandes corporaciones estatales Chinas se han hecho en menos de una década con los primeros puestos del ranking de la construcción gracias al tirón de su economía doméstica y apoyo económico del gobierno Chino. Mientras, los líderes europeos han retrocedido.

En la Tabla 12 se muestra el ranking del 2013, según informe anual elaborado por la firma Engineering New Record (ENR), entre las 15 mayores contratistas del mundo por cifra de facturación, siete son empresas Chinas, cuatro de ellas en las primeras posiciones. China Communications Construction Group ocupa el cuarto puesto del ránking, desplazando a la española Grupo ACS al sexto puesto y a la francesa Vinci al quinto puesto.

Las corporaciones Chinas han puesto el foco en Latinoamérica, la región del mundo con mayores expectativas de crecimiento de las inversiones en infraestructuras durante los próximos años.

Tabla 12

Ranking mundial anual de empresas constructoras

RANK		FIRM	2013	2012 TOTAL
2014	2013		REVENUE (\$ MIL.)	REVENUE (\$ MIL.)
1	3	China State Construction Engineering Corp., Beijing, China	97,870.20	
2	1	China Railway Construction Corp. Ltd., Beijing, China	96,195.00	
3	2	China Railway Group Ltd., Beijing, China	88,944.00	
4	6	China Communications Construction Group Ltd., Beijing, China	54,181.70	11,187.20
5	5	VINCI, Rueil-Malmaison, France	54,107.00	18,419.50
6	4	Grupo ACS, Madrid, Spain	51,029.30	42,772.00
7	7	HOCHTIEF AG, Essen, Germany	37,012.80	34,563.30
8	8	BOUYGUES, Paris, France	35,993.00	
9	10	Bechtel, San Francisco, Calif., U.S.A.	30,706.00	23,255.00
10	9	China Metallurgical Group Corp., Beijing, China	27,256.30	
11	13	Shanghai Construction Group, Shanghai, China	24,820.10	
12	12	Fluor Corp., Irving, Texas, U.S.A.	22,144.10	17,209.60
13	11	Leighton Holdings Ltd., St. Leonards, NSW, Australia	21,547.00	
14	14	Sinohydro Group Ltd., Beijing, China	20,674.70	
15	16	Skanska AB, Stockholm, Sweden	18,446.50	13,291.60

Nota: Adaptado de Reporte anual 2013 ENR.

Las empresas constructoras se han enfocado en el Norte de África, Asia y Latinoamérica, mercados donde las compañías chinas ya han conseguido introducirse.

Actualmente los grupos constructores europeos temen la fortaleza de las corporaciones asiáticas. Por su músculo financiero y métodos de trabajo, son capaces de realizar ofertas más competitivas en un momento de dificultad para acceder al crédito.

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

En base al análisis de los competidores y referentes se ha elaborado la Matriz perfil competitivo (MPC) y la Matriz del perfil referencial (MPR), ver Tabla 13 y 14 respectivamente. Los factores claves de éxito seleccionados afectan a todos los competidores y son críticos para que la empresa tenga éxito en el sector metalmeccánico. Los factores escogidos fueron 10. Para la MPC se considerado las seis empresas más importantes del

sector, para la MPR se ha escogido las empresas primeras en el Ranking ENR que pertenecen a países diferentes.

3.6 Conclusiones

El resultado del análisis MEFE es de 2.84, lo que indica que las estrategias de la empresa son adecuadas para capitalizar las oportunidades y tiene un gran potencial a futuro, sin embargo no tienen estrategias sólidas para mitigar las amenazas externas.

Al analizar la MPC y la MPR, CCJ obtiene el valor obtenido es de 1.74, es decir tiene una baja posición competitiva con respecto a las demás empresas de la industria. En la MPC se muestra que hay factores claves de éxito en los cuales tiene que fortalecerse como aprovechar la alta demanda del sector minero de estructuras metalmecánicas, tener personal especializado constantemente capacitado.

CCJ tiene bajo poder de negociación con sus clientes, y existe la amenaza de ingreso de empresas extranjeras principalmente chinas que pueden tomar el mercado agresivamente.

CCJ no ha logrado ingresar al sector minero, el cual es el propulsor del sector de metalmecánica. Más del 20% de su facturación está centralizada en un solo cliente.

CCJ no capacita constantemente a su personal especializado.

CCJ no tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social que le den más competitividad.

Los principales factores clave para el éxito de las grandes empresas constructoras internacionales son: eficiente gestión de negocios, estandarizar sus procesos, cultura de gestión de riesgos y convertirse en socio estratégico de los clientes. CCJ no ha desarrollado adecuadamente estos puntos.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	CCJ		Haug S.A		Técnicas Metálicas Ingenieros		Esmelta SAC		Cempro		Metales Ingeniería y Construcción	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Aprovecha el crecimiento de los sectores: minero, energético e industrial , principales clientes del sector metalmeccánico.	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	2	0.32	1	0.16
2	Tiene personal especializado constantemente capacitado, motivado y comprometido	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14
3	Tiene capacidad para diseñar grandes proyectos	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	1	0.13
4	Cuenta con recursos financieros y/o acceso a créditos para realizar grandes proyectos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12
5	Eficiente servicio de post venta, es socio estratégico de sus clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6	Gestión eficiente de proyectos	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09
7	Tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
8	Cultura de gestión de riesgos	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
9	Estandarización de procesos	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
10	Ingresó a nuevos mercados (países)	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Total		1.00		1.74		3.20		2.55		2.02		1.93		1.00

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial (MPR)

		CCJ (Perú)			China Statu Construcción Engineering Corp (China)		Grupo ACS (España)		Vinci (Francia)	
Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Aprovecha el crecimiento de los sectores: minero, energético e industrial , principales clientes del sector metalmeccánico.	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2	Tiene personal especializado constantemente capacitado, motivado y comprometido	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3	Tiene capacidad para diseñar grandes proyectos	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4	Cuenta con recursos financieros y/o acceso a créditos para realizar grandes proyectos	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5	Eficiente servicio de post venta, es socio estratégico de sus clientes	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Gestión eficiente de proyectos	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7	Tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8	Cultura de gestión de riesgos	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
9	Estandarización de procesos	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
10	Ingresa a nuevos mercados (países)	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total		1.00		1.74		4.00		4.00		4.00

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se hará un análisis interno AMOFHIT, en el cual se valúan los factores internos de los siguientes sectores: a) administración y gerencia, b) *marketing* y ventas, c) operaciones productivas y de servicios, d) finanzas y contabilidad, e) recursos humanos y cultura, f) informática y comunicaciones, y e) tecnología de la información y desarrollo. El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

4.1.1 Administración y gerencia (A).

Según D'Alessio (2013), el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. En cuanto a los aspectos no operacionales la gerencia es encargada de definir la estrategia de la organización y rumbo de la misma. La etapa de planeamiento es la más importante en la confección de la estrategia de la organización. Entre los aspectos que se deben conocer en esta etapa están el comportamiento del entorno, de la competencia, de qué manera evoluciona la demanda, como actuar frente a los pronósticos de ventas.

De acuerdo al organigrama Corporación Comercial Jerusalén está dividida en ocho secciones. El área comercial, el área de producción, el área de Telecom, el área de proyectos, el área de diseño, el área administrativa, saneamiento de predios y por último la gerencia general. Esta herramienta nos ayudara a visualizar los cargos existentes y los distintos niveles de jerarquía. En la Figura 8 podemos apreciar el organigrama de CCJ. La planificación de las entrevistas se basó en este organigrama.

En líneas generales se encontró que la empresa ha crecido a un ritmo acelerado lo cual ha causado que se deje de lado el planeamiento y se dediquen a resolver los problemas del día a

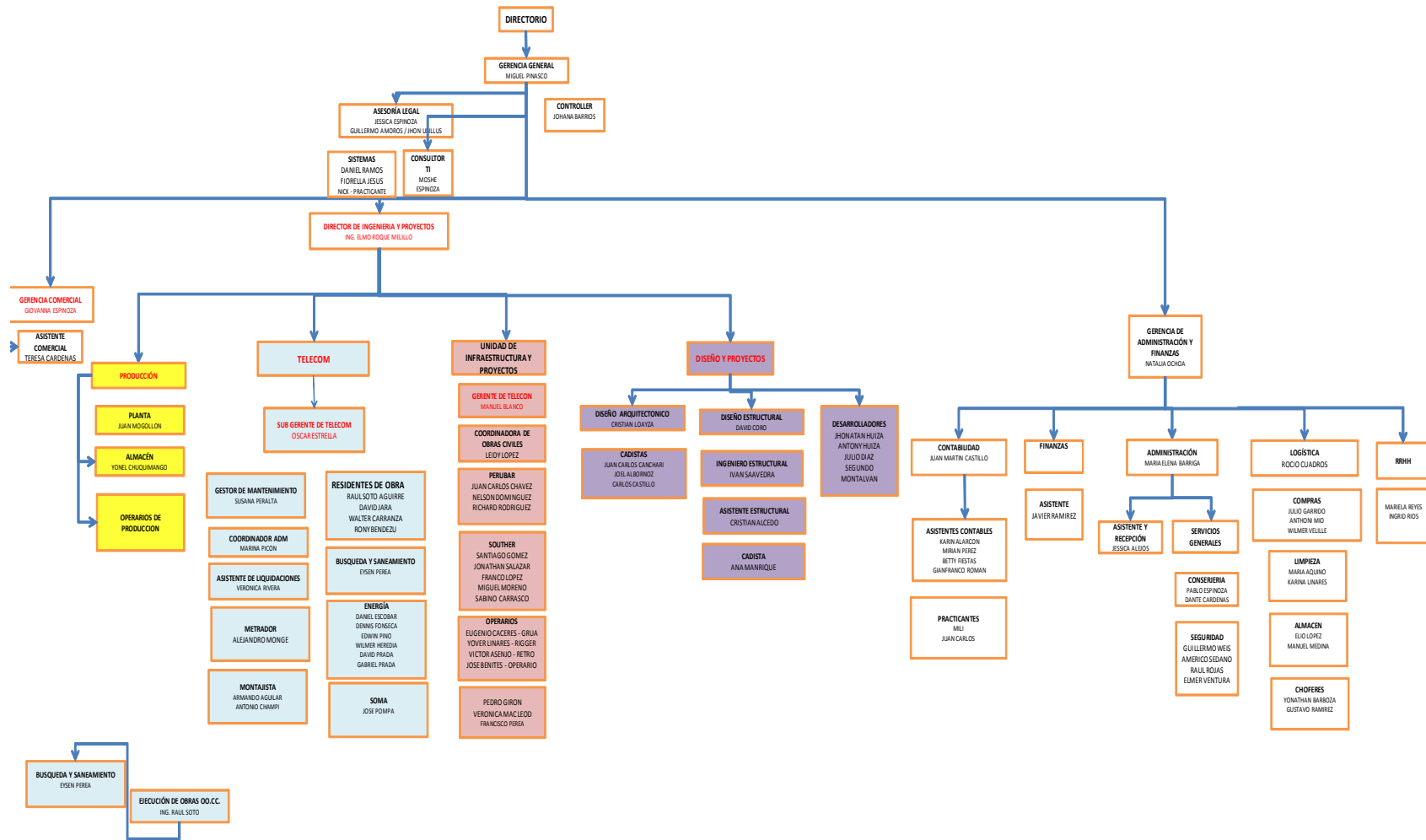


Figura 8 Organigrama de CCIJ
Fuente: Creación de la empresa

día. Esto se puede observar en la falta de pronósticos de ventas, financieros y presupuestos. No existen objetivos estratégicos establecidos. Luego de realizar diversas entrevistas y aplicado varios test a la gerencia y directivos de Corporación Comercial Jerusalén se han logrado los siguientes hallazgos. Los test aplicados buscaron establecer el estilo de decisión de la empresa, el tipo de liderazgo, la cultura organizacional y elementos culturales.

Estilos de decisión. Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994) presentaron modelos de estilos de decisión, basados en el estilo cognitivo de los gerentes y su orientación a los valores. Estos estilos tratan de relacionar la forma de tomar decisiones y a los requerimientos necesarios para tratar con tareas y personas. Este modelo presenta cuatro estilos, los cuales son. Estilo directivo, estilo analítico, estilo conceptual, estilo comportamiento. De acuerdo a este modelo aplicamos el cuestionario de estilos de decisión a la gerencia de corporación CCJ. Se ha colocado el promedio de los resultados obtenidos con el test en la Figura 9. Podemos apreciar que la gerencia de CCJ predomina el estilo de decisión analítico seguido por el estilo directivo. Del estilo analítico se concluye que estos gerentes son tolerantes a la ambigüedad, desean mucha información, preferente en forma escrita, tienen una orientación técnica y tendencia autocrática. Los individuos con este estilo están orientados a solucionar problemas y se esfuerzan para obtener lo mejor posible de una situación dada. Disfrutan la variedad y desafíos pero enfatizan en el control.

Tipo de liderazgo. Con el fin de reconocer el tipo de liderazgo que tiene la gerencia de CCJ se procedió a usar el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Banchard. Este modelo explica los diferentes estilos de liderazgo en relación al tipo de subordinado que tiene al frente el líder. Hersey y Banchard se fijan especialmente en el tipo de motivación por la tarea que muestra el subordinado, y en su nivel de competencia en el desempeño de esa tarea. A la combinación de estos factores, motivación y competencia en la tarea, la llamaron madurez en el trabajo. Cada nivel de desempeño o madurez en el trabajo requiere un estilo

diferente de liderazgo, es decir determinado comportamiento del líder para lograr una mayor efectividad. Una vez aplicado el test los resultados se muestran en Tabla 15. Donde nos muestra que en general el estilo de liderazgo predominante en CCJ es el número dos o estilo persuasivo y la adaptabilidad del estilo es flexible. Como estilo secundario tenemos el estilo participativo. El líder con estilo persuasivo está predispuesto a empleados con baja competencia y baja motivación.

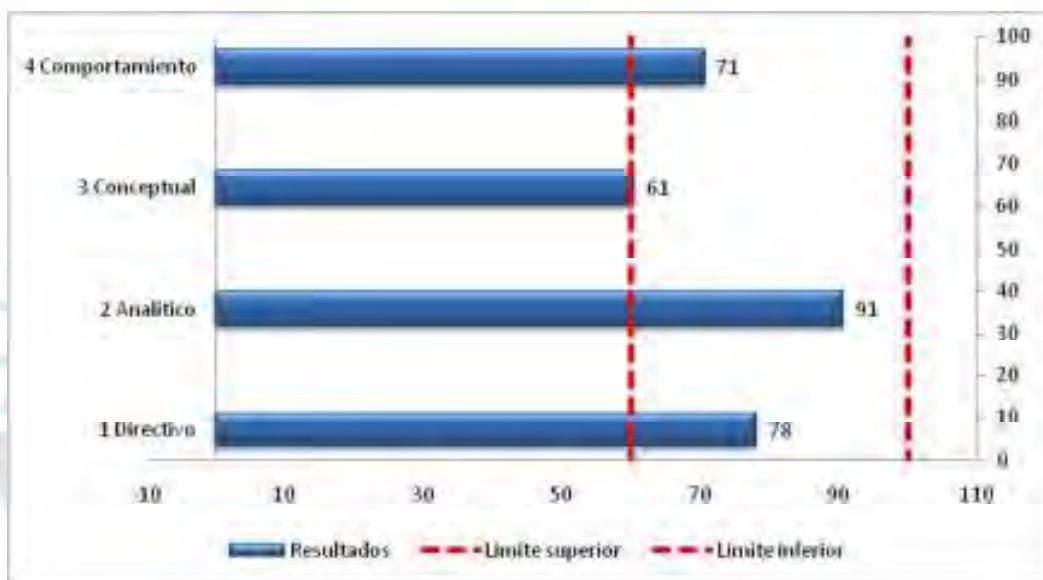


Figura 9 Resultado del test de estilos de decisión

Nota: Tomado de "Estrategic management: A methodological approach", por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed., p525

Cultura organizacional. El cuestionario de perfil de características organizacionales, permite conocer la cultura de una organización. El cuestionario mide distintas variables organizacionales, como liderazgo, motivación, comunicación, interacción, etc. El modelo presenta cuatro sistemas, uno: autoritativo explosivo, dos: autoritativo benevolente, tres: consultativo y cuatro: un grupo participativo. Si el resultado del test cae en tres indica una cultura dinámica proactiva que favorece al cambio. Una cultura entre dos y tres indica una cultura aceptable que no será una barrera al cambio y a la implantación de estrategias administrativas modernas. Las culturas con calificativo menor a dos son reacias al cambio y pueden convertirse en una barrera. De acuerdo al test aplicado a los empleados de

CCJ, cuyos resultados se muestran en la figura 10, se ha obtenido en promedio de 2.85. Este resultado indica que la organización tiene una cultura que no será una barrera al cambio.

Tabla 15

Resultado del Test de Cultura organizacional

Area	Estilo de liderazgo				Adaptabilidad de estilo				Resultado
	1	2	3	4	a	b	c	d	
Marketing	4	3	5		2	1	5	4	8
Operaciones	1	5	5	1	1	1	5	5	12
Administración	4	3	5		2	1	5	4	8
Gerencia	4	3	5		2	1	5	4	8
logística	1	5	5	1	1	1	5	5	12
logística	2	6	3	1	1	3	3	5	8
Compras	4	5	2	1	2	4	2	4	2
Finanzas	1	9	2			5	3	4	6
Controller	2	7	3		1	3	5	3	6
Contabilidad	1	3	7	1	0	4	4	4	8
Recursos humano	1	9	2	0	0	5	3	4	6
Tecnología e investigación	1	5	5	1	1	1	5	5	12
Promedio	2	5	4	1	1	3	4	4	8



Figura 10 Resultado del test de perfil de características Organizacionales
 Tomado de “The human Organization: Its management and value,” por R likert, 1967, pp. 197-211, New York.

Elementos culturales. La Tabla 16 muestra la importancia de la cultura al momento actual y la compatibilidad de un cambio estratégico al interior de la organización. Los puntajes se han asignado del 0 al 10. A mayor grado de relación el puntaje es mayor. Este

cuestionario se aplicó a doce funcionarios de la gerencia de CCJ. Podemos ver que la creencia y los valores del fundador tienen una alta importancia en la cultura de la empresa así como el estilo del ejecutivo principal, la franqueza y la confianza.

En conclusión para el área de administración y gerencia se hallaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Línea de carrera para los empleados.
- En la empresa predomina el estilo de decisión analítico, es decir los individuos están orientados a solucionar problemas y se esfuerzan para obtener lo mejor posible de una situación dada.
- La organización tiene una cultura que no será una barrera al cambio.
- Flexibilidad del estilo de liderazgo, lo cual permite que el líder se adapte a la situación que está viviendo de manera que pueda lograr la realización de la tarea.
- Cultura altamente relacionada a los valores del fundador como confianza y franqueza.
- Los líderes tienen estilo persuasivo que los predispone a empleados con baja competencia y baja motivación.

Debilidades:

- No se realiza un planeamiento formal.
- Falta de objetivos estratégicos. Solo se tiene un objetivo el cual es mantener las ventas al 80% de la facturación del 2013.
- Falta de pronósticos de ventas, producción, logística, etc.
- No hay un presupuesto formal confeccionado para cada año.
- No se monitorea el entorno, ni a la competencia.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

Según Philip Kotler (2004), un Marketing sólido es crucial para el éxito de una organización,

Tabla 16

Importancia de la cultura al interior de la organización

Elementos culturales	Puntaje promedio
Creencias y valores del fundador	9
Estilo del ejecutivo principal	8
Madurez de la organización	5
Cohesión y colaboración	7
Franqueza y confianza	8
Clima Organizacional	7
Reconocimiento al individuo	7
Recompensas por desempeño	6
Apoyo al individuo	8
Participación en las decisiones	7
Consistencia en las comunicaciones	5
Ampliación de las políticas	6
Importancia de la interacción social	7
Oportunidad para el crecimiento	8
Nivel de seguridad en el trabajo	8
Nivel de tecnología	7
Importancia de la innovación	8
Sentido de pertenencia	7
Lentitud en la ejecución de trabajo	5
Sentido de la urgencia	7
Total	141

nos muestra cinco pasos fundamentales para realizar una estrategia de marketing, 1) entender al mercado y las necesidades de los clientes, 2) diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente, 3) elaborar un programa de marketing que entregue valor superior, 4) crear relaciones redituables y deleite para los clientes, 5) captar el valor de los clientes para crear utilidades y calidad para el cliente; en los cuatro primeros, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente.

Según el modelo administrativo de Fayol,(1916), el cual dentro de su estructura, estableció las cinco funciones administrativas, la planeación, la organización, la coordinación, la dirección y el control, como columna vertebral necesarias para los líderes de las unidades administrativas y gerenciales.

Según Tom Sant.(2006), “ The Giant of the sales” , quien logra reunir a profesionales de las ventas en un libro John Henry Patterson, Dalie Carnegie, Elmer Wheeler, y Joe Girard, La venta profesional es la invención norteamericana más importante del siglo XX. Más importante incluso que el teléfono, el avión o el ordenador, ya que sin saber cómo vender todos estos inventos, las industrias centradas en su desarrollo no hubieran podido crecer con la rapidez que conocemos. Sin los métodos profesionales de venta, el desarrollo de la sociedad y de la economía norteamericana y, por extensión, mundiales, se verían retrasados. La venta profesional ha sido el principal motor de la economía mundial en los últimos cien años.

En la entrevista a la Gerente Comercial, Giovanna Espinoza, y en observación del procesos de la empresa se encontraron deficiencias en los procesos de la gestión integral de clientes, otro punto importante encontrado fue que todas las ventas de la empresa están centralizadas por la gerente comercial. El año 2013 se tuvo una prueba piloto con un equipo de ventas, el cual no dio los resultados esperados, posterior a ello la organización volvió a contraerse. La selección y evaluación del personal en primera instancia la realizó el área de recursos humanos quienes elevan los seleccionados a Gerencia, la selección es intuitiva. No se cuenta con área de investigación orientada a proyectos y la idea de presupuesto de marketing es muy lejana. El marketing se sintetiza en catálogos impresos y tarjetas de presentación, aún no participan de ninguna feria, exposición o convención donde reúnan proveedores y clientes del rubro.

Otros puntos a resaltar son la poca participación en el segmento de Minería, el cual constituye casi el 1% de su venta total, la reducción en sus objetivos de ventas con respecto al 2013, así como el hecho que la evaluación de contratos de proyectos pasa primero por la parte legal luego comercial y finalmente a la operativa, lo cual impide se contemplen costos operativos afectando a rentabilidad del proyecto.

La gerencia acepta que hay deficiencias en los procesos y en su propia capacidad para la gestión de clientes, debido al rápido crecimiento que tuvieron en los últimos años. Hoy con alto nivel de competencia en el sector de construcción, se requiere que la organización refuerce las bases organizacionales y se den los nuevos lineamientos para los objetivos de los siguientes años. El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. En cuanto a los aspectos no operacionales la gerencia es encargada de definir la estrategia de la organización y rumbo de la misma.

La etapa de planeamiento es la más importante en la confección de la estrategia de la organización. Entre los aspectos que se deben conocer en esta etapa están el comportamiento del entorno, de la competencia, de qué manera evoluciona la demanda, como actuar frente a los pronósticos de ventas. Habiendo entrevistado a la gerencia de Corporación Comercial Jerusalén se obtuvo la siguiente lista de fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Alta capacidad técnica.
- Sólida relación con sus clientes.
- Alto compromiso con el trabajo.
- Alto compromiso con el personal.

Debilidades:

- Deficiencia en estructura organizacional en el área comercial, todo se centra en una sola persona.
- Deficiencia en Gestión integral de ventas (segmentación de clientes).
- Reducción de metas y objetivo con respecto al año pasado.
- Poco personal, por lo cual se opta por apoyo informal de otras gerencias, acción que compromete sus propios objetivos.

- Carencia de un área de investigación de Mercados.
- Mínima utilización de TI para control de ventas

4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).

Donde se hacen los bienes y servicios es donde la organización va a tener éxito”

D’Alessio. De los tres grandes pilares que conforman toda organización, suele ser el más olvidado. El profesor de Harvard Wickham Skinner dio una receta simple para tener el cuidado de no estar descuidando dicha área. Si en una organización el 75% de los activos, no son activos productivos, entonces hay un desbalance. Si el 80% del personal de la organización no está en el área de Operaciones, es otro desbalance. Y finalmente si el 80 a 85 % de los costos, no son costos operativos con relación a gastos hay otro desbalance. Los entregables o productos que ofrece y entrega la organización a sus clientes reflejan la imagen de esta, y por ende definen el éxito y supervivencia de la organización.

El área de operaciones de CCJ tiene a su cargo la producción. La cual se realiza en la planta donde se fabrican las estructuras metálicas. Además tiene a su cargo la ejecución de proyectos de obra, dedicadas principalmente a los montajes en las diferentes locaciones.

Los diferentes contratos que pueden tener CCJ con sus clientes pueden consistir en:

Desarrollo de la Ingeniería tanto básica como la de detalle, fabricación de estructuras y montaje en situ. Los contratos pueden optar solo por una modalidad o una combinación de las opciones señaladas, así como también llave en mano.

Para el diseño de la Ingeniería, cuentan con el mejor software de estructuras que existe en el mercado Tekla Structure, que le permite moldear las estructuras a fabricar, generar planos de piezas y de montaje, así como también el listado de piezas y materiales.

Con respecto a la fabricación de estructuras, la principal materia prima son las planchas de acero A36. Es importado de China mediante un intermediario, no les es posible importarlo directamente debido al poco volumen requerido y la falta de financiamiento. En el proceso

de fabricación es muy importante el ahorro del material máspreciado, la plancha A36, es por eso que CCJ cuenta con un software argentino que consiste en optimizar el tizado, es decir la distribución de las piezas en la plancha tratando de reducir el porcentaje de merma. En el corte cuenta con maquinaria automatizada CNC. Para el armado y ensamblaje de las estructuras no cuentan con una máquina de arco sumergido automático, debido a que compran sus vigas H, o lo arman en la planta. No han adquirido la máquina de arco sumergido debido a que no se dedican a la fabricación de estructuras extra pesadas y pesadas, generalmente fabrican estructuras livianas y medianas. Cuentan con personal calificado y con mucha experiencia en el trabajo de soldadura, muchos de ellos son homologados. Los trabajos de tratamientos superficiales a realizarse a la estructura posterior a su fabricación son el arenado y granallado, para luego pasar a las capas de pintado y ser curado. Estos procesos de tratamientos superficiales, son trabajados tanto en planta como en servicios externos. El proceso de armado y ensamblaje se realiza exclusivamente en planta, CCJ no terceriza este proceso por ser el trabajo que añade mayor valor agregado a su producto final. En los proyectos llave en mano donde CCJ lleva a cabo el montaje in situ, cuenta con trabajadores montajistas experimentados. Los cuales pueden ejecutar dichos trabajos en cualquier lugar del Perú.

Habiendo entrevistado a la gerencia de Proyectos y Operaciones de Corporación Comercial Jerusalén se obtuvo la siguiente lista de fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Prestigio en el sector Telecom.
- Productos: estructuras con altos niveles de calidad.
- Uso de herramientas de software de última generación para el diseño de estructuras metálicas.
- Personal especializado en soldadura.

- Manejo de las mermas, reducción de desperdicios en el corte de piezas en planchas de acero, gracias al uso de software.

Debilidades:

- Falta de capacitación constante en los software de estructuras.
- Poca maquinaria automatizada que le permitirá crecer a mayores mercados
- Débil uso de prácticas del PMBOK en la gestión de sus proyectos.
- Escasa presencia en el mercado de las estructuras Extra pesadas y/o pesadas.
- Falta de conocimiento y experiencia para la entrada a mercados mineros.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera sostenida, tal como lo indica D'Alessio (2013).

Se evaluó la habilidad del negocio para financiar sus estrategias y se detectó que la empresa no ha tenido una adecuada gestión financiera en los últimos años, si bien es cierto sus ventas se han incrementado, su utilidad neta se ha ido reduciendo, incluso ha llegado a ser negativa en el 2013, esto debido al incremento de sus gastos administrativos y de ventas que crecieron en proporción superior al crecimiento de las ventas, esta evolución se puede apreciar en el Apéndice A. Sumado a ello la ineficiente gestión del área de contabilidad que hizo declaraciones erróneas que condujeron a situación complicada con SUNAT. Actualmente el nuevo contador general ha logrado revertir esta situación.

El capital de trabajo no era suficiente para financiar los proyectos, los pagos de los clientes eran en promedio 60 días, sin embargo se puede acceder al *factoring*, y facturación parcial.

Los proveedores exigían pagos al contado o con plazos cortos de pago. Es importante señalar que al contar con poco capital de trabajo, los costos de los proyectos se incrementaban por esperas imprevistas, los costos adicionales y aquellos que derivan de la financiación no eran

presupuestados en la adjudicación de los proyectos debido a alta competitividad del sector, lo cual acortaba las utilidades netas.

Esta coyuntura dificultó el cumplimiento con los proveedores y con los bancos.

En conclusión la empresa no puede acceder a fuentes de financiación retención de utilidades, préstamos bancarios y créditos de proveedores. La financiación actual se da en base de inversionistas que proveen el dinero para determinados proyectos, con tasas altas, en promedio 10% anual, lo cual reduce de manera sustancial las utilidades netas.

Según América Economía en su informe 500 mayores empresas del Perú y América Latina, Sector Construcción. (2014, Junio) se indica que la utilidad más alta del sector fue obtenida por ODEBRECHT y fue de US\$ 169.6 MM (17.3% de las ventas) y la más baja de INCOT Contratistas Generales US\$ 2.5 MM (1.9% de las ventas). Las utilidades netas de CCJ fue de 3,3% en el 2012, alcanzó su punto de inflexión en el 2013 con - 2% y en el 2014 registró una mejora y obtuvo un 2.4%. Dado estos resultados se demuestra que CCJ puede obtener mayores rentabilidades si mejora su gestión al interior. Estos datos se pueden observar en la Tabla 17.

En el mismo informe se indica que el ROE promedio del sector fue de 28.1% para el 2013. CCJ tiene Roe bajo 16.4% para el 2012 y 4.9% para el 2014, lo cual indica que está muy debajo del promedio del mercado.

Concluyendo en el área de finanzas y contabilidad CCJ presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Confianza de los clientes en la empresa y sus directivos

Debilidades:

- Falta de confianza de los proveedores y bancos
- Falta de orden interno para cobrar en corto plazo y pagar en largo plazo

- Falta de presupuestos
- Falta de capital de trabajo
- Falta de una adecuada área de finanzas.
- Falta de estrategias de financiación

Tabla 17 *Ratios financieros CCJ 2012-2014**Ratios financieros CCJ 2012-2014*

RATIOS DE:	2012	2013	2014
RENTABILIDAD			
UTILIDAD BRUTA	22.0%	19.6%	19.1%
UTILIDAD NETA	3.3%	-2.0%	2.4%
UTILIDAD OPERATIVA (ROS, RETURN ON SALES)	2.7%	-6.4%	0.1%
ROTACION DE ACTIVOS (ROA)	4.8%	-2.3%	2.5%
ROTACION DEL PATRIMONIO (ROE)	16.4%	-7.8%	4.9%
RETORNO DE INVERSION (ROI)	3.9%	-7.3%	0.1%
SOBRE VENTAS	5.99%	-1.94%	3.44%
SOBRE PAT.	29.42%	-7.53%	6.98%
COB. GTOS FINANC.	-2.53	-0.87	-2.13
LIQUIDEZ			
PRUEBA CORRIENTE (LIQUIDEZ GENERAL)	1.06	0.90	1.60
INVENTARIO CON RELACION AL CAPITAL DE TRABAJO	3.00	-2.16	1.31
PRUEBA ACIDA	0.88	0.69	1.11
CAPITAL DE TRABAJO	702,638	-2,051,397	3,790,637
APALANCAMIENTO (SOLVENCIA)			
DEUDA TOTAL /ACTIVOS TOTALES	0.71	0.71	0.48
DEUDA/PATRIMONIO	2.42	2.41	0.92
DEUDA LARGO PLAZO / PATRIMONIO TOTAL	0.46	0.04	0.25
NUMERO DE VECES DE INTERESES GANADOS	-0.84	1.44	-0.04
CRECIMIENTO			
VENTAS	29,913,061	34,839,418	19,166,958
UTILIDAD NETA	996,338	-702,501	460,897
DEUDA/CAPITAL	2.92	2.50	1.27
GRADO DE PROPIEDAD	3.42	3.41	1.92
RAZON DEUDA	1.41	1.42	2.09

Nota: Datos al 30 de noviembre del 2014

4.1.5 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

El área de Investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación. Este esfuerzo se convierte en una fuente de ventaja competitiva para la organización. De acuerdo a D'Alessio (2013), para medir el impacto de esta área dentro del ciclo operativo. Resulta imperativo evaluar los presupuestos que se asignan para investigación y desarrollo así como los criterios empleados para su confección.

CCJ tiene un ingenieros muy capaces, sin embargo sus avances en este campo se han logrado producto de la necesidad de solucionar problemas puntuales, así nació el Fast Site, que es una estructura para telecomunicaciones de fácil instalación en puntos remotos y que puede ser reutilizable. Este diseño les valió para obtener premio de creatividad empresarial 2010 y actualmente tiene un patente en Indecopi. Después de aplicar la auditoria respectiva a la Corporación Comercial Jerusalén se obtuvo la siguiente lista de fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Patente en Indecopi por su estructura reutilizable y móvil llamado fast site, utilizado en el rubro de telecomunicaciones.
- Maquinaria automática para corte del acero en ángulos, celosía, estructuras tegibles, para elaboración de vigas metálicas de construcción, para plataformas y puentes.
- Presencia de software para el diseño en 3D y para el cálculo estructural

Debilidades:

- Falta de un presupuesto de Investigación y Desarrollo.
- Solo existe capacitación por parte de los proveedores de los software, mas no por parte directa de la empresa.
- Carencia de procedimientos y estándares que les permitan ingresar a otros mercados como el de la minería.

4.1.6 Recursos humanos (H).

CCJ es una empresa con diez años de experiencia en sector de la construcción, y como su eslogan lo indica tiene como pilar fundamental al recurso humano, sin embargo dada su coyuntura financiera actual no ha podido retener dicho capital humano.

CCJ tiene una política de contratación y despido, la cual se está formalizado mediante procedimiento y reglas. En la actualidad se le ha dificultado contratar Ingenieros de Telecom con experiencia en campo debido a la poca oferta en el mercado laboral. No existe un programa de inducción formal para el personal nuevo, simplemente el personal nuevo queda a cargo de una personal de más experiencia quien le muestra el funcionamiento de la empresa.

Sobre los programas de capacitación, las últimas capacitaciones fueron dadas en año 2012. Debido a los recortes financieros desde ese año no se ha brindado capacitaciones al personal, a excepción del personal de diseño que recibe capacitación anual por parte del proveedor del software. También se debe mencionar la capacitación para manejar las máquinas de corte automatizada CNC que los operarios de la planta recibieron.

EL área de recursos humanos está en el proceso de evaluación de competencias y estilos de liderazgo y decisión de los funcionarios de la empresa. La empresa no tiene un área de organización y métodos, dentro del área de recursos humano se está tratando de medir las habilidades. CCJ, al estar en una etapa de crecimiento promueve que los colaboradores tengan una línea de carrera al interior de la misma.

Por la realidad financiera de la empresa, actualmente, no existe ninguna política de incentivo para sus trabajadores, pero en los años en que hubo utilidades se realizaron reparto de las mismas de acuerdo a ley.

Se controla el ausentismo y puntualidad, sin embargo resulta difícil exigir al personal puntualidad cuando la empresa tiene problemas con el pago de planillas. A pesar de ello el

Área de recursos humanos busca saber la razón de las ausencias y tardanzas para tomar acción.

Muchos procesos del área productiva se han tercerizado, como la soldadura y el ensamblaje de estructuras. No fue el caso en el área administrativa, donde ningún proceso es brindado por service.

No existe una política formal de higiene y seguridad industrial, sin embargo el área de RRHH controla los eventos, llevando un control estadístico de los mismos.

No se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento. No existe una política para resolución de conflictos internos.

Las remuneraciones de los colaboradores están de acuerdo al promedio de la industria y competidores.

No existe un programa de gestión del clima laboral en la empresa, no se mide usualmente.

Dada la actual situación financiera y la falta de capacidad para retener al personal, la rotación ha sido alta (7% mensual)

Las fortalezas y debilidades detectadas en el área de RRHH son:

Fortalezas:

- Alto compromiso de los colaboradores. La alta dirección logra comprometer a los colaboradores estratégicos.

Debilidades:

- Dificultad en la retención del talento
- Deficiente proceso de selección de personal
- Falta de programas de capacitación

4.1.7 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Según Kenneth, G. Laudon & Jane P. Laudon, D. (2012). El impacto positivo, de la implementación de la Tecnología tiene su alcance tanto en las actividades primarias como las actividades de apoyo dentro de la cadena de valor de la empresa.

Se identificó lo siguiente:

Fortalezas:

- CCJ tiene el ERP: SAP Bussines one.

Debilidades:

- El SAP no está totalmente implementado y no es usado por todas las áreas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Luego de recopilar todas las fortalezas y debilidades de las distintas áreas se agruparon y ponderaron en función de su importancia con respecto a los factores claves de éxito de la industria. El resultado de este análisis se muestra en la Tabla 18 con la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). El total ponderado para la empresa CCJ es de 2.24, este resultado nos indica que la empresa es internamente débil. De acuerdo a D'Alessio (2013) las fortalezas y debilidades son factores controlables por la gerencia y debe ponerse mayor atención a las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas.

4.3 Conclusiones

Corporación Comercial Jerusalén es una empresa joven, que ha sabido ganarse la confianza y fidelidad de sus clientes, así mismo el compromiso de sus empleados. Sin embargo enfrenta problemas de financieros que frenan su crecimiento. Estos problemas se deben a una inadecuada gestión en el área financiera, de marketing y administración y la falta de liderazgo para realizar una adecuada planificación estratégica a largo plazo.

Tabla 18

MEFI del Empresa CCJ

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Prestigio en el sector Telecom.	0.13	4	0.52
2	Sólida relación con sus clientes.	0.12	3	0.36
3	Alta capacidad técnica y desarrollo de ingeniería	0.08	3	0.24
4	Patente en Indecopi por estructura reusable (llamado fast site, se utiliza en el rubro de telecomunicaciones).	0.05	3	0.15
5	Alto compromiso de los trabajadores y cultura organizacional sin barreras al cambio	0.05	3	0.15
6	Alto compromiso con la conclusión exitosa de los proyectos	0.04	3	0.12
Sub total		0.47		1.54
Debilidades				
1	Limitada Gestión comercial	0.11	2	0.22
2	Insuficiencia en la Gestión integral de finanzas tanto para la consecución de recursos y accesos a créditos	0.10	1	0.10
3	Deficiencia en estructura organizacional en el área comercial, financiera, administrativa y de operaciones	0.09	1	0.09
4	Deficiente gestión de talento y capital humano	0.08	1	0.08
5	Falta de organización y métodos para cada área de la empresa	0.06	2	0.12
6	Limitado uso de ERP (SAP B1) en proceso de adaptación para control gestión	0.05	1	0.05
7	No tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad	0.04	1	0.04
Sub total		0.53		0.70
Total		1.00		2.24

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

En el presente capítulo estableceremos los objetivos a largo plazo basados en los capítulos anteriores de evaluaciones externas e internas y considerando los intereses y principios cardinales del sector, sin olvidar la visión, misión, valores y código de ética establecidos anteriormente.

En primer lugar, tal como se analizó en Capítulo III, realizaremos el análisis según el modelo del análisis tridimensional de Hartmann (1978), en el cual se indican los intereses y el potencial del sector así como principios cardinales.

5.1 Intereses de la Empresa Corporación Comercial Jerusalem.

La empresa CCJ tiene los siguientes intereses:

- Consolidar su posición en el mercado de Telecom.
- Incrementar las ventas en otros segmentos del mercado.
- Tener una sólida posición financiera.
- Desarrollo de valores corporativo
- Tener una estructura organizacional adecuada
- Implementar y desarrollar una verdadera gestión RSC.
- Retener al personal clave.

5.2 Matriz de Intereses de la empresa CCJ (MIO)

A continuación se presenta la matriz de intereses organizacionales donde se ponderan los intereses organizacionales y se ubica a los competidores y demás actores que influyen en ellos. Esta información se presenta en Tabla 19.

Tabla 19

Matriz de intereses organizacionales

Interés organizacional		Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Consolidar su posición en el mercado de telecom.	Competidores (O)		Clientes (C)
2	Incrementar las ventas en otros segmentos del mercado.	Competidores (O)		Clientes (C)
3	Tener una sólida posición financiera	Competidores (O) Colaboradores (C) Accionistas (C)	Proveedores (C) Clientes (C)	
4	Desarrollo de valores corporativo		Competidores (O) Proveedores (C) colaboradores (C) Comunidad (C) Clientes (C)	
5	Tener una estructura organizacional adecuada		Competidores (O) Colaboradores (C)	
6	Implementar y desarrollar una verdadera gestión RSC.		Competidores (O) Proveedores (C) colaboradores (C) Comunidad (C) Clientes (C)	
7	Retener al personal clave	Competidores (O) Colaboradores (C)		

5.3 Objetivos de Largo Plazo

OLP 1: Al 2022, CCJ logrará pasar de S/. 34 millones de soles a S/. 108 millones en ventas, y se situara dentro de las tres primeras empresas del rubro de construcción- metalmecánica en el Perú.

OLP 2: Al 2022, CCJ pasará a ser líder en el sector Telecom a nivel nacional.

OLP 3: Al 2022, CCJ logrará pasar de una participación de cero a estar entre las 10 primeras empresas que ofrecen productos metalmecánicos para el sector minero a nivel nacional.

OLP 4: Al 2022, las utilidades después de impuestos de CCJ lograrán pasar de 1% a 13% de las ventas anuales.

5.4 Conclusiones

Para la consolidación de una empresa con visión a futuro esta requiere una adecuada planeación basada en objetivos a largo plazo. CCJ no ha estado realizando este tipo de planeación. Según el análisis de la Matriz de intereses organizacionales (MIO), las entrevistas realizadas a las diversas gerencias y el análisis AMOFOITH, así como las oportunidades del entorno se concluye que los objetivos a largo plazo planteados son alcanzables y están alineados con la visión.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En base a lo desarrollado en los capítulos anteriores: Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz Perfil Competitivo (MPC), Matriz Perfil Referencial (MPR), Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Estos insumos son fundamentales para asegurar la calidad del proceso estratégico en las demás etapas. La segunda etapa está caracterizada por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usen fortalezas para capitalizar oportunidades; y estrategias defensivas, cuando se trate de superar debilidades, evitando o neutralizando amenazas (D'Alessio, 2013).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA, la cual se muestra en Tabla 20, se ha construido a partir de las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como de las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI; de modo que se obtienen cuatro cuadrantes: a) fortalezas-oportunidades (FO), b) debilidades-oportunidades (DO), c) fortalezas-amenazas (FA) y d) debilidades-amenazas (DA). A través de un proceso de emparejamiento, estos cuadrantes logran generar y registrar las estrategias externas e internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente (D'Alessio, 2013).

Como se muestra en la Tabla 20 se hallaron tres estrategia FO para explotar, seis Estrategia DO para buscar, cuatro estrategias FA para controlar y cuatro estrategia DA para evitar.

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

La MPEYEA identifica la postura estratégica del sector basándose en dos ejes que combinan cuatro factores relacionados con a) la fortaleza de la industria (FI), b) la estabilidad del

Tabla 20

Matriz FODA de la empresa CCJ

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Prestigio en el sector Telecom.	D1	Limitada Gestión comercial
		F2	Sólida relación con sus clientes.	D2	Insuficiencia en la Gestión integral de finanzas tanto para la consecución de recursos y accesos a créditos
		F3	Alta capacidad técnica y desarrollo de ingeniería	D3	Deficiencia en estructura organizacional en el área comercial, financiera, administrativa y de operaciones
		F4	Patente en Indecopi por estructura reusable (llamado fast site, se utiliza en el rubro de telecomunicaciones).	D4	Deficiente gestión de talento y capital humano
		F5	Alto compromiso de los trabajadores y cultura organizacional sin barreras al cambio	D5	Falta de organización y métodos para cada área de la empresa
		F6	Alto compromiso con la conclusión exitosa de los proyectos	D6	Limitado uso de ERP (SAP B1) en proceso de adaptación para control gestión
				D7	No tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social
Oportunidades		FO: Explotar		DO: Buscar	
O1	La demanda de infraestructura de los sectores minero, construcción, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos se proyectan al alza a nivel público y privado.	FO1	Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones(F1,F2,F4,F7,O1,O2, O4, O6, O5)	DO1	Fomentar las relaciones comerciales con los contratistas que atienden al sector minero (D1,D5,D7,O1, O2)
O2	Crecimiento alto y sostenido del PBI impulsara el crecimiento del sector metalmeccánico.	FO2	Desarrollar nuevos mercados: minería (O1, O4, O5,O6, F2, F3, F1, F7)	DO2	Implementar estudios de mercado (D1, D7, O1, O2, O5)
O3	Formalización un clúster en el sector metalmeccánico.	FO3	Ser parte del Custer metalmeccánico en el Perú (F1, F2, F3, F7, O3)	DO3	Reestructuración del área de finanzas, administración, comercial y operaciones (D2, D3, D5, O1, O2)
O4	Incremento de oferta de materia prima (acero-Chino).			DO4	Mejorar la gestión del capital humano (D4,O1, O2,O5)
O5	Reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad.			DO5	Fomentar el uso del ERP (D6,D4, O1,O2)
O6	Aumento de oferta de maquinaria gracias tratados de libre comercio.			DO6	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa (D5, O1, O2, O5)
Amenazas		FA: Confrontar		DA: Evitar	
A1	Disminución de los precios de los commodities en el mercado internacional.	FA1	Ingresar, a otros segmentos de mercado (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A5, A6)	DA1	Captar inversión privadas (D2, A1, A2)
A2	Ingreso de competencia extranjeras, sobre todo las Chinas, con mayor poder financiero y prestigio.	FA2	Generara mecanismos que permitan aprovechar experiencias exitosas (F1, F2, F3, F4F5, F6, A2)	DA2	Aumentar participación de mercado (D1, A2)
A3	Alta dependencia de China y Estados Unidos (exportaciones).	FA3	Mejora la gestión del capital humano para atraer personal (F5, A4)	DA3	Subcontratar parte de los procesos productivos (D4, A4)
A4	Poca oferta de personal especializado en metalmeccánica.	FA4	Implementar procedimientos para captar cambios en la necesidad de los clientes y predecir tendencias (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2)		
A5	Alta tasa corrupción en procesos de licitación del estado.				
A6	Altos niveles de informalidad.				
A7	Los conflictos sociales se han incrementado en el país.				
A8	Incrementado los delitos contra el patrimonio				
A9	Variación del tipo de cambio dólar/soles.				

entorno (EE), c) la fortaleza financiera (FF) y d) la ventaja competitiva (VC).

Estas determinan cuatro posturas: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva

(D'Alessio, 2013).

En la Tabla 21, se presenta la MPEYEA para la empresa CCJ, en la cual se concluye que existe limitada fortaleza financiera (1.0), ventaja competitiva limitada (-3.3), muy buena fortaleza de la industria (4.0), y entorno estable (-2.6)

Tabla 21

Matriz PEYEA de la empresa CCJ

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	1
2 Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	1
3 Variabilidad de la demanda	3	3 Liquidez	0
4 Rango de precios de los productos competitivos	4	4 Capital requerido versus capital disponible	1
5 Barreras de entrada al mercado	4	5 Flujo de caja	1
6 Rivalidad / presión competitiva	1	6 Facilidad de salida del mercado	2
7 Elasticidad de precios de la demanda	2	7 Riesgo involucrado en el negocio	1
8 Presión de los productos sustitutos	4	8 Rotación de inventarios	1
		9 Uso de economías de escala y de experiencia	1
	Promedio -6 = -2.6		Promedio = 1.0
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	6	1 Participación de mercado	2
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	4
3 Estabilidad financiera	1	3 Ciclo de vida del producto	4
4 Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto	2
5 Utilización de recursos	5	5 Lealtad del consumidor	4
6 Intensidad de capital	5	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7 Facilidad de entrada al mercado	4	7 Conocimiento tecnológico	4
8 Productividad / utilización de la capacidad	5	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
	Promedio = 4.0		Promedio - 6 = -3.3

Del análisis del polígono, se concluye que la empresa analizada tiene una posición poco favorable, la industria en la cual se desarrolla presenta una gran fortaleza y el entorno es estable. Se sugiere estrategias competitivas, ver la Figura 11:

- Internas de reconversión (*Turn Around*) y gerencia de procesos, reducción de costos y mejoras en la productividad para la obtención de mas capital.
- Externas, buscar asociación estratégica hacia adelante con empresas de gran escala a nivel nacional para ser parte de su cadena constructiva y asociación estratégica hacia atrás con

proveedores para asegurar la eficiencia y la eficacia en la gestión de precios, desarrollo de nuevos mercados como el minero.

- Las estrategias externas alternativas: reingeniería de procesos y achicamiento (Downsizing).
- Enfoque en la diferenciación en calidad.

En ese sentido, para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, es necesario desarrollar estrategias internas con el fin de prepararla para desarrollar las estrategias externas y competitivas con mayor probabilidad de éxito para intentar alcanzar la visión establecida así como los objetivos a largo plazo.

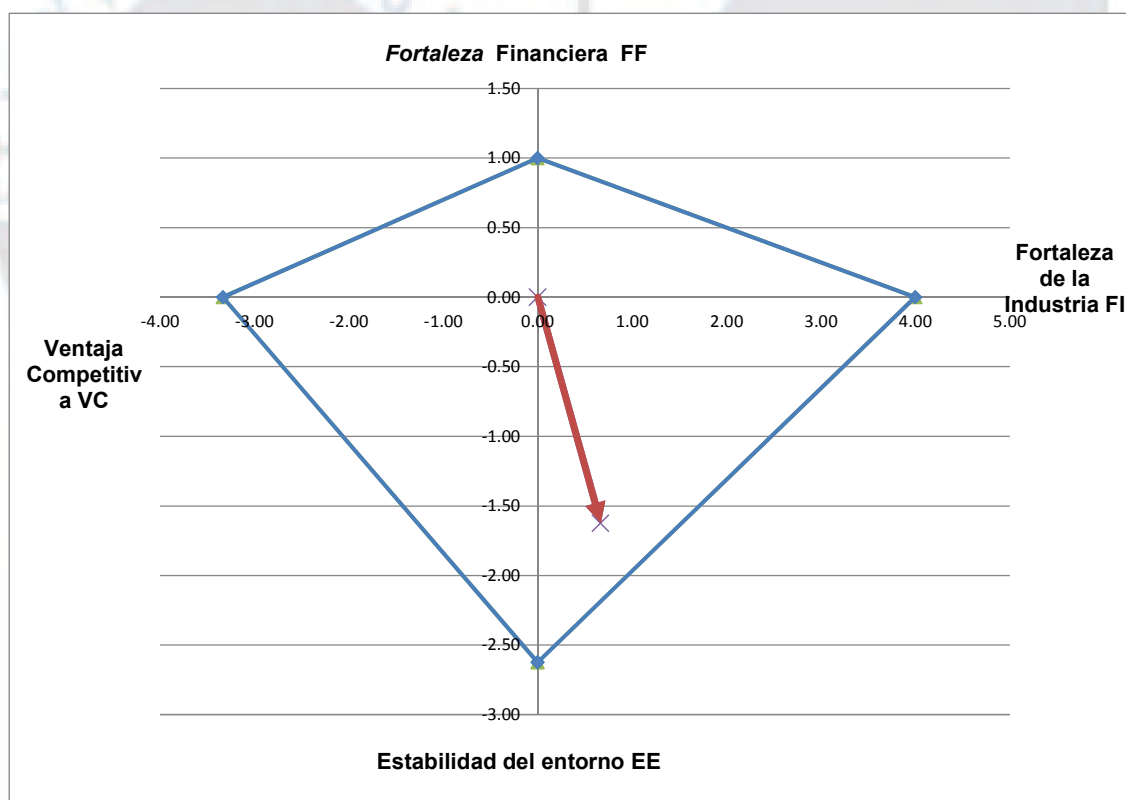


Figura 11 Matriz PEYEA de la empresa CCJ

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones de negocio o portafolio de productos, en

términos de su participación relativa en el mercado y del crecimiento de las ventas del sector, de manera que permite evaluar la estrategia global de las divisiones o productos del sector, así como su posición competitiva en el mercado, D'Alessio (2012),

La MBCG se ha utilizado para evaluar la competencia de las líneas de productos de la empresa CCJ. Estas líneas son 3: a) Telecom: que incluye desde la búsqueda y saneamiento legal hasta la construcción de las estaciones base y torres de telecomunicaciones; b) Infraestructura: realiza ingeniería de diseño, básica y de detalle, fabricación y montaje de estructuras metalmecánicas de todo tipo como plantas, naves industriales y almacenes. Soluciones modulares constructivas para la minería, gas, petróleo e industria en general; c) Energía y mantenimiento: incluye construcción de líneas de transmisión, mantenimiento Integral de energía AC y DC, infraestructura, Sub estaciones y líneas de transmisión.

El resultado del análisis que se muestra en la Figura 12.



Figura 12 Matriz BCG

Telecom está casi saliendo de productos estrella para convertirse en vacas lecheras, para esta línea se recomienda las estrategias de integración, las estrategias intensivas y las de aventura conjunta para nuestro caso se aplicaran:

- Estrategia de asociación estratégica hacia adelante y atrás con alianzas estratégicas con los proveedores y con las contratas más grandes del mercado.
- Intensivas: penetración de mercado de telecomunicaciones.
- Intensivas: desarrollo de productos nuevos como el mercado de telecomunicaciones.

La línea de infraestructura esta entrado al producto interrogante, se aplicara las siguientes estrategias:

- Estrategia de asociación estratégica hacia adelante y atrás, sobre todo con las empresas constructoras más grandes que brindan servicios directo a las grandes mineras.
- Estrategias intensivas de desarrollo de mercado (minero).

La línea de mantenimiento está en la casilla IV perros, se aplicara las siguientes estrategias de liquidación, desinversión reducción:

- Liquidar la línea de mantenimiento.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 13, se aprecian los resultados obtenidos de la intersección de los puntajes ponderados de la MEFE (2.84) es decir una posición media para capitalizar oportunidades y evitar amenazas y la MEFI (2.24) es decir una posición estrategia débil para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades. Estos resultados colocan a la empresa en la región dos, dentro del cuadrante V, desarrollarse selectivamente para mejorar, según Mackinsy & Company considera que bajo el resultado de esta matriz, en esta etapa, todas las gestiones deben ser orientadas a ser selectivo con los clientes, proveedores y colaboradores, para capitalizar las mejores oportunidades en el mercado por ejemplo: CCJ maneja siete

unidades de negocio y en esta etapa se debe priorizar Minería y Telecomunicaciones ya que si se expande el portafolio se corre el riesgo de capitalizarnos.

Por lo que se deben utilizar las siguientes estrategias defensivas: a) aventura conjunta: asociación estratégica con otras empresa e inclusión de CCJ al clúster metalmecánico para defenderse, b) reducción de costos/ activos, c) desinversión: la empresa debe priorizar sus inversiones y d) desarrollarse selectivamente para mejorar

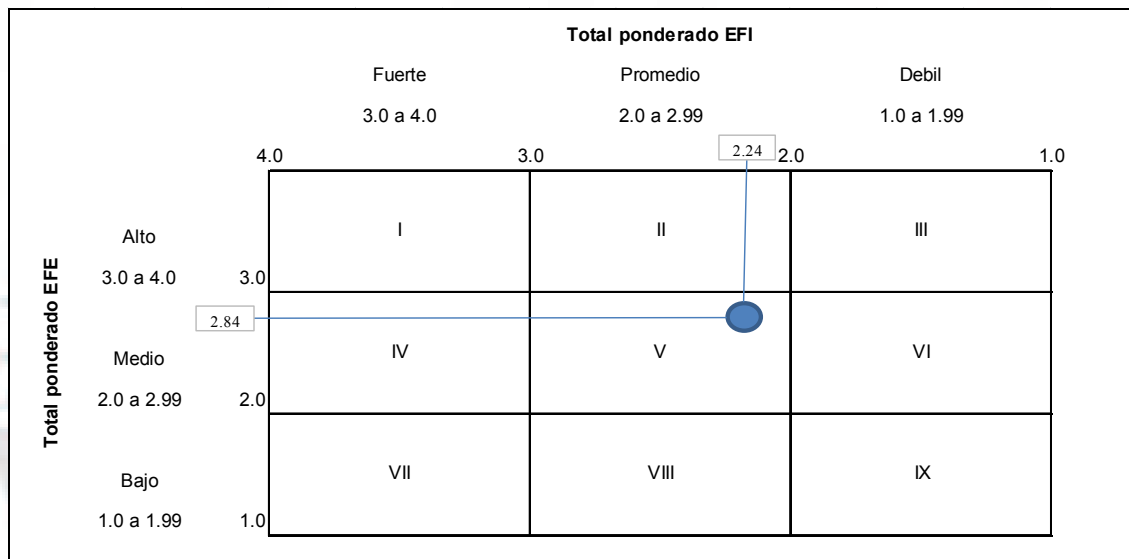


Figura 13 Matriz Interna externa

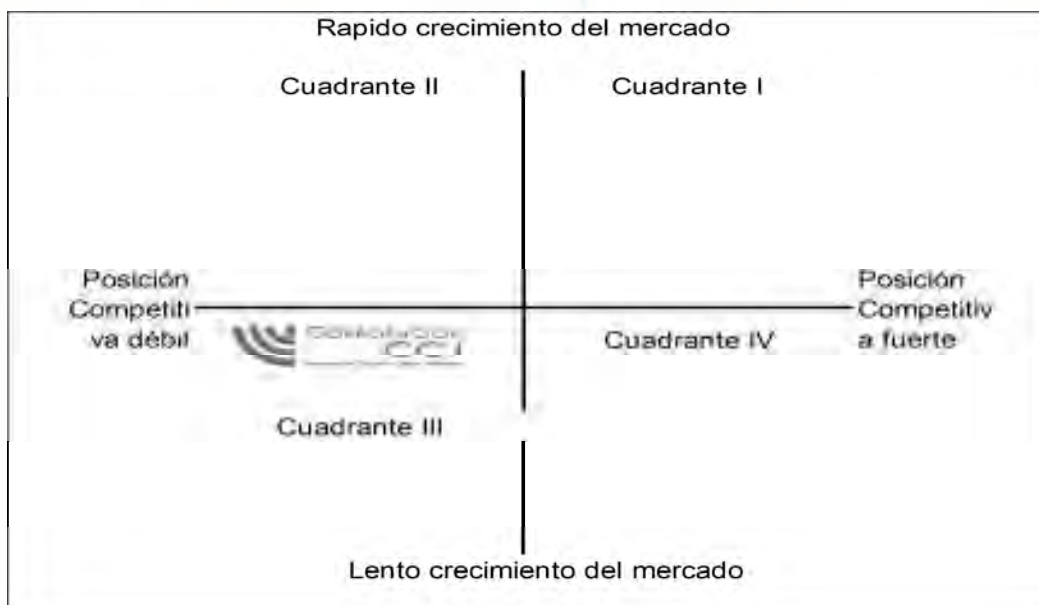


Figura 14 Matriz Gran estrategia

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE tiene como finalidad el ayudar a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, el resultado de la misma se puede apreciar en la figura 14. Se ha realizado el análisis para la empresa CCJ, se la ubicado en el Cuadrante III limitando con el Cuadrante II debido a que en un primer etapa l organización debe hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y una posible liquidación, se debe seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción. La organización tiene una posición competitiva media en un mercado estable y con un crecimiento constante. Terminada la primera fase se recomienda como primera opción estrategias intensivas (y no de integración o diversificación) si se recomienda las asociaciones estratégicas y la inclusión de la empresa dentro de los clústeres de sector.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2013), la matriz DE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas, por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición. Para la elaboración de esta matriz se seleccionan las estrategias específicas de la matriz FODA, se les asigna la estrategia externa alternativa que les corresponde y a continuación se analiza cada una de las cinco matrices.

Como resultado de la matriz DE se seleccionan ocho estrategias específicas con puntaje cinco, dos estrategias con puntaje cuatro y dos estrategias con puntaje tres, que serán analizados a continuación en la matriz CPE. En conclusión se tiene 12 estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia, este análisis se puede ver en Tabla 22.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

Seleccionadas y retenidas las estrategias en la matriz DE se procede a evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación

previa de los factores determinantes, críticos o clave, de éxito internos y externos. La MCPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. Para esto se toman los factores clave de las matrices EFE y EFI con sus respectivos pesos, la suma de estos debe ser igual a dos. A continuación se procede a determinar el Puntaje de Atractividad (PA): 1-No atractivo; 2-Algo atractivo; 3- Razonablemente atractivo; 4- Altamente atractivo. Se calcula el Total de Puntaje de Atractividad (TPA) y se retienen las estrategias con puntajes mayores a cinco para la empresa estudiado se han retenido diez de las 12 estrategias. Ver Tabla 23.

6.8 Matriz de Ética (ME)

La auditoría ética, intenta verificar que las estrategias específicas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines. Roweet (1994).

Esta matriz nos indica los puntos siguientes: derechos, justicia, utilitarismo orientado al beneficio del consumidor y las sostenibilidad del beneficio a través del tiempo y la mostramos en la Tabla 24. Las ocho estrategias retenidas se mantienen como tal según el análisis de la Matriz ética.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de hacer el análisis de las distintas matrices se han retenido diez estrategias, dos estrategias en el segundo grupo y cuatro en el tercer grupo, ver en la Tabla 25.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

En la matriz siguiente se ha verificado que los objetivos a largo plazo se alcanzan con las estrategias retenidas, tal como se muestra en la Tabla 26.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

A continuación se ha desarrollado un análisis de las posibles respuestas de los competidores, sustitos y entrantes en función de las estrategias retenidas, las cuales se pueden apreciar en la Tabla 28.

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
1	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Captar inversión privadas	X	X				2
2	Asociación estratégica	Ser parte del Clúster metalmecánico en el Perú	X	X	X	X	X	5
3	Enfoque en la diferenciación en calidad.	Mejorar la gestión del capital humano	X	X	X			3
4	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Implementar procedimientos para captar cambios en la necesidad de los clientes y predecir tendencia	X	X	X	X	X	5
5	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa	X	X	X	X	X	5
6	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Fomentar el uso del ERP	X	X	X	X	X	5
7	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	X	X	X	X	X	5
8	Internas de reconversión y gerencia de procesos	Implementar estudios de mercado	X	X	X	X	X	5
9	Defensiva: Aventura conjunta	Asociarse con contra empresa para defenderse				X		1
10	Intensivas: penetración de mercados	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	X		X	X	X	4
11	Intensivas: desarrollo de mercados	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	X		X	X	X	4
12	Asociación estratégica hacia adelante.	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom	X	X	X	X	X	5
13	Asociación estratégica hacia atrás.	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	X	X	X	X	X	5
14	Intensivas: desarrollo de productos	Desarrollo de productos y servicios del mercado minero y telecom			X		X	2
15	Defensiva: Reducción / atrincheramiento	Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital		X		X	X	3
16	Defensiva: Reducción / atrincheramiento	Reducción de activos de la línea de mantenimiento				X	X	2

Tabla 23

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

	Factores clave	Peso	Ser parte del Clúster metalmeccánico en el Perú		Mejorar la gestión del capital humano		Implementar procedimientos para captar cambios en la necesidad de los clientes y predecir tendencia		Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa		Fomentar el uso del ERP		Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ		Implementar estudios de mercado	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																
1	La demanda de infraestructura de los sectores minero, construcción, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos se proyectan al alza a nivel público y privado.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2	Crecimiento alto y sostenido del PBI impulsara el crecimiento del sector metalmeccánico.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
3	Formalización un clúster en el sector metalmeccánico.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
4	Incremento de oferta de materia prima (acero-Chino).	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	Reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
6	Aumento de oferta de maquinaria gracias tratados de libre comercio.	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Amenazas																
1	Disminución de los precios de los commodities en el mercado internacional.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	Ingreso de competencia extranjeras, sobre todo las Chinas, con mayor poder financiero y prestigio.	0.1	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3	Alta dependencia de China y Estados Unidos (exportaciones).	0.1	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Poca oferta de personal especializado en metalmeccánica.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	Alta tasa corrupción en procesos de licitación del estado.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6	Altos niveles de informalidad.	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
7	Los conflictos sociales se han incrementado en el país.	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
8	Incrementado los delitos contra el patrimonio	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
9	Variación del tipo de cambio dólar/soles.	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02
Fortalezas																
1	Prestigio en el sector Telecom.	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13
2	Sólida relación con sus clientes.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12
3	Alta capacidad técnica y desarrollo de ingeniería	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4	Patente en Indecopi por estructura reusable (llamado fast site, se utiliza en el rubro de telecomunicaciones).	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Alto compromiso de los trabajadores y cultura organizacional sin barreras al cambio	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05
6	Alto compromiso con la conclusión exitosa de los proyectos	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04
Debilidades																
1	Limitada Gestión comercial	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2	Insuficiencia en la Gestión integral de finanzas tanto para la consecución de recursos y accesos a créditos	0.1	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
3	Deficiencia en estructura organizacional en el área comercial, financiera, administrativa y de operaciones	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
4	Deficiente gestión de talento y capital humano	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08
5	Falta de organización y métodos para cada área de la empresa	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
6	Limitado uso de ERP (SAP B1) en proceso de adaptación para control gestión	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05
7	No tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16
Total		2.00	6.57		5.91		4.33		4.83		4.93		5.98		3.49	

(Continua)

			Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones		Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones		Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom		Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero		Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital	
Factores clave		Peso										
Oportunidades												
1	La demanda de infraestructura de los sectores minero, construcción, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos se proyectan al alza a nivel público y privado.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Crecimiento alto y sostenido del PBI impulsara el crecimiento del sector metalmeccánico.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	Formalización un clúster en el sector metalmeccánico.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
4	Incremento de oferta de materia prima (acero-Chino).	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24
5	Reformas estructurales del estado que buscan aumentar la productividad.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	Aumento de oferta de maquinaria gracias tratados de libre comercio.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
Amenazas												
1	Disminución de los precios de los commodities en el mercado internacional.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Ingreso de competencia extranjeras, sobre todo las Chinas, con mayor poder financiero y prestigio.	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Alta dependencia de China y Estados Unidos (exportaciones).	0.1	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Poca oferta de personal especializado en metalmeccánica.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
5	Alta tasa corrupción en procesos de licitación del estado.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6	Altos niveles de informalidad.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
7	Los conflictos sociales se han incrementado en el país.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06
8	Incrementado los delitos contra el patrimonio	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
9	Variación del tipo de cambio dólar/soles.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Fortalezas												
1	Prestigio en el sector Telecom.	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26
2	Sólida relación con sus clientes.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24
3	Alta capacidad técnica y desarrollo de ingeniería	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4	Patente en Indecopi por estructura reusable (llamado fast site, se utiliza en el rubro de telecomunicaciones).	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Alto compromiso de los trabajadores y cultura organizacional sin barreras al cambio	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
6	Alto compromiso con la conclusión exitosa de los proyectos	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08
Debilidades												
1	Limitada Gestión comercial	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33
2	Insuficiencia en la Gestión integral de finanzas tanto para la consecución de recursos y accesos a créditos	0.1	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3	Deficiencia en estructura organizacional en el área comercial, financiera, administrativa y de operaciones	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09
4	Deficiente gestión de talento y capital humano	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5	Falta de organización y métodos para cada área de la empresa	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06
6	Limitado uso de ERP (SAP B1) en proceso de adaptación para control gestión	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05
7	No tiene homologaciones y certificaciones internacionales en calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16
Total		2.00	6.02		6.02		5.86		4.92		5.00	

Tabla 24

Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	Ser parte del Clúster metalmeccánico en el Perú	Mejorar la gestión del capital humano	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa	Fomentar el uso del ERP	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia										
Impacto en la distribución	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: N= neutral, P= promueve, V=viola, J=justo, I= injusto, E= excelentes, P= perjudicial

Tabla 25 Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Estrategia retenidas	
E1	Ser parte del Clúster metalmeccánico en el Perú
E2	Mejorar la gestión del capital humano
E3	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa
E4	Fomentar el uso del ERP
E5	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ
E6	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones
E7	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones
E8	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom
E9	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero
E10	Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital
Estrategias de Segundo grupo de Contingencia	
E11	Implementar procedimientos para captar cambios en la necesidad de los clientes y predecir tendencia
E12	Implementar estudios de mercado
Estrategias de tercer grupo de Contingencia	
E13	Captar inversión privadas
E14	Asociarse con contra empresa para defenderse
E15	Desarrollo de productos y servicios del mercado minero y telecom
E16	Reducción de activos de la línea de mantenimiento

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

MATRIZ DE ESTRATEGIAS VERSUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO (MEOLP)					
Visión					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
<ul style="list-style-type: none"> 1 Consolidar su posición en el mercado de telecom. 2 Incrementar las ventas en otros segmentos del mercado. 3 Tener una sólida posición financiera 4 Desarrollo de valores corporativo 5 Tener una estructura organizacional adecuada 6 Implementar y desarrollar una verdadera gestión RSC. 7 Retener al personal clave 		Al 2022, CCJ logrará pasar de S/. 34 millones de soles a S/. 108 millones en ventas, y se situara dentro de las tres primeras empresas del rubro de construcción-metalmecánica en el Perú.	Al 2022, CCJ pasará a ser líder en el sector Telecom a nivel nacional.	Al 2022, CCJ logrará pasar de una participación de cero a estar entre las 10 primeras empresas que ofrecen productos metalmecánicos para el sector minero a nivel nacional.	Al 2022, las utilidades después de impuestos de CCJ lograrán pasar de 1% a 13% de las ventas anuales.
Estrategias específicas					
E1	Ser parte del Clúster metalmecánico en el Perú	X		X	X
E2	Mejorar la gestión del capital humano	X	X	X	X
E3	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa	X	X	X	X
E4	Fomentar el uso del ERP	X	X	X	X
E5	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	X			X
E6	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	X	X		X
E7	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	X	X		X
E8	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom	X		X	X
E9	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	X		X	X
E10	Reducción de costos en toda la empresa para obtencion de mayor capital	X		X	X

6.12 Matriz Rumelt (MR)

Es básicamente el filtro final bajo el criterio de Rumelt(1980), luego de clarificar las estrategias retenidas , es conveniente hacer una evaluación final en base a los cuatro criterios de Rumelt: consistencia , consonancia, ventaja y factibilidad.

Cabe mencionar que para aprobar se debe cumplir los criterios, sin embargo es probable que se apruebe cumpliendo con el criterio de factibilidad, sin que cumpla en otro criterios, este análisis se puede ver la Tabla 27.

Tabla 27

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencias	Consonancias	Factibilidad	Ventaja
E1	Ser parte del Clúster metalmeccánico en el Perú	SI	SI	SI	SI
E2	Mejorar la gestión del capital humano	SI	SI	SI	SI
E3	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa	SI	SI	SI	SI
E4	Fomentar el uso del ERP	SI	SI	SI	SI
E5	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	SI	SI	SI	SI
E6	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	SI	SI	SI	SI
E7	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	SI	SI	SI	SI
E8	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom	SI	SI	SI	SI
E9	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	SI	SI	SI	SI
E10	Reducción de costos en toda la empresa para obtencion de mayor capital	SI	SI	SI	SI

Las diez estrategias retenidas son consistentes, consonantes, tienen ventajas y son factibles.

6.13 Conclusiones

De la Matriz FODA se desprendieron tres estrategia FO para explotar, seis estrategia DO para buscar, cuatro estrategias FA para controlar y cuatro estrategia DA para evitar. Esta Matriz FODA contribuyo con 16 estrategias.

De la Matriz PEYEA, para la empresa CCJ, se concluye que existe una limitada fortaleza financiera, al igual que una ventaja competitiva limitada, la industria es muy fuerte y el entorno estable. Del análisis del polígono, se concluye que la empresa tiene una posición

poco favorable, la industria en la cual se desarrolla presenta una gran fortaleza y el entorno es estable. Se sugiere estrategias competitivas, y se proponen internas de reconversión (*Turn Around*) y gerencia de procesos, externas estratégica hacia adelante y atrás, enfoque en la diferenciación en calidad.

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas		Competidor 1 Haug SA	Competidor 2 Técnicas Metálicas	Competidor 3 Esmelta SAC	Competidor 4 Cempro	Sustituto 1 Concreto Prefabricado	Entrante 1 Empresas Chinas
E1	Ser parte del Clúster metalmecánico en el Perú	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo
E2	Mejorar la gestión del capital humano	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Hará lo mismo
E3	Generar e implementar protocolos y procedimiento para toda la empresa	No le interesa	No le interesa	No le interesa	Buscara ganar mercado	No le interesa	No le interesa
E4	Fomentar el uso del ERP	No le interesa	No le interesa	No le interesa	Buscara ganar mercado	No le interesa	No le interesa
E5	Rediseñar y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	No le interesa	No le interesa	No le interesa	Buscara ganar mercado	No le interesa	No le interesa
E6	Penetración del mercado telecom, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	No le interesa	No le interesa	No le interesa	Hará lo mismo	Su oferta es limitada para este sector	No le interesa
E7	Desarrollo del mercado minero, Incrementar las ventas en el sector Telecomunicaciones	No le interesa	No le interesa	No le interesa	Hará lo mismo	Su oferta es limitada para este sector	No le interesa
E8	Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecom	Ya lo hace	Ya lo hace	Hará lo mismo	Hará lo mismo	Su oferta es limitada para este sector	No le interesa
E9	Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	Ya lo hace	Ya lo hace	Hará lo mismo	Hará lo mismo	tratará de brindar oferta mas competitiva	ya lo tiene
E10	Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital	Ya lo hace	Ya lo hace	Ya lo hace	Hará lo mismo	No puede reemplazar en este sector	Hará lo mismo

La MBCG se ha utilizado para evaluar la competencia de las líneas de productos de la empresa CCJ. Estas líneas son 3: a) Telecom: estrella, b) Infraestructura: estrella y c) mantenimiento: Perro. Las estrategias recomendadas para las dos primeras líneas son intensivas (penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) y las de aventura conjunta (estrategia de asociación estratégica hacia adelante y atrás con alianzas estratégicas con los proveedores y con las contratas más grandes del mercado).

Los resultados de la matriz IE colocan a la empresa en la región dos, dentro del cuadrante V, desinvertir, por lo que se deben utilizar las siguientes estrategias defensivas: a) aventura conjunta: asociación estratégica con contra empresa para defenderse, b) reducción

de costos/ activos, c) desinversión: la empresa debe vender parte de la de la organización y d) liquidación: la empresa debe ser liquidada.

De la Matriz GE se desprende las siguientes estrategias sugeridas debido a que en una primera etapa la organización debe hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y una posible liquidación, se debe seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción.

Como resultado de la matriz DE se seleccionan 12 estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia. Luego del análisis de matriz CPE se han retenido diez de las 12 estrategias. Dichas estrategias retenidas se mantienen como tal según el análisis de la Matriz ética. Luego de hacer el análisis de las distintas matrices se han retenido diez estrategias, dos estrategias en el segundo grupo de contingencia y cuatro en el tercer grupo de contingencia, Estas diez estrategias están alineadas con los objetivos a largo plazo.

En ese sentido, para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, es necesario desarrollar estrategias internas (*turn around*) con el fin de prepararla para desarrollar las estrategias externas y competitivas con mayor probabilidad de éxito para intentar alcanzar la visión establecida así como los objetivos a largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la tabla siguiente se muestra los objetivos a corto plazo para la empresa CCJ. Estos son hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias (D'Alessio, 2013). La suma de los objetivos a corto plazo da como resultado los objetivos a largo plazo. Como se aprecia en la Tabla 29 de los cuatro objetivos de largo plazo se han desprendido 20 objetivos de corto plazo.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos, ver la tabla 30.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013), las Políticas son los límites que acotan una estrategia. Dichas políticas deben de estar alineadas con los valores de la organización, también deben diseñar el camino para orientar a las estrategias hacia la visión. Las políticas más importantes de las estrategias de la empresa CCJ son:

Gestión humana:

- P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.
- P2. Mantener capacitado al equipo humano.
- P3. Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.
- P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.
- P5. Promover el trabajo ético, comprometido y leal.
- P6. Crear una verdadera cultura de gestión de riesgos.

Tabla 29

Matriz de Objetivos de Corto plazo

Objetivos a Largo plazo			
OLP 1:	OLP 2:	OLP 3:	OLP 4:
Al 2022, CCJ logrará pasar de S/. 34 millones de soles a S/. 108 millones en ventas, y se situara dentro de las tres primeras empresas del rubro de construcción-metalmeccánica en el Perú.	Al 2022, CCJ pasará a ser líder en el sector Telecom a nivel nacional.	Al 2022, CCJ logrará pasar de una participación de cero a estar entre las 10 primeras empresas que ofrecen productos metalmeccánicos para el sector minero a nivel nacional.	Al 2022, las utilidades después de impuestos de CCJ lograrán pasar de 1% a 13% de las ventas anuales.
Objetivos a corto plazo			
Primera Fase: Turn a round			
OCP11: El 2015 CCJ reducirá su nivel de apalancamiento de 0.66 a 0.55	OCP21: El 2015 CCJ tendrá procedimientos, protocolos y controles para el 100% de las áreas de la empresa	OCP31: El 2015 el 50% de las áreas de la empresa estarán capacitados y usaran el ERP, el 2016 este numero será el 100%	OCP41: El 2015 CCJ tendrá contratos marcos para el 50% del total de sus proveedores, el 2016 los tendrán para el 75% y el 2017 para el 100%
OCP12: El 2015 CCJ reducirá los costos operativos un 10% con respecto al 2014	OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.	OCP32: Para el final del 2015 se debe dejar implementado el área de Seguridad y Control de Calidad (QA/QC), que dirigirá el control documentario para la conclusión y entrega de los proyectos	OCP42: Al final del 2015 se debe tener una cartera de inversionistas que aporten el 50% del capital de trabajo requerido
Segunda Fase: desarrollo de mercado			
OCP13: Para el 2016 realizar ventas S/. 40.12 millones de soles y mantener un crecimiento constante del 13% anual en las ventas hasta el 2017	OCP23: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 14.9 millones al sector de Telecomunicaciones, las cuales se deben incrementar en un 15% anual el 2017	OCP33: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 4 millones al sector minero, las cuales se deben incrementar en un 25% anual hasta el 2017	OCP43: Para el 2016 la utilidad después de impuestos será de 1.36% de las ventas y se incrementara 1.7 puntos porcentuales cada año hasta llegar a 13 % el 2022
OCP14: Para el periodo 2018-2019 las ventas crecerán 17% anual	OCP24: El periodo 2018-2019 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 20% anual	OCP34: El periodo 2019-2022 las ventas deberán incrementarse en un 35% anual	OCP44: El 2015 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos tres empresas proveedoras (una de acero de acero y dos empresas montajistas), este numero crecerá en una empresa cada año.
OCP15: Para el periodo 2020-2022 las ventas crecerán 22% anual	OCP25: El periodo 2020-2022 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 25% anual	OCP35: El 2016 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos una gran empresa constructora que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones; el 2017 seran tres empresas.	
		OCP36: El 2018 CCJ tendrá alianza estratégica con cinco grandes empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones	

Tabla 30

Matriz de Recursos de los OCP

Objetivos a corto plazo	Asignación de recursos			
	Recursos Financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
OCP13: Para el 2016 realizar ventas S/. 40.12 millones de soles y mantener un crecimiento constante del 13% anual en las ventas hasta el 2017	Se requiere un capital de trabajo de S/. 6.7 millones	Plantas, maquinaria, almacenes, oficinas administrativas. Se requiere alianzas estratégicas con los proveedores principales y grandes constructoras. Procedimientos y protocolos bien establecidos, Área con control y calidad. Buena reputación ante los clientes	Directivos capaces y preparados, con cartera de clientes, ejecutivos capaces y motivados, mano de obra calificada.	Software ERP para manejo de Inventarios, facturación, ventas, compras, contabilidad
OCP14: Para el periodo 2018-2019 las ventas crecerán 17% anual				
OCP15: Para el periodo 2020-2022 las ventas crecerán 22% anual				
OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.				
OCP23: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 14.9 millones al sector de Telecomunicaciones, las cuales se deben incrementar en un 15% anual el 2017				
OCP24: El periodo 2018-2019 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 20% anual				
OCP25: El periodo 2020-2022 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 25% anual				
OCP33: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 4 millones al sector minero, las cuales se deben incrementar en un 25% anual hasta el 20178				
OCP34: El periodo 2019-2022 las ventas deberán incrementarse en un 35% anual				
OCP11: El 2015 CCJ reducirá su nivel de apalancamiento de 0.66 a 0.55				
OCP12: El 2015 CCJ reducirá los costos operativos un 10% con respecto al 2014				
OCP35: El 2016 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos una gran empresa constructora que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones; el 2017 serán tres empresas.	Presupuesto para contratar asesores y funcionarios para la Gerencia de procesos y la reconversión	Procedimientos y protocolos bien establecidos, procesos eficientes y eficaces, Área con control y calidad	Directivos y ejecutivos preparados y con experiencia. Personal motivados y comprometidos con los objetivos	
OCP36: El 2018 CCJ tendrá alianza estratégica con cinco grandes empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones				
OCP43: Para el 2016 la utilidad después de impuestos será de 1.36% de las ventas y se incrementará 1.7 puntos porcentuales cada año hasta llegar a 13 % el 2022	Presupuesto para el personal de finanzas	ERP en funcionamiento		
OCP44: El 2015 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos tres empresas proveedoras (una de acero de acero y dos empresas montajistas), este número crecerá en una empresa cada año.				
OCP41: El 2015 CCJ tendrá contratos marcos para el 50% del total de sus proveedores, el 2016 los tendrán para el 75% y el 2017 para el 100%				
OCP21: El 2015 CCJ tendrá procedimientos, protocolos y controles para el 100% de las áreas de la empresa				
OCP31: El 2015 el 50% de las áreas de la empresa estarán capacitados y usaran el ERP, el 2016 este número será el 100%	Presupuesto para el área nueva	Recursos informáticos y físicos para el nuevo personal		
OCP42: Al final del 2015 se debe tener una cartera de inversionistas que aporten el 50% del capital de trabajo requerido				
OCP32: Para el final del 2015 se debe dejar implementado el área de Seguridad y Control de Calidad (QA/QC), que dirigirá el control documental para la conclusión y entrega de los proyectos				

P7. Fomentar el desarrollo del capital humano.

Producto, mercado, y servicio:

P8. Asegurar la calidad de los productos y servicios.

P9. Promover la eficiencia en todos los procesos de la empresa

P10. Promover la creatividad para el desarrollo de nuevos productos y servicios

P11. Promover el compromiso de convertirse en un socio estratégico para los clientes de la empresa.

P12. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.

P13. Estimular el uso de la tecnología al servicio de la actividad de la empresa.

P14. Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.

Sostenibilidad:

P15. Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.

P16. Rechazar todo tipo de agresión contra los *stakeholders* de la empresa

En la Tabla 31 se asocian las políticas anteriormente definidas con cada una de las estrategias retenidas en el Capítulo VI.

7.4 Estructura de la Empresa CCJ

Según D'Alessio (2012), las estrategias deben ser consecuentes con la estructura actual para que su implementación sea exitosa. La estructura puede ser: funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio. Esta puede ser modificada por medio del enfoque de reestructuración o reingeniería. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa de implementación estratégica (D'Alessio, 2013). En la Figura 15 se muestra la estructura que se propone para la empresa CCJ.

Las diferentes formas de organización únicamente serán indicativas para las empresas, ya que es la propia organización la que establece el modelo y no la que se adapta a él. Por esto,

aunque las personas son siempre más importantes que la organización, la mejor opción es disponer tanto de buenos profesionales como de una organización eficaz.

La representación gráfica de una organización se denomina organigrama. Este organigrama refleja de un modo parcial la organización, ya que no incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos según Magraw-Hill (2010).

La empresa trabaja proyectos simultáneos y comparte recursos, se requiere separar las dependencias o líneas administrativas de las funcionales para dinamizar y flexibilizar las comunicaciones, así como las decisiones y la acciones. En ese orden de ideas se ha escogido una estructura mixta para CCJ la cual tiene las siguientes ventajas:

- El orden y control regirán la nueva estructura organizacional.
- Ninguna de las áreas tanto Gerencia Ventas, Operaciones, Finanzas y Administración son independientes en la toma de decisiones.
- La Gerencia de Finanzas velará por la rentabilidad de los proyectos y aprobará la factibilidad de cada uno de ellos, en coordinación y colaboración tanto de Gerencia de Operaciones y Gerencia de Ventas.
- Se podrá realizar la medición y control de los clientes como el *forecast* de ventas.
- Se iniciará una verdadera gestión de compras corporativas.
- Se podrá contar con el personal técnico-administrativo selecto para cada puesto.
- Se repotencia las áreas con mayor debilidad en la estructura.
- Aumento de eficiencia y eficacia en la utilización de recursos.
- Existe un razonable acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales y se reduce la duplicación de recursos.
- La respuesta a los clientes y flexibilidad es casi tan rápida como en la organización por proyectos.
- Mayor consistencia con los procedimientos y políticas de la organización.

- Cuando existen varios proyectos se logra un mejor balance de recursos a nivel de la organización.
- La estructura actual se está modificando en función de las estrategias elegidas, enfocada hacia una reestructuración total (turn round), esta estructura se puede apreciar en la Figura 15.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas y que serán implementadas, no pueden ni deben afectar ni agredir al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad o *stakeholder* de la empresa. Por el contrario debe buscar un escenario donde ganen tanto la empresa como sus *stakeholders*.

Las estrategias están enfocadas en no afectar a grupos de interés importantes como ambiente y comunidades. Los trabajadores son positivamente impactados con las estrategias diseñadas para mejorar su valor como capital humano y motivarlo a la mejora continua.

7.6 Recursos Humanos Motivación

El recurso humano es un factor clave de éxito para el logro de los objetivos en esta industria, por ello se requiere contar con profesionales capacitados y con experiencia. En este orden de ideas la empresa debe contar con un plan de desarrollo de capital humano formalmente establecido, lo cual implica impulsar cada una de las cuatro etapas del plan: atracción de talento, capacitación, evaluación, y retención.

7.7 Gestión del Cambio

Para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, es necesario desarrollar estrategias internas con el fin de prepararla para desarrollar las estrategias externas y competitivas con mayor probabilidad de éxito para intentar alcanzar la visión establecida así como los objetivos a largo plazo. Para el caso de CCJ es imperativo aplicar a estrategias internas de reconversión y gerencia de procesos para hacer a la organización más eficiente.

Tabla 31

Matriz de políticas de cada estrategia.

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.		X	X	X	X					
P2. Mantener capacitado al equipo humano.		X	X	X	X					
P3. Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.		X	X	X	X					
P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.		X	X	X	X					
P5. Promover el trabajo ético, comprometido y leal.		X		X	X					
P6. Crear una verdadera cultura de gestión de riesgos		X	X	X	X					
P7. Fomentar el desarrollo del capital humano		X	X		X					
P8. Asegurar la calidad de los productos y servicios.	X				X					
P9. Promover la eficiencia en todos los procesos de la empresa	X				X	X	X	X		X
P10. Promover la creatividad para el desarrollo de nuevos productos y servicios						X	X	X		X
P11. Promover el compromiso de convertirse en un socio estratégico para los clientes de la empresa	X	X			X	X	X	X	X	X
P12. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.						X	X	X		X
P13. Estimular el uso de la tecnología al servicio de la actividad de la empresa.				X		X	X	X		
P14. Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.	X		X		X					
P15. Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.		X				X	X	X	X	X
P16. Rechazar todo tipo de agresión contra los stakeholders de la empresa		X				X	X	X	X	X

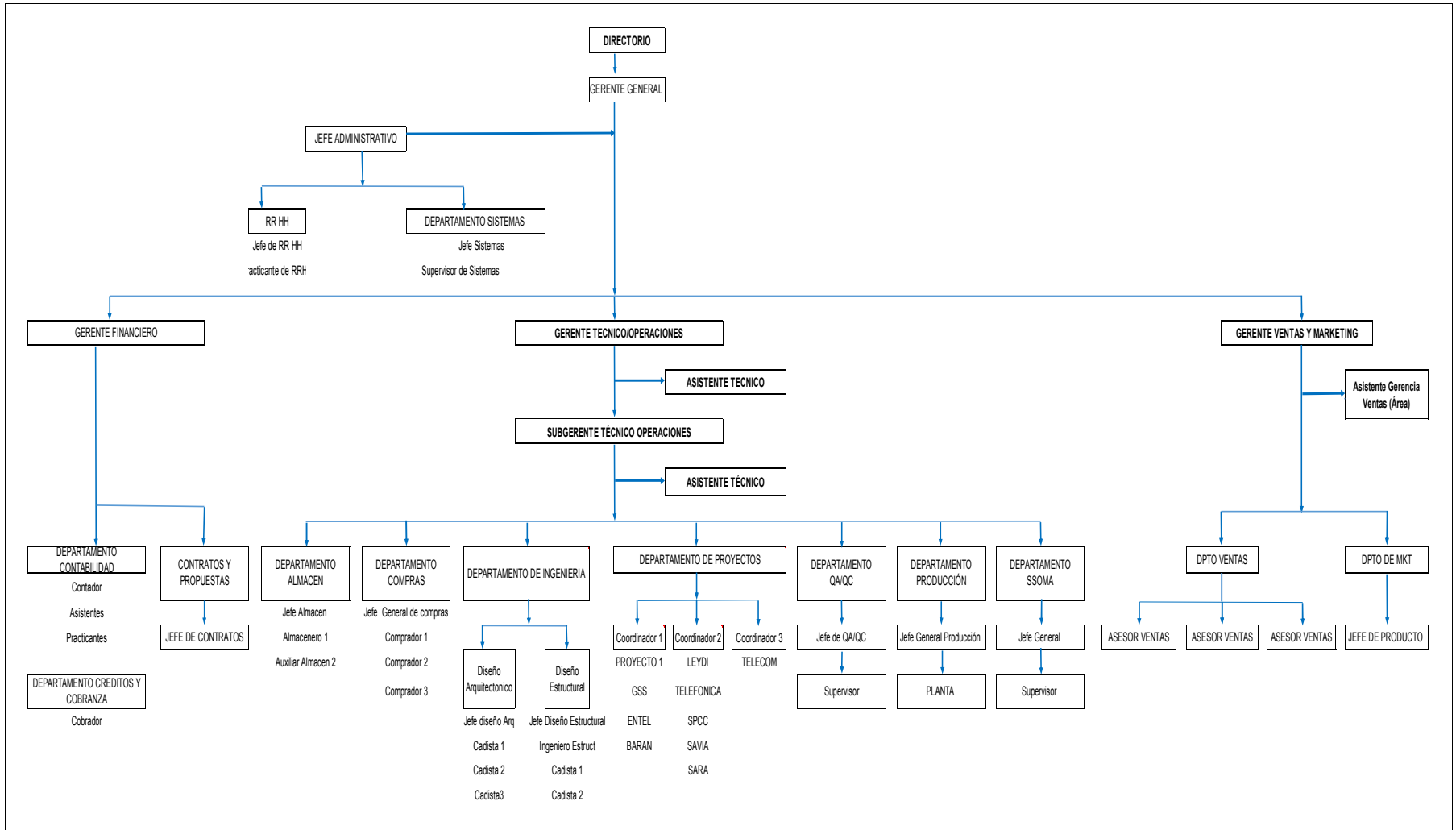


Figura 15 Estructura Propuesta de la empresa CCJ

Para implementar estas estrategias y competir en los mercados nacionales, cada vez más exigente, es necesario gestionar el cambio adecuadamente, debido a la existencia de una relación directa entre la gestión eficiente del recurso humano y el éxito en el logro de los objetivos de largo plazo. La gestión del cambio es un factor imprescindible en el crecimiento de los sectores y en la adaptación al entorno globalizado, por ello se trabajará en temas como liderazgo, innovación y resistencia al cambio.

La empresa debe ser capaz de anticipar las amenazas y adaptarse continuamente al cambio para ello se deben analizar el entorno para identificar los riesgos que son relevantes para la administración del cambio. Para el caso de CCJ el liderazgo de la gestión del cambio debe ser asumido por la Gerencia general en conjunto con los gerentes de cada área.

7.8 Conclusiones

Se han planteado 20 objetivos corto plazo y sus respectivas políticas, 16, que enmarcaran la actuación de la empresa y la ayudaran a lograr los objetivos a largo plazo y alcanzar su visión.

La empresa debe adoptar la estructura sugerida para que facilite la consecución de objetivos. Se ha propuesto una estructura matricial para la empresa enfocada en la estrategia de turn round.

Es importante tener presente al factor humano como clave de éxito por lo cual se recomienda tener un plan de desarrollo de capital humano formalmente establecido, con cuatro etapas: atracción de talento, capacitación, evaluación, y retención.

Es importante gestionar el cambio adecuadamente, por su relación directa entre la gestión eficiente del recurso humano y el éxito en el logro de los objetivos de largo plazo, por ello se trabajará en temas como liderazgo, innovación y resistencia al cambio.

La implementación es posible pero no fácil, de primera instancia debe ponerse todos los recursos para desarrollar con éxito las estrategias internas de reconversión, una vez

alcanzado el objetivo iniciar las estrategias externas planteadas. Para ello es indispensable conseguir los directivos capacitados y con experiencia así como el respaldo financiero que hará posible desarrollar dichas estrategias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la secuencia de los objetivos: a) la perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno del sector; b) la perspectiva de los procesos internos; c) la perspectiva del cliente; y, d) la perspectiva financiera del sector. Estos indicadores ayudan a conducir el proceso de implementación y observar si los objetivos se están alcanzando, los mismos que conducen a la visión establecida. Para cada una de estas cuatro áreas de desempeño se deben formular las siguientes preguntas: 1) ¿cuáles son las medidas críticas de desempeño?; 2) ¿cuáles son los factores críticos de éxito?; 3) ¿si se alcanza la visión, cómo será el sector?; 4) ¿cuál es la visión de futuro del sector? 5) cómo aprender a mejorar internamente, 6) cómo debe mejorar el sector, 7) cómo estar más cerca de lo que el cliente necesita, 7) cómo satisfacer a nuestros clientes y 7) cómo satisfacer a los accionistas

8.1.1 Aprendizaje interno.

Para aplicar las estrategias internas de reconversión y de ingeniería del proceso debe contarse con directivos preparados y de amplia experiencia en la industria, sobre todo los directivos del área comercial que son los que alimentarán la maquinaria productiva. Así mismo es necesario contar con ejecutivos de rango alto preparados y con aptitud para el cambio que facilitarán la reconversión.

Los recursos humanos son vitales para la empresa, por ello debe contar con programas para el desarrollo de un grato ambiente laboral, con personal motivado y comprometido con los objetivos de la empresa. Resulta determinante desarrollar planes de capacitación y entrenamiento, con el objetivo de incrementar la productividad del personal, así como planes de retención del mismo. Con los cambios planteados en las estrategias, la empresa debe

lograr que sus colaboradores busquen la eficiencia, productividad y estar orientados al logro de resultados.

8.1.2 Procesos.

Las primeras estrategias a aplicar son las internas de reconversión y de ingeniería del proceso. La empresa evaluará todos sus procesos bajo una perspectiva de calidad, buscando homogenizar los procesos eficientemente a fin de lograr estándares en los procesos de venta, diseño, logísticos, producción e instalación; de tal manera que se pueda proyectar un crecimiento organizado, el cual tendrá como pilares principales, el crecimiento del telecomunicaciones y sector minero.

8.1.3 Clientes.

La propuesta de la empresa CCJ hacia sus clientes será en convertirse en su socio estratégico para el desarrollo de sus proyectos en la industria metalmeccánica, ofreciéndoles los proyectos de alta calidad, con entregas a tiempo y con precios justos. Para ello contará con el personal y procesos adecuados a la necesidad del cliente, también contará con la infraestructura adecuada, planta y maquinarias, y la experiencia necesaria para la culminación exitosa de sus proyectos

8.1.4 Financiera.

Se busca mayor retorno de la utilidad para los inversionistas, esto se lograra haciendo más eficiente la empresa evitando perdidas por malos procedimientos y obtenidos mejores precios de los proveedores debidos a los contratos marcos y a las alianzas estratégicas con los principales proveedores. También ayudara el incremento de las ventas impulsada por las alianzas estratégicas y por el nuevo staff.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2013) el tablero de control balanceado (TCB) es el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace. EL TCB y las iniciativas estratégicas planteadas dan alineamiento estratégico, que lleva a logara cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas satisfechos: al incrementar su patrimonio.
- Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad al costo adecuado.
- Empleados motivados y preparados: que motivados mueven a la organización.

Con el tablero de control se puede se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario (p. 519). El TCB elaborado para la empresa CCJ se muestra en la Tabla 32.

8.3 Conclusiones

Se ha establecido 20 objetivos de corto plazo, estos son ambiciosos pero posibles. Para ello se debe contar de inicio con directivos preparados y con experiencia que puedan llevar a cabo la reconversión y puedan guía a la empresa al cumplimiento de las estrategias externas planteadas.

Tabla 32

Tabla de Control balanceado del Empresa CCJ

Objetivos a corto plazo	Indicador	Incremento o Decremento	Meta
Perspectiva del Cliente			
OCP13: Para el 2016 realizar ventas S/. 40.12 millones de soles y mantener un crecimiento constante del 13% anual en las ventas hasta el 2017	Ventas (S./) año	Incremento 13%	S/. 43.4 millones
OCP14: Para el periodo 2018-2019 las ventas crecerán 17% anual	Ventas (S./) año	Incremento 17%	S/. 59.4 millones
OCP15: Para el periodo 2020-2022 las ventas crecerán 22% anual	Ventas (S./) año	Incremento 22%	S/. 108 millones
OCP23: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 14.9 millones al sector de Telecomunicaciones, las cuales se deben incrementar en un 15% anual el 2017	Ventas Telecom(S./) año	Incremento 15%	S/. 17.1 millones
OCP24: El periodo 2018-2019 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 20% anual	Ventas Telecom(S./) año	Incremento 20%	S/. 24.6 millones
OCP25: El periodo 2020-2022 las ventas de telecomunicaciones crecerán un 25% anual	Ventas Telecom(S./) año	Incremento 25%	S/. 48.1 millones
OCP33: El año 2016 se debe realizar ventas por S/. 4 millones al sector minero, las cuales se deben incrementar en un 25% anual hasta el 2017	Ventas sector minero(S./) año	Incremento 25%	S/. 6.3 millones
OCP34: El periodo 2019-2022 las ventas deberán incrementarse en un 35% anual	Ventas sector minero(S./) año	Incremento 35%	S/. 20.8 millones
Perspectiva Financiera			
OCP43: Para el 2016 la utilidad después de impuestos será de 1.36% de las ventas y se incrementara 1.7 puntos porcentuales cada año hasta llegar a 13 % el 2022	Utilidad después de impuestos / Ventas	1.7 pp	13.00%
OCP42: Al final del 2015 se debe tener una cartera de inversionistas que aporten el 50% del capital de trabajo requerido	% de capital de trabajo cubierto	%	50% al 2015
OCP11: El 2015 CCJ reducirá su nivel de apalancamiento de 0.66 a 0.55	Deuda Total /Activos Totales	0.11 pp	0.55
OCP12: El 2015 CCJ reducirá los costos operativos un 10% con respecto al 2014	Costo operativo	10%	
Perspectiva de procesos internos			
OCP41: El 2015 CCJ tendrá contratos marcos para el 50% del total de sus proveedores, el 2016 los tendrán para el 75% y el 2017 para el 100%	Total proveedores con contratos marcos / total de proveedores	50% , 2015; 75%, 2016; 100%, 2017	100% al 2017
OCP21: El 2015 CCJ tendrá procedimientos, protocolos y controles para el 100% de las áreas de la empresa	% áreas de la empresa con procedimiento	%	100% al 2015
OCP31: El 2015 el 50% de las áreas de la empresa estarán capacitados y usaran el ERP, el 2016 este numero será el 100%	% empresa usa ERP	%	100% al 2016
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno			
OCP35: El 2016 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos una gran empresa constructora que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones; el 2017 serán tres empresas.	Alianzas estratégicas con empresas	empresas	1
OCP36: El 2018 CCJ tendrá alianza estratégica con cinco grandes empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones	Alianzas estratégicas con empresas	empresas	5
OCP44: El 2015 CCJ tendrá alianza estratégica con al menos tres empresas proveedoras (una de acero y dos empresas montajistas), este numero crecerá en una empresa cada año.	Alianzas estratégicas con empresas proveedoras	empresas	12
OCP32: Para el final del 2015 se debe dejar implementado el área de Seguridad y Control de Calidad (QA/QC), que dirigirá el control documentario para la conclusión y entrega de los proyectos	% de implementación	%	100% al 2015
OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.	% de implementación	%	100% al 2015

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

El plan estratégico elaborado para la empresa CCJ facilita una visión integral para el control del proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2013). La aplicación de este plan estratégico permite concretar su visión a través del cumplimiento de los OLP y sus respectivos OCP, los cuales se lograrán por medio de las estrategias y las políticas planteadas. El cumplimiento de los OCP será monitoreado por las perspectivas del Tablero de Control Balanceado, apoyado por los recursos asignados y una estructura organizacional adecuada. Al final del capítulo, en la Tabla 31, se adjunta el esquema de D'Alessio (2013), llamado Plan Estratégico Integral, en el que se incluye a) la misión, b) la visión, c) los valores, d) el código de ética, e) los intereses organizacionales, f) los principios cardinales, g) las estrategias, h) los objetivos de largo plazo, i) los objetivos de corto plazo, j) las políticas, k) los recursos y l) la estructura organizacional.

9.1 Conclusiones Finales

- Corporación Comercial Jerusalem (CCJ) es una empresa peruana joven del sector construcción- metalmecánica; con crecimientos sostenidos e importantes en los últimos 10 años; tiene gran potencial y deseosa de un Plan estratégico que la oriente alcanzar sus objetivos.
- Las brechas que la empresa presenta en comparación con los factores claves de éxito de la industria son:
 - El proceso de selección y retención de personal de la empresa no es el idóneo, la inversión en la capacitación de este capital humano no es eficiente ni adecuada.
 - El ERP de la empresa no es usado eficientemente, hecho que no ayuda en la mejora de la gestión de los proyectos.
 - El personal no tiene una verdadera cultura de gestión de riesgos.

- Los procesos y procedimientos no han logrado estandarizarse, se trabaja solo pensando en el corto plazo y en los proyectos en curso.
- La empresa necesita una reestructuración del área comercial para diversificar la gama de clientes, e incrementar sus ventas a corto, mediano y largo plazo, convirtiéndose en socio estratégico de sus clientes.
- Según la MEFE la empresa no tiene estrategias adecuadas para capitalizar eficientemente las oportunidades ni evitar las amenazas externas y al analizar la MPC y la MPR, CCJ obtiene que la empresa tiene una baja posición competitiva con respecto a las demás empresas de la industria.
- Corporación Comercial Jerusalén que ha sabido ganarse la confianza y fidelidad de sus clientes, así mismo el compromiso de sus empleados. Sin embargo enfrenta problemas de financieros, que frena su crecimiento. Estos problemas se deben a una inadecuada gestión en el área financiera, de marketing y administración y la falta de liderazgo para realizar una adecuada planificación estratégica a largo plazo.
- De la Matriz FODA se desprendieron 16 estrategias. De la Matriz PEYEA, para la empresa CCJ, se concluye que existe una limitada fortaleza financiera, al igual que una ventaja competitiva limitada, la industria es muy fuerte y el entorno estable. Del análisis del polígono, se concluye que la empresa tiene una posición poco favorable, la industria en la cual se desarrolla presenta una gran fortaleza y el entorno es estable. Se sugiere estrategias competitivas, y se proponen internas de reconversión (Turn Around) y gerencia de procesos, externas asociación estrategia hacia adelante y atrás, enfoque en la diferenciación en calidad.
- La MBCG se ha utilizado para evaluar la competencia de las líneas de productos de la empresa CCJ. Estas líneas son 3: a) Telecom: estrella, b) Infraestructura: interrogación y c) mantenimiento: Perro. Las estrategias recomendadas para las dos primeras líneas son

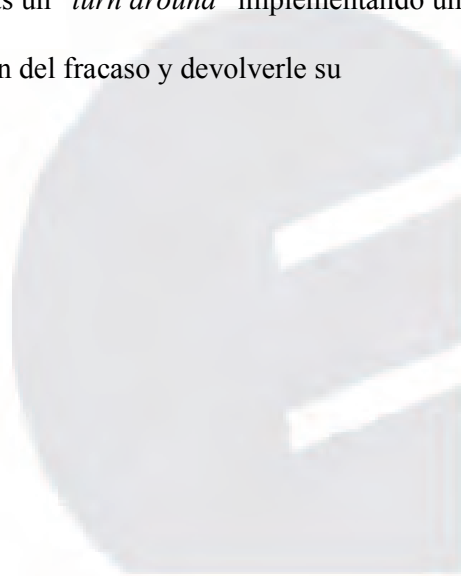
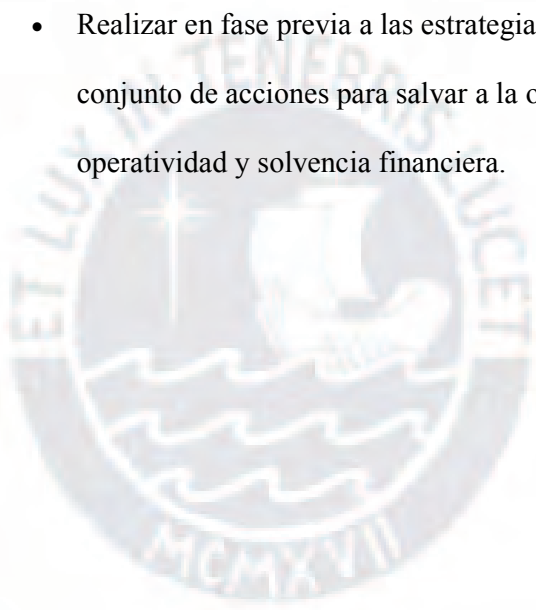
intensivas (penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) y las de aventura conjunta.

- Los resultados de la matriz IE colocan a la empresa en la región tres, dentro del cuadrante IX, desinvertir, por lo que se deben utilizar las siguientes estrategias defensivas: a) aventura conjunta: integrarse con contra empresa para defenderse, b) reducción de costos/ activos, c) desinversión: la empresa debe vender parte de la de la organización y d) liquidación: la empresa debe ser liquidada.
- De la Matriz GE, se recomienda las estrategias de Intensivas de desarrollo y penetración de mercados así desarrollo de productos.
- Luego de hacer el análisis de las distintas matrices se han retenido diez estrategias, dos estrategias en el segundo grupo de contingencia y cuatro en el tercer grupo de contingencia, Estas ocho estrategias están alineadas con los objetivos a largo plazo.
- En ese sentido, para aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, es necesario desarrollar estrategias internas con el fin de prepararla para desarrollar las estrategias externas y competitivas con mayor probabilidad de éxito para intentar alcanzar la visión establecida así como los objetivos a largo plazo.
- Se han planteado 19 Objetivos corto plazo y sus respectivas políticas, 16, que enmarcaran la actuación de la empresa y la ayudaran a lograr los objetivos a largo plazo y alcanzar su visión.

9.2 Recomendaciones Finales

- Implementar la estructura sugerida para que se facilite la consecución de los objetivos planteados.
- Se ha propuesto una nueva estructura organizacional para la empresa de acuerdo a los requerimientos del mercado para su óptimo desempeño.

- Implementar un plan de desarrollo de capital humano formalmente establecido, con cuatro etapas: a) atracción de talento, b) capacitación, c) evaluación, y d) retención.
- La implementación es posible pero no fácil, de primera instancia debe suministrarse todos los recursos para desarrollar con éxito las estrategias internas de reconversión.
- Una vez alcanzado el objetivo inicial de las estrategias externas planteadas. Es indispensable conseguir los directivos capacitados y con experiencia así como el respaldo financiero que hará posible desarrollar dichas estrategias.
- Realizar en fase previa a las estrategias planteadas un “*turn around*” implementando un conjunto de acciones para salvar a la organización del fracaso y devolverle su operatividad y solvencia financiera.



9.3 Futuro del Empresa Corporación Comercial Jerusalem

El Perú es uno de los países de mayor crecimiento de América Latina, el sector construcción ha tenido un mayor crecimiento en esta región, incluso superior al crecimiento del país, la demanda de estos servicios se incrementara en el corto y largo plazo siendo este escenario el perfecto para que CCJ se reinvente y aproveche su pocas ventajas competitivas para ganar un lugar preponderante en la industria. Para ello debe implementar este plan estratégico y retroalimentarlo. Las metas son ambiciosas pero posibles.



Tabla 33

Plan estratégico Integral

VISION

Para el 2024, CCJ, las compañías dentro de las tres primeras empresas de la industria metalmeccánica en el Perú. Se la reconocerá como una corporación confiable, desarrolladora de soluciones integrales de proyectos de ingeniería innovadoras y de calidad, dentro de un marco de valores, responsabilidad social, ética financiera y empresarial.

VALORES

Honestidad, Compromiso y ética profesional, Eficiencia, ética y ética profesional, Respeto, Fe, Orgullo de nuestras raíces

CODIGO DE ETICA

• Mantener el compromiso y lealtad hacia la empresa.
• Cumplir el trabajo con honestidad, eficiencia, ética y ética profesional.
• Buscar el innovación y calidad en todo lo que se hace.

Intereses Organizacionales	OCP1	OCP2	OCP3	OCP4	VALORES									
					P3	P4	P5	P6	P7	P8				
Intereses Organizacionales														
1. Conceder su posición en el mercado de telecom.	X	X	X	X										
2. Incrementar las ventas en otros segmentos del mercado.	X	X	X	X										
3. Tener una sólida posición financiera	X	X	X	X										
4. Desarrollo de valores corporativo	X	X	X	X										
5. Tener una estructura organizacional adecuada	X	X	X	X										
6. Impenetrar y desarrollar una ventidera metalmeccánica en el Perú.	X	X	X	X										
7. Retener al personal clave	X	X	X	X										
8. Retener al personal clave	X	X	X	X										
Estrategias específicas														
E1: Ser parte del O2star metalmeccánico en el Perú.	X	X	X	X										
E2: Mejorar la gestión del capital humano	X	X	X	X										
E3: Generar e implementar protocolos y procedimientos para toda la empresa	X	X	X	X										
E4: Fomentar el uso del ERP	X	X	X	X										
E5: Reducir y mejorar la estructura administrativa organizativa de CCJ	X	X	X	X										
E6: Penetración del mercado telecom, minería y energía en el sector telecomunicaciones.	X	X	X	X										
E7: Desarrollo del mercado minero, telecomunicaciones	X	X	X	X										
E8: Asociación estratégica vertical hacia adelante, con las empresas constructoras que dan servicios técnicos a las empresas mineras y eléctricas	X	X	X	X										
E9: Asociación estratégica vertical hacia atrás con proveedores principales de montaje de estructuras y venta de acero	X	X	X	X										
E10: Reducción de costos en toda la empresa para obtención de mayor capital	X	X	X	X										
Primer Fase: Turn a round														
OCP1: El 2015 CCJ reducirá su nivel de endeudamiento de 0.66 a 0.55	OCP1: El 2015 CCJ tendrá procedimientos, protocolos y controles para el 100% de las áreas de la empresa	OCP2: El 2015 CCJ tendrá procedimientos, protocolos y controles para el 100% de las áreas de la empresa	OCP3: El 2015 el 50% de las empresas estarán implementadas y usaran el ERP. El 2017 el número será el 100%	OCP4: El 2015 CCJ tendrá contratos marco para el 50% del total de proveedores, el 2017 será el 75% y el 2017 para el 100%										
OCP12: El 2015 CCJ reducirá los costos operativos un 10% con respecto al 2014	OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.	OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.	OCP32: Para el final del 2015 se debe tener una cartera de inversionistas que aporten el 50% del capital de trabajo requerido	OCP42: Al final del 2015 se debe tener una cartera de inversionistas que aporten el 50% del capital de trabajo requerido										
Segunda Fase: desarrollo de mercado														
OCP13: Para el 2016 debe realizar ventas por millones de soles S/ 40.12	OCP23: El año 2016 se debe realizar ventas por S/ 14.9 millones al menos. Las cuales se deben dividir en: Telecomunicaciones, Tabacunicaciones, en las cuales se deben incrementar en un 15% anual el 2017	OCP33: El año 2016 se debe realizar ventas por S/ 4 millones al sector minero, las cuales se deben dividir en: Tabacunicaciones, en las cuales se deben incrementar en un 15% anual el 2017	OCP43: Para el 2016 se debe realizar ventas por utilidad después de impuestos será de 1.3% de las ventas y el 2017 será de 1.5% de los puntos porcentuales cada año hasta llegar a 13 % el 2022											
TABLERODE CONTROL														
OCP14: Para el periodo 2020-2022 las ventas crecerán 17% anual	OCP24: El periodo 2020-2022 las ventas crecerán un 20% anual	OCP34: El periodo 2020-2022 las ventas crecerán un 25% anual	OCP44: El 2015 CCJ tendrá contratos marco para el 50% del total de proveedores, el 2017 será el 75% y el 2017 para el 100%											
PERESPECTIVAS														
OCP22: Al final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de ventas.	OCP32: Para el final del 2015 se debe dejar implementado y capacitado el equipo de Seguridad y Control de Calidad (QA/QC), que dirigirá el control documental para la construcción y entrega de los proyectos	OCP36: El 2018 CCJ tendrá alianzas con cinco grandes empresas constructoras que dan servicios integrales a las empresas mineras y telecomunicaciones	OCP31: El 2015 el 50% de las áreas de la empresa serán capacitadas y usaran el ERP, el 2016 este número será el 100%											
RECURSOS: ver capítulo 7.2														
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - Matriz en Figura 13 PLANES ORGANIZACIONALES														

MISION

Transformar el acero en proyectos con rapidez, flexibilidad, seguridad y altos estándares de calidad, siendo un socio estratégico para nuestros clientes al proveerles soluciones innovadoras, confiables y con altos estándares de calidad, creando valor compartido para sus colaboradores, propietarios y la comunidad de la cual forma parte.

Referencias

- Acuna, A., Varas Parra, M. Y Sanchez Troncoso, L. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. *Revista de la Construcción [online]*. Vol.11, n.1, pp. 4-15. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2012000100002&script=sci_arttext
- Asociación Latinoamericana del Acero-ALACERO. (2013). *América Latina en cifras 2013*. Recuperado de:
http://www.alacero.org/acero/Documents/America_Latina_en_Cifras_2013.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. *Series Estadísticas Anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>
- Banco Mundial (2012). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Banco Mundial (2013). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Carranza, G., Zapata, V. (Noviembre, 2013). Las Nuevas estrellas: Metalmecánica, maquinaria y contratistas. *Semana Económica*. Recuperado de:
<http://semanaeconomica.com/article/empresa/127683-las-nuevas-estrellas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2013). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe • 2013*. Recuperado de: http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/6/51946/P51946.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2013). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2014*. Recuperado de: http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/2/53392/P53392.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2013). *La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/44153/lcl3342e.pdf>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson

El Ministerio de Economía y Finanzas- MEF. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016*. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf

Especial metalmecánicas. *Energiminas*. Recuperada de: <http://www.cormei.com/wp-content/uploads/2013/08/Especial-Metalmecanicas.pdf>

García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07

Global Credit Research (Jul, 2, 2014). Moody's investors service. Recuperado de: https://www.moodys.com/research/Moodys-sube-la-calificacin-de-los-bonos-soberanos-del-Per--PR_303306

Instituto nacional de estadística e Informática- INEI. Perú: *Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. Recuperado de: <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol22-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática(INEI) (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol22-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e informática. *Estadísticas Sociales*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>.

Instituto Peruano de Economía-IPE. *El Reto de la Infraestructura al 2018 “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008”*. Recuperado de: <http://apam-peru.com/documentacion/ERI2008.pdf>

KPMG (2013). Global construction survey 2013. Recuperado de:

[Http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/global-construction-survey-2013.pdf](http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/global-construction-survey-2013.pdf)

Mendes, G. (). En América Latina y el mundo: Evolución del sector de la construcción y su impacto en la industria siderúrgica. *Economía y Mercado*. Recuperado de:

<http://www.construccionenacero.com/Boletin%20Tecnico/2011%20-%20T/REVISTA%20Evoluci%C3%B3n%20del%20Sector%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%20y%20su%20Impacto%20en%20la%20Industria%20Sider%C3%BArgica.pdf>.

Metales robustos (2013). *América Económica*. Recuperado de:

http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector-siderurgia-metalurgia.php

Mcgraw-Hill (2010). etc La organización en la empresa. Recuperado de:

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

PCM. Oficina de Naciones de Dialogo y sostenibilidad. Willaqriki N°1. Diciembre 2012, conflictos sociales

Quinientos mayores empresas del Perú y América Latina, Sector Construcción. (2014, Junio)

América Economía. Recuperado de: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

Rios M. (2013, 27 de mayo). Perú es el segundo país con mayor empleo informal en la

región. *La Republica*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/27-05-2013/peru-es-el-segundo-pais-con-mayor-empleo-informal-en-la-region>

Saldarriaga, J. (2014). Sector metalmecánico mantendría su producción en el 2014. *El*

Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-metalmecanico-mantendria-su-produccion-2014-noticia-1712647>

World Economic Forum. Committed to improving the state of the world. *The Global*

Competitiveness Report 2014-2015. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

World's Leading Economists (2014) .*Latin Focus Consensus Forecast*. Recuperado de

http://www.focus-economics.com/en/admin/thank-you-download_4.php

(24 febrero 2013) Las exportaciones del sector metalmecánico aumentaron un 12% durante el

2012. *Gestión*. Recuperado de: [http://gestion.pe/economia/exportaciones-](http://gestion.pe/economia/exportaciones-metalmecanicas-aumentaron-12-durante-2012-2059844)

[metalmecanicas-aumentaron-12-durante-2012-2059844](http://gestion.pe/economia/exportaciones-metalmecanicas-aumentaron-12-durante-2012-2059844)

Apéndice A

Estados financieros CCJ (2012-2014*)

Tabla A1

Balance General Corporación Comercial Jerusalem al 31 de diciembre de 2012-2014(en Nuevos Soles)*

BALANCES GENERALES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2013, y 2014*
(EN NUEVOS SOLES)

ACTIVO	2012	2013	2014	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo	593,876	342,861	326,205	Sobregiros bancarios	2,743		-
Cuentas por cobrar comerciales neto	8,895,594	10,830,828	4,112,504	Obligaciones financieras	5,399,285	7,298,402	1,098,036
Otras cuentas por cobrar	960,919	2,653,258	2,460,578	Cuentas por pagar comerciales	3,180,785	6,242,668	3,137,303
Cuentas por Cobrar Acc y Personal		875,401	96,079	Tributos por pagar		2,676,311	653,207
Existencias, neto	2,105,800	4,431,689	3,085,063	Remuneraciones por pagar		1,367,953	813,204
Gastos contratados por anticipado	32,875	33,988	30,015	Otras cuentas por pagar	3,303,613	3,634,088	618,057
Total Activo Corriente	12,589,064	19,168,025	10,110,444	Total pasivo corriente	11,886,426	21,219,422	6,319,807
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Inversiones financieras				Obligaciones financieras	2,757,032	365,927	679,087
Otras cuentas por cobrar				Pasivo por impuesto a la renta diferidos	73,109	8,648	246,606
Inmuebles, maquinarias y equipo, neto	7,945,619	11,100,997	7,724,673	Tributos por pagar LP			178,063
Impuesto a la Renta Diferido	91,197			Cuentas por Pagar Comerciales LP			318,208
Activos Intangibles (neto)	178,994	301,517	269,159	Cuentas por Pagar Diversas LP			925,067
Total activo no corriente	8,215,811	11,402,514	7,993,832	Total Pasivo no corriente	2,830,141	374,575	2,347,031
				TOTAL PASIVO	14,716,567	21,593,997	8,666,838
				PATRIMONIO NETO			
				Capital	5,042,805	8,642,974	6,818,848
				Excedente de revaluacion	9,075	1,823,767	1,823,767
				Reserva legal	9,411	208,686	208,686
				Resultados acumulados	30,678	-996,385	125,240
				Resultados del ejercicio	996,338	-702,501	460,897
				TOTAL PATRIMONIO NETO	6,088,307	8,976,541	9,437,438
TOTAL ACTIVO	20,804,875	30,570,539	18,104,276	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	20,804,875	30,570,538	18,104,276

Nota: Adaptado de Informe Anuales de CCJ, los datos de 2014 son al 30 de noviembre.

Tabla A2

Estado de Ganancias y Pérdidas de Corporación Comercial Jerusalem al 31 de diciembre de 2012-2014(en Nuevos Soles)*

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2013, y 2014*
(EN NUEVOS SOLES)

	2012 S/.000	2013 S/.000	2014 S/.000
VENTAS NETAS	29,913,061	34,839,418	19,166,958
COSTO DE VENTAS	-23,339,295	-28,003,715	-15,507,986
UTILIDAD BRUTA	<u>6,573,766</u>	<u>6,835,703</u>	<u>3,658,972</u>
Gastos de administración	-3,256,424	-4,270,363	-1,930,560
Gastos de venta	-852,845	-1,220,301	-381,297
Ganancia por venta de activos			
Otros Ingresos			
Otros gastos			
Total	<u>-4,109,269</u>	<u>-5,490,664</u>	<u>-2,311,857</u>
UTILIDAD OPERATIVA	<u>2,464,498</u>	<u>1,345,039</u>	<u>1,347,115</u>
Ingresos financieros	8,633	4,394	1,983
Gastos Financieros	-974,878	-1,550,469	-633,503
Neto diferencia de cambio	289,152	-612,090	-101,098
Otros ingresos gravados	3,783	65,659	76,097
Enajenación de valores y bienes del A.F. (Neto)		71,703	-32,170
Total	<u>-673,310</u>	<u>-2,020,803</u>	<u>-688,691</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE LOS TRBAJADORES E IMPUESTOS A LA RENTA	1,791,188	-675,765	658,425
Participación de los trabajadores	-329,121		
Impuesto a la renta	-507,662		-197,527
IR Diferido	41,933	-26,736	
UTILIDAD NETA	<u>996,338</u>	<u>-702,501</u>	<u>460,897</u>

Nota: Adaptado de Informe Anuales de CCJ, los datos de 2014 son al 30 de noviembre.