

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO



Plan Estratégico de la Empresa

Fixer Servicios Generales

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS DE

EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

José Fernando Jiménez Wan

Jean Carlos Landa González

Orestes Aureliano Ortiz Tello

Víctor Ramírez Romani

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Santiago de Surco, Agosto de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A Dios por haber permitido conocernos y formar un equipo ganador, trabajador y luchador en todo momento a pesar de las adversidades.

A nuestros padres, hijos y esposas quienes supieron acompañarnos y comprendernos cada momento que nos dedicábamos a desarrollar cada curso, cada evaluación, cada tarea y finalmente la tesis.

A nuestros compañeros de estudio del MBA, quienes fomentaron la unión en todo momento haciendo grato las estadías en Centrum y durante las clases.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica por las enseñanzas vertidas y por compartir sus experiencias que son enriquecedoras para nuestra vida profesional.

A nuestro Asesor Juan Manuel Aguilar por la paciencia y apoyo en el desarrollo de nuestra tesis.

Dedicatoria

A mi amada esposa Sofía y a mi hijo Alejandro por su apoyo y comprensión en los meses que estuve estudiando, fue vital la fuerza que ellos me dieron, a si también a mis padres Orestes y Elena por su amor en mí educación y crianza.

Orestes

A mi esposa Gaby, mis hijos Anel y Fernando, quienes son el motor de mi vida, para mi búsqueda de superación personal y profesional. A mis padres y mi hermano Oscar, a quienes siempre estaré agradecido por todo su amor, esfuerzo y dedicación.

Víctor

A mi amor de mi vida mi esposa Jessica y a mis hijitos Jean Piero y Heydi que me apoyaron siempre y tuvieron mucha paciencia en ayudarme en éste logro, privándose de horas dedicadas a ellos, A mis Padres Carlos y Norma que me inculcaron sus mejores consejos.

Jean Carlos

A mi preciosa hija Rafaella que me dió la fuerza e inspiración durante todo este camino, el cual recuerdo con bastante cariño cuando me acompañaba durante esas noches de estudio, quedándose dormida a mi lado. A mi querido Padre por la exigencia y a mi querida Madre por su paciencia.

José Fernando

Resumen Ejecutivo

La empresa de servicios de metalmecánica Fixer Servicios Generales SAC, se encarga de ofrecer sus productos principalmente clientes del sector minero, enfrentando una disminución de las ventas en el año 2014 a consecuencia de la contracción en la demanda de minerales. La empresa se plantea como visión convertirse en líder en cuanto a la calidad de sus productos, atendiendo al mercado nacional e incrementando sus ventas, ya que contará con empleados calificados para generar un rendimiento atractivo para los inversionistas.

En concordancia con la visión se han desarrollado cuatro objetivos de largo plazo y 11 objetivos a corto plazo que cubren el período 2015-2025. Para lograr esto se han diseñado estrategias, entre las que se tiene crear nuevos productos cada año, así como atender a otros segmentos del mercado, especialmente al sector construcción y el de agroindustria, diversificando la cartera actual de clientes. Así mismo, es necesario integrar la logística de aprovisionamiento con los procesos, utilizando tecnología que permita el manejo de datos en tiempo real.

En el año 2025, Fixer tendrá una nueva estructura, vigilando la calidad y la seguridad en todas sus labores. Con empleados retenidos, gracias al excelente clima laboral y a ofrecer contratos de tiempo indeterminado, pero sin incrementar los costos fijos porque habrán contratos permanentes que permitirán tener a la mano de obra ocupada, así como hacer uso intensivo de la capacidad instalada, que tendrá que ser ampliada durante los próximos años para albergar proyectos de gran dimensión.

Abstract

The metallurgical services company Fixer SAC General Services is responsible for providing its products mainly mining clients, facing a decline in sales in 2014 as a result of the contraction in the demand for minerals. The company poses as a vision to become a leader in quality, serving the domestic market and incrementing its sales substantially in order to generate an attractive return for investors employees.

In line with the vision we have developed four long-term goals and 11 short-term objectives covering the period 2015-2025. To achieve this we have designed strategies, among which you have to create new products every year and serve other market segments, especially in the construction sector and agribusiness, diversifying the existing customer base. It is also necessary to integrate logistics with procurement processes, using technology to manage data in real time.

In 2025, Fixer will have a new structure, monitoring the quality and safety in all its activities. With employees retained, thanks to the excellent working environment and offer contracts indefinitely, but without increasing fixed costs because they have permanent contracts that will have to labor employed, and intensive use of installed capacity, which will have to be expanded in the coming years to accommodate large-scale projects.

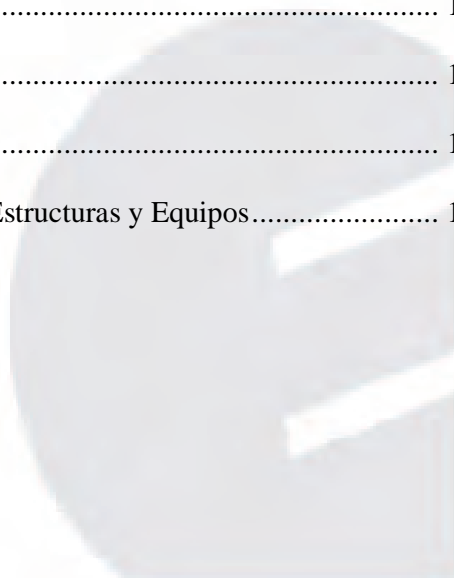
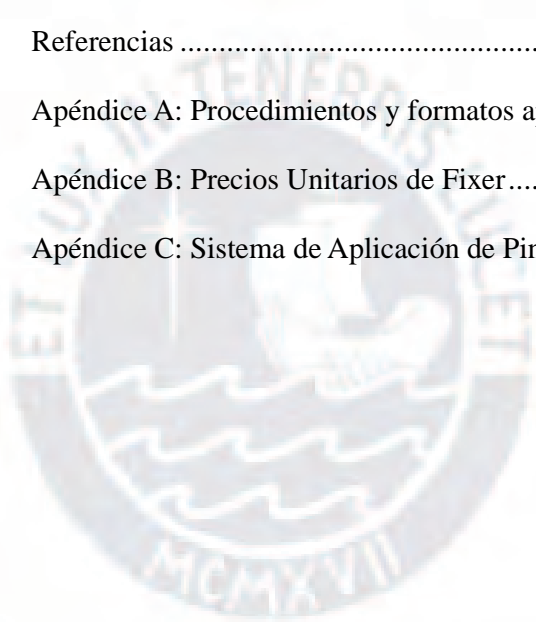
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	4
Capitulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones	9
Capitulo III: Evaluación Externa	11
3.1 Análisis del entorno PESTE	11
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	11
3.1.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	15
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	18
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	21
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	22
3.2 Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	25
3.3 Fixer y sus Competidores.....	26
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	26
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	28

3.3.3 Amenaza de sustitutos.....	31
3.3.4 Amenazas de entrantes.....	32
3.3.5 Rivalidad de los competidores	34
3.4 Fixer y sus Referentes.....	35
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).....	36
3.6 Conclusiones	37
Capitulo IV: Evaluación Interna	39
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	39
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	39
4.1.2 Marketing y ventas (M)	40
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	43
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	47
4.1.5 Recursos humanos (H).....	49
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	52
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	55
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	56
4.3 Conclusiones.	57
Capítulo V: Intereses de Fixer y Objetivos a Largo Plazo	59
5.1 Intereses de Fixer.....	59
5.2 Matriz de Intereses de la Organización.....	60
5.3 Objetivos de Largo Plazo	60
5.4 Conclusiones	61
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	63
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	63
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	66

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	68
6.4 Matriz Interna–Externa (IE).....	69
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	70
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	71
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	73
6.8 Matriz de Rumelt.....	73
6.9 Matriz Ética.....	75
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	76
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	78
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	79
6.13 Conclusiones.....	78
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	81
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	81
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	83
7.3 Políticas Asociadas a las Estrategias.....	83
7.4 Estructura de Fixer.....	85
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	88
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	89
7.7 Gestión del Cambio.....	89
7.8 Conclusiones.....	90
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	92
8.1 Perspectiva de Control.....	92
8.1.1 Aprendizaje interno.....	92
8.1.2 Procesos.....	92
8.1.3 Clientes.....	93

8.1.4 Financiera.....	93
8.2 Tablero de Control Balanceado	93
8.3 Conclusiones	93
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	96
9.1 Conclusiones Finales	96
9.2 Recomendaciones Finales	97
9.3 Futuro de Fixer	98
Referencias	100
Apéndice A: Procedimientos y formatos aplicativos	105
Apéndice B: Precios Unitarios de Fixer	120
Apéndice C: Sistema de Aplicación de Pintura para Estructuras y Equipos.....	121



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad 2014-2015</i>	13
Tabla 2. <i>Población del Perú, 2012 al 2015</i>	19
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos Fixer</i>	26
Tabla 4. <i>Ventas de las Principales Empresas de Acero</i>	27
Tabla 5. <i>Matriz Perfil Competitivo Fixer</i>	37
Tabla 6. <i>Matriz Perfil Referencial Fixer</i>	37
Tabla 7. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Fixer, en nuevos soles</i>	48
Tabla 8. <i>Balance General Fixer, en nuevos soles</i>	49
Tabla 9. <i>Indicadores Financieros, del 2012 al 2014</i>	50
Tabla 10. <i>Indicadores de Desempeño de Fixer</i>	54
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos Fixer</i>	57
Tabla 12. <i>Matriz Intereses Organizacionales Fixer</i>	61
Tabla 13. <i>Matriz FODA Fixer</i>	65
Tabla 14. <i>Matriz PEYEA Fixer</i>	67
Tabla 15. <i>Matriz de Decisión Estratégica Fixer</i>	72
Tabla 16. <i>Matriz CPE Fixer</i>	74
Tabla 17. <i>Matriz de Rumelt Fixer</i>	75
Tabla 18. <i>Matriz de Ética Fixer</i>	76
Tabla 19. <i>Matriz de Estrategias vs OLP</i>	79
Tabla 20. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Fixer</i>	80
Tabla 21. <i>Recursos Asignados a los OCP de Fixer</i>	84
Tabla 22. <i>Matriz de Políticas Asociadas a las Estrategias</i>	86
Tabla 23. <i>Tablero de Control Balanceado Fixer</i>	95

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación de Fixer.....	1
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional Fixer.....	3
<i>Figura 3.</i> Comercio de productos metalmecánicos entre América Latina y China.....	5
<i>Figura 4.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	13
<i>Figura 5.</i> Crecimiento del PBI, demanda interna y consumo privado, en porcentaje.....	16
<i>Figura 6.</i> Consumo per cápita de acero en el 2013, en kilogramos.....	17
<i>Figura 7.</i> Situación de la población en edad de trabajar (PET), año 2012.....	20
<i>Figura 8.</i> Principales productores de hierro en el mundo.....	28
<i>Figura 9.</i> Producción anual de acero bruto, automóviles, tractores y refrigeradores en China.....	36
<i>Figura 10.</i> Diagrama de flujo para el desarrollo de proyectos.....	46
<i>Figura 11.</i> Gráfico de la matriz PEYEA Fixer.....	66
<i>Figura 12.</i> Matriz del Boston Consulting Group para Fixer.....	69
<i>Figura 13.</i> Matriz Interna-Externa de Fixer.....	70
<i>Figura 14.</i> Matriz de gran estrategia de Fixer.....	71
<i>Figura 15.</i> Estructura propuesta para Fixer.....	87

El Proceso Estratégico: Una visión General

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

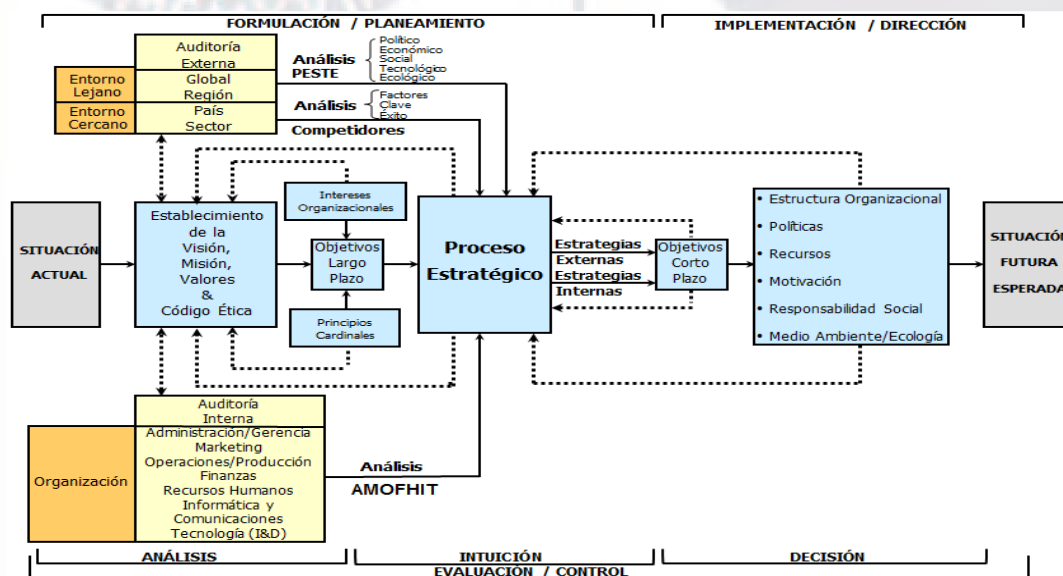


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología. De lo cual surge la Matriz de Evaluación de

Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General

Entender, así como analizar la situación actual, permite encontrar informaciones pasadas presentes y futuras, las cuales serán una base para el proceso del planeamiento estratégico. Conocer la historia de la empresa Fixer, relacionándolo con las oportunidades que el Perú puede ofrecer para su desarrollo, es importante para saber direccionar su crecimiento y desarrollo.

1.1 Situación General

Fixer Servicios Generales SAC, es una empresa que fue constituida el 10 de agosto del 2010. Se encuentra ubicada en la calle Los Pinos del distrito de Lurín, como se presenta en la Figura 1, en un terreno alquilado. Cuenta con un taller industrial cuya extensión es de 2,100 metros cuadrados, pero tiene proyectado adquirir un terreno propio de 10,000 metros en Sumacpacha, también en el distrito de Lurín y otro de 30,000 metros en Quilmana, Cañete. Con estas instalaciones se contará con suficiente espacio para almacenes y depósitos de los equipos que se utilizan en la elaboración de sus trabajos.



Figura 1. Ubicación de Fixer. Tomado de “Fixer Servicios Generales S.A.C.” por Google Maps, 2015. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/FIXER+SERVICIOS+GENERALES+S.A.C.>

Fixer Servicios Generales SAC, es una empresa metalmecánica que opera y supervisa proyectos de los siguientes tipos: (a) ingeniería mecánica; (b) fabricación, montaje y desmontaje de estructuras metálicas; (c) mantenimiento mecánico de maquinarias pesadas en general y equipos industriales; e (d) instalación de refractarios. Se cuenta con un equipo de profesionales capacitados para desarrollar proyectos de ingeniería y construcción, acorde con las necesidades de los clientes y del mercado, tanto para empresas públicas como privadas. El soporte que se le brinda al cliente se basa en la sólida formación y experiencia profesional de los ingenieros, supervisores y técnicos que ejecutan las obras. Lo que permite a la empresa tener eficiencia, trabajando con rapidez y calidad, ajustados a los requerimientos de los clientes.

Fixer ha buscado la eficiencia manteniendo la menor cantidad posible de personal administrativo y obrero. En el área operativa se tienen algunos obreros contratados de manera permanente y se recurre a la contratación por obra para poder atender todos los proyectos que se les presentan. En la Figura 2 se muestra el organigrama de la empresa, encabezado por el Gerente General, quien también es el representante legal, Sr. Fredy Amao Mayta. De él depende la Gerencia Administrativa y Gerencia de Operaciones, contando con el apoyo de la Jefatura de Seguridad, así como también se tiene una Jefatura de Logística. En total, Fixer cuenta con 60 empleados para finales del año 2014 (Fixer Servicios Generales, 2014).

El compromiso de Fixer con los empleados se demuestra en su política que garantiza la seguridad y protege la buena salud ocupacional de los colaboradores, al brindarles los equipos de seguridad necesarios y capacitarlos para reducir los riesgos. Es así que se fomenta una cultura de prevención de riesgos y un sistema de gestión que permite la prevención de riesgos mecánicos, físicos, químicos, ergonómicos o psicosociales, en concordancia con la normativa pertinente (Fixer Servicios Generales, 2014b).

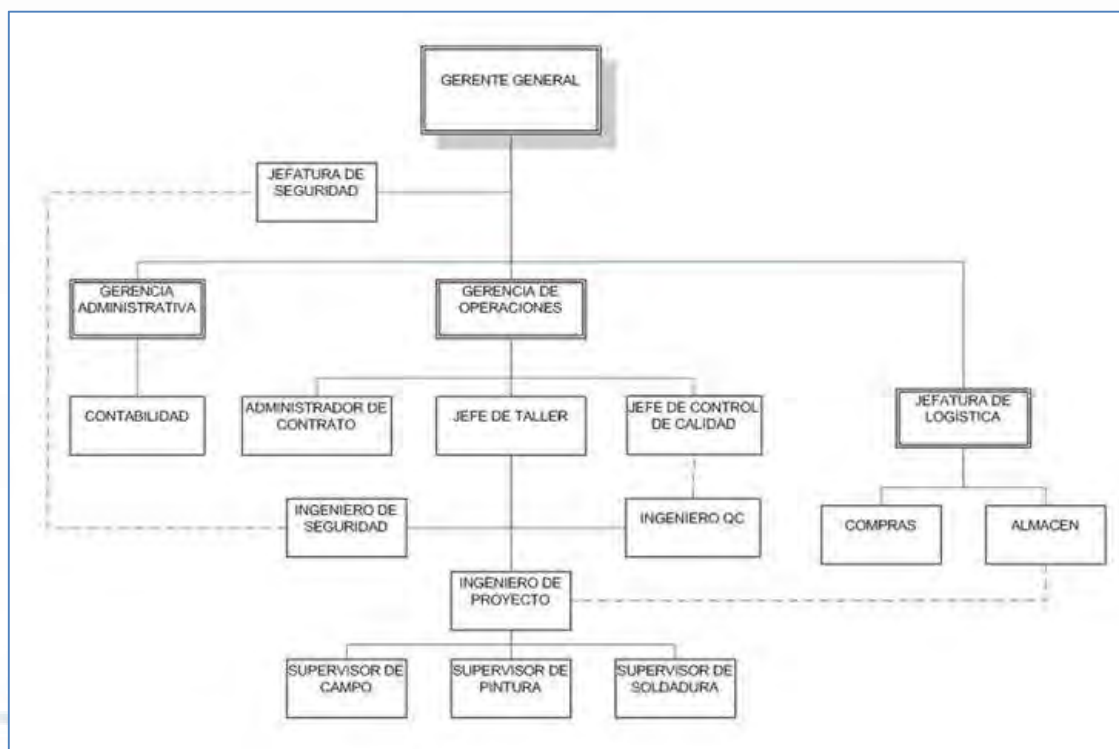


Figura 2. Estructura organizacional Fixer. Tomado de “Informe organizacional” por Fixer Servicios Generales, 2014, p.3. Lima: Autor.

A nivel de responsabilidad social, la empresa se ha comprometido a no generar impacto negativo sobre el medio ambiente. Para lo cual se tiene una política de manejo de desechos sólidos y se hace un uso eficiente de la electricidad o grupos electrógenos necesarios para la actividad de soldadura. Además, cuenta con el respaldo de entidades financieras que le permiten entregar el trabajo en el tiempo acordado y respetar los plazos de pago de los clientes.

En el año 2014, Fixer tuvo ventas por S/. 7'758,971 y utilidades netas de S/. 580.808, lo que implica un rendimiento del 7.5%. Estas utilidades fueron 14% inferiores a las del 2013, ya que las ventas decrecieron en 41%. Esta baja en los ingresos se dio a consecuencia de la disminución o paralización en proyectos mineros, como Conga y Tía María. La mayoría de las minas a nivel nacional han reducido su producción, como consecuencia de una contracción de la demanda de minerales en el mundo, lo que ha generado la caída en el precio

internacional de estos productos (Bloomberg, 2014). Afectando entonces la demanda de servicios, como los de metalmecánica.

Para la Asociación de Empresas Privadas Metalmecánicas del Perú (AEPME) el sector mantendría sus niveles de producción de 200,000 toneladas y ventas por US\$ 1,000 millones para el año 2014. Todo ello esperando que el crecimiento del país se siga sustentando en que se concreten los proyectos mineros y energéticos. Aquí cabe anotar que el sector minero es responsable del 70% de las ventas del sector metalmecánico, siendo en gran parte responsables de los 50,000 empleos directos y 200,000 indirectos que genera el sector metalmecánica en Perú (Saldarriaga, 2014). Bajo ese contexto, Fixer espera su desarrollo basado en la concreción de los proyectos mineros y energéticos.

Con respecto a la situación macro, la producción China de acero crudo creció de 353 millones de toneladas en el 2005 a 626 millones de toneladas en 2012, con una demanda interna que se proyecta en 720 millones de toneladas para el año 2015 (EFE, 2014). Como resultado, la participación de ese país en la producción mundial siderúrgica se expandió de 31% a 44%, respectivamente. El problema es que el sector metalmecánico de América Latina ha perdido competitividad y especialmente frente a China, país que como se observa en la Figura 3 genera balanza comercial negativa en los países de la región como es el caso de México, Brasil, Argentina y Colombia, incluyendo también al Perú. El desarrollo de la metalmecánica en China se ha dado en principio por la gran demanda interna que hay de productos de acero, para la elaboración de bienes que no solo atienden su mercado local sino que se exportan a todo el mundo (López, 2011).

1.2 Conclusiones

Al finalizar el análisis de la situación general de la empresa metalmecánica Fixer se llega a las siguientes conclusiones:

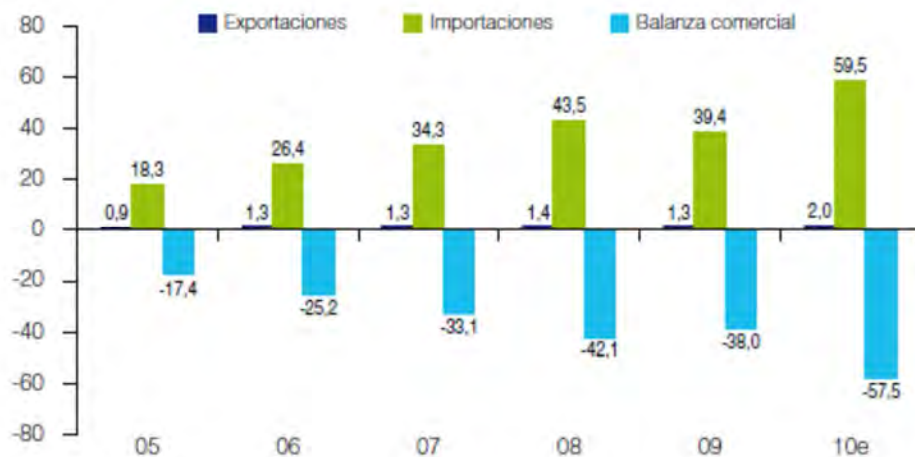


Figura 3. Comercio de productos metalmecánicos entre América Latina y China. Tomado de “Desarrollo de la cadena de valor metalmecánica latinoamericana” por R. López, 2011, p.11. Acero Latinoamericano, 1(528), 6-14.

- La empresa tiene posibilidades de crecimiento, debido a proyecciones que indican que las ventas en el Perú superan los US\$ 1,000 millones, con una producción superior a las 200,000 toneladas.
- En el año 2014, se redujeron las ventas y las utilidades, como consecuencia de la paralización o disminución de grandes proyectos mineros. Lo cual muestra una alta dependencia de la empresa y de la industria metalmecánica en general de la minería.
- La estructura organizacional actual muestra dos áreas, una administrativa y otra operativa, pero la Gerencia General se enfoca en mantener la menor cantidad posible de personal, lo cual si bien ha permitido hacer un manejo eficiente de los gastos, limita el crecimiento porque no se retiene al personal capacitado ni calificado.

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

Luego de haber analizado la situación general de Fixer se procede a definir su visión y misión, con lo cual se determinará a dónde se desea llegar en el futuro próximo, siendo el eje de este plan estratégico. Esto es acompañado por los valores y el código de ética de la empresa, lo que constituye el marco de acción dentro del cual posteriormente se establecerán las estrategias.

2.1 Antecedentes

La visión actual de la empresa es la siguiente (Fixer, 2015):

“Ser la primera empresa que procura brindar soluciones a las necesidades de nuestros clientes, trabajando en equipo con la rapidez y eficiencia que se necesita hoy en día para poder estar acorde con la celeridad de los proyectos de mejora, certificando la calidad de cada uno de nuestros productos que distribuimos según las normas dispuestas” (p.1).

Analizando la visión actual en base a los nueve elementos definidos por D’Alessio (2013) se observan las siguientes deficiencias: (a) no define el horizonte de tiempo, (b) no dice el alcance geográfico, se debe mencionar que es Perú, (c) no es difundida en la empresa y por lo tanto no es conocida por todos, y (d) no tiene un sentido de urgencia.

También se conoció que Fixer ha establecido una misión, publicada en su página web, la cual es (Fixer, 2015):

“Somos una empresa con amplia experiencia en metalmecánica y tiene como objeto la elaboración, evaluación, presupuesto detallado, ejecución, mantenimiento y operación de proyectos de ingeniería mecánica: fabricación, montaje y desmontaje de estructuras metálicas; mantenimiento mecánico de maquinarias pesadas en general y equipos industriales; así mismo, la instalación de refractarios. Somos un equipo de profesionales que elaboramos y desarrollamos proyectos de ingeniería y construcción,

acorde a las necesidades de nuestros clientes, brindando consultoría diferenciada en cada especialidad a empresas públicas y privadas” (p.2).

De acuerdo con D’Alessio (2013) esta misión tiene las siguientes debilidades: (a) no menciona las tecnologías que se usan, (b) no queda claro si el objetivo de la organización es la supervivencia, el crecimiento o la rentabilidad, (c) no se muestra la filosofía de la organización, (d) falta la preocupación por la imagen pública y (e) no se manifiesta una preocupación por los empleados. Del análisis de la visión y de la misión se desprende la necesidad de desarrollar nuevas guías para el desarrollo estratégico de la empresa.

2.2 Visión

Se propone la siguiente visión para Fixer:

Al 2025 ser líderes en rentabilidad, sobrepasando las expectativas de los accionistas, al brindar bienes metalmecánicos a diversos sectores productivos del Perú, satisfaciendo los requerimientos de los clientes, con precios competitivos, contando con tecnología de punta y empleados comprometidos.

2.3 Misión

Según D’Alessio (2013), la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada y es lo que debe hacer Fixer para tener éxito; la misión deberá ser clara y convincente, así como coherente con la visión propuesta. Para el caso de la empresa Fixer se propone la siguiente misión:

Fixer fabrica productos metalmecánicos en el Perú, haciendo uso de tecnología de punta, para las industrias cementeras, mineras y agrícolas, logrando crecimiento en ventas mediante el desarrollo de las competencias de los colaboradores, con un amplio portafolio de productos para lograr una mayor participación del mercado, bajo una estricta disciplina basada en valores con un trato justo al personal y clientes, respetando y cumpliendo con los

reglamentos de seguridad, protegiendo el medio ambiente con responsabilidad social y eficiencia.

2.4 Valores

Los valores que guían a la empresa Fixer son:

- **Respeto por las personas:** Los empleados son importantes, siendo el principal activo de la empresa, y a quienes se les debe brindar el mejor trato y las condiciones de trabajo para que se vea reflejado en un mayor rendimiento laboral.
- **Honestidad:** Para el logro de un desarrollo sostenido, cumpliendo las normas de calidad en los trabajos realizados, para que no haya falta de credibilidad en el desarrollo de los trabajos.
- **Calidad:** Brindándole a los clientes productos que superen sus expectativas y requerimientos, a través de procesos estandarizados y con el uso de materiales y equipos apropiados.
- **Puntualidad:** Hacia clientes y proveedores, cumpliendo con los términos de negociación acordados con cada uno de estos superando cualquier imprevisto posible que genere riesgo en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Productividad y rentabilidad:** Aplicando modelos de producción eficientes que generen bajos costos y altos ingresos, beneficiando las utilidades para directivos y empleados.
- **Colaboración:** Brindándole a los empleados los medios necesarios para el mejoramiento de su condición profesional que se vea reflejado en el mejoramiento de las condiciones de vida propia y de su núcleo familiar.
- **Responsabilidad social:** Hacia la comunidad de Lurín, generando empleos formales que les representen mejores condiciones de vida para sí misma. Aportar a la estabilidad y mejoramiento del distrito, así como del país en general, con

actividades comerciales de beneficio para todos los participantes directos e indirectos.

2.5 Código de Ética

Según (D'Alessio 2013), el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza los principios de la misma, ello indica que establece el comportamiento de las personas dentro de la empresa, la cual debe respetarse para crear un adecuado ambiente laboral. Fixer se compromete con la comunidad y el Estado:

- Respeto por el medio ambiente sin desperdiciar recursos.
- Cumplimiento de todos los procedimientos del sistema de control de calidad.
- Cooperar con el crecimiento del sector y de la comunidad vinculada.
- Trabajo en equipo y búsqueda del bien común para el sector.
- Proteger la vida de todos los trabajadores mediante prácticas seguras en la elaboración de los diversos productos.

2.6 Conclusiones

Las conclusiones a las cuales se llega luego de haber desarrollado la visión, misión, valores y código de ética son las siguientes:

- La empresa Fixer Servicios Generales SAC, de acuerdo a su visión y misión está enfocada en desarrollar bienes de la industria metalmecánica, con un sistema de planeamiento y programación de la producción, buscando maximizar las ventas y la rentabilidad. Con lo cual la empresa se podrá sostenerse durante los siguientes años.
- El enfoque de la empresa es hacia el crecimiento, para poder obtener un liderazgo en ventas, lo cual se podrá lograr con empleados capacitados y tecnología de punta.

- Los valores son conductores del comportamiento de la empresa, es por ello que el respeto por las personas, la honestidad, la calidad, la puntualidad, la productividad, la colaboración y la responsabilidad social guiarán la manera como desarrolle el trabajo.
- El trabajo diario dentro del marco que establece el código de ética es indispensable para lograr un ambiente adecuado de trabajo y captar clientes en el mercado nacional. Este código deberá ser respetado por todos los trabajadores así como por proveedores y otros entes relacionados. Finalmente, se estará pensando en el largo plazo en vez de un corto o mediano plazo.



Capítulo III: Evaluación Externa

Ante los cambios suscitados en el mundo producto de la globalización, la cual pone a los negocios en una constante competencia, se hace necesario hacer una evaluación externa, que brinde información relevante y actualizada, para poder identificar las oportunidades y amenazas que tiene Fixer. La evaluación comprende los siguientes análisis: (a) político, gubernamental, legal (P); (b) económico y financiero (E); (c) sociales, culturales, demográficos (S); (d) tecnológicas, científicas (T); y (e) ecológicos, ambientales (E); denominado análisis PESTE.

3.1 Análisis del entorno PESTE

Este punto se refiere a la exploración del entorno y análisis de la industria, identificando y evaluando las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Allesio, 2013). Un análisis externo de la empresa y las influencias que afectan directa o indirectamente al desarrollo de Fixer, es necesario para poder encontrar oportunidades y amenazas claves, en función de las cuales se formularán las estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú, de acuerdo al artículo 58 de la constitución política del Perú, tiene un gobierno constitucional, el cual promueve una economía social de mercado, orientando el desarrollo bajo la promoción del empleo, la salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. El Estado peruano se ejerce mediante 3 poderes, que son el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, y el Poder Legislativo, los cuales son independientes, aunque confluyen coordinando en la aprobación de leyes que luego servirán para establecer políticas claras hacia las inversiones que ingresen al país, o promuevan la inversión de capitales nacionales.

Dentro de las políticas que el gobierno del Perú realiza para poder tener una mejor política fiscal, es desarrollar la expansión fiscal, todo ello para contrarrestar problemas

económicos de las grandes economías como la China o la estadounidense. Se quiere que mayor cantidad de inversiones lleguen al país y por parte del gobierno está dar mayor facilidad para “remover los cuellos de botella” que agilicen la inversión haciéndola más amigable (El Perú aplica una política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla, 2014). Existen buenas oportunidades para realizar negocios en el país, lo cual es una oportunidad y se ha reflejado en el aumento de las inversiones.

Al analizar los factores de legalidad y gobernabilidad que se presentan en la Tabla 1 se tiene que las políticas de protección a las inversiones ubican al Perú en la posición 16 entre 144 países evaluados; pero para lograr ser competitivo como país hay que erradicar la corrupción. Este flagelo afecta distintas entidades del Estado, como por ejemplo al Congreso, que para el 55% de peruanos es la entidad más corrupta del país (El 55% cree que el Congreso es la entidad más corrupta del país, 2013).

En este sentido se debe destacar la importancia del Plan Nacional de Diversificación Productiva, que busca asegurar altas tasas de crecimiento económico a largo plazo, reduciendo la dependencia de la economía en las materias primas, aumentando el empleo formal y mejorando la calidad en el país. Lo que se persigue es incrementar los impulsores del crecimiento económico, reduciendo los cuellos de botella. En este camino, el Estado suministrará información respecto a cuáles son las demandas potenciales a futuro, insertándose en la cadena de valor global y usar los estudios regionales para entender cuáles son las barreras de crecimiento (Ministerio de la Producción, 2014).

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF, 2014), entre los principales obstáculos para hacer negocios en el país se encuentran (Figura 4): (a) la burocracia gubernamental, (b) la corrupción, (c) las regulaciones laborales restrictivas, (d) la infraestructura, y (e) la educación inadecuada para el trabajo. Para esta entidad el Perú se ubica en la mitad superior de la clasificación. Las preocupaciones sobre el funcionamiento de

las instituciones (118), junto con el insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación (134) y adopción tecnológica (92), explican el descenso del país en los últimos tres años.

Tabla 1

Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad 2014-2015

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.5	106
Protección de los derechos de autor	2.8	119
Distribución de los fondos públicos	2.7	104
Confianza en los políticos	1.9	131
Corrupción	3.8	81
Independencia del Poder Judicial	2.5	124
Favoritismo en las decisiones del gobierno	2.7	100
Despilfarro en el gasto público	2.4	119
Carga de regulaciones gubernamentales	2.7	127
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3.1	112
Eficiencia del marco legal ante retos	2.8	109
Transparencia del gobierno en la elaboración de las políticas	3.7	92
Costo del terrorismo para los negocios	4.0	124
Costo del crimen y violencia para los negocios	3.0	127
Crimen organizado	3.1	135
Confianza en la policía	2.6	137
Comportamiento ético de las empresas	3.5	115
Protección a las inversiones	7.0	16

Nota: Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015” por World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

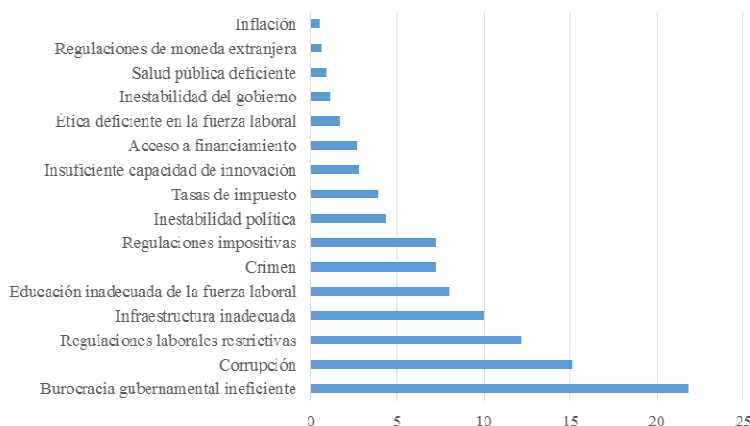


Figura 4. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015” por World Economic Forum (WEF), 2014, p.306. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Por otra parte, el proyecto Doing Business del Banco Mundial (BM) proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios, aplicada en 178 países. Las economías están clasificadas por su facilidad para hacer negocios, donde 1 es mejor y 178 peor. Un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio sea favorable para la actividad empresarial. Este índice corresponde al promedio de las clasificaciones porcentuales de un país por una serie de indicadores, obteniendo una ponderación para cada terna.

Los indicadores de Doing Business (2015) miden: (a) la dificultad para contratar a un nuevo trabajador (índice de dificultad en la contratación); (b) las restricciones en la ampliación o reducción del horario de trabajo (índice de flexibilidad en los horarios); (c) la dificultad y costo de despedir a un trabajador redundante (índice de dificultad en el despido); y (d) el costo de un trabajador redundante, expresado en términos de salario semanal (costo por despido). El índice de rigidez laboral para el Perú evidencia que el país cuenta con elevadas barreras legales en el aspecto laboral. Esto se explica por la tendencia del Gobierno hacia políticas de estabilidad laboral. La rigidez laboral reduce el empleo formal y aplasta a la mediana empresa (Dos de cada tres trabajadores son informales en el país, 2014). Las oportunidades son: (a) incremento de inversiones por las empresas mineras e industriales, y (b) condiciones macroeconómicas favorables para la inversión externa. La amenaza es la mayor competencia de empresas metalmecánicas extranjeras, protegidas en sus países.

En cuanto a las políticas y regulaciones laborales, el Ministerio de Trabajo mediante el Decreto Supremo N° 002-2013-TR, se refiere de la política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, dicho reglamento se basa en principios que fundamentan su creación, ellos son:

- Prevención, para establecer medios y condiciones que protejan la vida y bienestar de los trabajadores.

- Gestión integral, para que la promoción de la seguridad y la salud ocupacional se difunda en todo el territorio nacional y para toda gestión productiva.
- Responsabilidad, para asumir las implicancias económicas contempladas en las normas vigentes, sobre las enfermedades o accidentes que pueda tener un trabajador.
- Universalización, para asegurar todos los riesgos de trabajo que pueda darse en los centros laborales.
- Atención integral de la salud, la cual se refiere a poder brindar las mejores condiciones que se pueda tener para el mejor desempeño de los trabajadores.
- Participación y dialogo social, asegurarse que la participación de los empleadores y empleados sea activa en busca de los mejores estilos de vida saludable.

3.1.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El Perú luego de una difícil situación económica en los años ochenta, liberalizó la economía, adoptando mejoras políticas fiscales, macroeconómicas y monetarias más coherentes, con ello pudo crecer con tasas altas anuales. Según el Banco Mundial (2014), la economía del Perú ha ido creciendo muy rápidamente. Se observa en la Figura 5 como el PBI para el 2014 creció en 2.4%, mostrando una reducción con respecto a las tasas de incremento de los años previos. Se mantienen políticas macroeconómicas prudentes, para que el Perú pueda sortear las crisis originadas desde el 2013, las cuales ha afectado la región. En ese sentido, la economía del país abre la posibilidad a muchas oportunidades de negocio y fortalece las ya existentes. Es conveniente tener en cuenta esta característica para proyectarse hacia el futuro.

El riesgo país de Perú subió nueve puntos básicos hasta 2.15 puntos porcentuales de acuerdo, ubicándose entre los más bajos de la región, luego de México (2.18 puntos) y Colombia (2.37 puntos). De esta manera la posibilidad que un país pueda incumplir con sus

acreedores se mide y pone en alerta a los inversionistas que quieran invertir. Para este caso es una buena oportunidad para poner al Perú en expectativas de inversión (Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región, 2014).

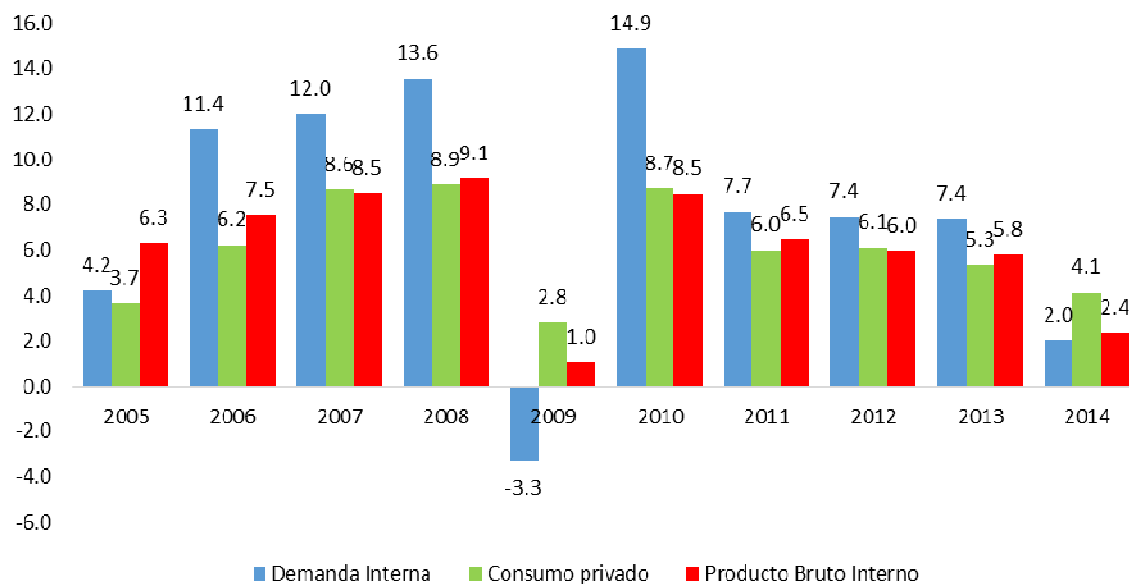


Figura 5. Crecimiento del PBI, demanda interna y consumo privado, en porcentaje. Tomado de “Estadísticas económicas” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Además de ello las favorables perspectivas para este período asumen una recuperación de la economía mundial, bajos costos de financiamiento, expectativas que se mantienen elevadas y un clima favorable para la inversión privada que permite su crecimiento en torno al 10%, así como la puesta en operación de una serie de proyectos mineros que duplicará la producción de cobre al 2016. De acuerdo a las proyecciones para el 2016, el PBI ascenderá a alrededor de US\$ 285 miles de millones, lo que equivale a 5.3 veces más que en el año 2000, mientras que el PBI per cápita ascenderá a alrededor de US\$ 9 mil corrientes o US\$ 14 mil en Paridad del Poder de Compra. Si bien el Perú liderará el crecimiento en la región, el PBI per cápita todavía se ubicará en niveles por debajo de los otros países (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

El crecimiento económico y de la demanda interna se ha materializado en el consumo de acero. El cual durante el año fue similar a lo registrado en el 2012, cuando llegó a las 2.8 millones de toneladas, según información de Aceros Arequipa. El potencial de crecimiento de la industria metalmeccánica sigue siendo alto, con cifras al año 2013, el consumo per cápita de acero en el país es de 98 kilos por año, ver Figura 6, volumen de consumo menor a lo que registran otros países como Chile (164 kilos), Brasil (130) y Argentina (121).

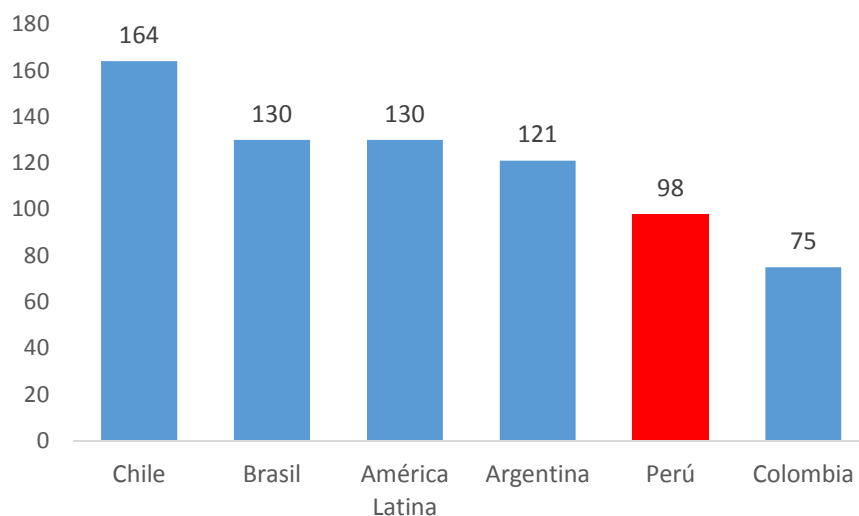


Figura 6. Consumo per cápita de acero en el 2013, en kilogramos. Tomado de “El consumo per cápita de acero en el Perú es de solo 98 kilos” en Gestión, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-acero-peru-solo-98-kilos-2101048>

Si bien el Perú ha duplicado el consumo de acero en los últimos cinco años, aún sigue siendo un mercado relativamente pequeño, en comparación al consumo de países como Brasil, con 26 millones de toneladas métricas, México (20 millones), Colombia (3.6 millones) y Chile (2.9 millones). Se puede apreciar que existe aún un gran potencial por explotar y desarrollar, lo cual constituye una enorme oportunidad para Fixer, quien debe enfocarse en desarrollar un plan de marketing práctico para llegar a más clientes.

En relación a la demanda, el rubro construcción concentra el 51% de la demanda total de acero en el país, seguido del sector minería demandando productos e insumos metálicos con el 28%, y, finalmente, del sector manufactura para la elaboración de maquinaria

mecánica con el 21% (El consumo per cápita de acero en el Perú es de solo 98 kilos, 2014). El TLC entre el Perú y Estados Unidos además de otros que se han firmado, ha generado el interés de empresas de Brasil, Colombia, China, y Japón para instalarse en el Perú.

Este dinamismo es muy favorable para la industria metal mecánica, la principal proveedora de bienes de capital y construcción. Entre los bienes más demandados en el país se encuentran las compresoras, tanques esféricos, calderos, bombas, y maquinarias para el sector industrial y de alimentos; así como equipos de riego, y otros sistemas para la agroindustria (Southern Cooper, 2012). A pesar de que la crisis financiera internacional obligó a los inversionistas a paralizar sus proyectos de expansión, se tiene conocimiento de que la minera Southern Cooper intenta negociar con sus proveedores del proyecto Tía María mejores precios, considerando que varios de los insumos que necesitará la operación minera han caído, es decir acero, neumáticos, camiones, y otras maquinarias. Sin embargo, algunos de estos proveedores no han cedido al reajuste argumentando que el precio del cobre, que es el mineral que se extraerá de la mencionada mina, no ha caído de forma tan drástica como el zinc (Chauca, 2013).

Como oportunidad se tiene una creciente demanda interna por productos estructurales, en un país con mayor competitividad. Las amenazas son: (a) reducción de la demanda en China y Estados Unidos que afecta a la industria nacional, (b) conflictos socio ambientales de la minería, y (c) personas que laboran sin contrato.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La tasa de crecimiento de la población está en 1 % para el año 2015 (ver tabla 2). Donde las regiones de mayor crecimiento son Lima, Piura y La Libertad, así como Cajamarca. Lo que se debe principalmente a las migraciones internas, buscando mejores oportunidades de desarrollo económico y de empleo. Dentro de las que se encuentran la puesta en marcha de muchos proyectos mineros.

Tabla 2

Población del Perú, 2012 al 2015

Departamento	2012	2013	2014	2015
Total Perú	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643
AMAZONAS	417,508	419,404	421,122	422,629
ÁNCASH	1,129,391	1,135,962	1,142,409	1,148,634
APURÍMAC	451,881	454,324	456,652	458,830
AREQUIPA	1,245,251	1,259,162	1,273,180	1,287,205
AYACUCHO	666,029	673,609	681,149	688,657
CAJAMARCA	1,513,892	1,519,764	1,525,064	1,529,755
CALLAO	969,170	982,800	996,455	1,010,315
CUSCO	1,292,175	1,300,609	1,308,806	1,316,729
HUANCAVELICA	483,580	487,472	491,278	494,963
HUÁNUCO	840,984	847,714	854,234	860,537
ICA	763,558	771,507	779,372	787,170
JUNÍN	1,321,407	1,331,253	1,341,064	1,350,783
LA LIBERTAD	1,791,659	1,814,276	1,836,960	1,859,640
LAMBAYEQUE	1,229,260	1,239,882	1,250,349	1,260,650
LIMA	9,395,149	9,540,996	9,689,011	9,838,251
LORETO	1,006,953	1,018,160	1,028,968	1,039,372
MADRE DE DIOS	127,639	130,876	134,105	137,316
MOQUEGUA	174,859	176,736	178,612	180,477
PASCO	297,591	299,807	301,988	304,158
PIURA	1,799,607	1,814,622	1,829,496	1,844,129
PUNO	1,377,122	1,389,684	1,402,496	1,415,608
SAN MARTÍN	806,452	818,061	829,520	840,790
TACNA	328,915	333,276	337,583	341,838
TUMBES	228,227	231,480	234,638	237,685
UCAYALI	477,616	483,708	489,664	495,522

Nota. Adaptado de “Población y vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Existe una tasa de analfabetismo en el Perú, que preocupa, ya que para que haya crecimiento económico debe tenerse mejor y mayor mano calificada. Es por ello que se ve con preocupación las tasas de analfabetismo de algunos departamentos, como Huánuco (16.6%), Huancavelica (14.9%), Apurímac (14.4%), Ayacucho (13.8%) y Cajamarca (11.8%). En general, el Perú cuenta con una tasa de analfabetismo de 6.2%, ello debe reducirse en los próximos años.

En el Perú hay una población en edad de trabajar superior a los 21 millones de personas, como se visualiza en la Figura 7. De estos, la Población Económicamente Activa (PEA) es de 16'142,123, de los cuales el 96.3% se encuentran ocupados, dejando una tasa de

desempleo de solo 3.7%. Sin embargo dentro de la PEA ocupada se tiene que un 30.2% están en situación de subempleo, lo que implica que sus competencias no están siendo debidamente aprovechadas.

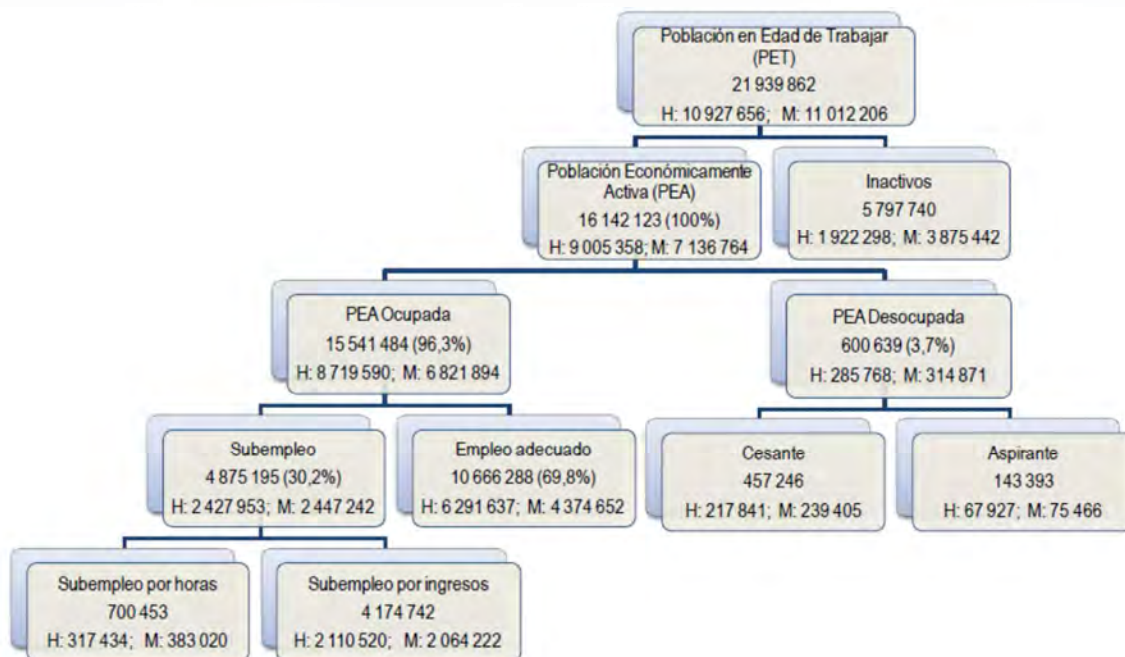


Figura 7. Situación de la población en edad de trabajar (PET), año 2012. Tomado de “Informe anual del empleo en el Perú 2012”, por .Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013, p.24. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf

El Perú es uno de los países con la mayor de tasa de informalidad en el mundo, donde dos de cada tres trabajadores son informales. Mientras que en el mundo es uno de cada tres trabajadores. Además este problema se registra principalmente en el sector agropecuario y el de comercio. La razón son los sobrecostos laborales que se registran en el país, que son de 59%. En cambio se tiene que en Argentina, este porcentaje asciende al 56.3%, en Brasil a 54.3%, en Colombia a 53.5%, en Bolivia a 37.9% y en Chile a 31.7%. Para hacer una mejor comparación una empresa que tiene 10 trabajadores debe pagar alrededor de S/. 30,650 adicionales al año por la nueva Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Otra empresa con 50 colaboradores tiene que desembolsar S/. 82,417 más, una de 100 empleados S/. 111,820 y una

de mil trabajadores S/. 470,564. En resumen cumplir con la norma equivale al 8.5% de las ventas anuales de una pequeña y microempresa (Dos de cada tres trabajadores son informales en el país, 2014).

En lo que respecta al aspecto social, hay 138 conflictos socio-ambientales en que está vinculada la actividad minera, y según la Defensoría del Pueblo, el gobierno tiene responsabilidad en 109 de ellos (SPDA Actualidad Ambiental, 2015). El MEM tiene registrado 8571 pasivos mineros en un total de 21 departamentos, se necesita presupuesto para cumplir con la remediación (Grupo Propuesta Ciudadana, 2014). Es así que el Perú no es ajeno a las protestas de la población hacia los grandes proyecto mineros-energéticos, siendo la causa de más del 60% de conflictos sociales (Minería causa más del 60% de los conflictos sociales en Perú, 2014).

Las oportunidades son: (a) creciente importancia que da el mercado a temas medioambientales, de seguridad y responsabilidad social y (b) crecimiento de la población concentrada en Lima y mejoras en sus ingresos. Las amenazas son: (a) poca oferta de mano de obra calificada, (b) existe una gran cantidad de mano obra calificada que se desenvuelve en actividades de baja productividad e ingresos, y (c) falta de oportunidades para un empleo digno, ya que existe una alta tasa de informalidad.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú se invierte solo el 0.15% del PBI en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5%. Esto indica que es pésimo el desempeño que tiene el país, ya que al largo plazo está poniendo en riesgo la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico (Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.50%, 2014). Así mismo, se informa que en Perú se invirtió US\$ 241 millones en el año 2013, comparados con los US\$ 1,037 millones que invierte Chile. Además de ello, se tienen pocos investigadores en comparación con el mismo país

vecino, ya que hay 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes de la PEA, mientras que Chile tiene dos. Lo cual permite comprender la posición obtenida en el último ranking de competitividad global, donde se considera al Perú un país con pobre capacidad de innovación, al ubicarlo en el puesto 122, de 148 países (WEF, 2014).

El Perú puede desarrollar más la metalmecánica relacionada con la minería: empezar a desarrollar un conocimiento, una serie de productos y servicios. Esa puede ser una buena vía de diversificar la estructura económica del país, se tiene una ventaja competitiva respecto a otros países de desarrollar industrias relacionadas con la actividad minera, porque muchas personas se dedican a la actividad minera en un porcentaje importante de la economía. Se debe mirar la tendencia en el largo plazo, porque a futuro se debe ir cambiando la estructura de la economía. No hacerla tan dependiente de materias primas, sino apoyar otra serie de sectores y sobretodo tecnificar los procesos productivos y agregar valor, el Perú no debe seguir sólo dedicándose a extracciones primarias de recursos debe pasar al siguiente nivel tecnificando sus procesos y efectuando adecuaciones acordes con los nuevos procesos productivos tecnificados y automatizados.

La oportunidad que tiene la empresa es el desarrollo a partir del *expertise* que tiene de la industria en productos y servicios diferentes. Las amenazas son: (a) no se invierte en tecnología, innovación y (b) hay incertidumbre en el precio de los metales.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dado que Fixer está dentro de las industrias manufactureras, se rige por políticas de conservación ambiental que lo llevan a tener la obligación de respetar los estándares impuestos por el Ministerio del Ambiente, además de cumplir con políticas de seguridad y salud ocupacional hacia sus trabajadores. Todo ello para entregar productos de calidad respetando los acuerdos de seguridad y al medio ambiente. Al respecto, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), que tiene por finalidad planificar, promover, coordinar, controlar y

velar por el ambiente y el patrimonio natural de la Nación ha generado disposiciones que mantienen a las empresas dentro de las prácticas adecuadas para ejecutar sus proyectos de negocio, no afectando el medio que los rodea.

En el Perú se tienen políticas de protección del medio ambiente, referidos a la minería, las cuales son aplicables a la metalmecánica debido a que en esta industria transformamos los minerales extraídos. Según la política nacional del medio ambiente se tiene los siguientes lineamientos (Ministerio del Ambiente 2009):

- Mejorar los estándares ambientales y sociales de las actividades mineros - energéticos.
- Impulsar la formalización de la minería informal.
- Promover la responsabilidad social empresarial de las actividades minero-energéticas.
- Fomentar el uso de tecnologías limpias y en lo posible usar energías renovables (energía eólica, fotovoltaica, termosolar o mini-hidráulica) para la alimentación eléctrica de los equipos en la actividad minero-energética y para minimizar riesgos e impactos ambientales.
- Promover la inversión, desarrollo y uso de biocombustibles, energías renovables y gas metano derivado de los rellenos sanitarios.
- Asegurar los procesos de consulta pública, de manera oportuna y transparente, antes del otorgamiento de derechos para la exploración y explotación.

En Perú, se ha realizado la COP 20, el cual ha convocado a 190 países y a pesar de haber tenido altibajos, lo importante es que los países se comprometieron a tener un modelo de acción climática para el futuro y de acuerdo al ministro de ambiente se han llegado a conclusiones importantes, los cuales se enuncian a continuación (Estos son los diez resultados que destaca el Minan en la COP 20, 2014):

- Se reconoce el texto de Lima, los cuales se negociaran en París.
- El fondo verde para el clima, incremento su capital, superando la cifra de US\$ 10,200 millones.
- Se incorporó el concepto de adaptación a las consecuencias del cambio climático.
- Se tendrá en evaluación un periodo donde se analizará el grado de contribución de las naciones para reducir las emisiones.
- Definición del mecanismo para medir la mitigación de daños al 2020.

La creciente preocupación por los aspectos medioambientales y el costo asociado a su tratamiento está provocando una mayor tendencia hacia la adopción de tecnologías no contaminantes en el entorno laboral. Lo cual supone buscar alternativas en aquellos procesos ya instalados que resultan perjudiciales medioambientalmente, como por ejemplo evaluar en una planta industrial la instalación de un filtro de mangas despolvORIZADORAS para disminuir la polución o una planta de tratamiento de agua para mejorar la concentración de partículas en los efluentes líquidos, son proyectos que diversas empresas tienen que implementar. Por lo que Fixer debe estar a la expectativa para poder participar en esos proyectos.

El desarrollo limpio es una oportunidad para hacer empresa y aprovechar ayudas internacionales, como los bonos de carbono. El Protocolo de Kyoto, viene desde 1997, obliga a los países desarrollados a reducir la emisión de gases contaminantes al nivel de 1990. Se planteó para el período 2008-2012 eliminar toneladas de dióxido de carbono (CO₂), que origina el efecto invernadero. El protocolo propone tres vías, una de las cuales es el llamado mecanismo de desarrollo limpio (MDL), que se podría entender como el comercio de emisiones. Consiste en que los países desarrollados pueden pagar US\$ 10 por cada tonelada de CO₂ eliminada por los negocios ambientales ejecutados en las naciones en vías de desarrollo. Cada tonelada adquirida se sumará a la cuota que obligatoriamente deben

reducir. Este es el negocio del carbono. La emisión de gases contaminantes ha crecido en el Perú más de 10%; sin embargo, esto representa una oportunidad para las empresas del sector metal- mecánico, pues la implementación de proyectos ambientales requiere de la instalación y puesta en marcha de equipos fabricados a la medida de cada cliente interesado en acogerse al negocio de los bonos de carbono. El Fondo Nacional del Ambiente (FONAM) reveló que se cuenta con un portafolio de 46 proyectos MDL potenciales, 35 del sector energía y 11 forestales, propuestos directamente por los desarrolladores de los proyectos, y que representan inversiones de US\$ 1,400 millones y reducciones de más de 11.5 millones de TCO_{2e} (Toneladas de CO₂ equivalente).

No se han aprovechado los beneficios de la renta extractiva para la diversificación de la economía nacional en los últimos 20 años. Recién cuando se ve agravada la dependencia del modelo económico por la caída de los precios de los minerales, se pretende impulsar la economía a costa de debilitar las incipientes reformas en materia ambiental. Para mejorar esta situación que viene de muchos años atrás, el gobierno del Perú debe fortalecer la fiscalización ambiental y desalentar conductas infractoras, sancionándolas, cuando sea el caso, sin excepciones ni reducciones.

3.2 Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE)

De acuerdo al análisis externo elaborado, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para ello se consideraron las oportunidades y amenazas encontradas con el análisis PESTE. Una de las oportunidades es que existe una protección al inversionista, lo que alienta el desarrollo de la industria minera y por consiguiente la de metalmecánica. El valor ponderado de 2.18, lo que indica que Fixer ofrece una respuesta baja a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Aun así, existen amenazas que deben ser superadas por medio de estrategias internas. El aumento de las inversiones, las condiciones macroeconómicas favorables para estas, la creciente demanda interna, y la

variedad de importadoras de acero con buenos precios, juegan un rol preponderante en el cálculo del factor total.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos Fixer

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento de inversiones que fomentan nuevos proyectos	0.10	4	0.40
2	Condiciones macroeconómicas favorables	0.07	3	0.21
3	Creciente demanda interna	0.08	3	0.24
4	Preocupación por temas medioambientales, de seguridad y responsabilidad social	0.08	2	0.16
5	Sector metalmecánico con demanda en aumento e innovaciones constantes	0.07	4	0.28
6	Crecimiento de la población concentrada en Lima y mejoras en sus ingresos	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades		0.46	2	1.41
Amenazas				
1	Acceso restringido al acero que es la principal materia prima	0.07	1	0.07
2	Poca oferta de mano de obra calificada	0.07	2	0.14
3	Alta competencia de productos importados	0.07	1	0.07
4	Reducción de la demanda de China y Estados Unidos	0.08	2	0.16
5	Devaluación	0.07	1	0.07
6	Conflictos sociales	0.10	1	0.10
7	Estado burocrático	0.08	2	0.16
Subtotal amenazas		0.54		0.77
Total		1.00		2.18

3.3 Fixer y sus Competidores

En esta etapa se analizan las fuerzas competitivas para poder lograr una estrategia efectiva. El análisis sigue la estructura propuesta por Porter, a través de las siguientes fuerzas:

(a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Fixer son todos aquellos que brindan la materia prima que necesita para la elaboración de sus productos, el acero, para la elaboración de estructuras y equipos es proveída por dos empresas: Aceros Arequipa y SIDERPERÚ. Se estima que el poder de negociación de dichos proveedores es alto, ya que actualmente dominan el mercado del acero, y tienen gran cantidad de clientes, especialmente de la industria metalmeccánica, que depende de sus productos (ver Tabla 4). Esto hace que se considere como factor crítico de éxito en la industria metalmeccánica el tener acceso a la materia prima, controlada por pocos proveedores.

Tabla 4

Ventas de las Principales Empresas de Acero

N°	Empresa	Ventas 2013 (US\$ MM)	Variación ventas 2013-2012 (%)	Utilidad neta 2013 (US\$ MM)	Variación utilidad 2013-2012 (%)	ROE 2012 (%)	ROA 2013 (%)	Ranking Perú 2013
1	Corporación Aceros Arequipa	769.3	-9.4	10.2	-43	1.9	0.9	55
2	Empresa Siderúrgica del Perú (SIDERPERU)	622.2	-6	-0.7		-0.1	-0.1	60
3	Procesadora Sudamericana	325.9	-63.8					115
4	Tecnofil	224.8	-5.5					159
5	Productos del acero Cassado	184.9	-6					202
6	Comercial del Acero	174.3	-4.3	4.5	-24.2	15.4	3	220
7	Moly - Cop Adesur	155.1	5.8					235
8	JED Metales	147.5	-14.7					253
9	Sandvik del Perú	134.8	-6.8					280
10	Soldex	115.8	-17					326

Nota: Tomado de "Las mayores empresas del Perú. Siderurgia/metalurgia" por América Economía, 2014. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/siderurgiametalurgia/>

En el ámbito extranjero se tiene a China como un proveedor muy fuerte en la extracción y exportación de hierro. En la Figura 8 se observa como dicho país cuenta con inversiones en Perú, a su vez ha firmado un convenio para que el país también exporte su

mineral a China, por la alta demanda que tiene dicho mineral en el mundo. De este análisis se desprende que un factor clave de éxito es el tener acceso a la materia prima, es decir al acero u otros minerales, pues son pocos proveedores los que controlan la oferta en el mercado.

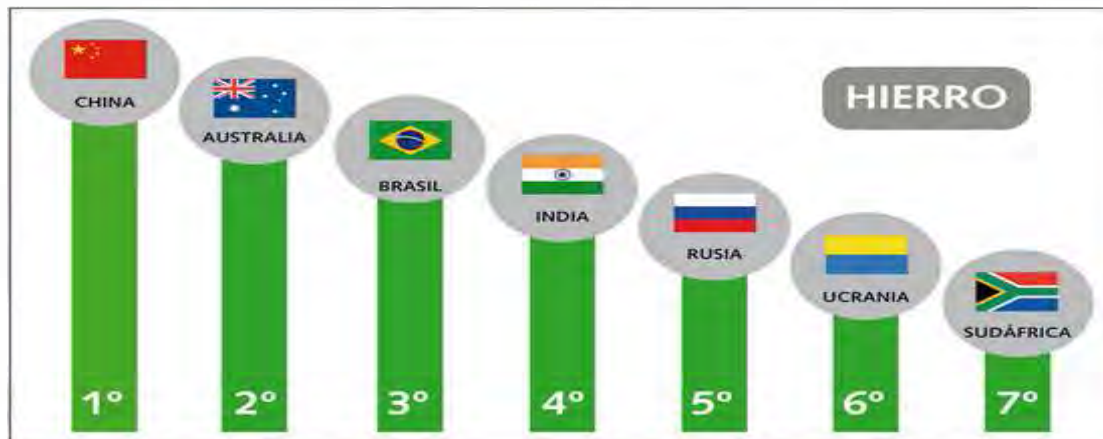


Figura 8. Principales productores de hierro en el mundo. Tomado de “Producción minera” por Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, 2014. Recuperado de <http://www.exploradores.org.pe/mineria/principales-paises-productores-de-minerales.html>

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de los productos de la industria metalmeccánica son las empresas mineras, cementeras e industriales, las cuales a través de una ampliación, construcción de nueva línea o del desarrollo de proyectos son consumidores importantes de estructuras metálicas. Razón por la que se determina que un factor clave del éxito en esta industria es la capacidad para diversificarse y atender a distintos segmentos de clientes, reduciendo la dependencia que actualmente se tiene de la minería.

En el mercado local existe una amplia variedad de medianas y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y montaje estructural, pero una reducida cantidad de grandes empresas metalmeccánicas. Esto último indica que las pequeñas y medianas empresas tienen un poder de negociación bajo respecto a las grandes empresas metalmeccánicas, caso contrario al de las grandes empresas, dado que por el volumen de acero que manejan pueden negociar mejores precios. Además hay que considerar el fácil acceso a la información, que ha

permitido el consumidor se encuentre muy bien informado respecto de las normas técnicas , las tendencias, estado de la tecnología de los bienes y servicios adquiridos , de modo que se ha convertido en un cliente cada vez más exigente. Este aspecto juega a favor del poder de negociación del cliente y hace que sea un factor crítico para el éxito el contar con certificaciones internacionales u homologadas que garanticen la calidad o al menos la estandarización de los procesos, como la norma ISO 9001.

Baena, Sánchez y Montoya (2003) sostuvieron que el poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Es así que un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones: El cliente está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas de una empresa metalmecánica como Fixer, quienes atiende a diversos sectores industriales y el hecho de que cuenten con varias alternativas dentro de su cartera de clientes resta poder de negociación al comprador. En cuanto los volúmenes de compra, en los últimos años los proyectos de inversión minera han ocasionado que las ventas hacia este sector se hayan incrementado significativamente, otorgándole un gran poder de negociación en comparación con los clientes de otros sectores (construcción, industria, etcétera). A continuación se presenta un mejor análisis:

- Los productos adquiridos por los compradores a Fixer representan una parte importante de los costos o de las adquisiciones que la empresa realiza.
- Los productos que el consumidor adquiere de Fixer son estándar o variables, las estructuras metálicas pesadas no son estándar, a pesar de que las normas con las cuales son fabricadas los perfiles sí lo son. Todos los principales competidores están en capacidad de cumplir técnicamente las normas requeridas, entonces no debería existir diferencia al elegir entre un fabricante u otro, lo que generaría una

disputa de mejor precio entre ellos, incrementando así el poder de negociación del comprador.

- Costos de cambio de proveedor: Cuanto mayor es el costo de cambio de proveedor, menor es el poder de negociación a favor de los clientes, el costo de cambio para proveedor no es significativo si se considera que hay diversos proveedores y todos ellos pueden fabricar sus productos bajo la misma norma técnica exigida por el cliente.
- El grupo de compradores obtiene bajas utilidades: Según Porter (1991), esto originaría que los clientes incentiven la disminución de los costos de compra. Sin embargo, los sectores minería y petróleo obtuvieron, a Diciembre 2013, una rentabilidad patrimonial ROE promedio anual de 36.6% (“Rentabilidad patrimonial de las 1,000 empresas top”), a pesar de que las mineras fueron las que más resintieron los efectos de la crisis internacional desde finales del año 2008, pues su rentabilidad promedio descendió 7% con respecto a 2012, al ubicarse en 39% (Mendoza, 2014). Este hecho convertiría al sector minería en poco sensible al precio (asumiendo que las estructuras metálicas no representan una parte considerable de sus costos).
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás: Porter (1991) señaló que si esto sucede “están en condiciones de exigir concesiones”. Sin embargo para los clientes del sector no resulta atractivo integrarse hacia atrás dado que la inversión inicial para tener un taller de fabricación de estructuras de gran envergadura es elevada; además, están concentradas en su negocio central, prefiriendo contratar los servicios o adquirir los bienes. Por tal motivo, el poder de negociación del comprador no se incrementa debido a este factor.

- La calidad de un producto o servicio elaborado por Fixer, es decisivo para el grupo de compradores, porque la falla súbita de toda o parte de una estructura metálica de gran envergadura, ya sea que se deba a un mal funcionamiento, un mal cálculo estructural, un proceso de soldadura incorrecto, o el uso de materiales incorrectos, podría ocasionar daños irreparables y producir cuantiosas pérdidas al cliente, y sería contraproducente para los estándares de calidad del cliente. Esta situación aumenta el poder de negociación del comprador al momento de tomar una decisión sobre el tipo de proveedor que se desea contratar, ya que debe ser una empresa que cuente con experiencia y brinde las garantías correspondientes.
- El grupo de compradores tiene toda la información: Porter (1991) señaló que cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos”. A pesar de que los precios del acero son conocidos para la mayoría de los compradores, no es posible determinar si la variedad de clientes en el mercado conocen la estructura de costos de las empresas fabricantes de estructuras metálicas, motivo por el cuál no es posible afirmar si este factor juega a favor o en contra del poder de negociación de aquellos.

Todas estas condiciones se resumen en la Matriz del Perfil Competitivo, donde se han incluido factores claves del éxito, como: (a) ofrecer productos de buena calidad y con garantía; (b) dar atención a distintos sectores productivos, lo que implica diversificarse para no depender de un solo sector como ocurre actualmente con la minería; y (c) certificar los procesos productivos en calidad y seguridad, para lograr ser favorecidos por los clientes.

3.3.3 Amenaza de sustitutos

No se tienen sustitutos para la metalmecánica en vista que dependen de los insumos minerales como el acero, es una aleación de excelentes propiedades mecánicas, que posee

mucha versatilidad y se posiciona como un insumo irremplazable en la industria metalmecánica. El acero siempre está presente en la construcción, es un material que está presente en muchos artículos desde cosas muy pequeñas hasta las más significativas. Por lo que cambiar por otro material no es posible a corto plazo, sin embargo hay algunas aplicaciones pero estas son menores. Sin embargo, históricamente se han dado casos de productos de acero o metal como la tubería que han sido sustituidos por el PVC. Es por esto que un factor clave del éxito es la innovación y los nuevos diseños, para mantenerse a la vanguardia.

Hay que considerar el problema originado por la logística de muchas empresas, que bajo el pretexto de buscar el precio más barato, hacen que empresas sin infraestructura, calidad, personal idóneo ganen proyectos y luego no pueden desarrollarlos adecuadamente debido a los pocos márgenes que tienen. Una solución sería que el proyecto tenga un precio base que busque calidad, optimización de procesos, cumplir con la seguridad y el medioambiente. Pero además es importante que la industria tenga creatividad e innovación, un factor clave del éxito, para crear soluciones y adelantarse al surgimiento de nuevos sustitutos.

3.3.4 Amenazas de entrantes

Porter (1991) sostuvo que los nuevos participantes en una industria contribuyen a incrementar la capacidad, haciendo que todas las empresas busquen mantener o incrementar su participación de mercado. El riesgo de que ingresen nuevos participantes en la industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada, por lo que actualmente la entrada de nuevos competidores a la industria metalmecánica se está viendo limitada por:

- Economías de escala: Se dan cuando se presenta una reducción de costos unitarios a medida que aumenta el volumen por periodo.

- Diferenciación de productos: Obliga al nuevo participante a realizar grandes inversiones para ganar la lealtad de los clientes que poseen los actuales participantes.
- Necesidades de capital: Referidas a la necesidad de invertir grandes recursos para el ingreso, que se ven reflejados en los altos costos que se cobra a los que desean entrar
- Costos de cambio de proveedor: Son los que paga por única vez el comprador por cambiar el producto de un proveedor por otro (entrenamiento de empleados, periodos de prueba, costos de asesoría técnica, etc.).
- Acceso a los canales de distribución: Cuando los canales ordinarios de distribución ya hacen negocios con los actuales participantes, no es necesario persuadirlos mediante descuentos o beneficios para garantizar la distribución de su producto. Dado que la venta de este tipo de productos se realiza al cliente final (usuario o ejecutante del proyecto), el término canal de distribución no es relevante en este sector.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala: Cuando las firmas participantes pueden tener ventajas en costos que no estén al alcance de los jugadores potenciales.

La industria metalmecánica peruana, ha reportado un pronunciado y sostenido crecimiento durante los últimos años. Actualmente aporta el 16% del PBI nacional. La inversión para el sector minero seguirá llegando, pese a que por efecto de la coyuntura política ha experimentado una leve desaceleración. Ahora estas inversiones se han detenido un poco pero seguirán viniendo para minería y petróleo; lo que motiva que empresas metalmecánicas chilenas, norteamericanas, argentinas, colombianas y chinas vean al Perú con optimismo y aceleren su ingreso al mercado nacional. Además hay una competencia muy

fuerte de parte de otras empresas peruanas por ejemplo Cormei, Brida, Fima quienes brindan los mismos servicios que Fixer pero igual dependen de estructuras de hierro para sus fabricaciones. En la actualidad el poder de los entrantes es alta, ya que reduciendo costos pueden amenazar la existencia de otras empresas. En la Feria Expomin 2014, realizada en el Jockey Club se constató la presencia de muchos proveedores chinos que ya están en el Perú y cuentan con plantas automatizadas en su país de origen constituyendo competidores potenciales muy fuertes que Fixer debe considerar.

Del análisis anterior se comprende que los siguientes elementos constituyen factores claves de éxito dentro de la industria metalmecánica: (a) especialización de la mano de obra, para generar calidad y productividad, (b) mejoramiento de la infraestructura, y (c) impulso a la gestión comercial, tomando una actitud proactiva, adecuado a una industria con alta rivalidad.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En la industria metalmecánica participa un alto número de empresas medianas y pequeñas, que no evidencian contar con un buen soporte tecnológico y de gestión, ni con una buena articulación de proveedores para atender los requerimientos del mercado interno y del externo. El fuerte impulso de la demanda interna, puesto de manifiesto en los mayores requerimientos de productos elaborados para uso estructural, ha permitido que la industria metalmecánica experimente tasas de crecimiento importantes.

Dentro de la industria metalmecánica se manejan márgenes pequeños, esto significa que la rentabilidad se obtiene sobre la base de la comercialización de grandes volúmenes. Lo anterior hace que la rivalidad competitiva de la industria sea fuerte, puesto que las empresas buscan permanentemente crecer en volumen, en la búsqueda permanente de nuevos clientes. Fixer compite en los diferentes trabajos con otras empresas que son fuertes como Jav Frank, IMECON, FIANSA, BRIDA CORMEI, Consorcio Solmecoci Perú, FAMECO. Todas ellas

compiten por ganar licitaciones en trabajos para mineras o empresas cementeras. La rivalidad de los competidores es alta.

En ese escenario las empresas que se van a destacar sobre las demás son aquellas que ofrezcan soluciones óptimas, precios y plazos de entrega competitivos, calidad respaldada por las certificaciones ISO, corto tiempo de reacción y asistencia local especializada. Lo cual define los factores claves de éxito. Por lo que la rivalidad existente va a motivar que las diferentes empresas se superen y sean cada vez mejores en los puntos anteriormente indicados, haciendo que el nivel de la metalmecánica nacional sea más fuerte.

3.4 Fixer y sus Referentes

A nivel mundial, los países que presentan mayor desarrollo en la industria metalmecánica son China, Estados Unidos, Japón y Alemania. Mientras que en América Latina destaca la experiencia de algunas empresas argentinas. En la actualidad, la industria metalmecánica peruana aporta el 16% del PBI nacional, generando ingresos por US\$ 1,000 millones y usando 200,000 toneladas de acero. Por lo que genera más de 50,000 empleos directos y 200,000 indirectos, en diferentes partes del país. Sin embargo, al comparar con datos como los de la Figura 9, que corresponden a la producción anual de acero en China, se comprende que el mercado interno peruano es aún pequeño.

Es importante considerar que el ámbito actual de operaciones de Fixer es principalmente local, con las limitaciones ya mencionadas, por esa razón uno de los objetivos es alcanzar un volumen de producción que consiga alcanzar reducir los costos y obtener una buena rentabilidad. La empresa Fixer cuenta con un potencial suficiente como para lograr desarrollarse, debe buscar obtener ventajas competitivas frente a otras empresas que prestan servicios de metalmecánica, dentro del mercado, se observa empresas con similares características o superiores, debido a una mayor tecnología así como inversión, identificando a CORMEI, IMECON y FIANSA en el ámbito nacional.

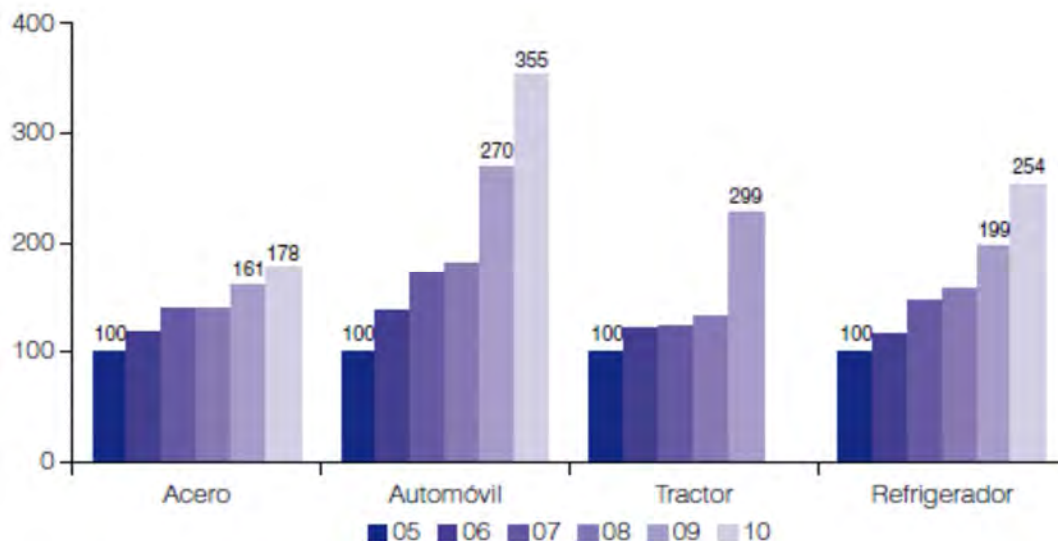


Figura 9. Producción anual de acero bruto, automóviles, tractores y refrigeradores en China. Tomado de “Desarrollo de la cadena de valor metalmeccánica latinoamericana” por R. López, 2011, p.11. Acero Latinoamericano, 1(528), 6-14.

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

Para conocer la posición de Fixer frente a sus principales competidores se elabora la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que se presenta en la Tabla 5. Esta matriz tiene ocho factores clave de éxito, que se desprenden del análisis de las fuerzas competitivas que ya se presentó. Al evaluar la posición de Fixer se obtiene un puntaje ponderado de El valor de 2.43 coloca a Fixer en una posición donde tiene debilidades mayores y menores que corregir en comparación con sus competidores más cercanos, además de que no presenta ninguna fortaleza mayor. Su posición es superior a la de dos de sus competidores, pero menor que la de Fiansa quien tiene algunos procesos certificados.

Para el caso de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), Tabla 6, se utilizan los mismos factores claves de éxito, que son los apropiados para la industria metalmeccánica. En esta ocasión la comparación se realiza con la empresa Skanska de Argentina y Steel Corporation de los Estados Unidos.

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo Fixer

Factores claves de éxito	Peso	Fixer		Imecon		Fiansa		Comei	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a la materia prima	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28
2 Productos de buena calidad y con garantía	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
3 Atención a distintos sectores productivos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Creatividad e innovación	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39
5 Certificar los procesos productivos en calidad y seguridad	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Especialización de la mano de obra	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7 Mejoramiento de infraestructura	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8 Impulso a la gestión comercial	0.14	2	0.28	1	0.14	3	0.42	2	0.28
Total	1.00		2.43		2.13		2.80		2.40

Nota. 4 representa una fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad menor.

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial Fixer

Factores claves de éxito	Peso	Fixer		Skanska (Argentina)		Steel Corporation (EE.UU.)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a la materia prima	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
2 Productos de buena calidad y con garantía	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Atención a distintos sectores productivos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4 Creatividad e innovación	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
5 Certificar los procesos productivos en calidad	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
6 Especialización de la mano de obra	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7 Mejoramiento de infraestructura	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8 Impulso a la gestión comercial	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
Total	1.00		2.43		3.61		3.90

Nota. 4 representa una fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad menor.

3.6 Conclusiones

En este análisis externo, se puede observar que existen oportunidades para hacer crecer la empresa Fixer, encontrándose las siguientes conclusiones:

- En primer lugar se cuenta con una población joven con aptitudes para el aprendizaje, aunque hay que mejorar las oportunidades para su educación y tecnificación.

- Se tiene un sostenido crecimiento económico, en sectores como la minería, construcción y plantas cementeras, así como en el sector energético que demandará de productos y servicios en metalmecánica.
- La competencia y amenaza de entrantes al negocio es algo que debemos superar presentando calidad en los productos y haciendo un manejo responsable de sus procesos productivos.
- Las industrias extranjeras traen consigo el desarrollo de nuevas técnicas para elaborar productos y tecnología de punta.
- En el Perú no hay armonía entre las políticas ambientales y las políticas de desarrollo, porque existe un reducido compromiso del gobierno por impulsar un modelo de desarrollo sostenible.
- Fixer apuesta por la fabricación de estructuras metálicas pesadas, y se convierte en una alternativa más económica para los clientes que tradicionalmente contrataban a las grandes empresas del sector Metalmecánico.
- La certificación en seguridad y calidad es un tema importante para Fixer en la actualidad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno a modo de auditoría muestra la actual situación de la empresa Fixer, encontrando y listando las fortalezas y debilidades que ella posee. Para ello se analizará siete áreas funcionales, las cuales son (D'Alessio, 2013): (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa se encuentra bajo el mando de un Gerente General, quien reporta a la Junta de Accionistas. Su estilo de liderazgo se considera participativo, pero hay ocasiones en las que se vuelve solamente consultivo, con el objetivo de poder tomar decisiones rápidas. Desde su ingreso a la empresa se ha preocupado por la estandarización de los procesos como base para el crecimiento del negocio, motivando el trabajo interdepartamental. Sin embargo, no se ha logrado superar el problema de desfase en los cronogramas de trabajo que cuando son realizados no consideran todas las especialidades involucradas ni los recursos que realmente se necesitan.

En la planta de fabricación se pueden ver como todos los operarios cumplen con los procedimientos y especificaciones con respecto a la seguridad, así como conocen sus funciones. En función de las entrevistas realizadas y cuyos resultados se presentan en el Apéndice A se han encontrado las siguientes debilidades:

- Fixer no tiene un área de planificación estratégica de largo plazo, ni un procedimiento adecuado y sistemático de planificación y control. Están preocupados en el día a día, todo esto ocasiona una falta de coordinación de las actividades funcionales de la empresa, generando así atrasos e incremento de

costos de las actividades. Otro punto por mejorar es que no desarrollan pronósticos de ventas, producción y, financieros. Además los controles financieros, de inventarios, de calidad y de costos no son eficientes.

- No existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados, porque se toma al personal correspondiente cuando hay un proyecto, hay alta rotación en el personal.
- A pesar de que cuenta con medidas de seguridad e higiene industrial dentro de Fixer, pero como el personal porque no está muy capacitado e involucrado en el tema, tiende a no cumplirlo. Entonces se está trabajando en desarrollar un sistema de Gestión ISO en el que las probabilidades de un accidente sean reducidas y los riesgos sean controlados.

Sin embargo también hay puntos fuertes que son fortalezas de la empresa:

- Mantienen un diseño organizacional adecuado, con una estructura que es revisada frecuentemente y que se orienta a atender a los clientes.
- Fixer mantiene un personal de confianza, el cual tiene una alta moral y motivación, con un agradable ambiente de trabajo y clima organizacional que origina relaciones laborales productivas.
- También se tiene comunicaciones efectivas, donde la especificación de labores es clara y conocida
- Finalmente la administración de sueldos y salarios es efectiva, mantienen un sistema de premios y castigos dentro de las labores administrativas por el cumplimiento de metas.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Fixer, es una empresa metalmecánica que brinda un servicio de ingeniería, suministro, fabricación y montaje de estructuras a clientes diversos, por lo tanto, la empresa justifica sus ventas a partir de ganar licitaciones de trabajos estructurales en la cual existe bastante

competencia en cuanto a precios, donde generalmente el área comercial de los diversos clientes adjudica basado sólo en el menor precio. Fixer debe cambiar ese concepto con las diferentes empresas con las que trabajan, explicar al personal de compras que no sólo es una cuestión de precios la definición del ganador sino debe considerar la calidad del producto, que tenga trazabilidad y cuente con todos los protocolos de calidad: control dimensional, ensayos NDT (Non destructive test) y la seguridad industrial implementada en toda su cadena productiva.

Hay en el Perú 900 empresas metalmecánicas, entre grandes y medianas. Pero además existen 10,000 micro o pequeñas empresas, muchas de las cuales son unipersonales (Navarro, 2014). Esto origina que la competencia sea intensa y lo que se propone para Fixer es la diferenciación, desestimando la competencia en base a precios bajos, que podría ser muy perjudicial. Por ejemplo, GYM & Cosapi son consideradas empresas top del Perú y están trabajando en el Proyecto Cerro Verde, la minera trabaja con ellos porque son empresas que tienen una buena infraestructura, dan garantía, cuentan con buena seguridad, planeamiento y calidad, entre otros elementos. A pesar de que son empresas cuyos costos son altos, la gran minería tiende a trabajar con estas empresas serias que tienen una gran infraestructura y mantienen altos estándares de trabajo porque la seguridad y la capacidad de cumplimiento tienen más peso que el costo en la decisión de compra.

En el caso del marketing para la industria manufacturera, Fixer utiliza los siguientes medios de información para hacer conocer el producto a sus clientes objetivos.

- Publicidad en revistas técnicas de la industria, minería y energía.
- Participación con stand o auspicio en eventos industriales y Ferias.
- Entrega de catálogos físicos y digitales a clientes.
- Fixer está trabajando en la construcción de su página web
- Utiliza los materiales promocionales como llaveros, destapadores o almanques.

- Visita de acuerdo a una programación a los principales clientes.

Fixer maneja una base de datos con el que ha participado en diferentes propuestas y ganado otras, inclusive dependiendo de la empresa, tipo y tamaño de proyecto, con el que participa en licitaciones. A pesar de que los grandes trabajos se realizan con empresas mineras, dependiendo de la cantidad de metal a transformar (peso en kg), se realizarán grandes descuentos en función de los volúmenes de compra. Uno de los ratios de comparación son los precios unitarios (S/kg o US\$/kg) que se elabora a partir de los costos de mano de obra directa e indirecta y esto se ve incrementado por los requerimientos del cliente como por ejemplo: tarifa horas-hombre, equipos de protección personal, exámenes médicos al ingreso, tiempo para las charlas de inducción que duran hasta una semana, y se puede observar estos detalles en el Apéndice B.

Fixer toma siempre en cuenta éstas partidas que constituyen la estructura de costos para la presentación en licitaciones y llenado de presupuestos completos, ya que si se desvía de éste promedio quedaría muy alto sus costos o puede ganar las licitaciones a costa de pérdida de dinero, por lo tanto se busca el equilibrio adecuado dependiendo de los factores propios de cada proyecto, del mismo cliente y de la zona de trabajo. Es importante indicar que el precio engloba no solo la transformación de acero para entregar un producto, sino también la calidad y seguridad que van de la mano con Producción.

No existe una retroalimentación con los clientes para llevar un registro de que es importante para ellos y que esperan ellos de Fixer; por ejemplo, se debe implementar un cuestionario donde se hagan preguntas abiertas y tener una retroalimentación sobre: el servicio, la calidad, seguridad, producción. Preguntar sobre los aspectos que se deben mejorar, las ventajas que se tiene por mantener una relación laboral con esa empresa; los ratios de medición que se manejan con el cliente si han mejorado a que se debe, etc. Actualmente la empresa tiene la intención de mejorar gracias a los objetivos de la gerencia,

pero hace falta un mecanismo eficiente y eficaz para llegar al mejoramiento continuo y que esto se extienda a todos los miembros de Fixer.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para mejorar este aspecto Fixer se encuentra en el proceso de certificación de su sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, por lo que se ha conformado un comité con la responsabilidad de implementar los requisitos de sistema de gestión de calidad; así como, del control de que se cumplan las diferentes políticas, pero al no contar con indicadores de desempeño que le permitan medir la calidad del servicio, indicadores de costos, indicadores de rendimiento, resulta complicado tener un control efectivo de las operaciones, ya que no existe información objetiva para comparar.

Los materiales que usa la empresa Fixer, tal cual se describió en la descripción de producto son de la mejor calidad posible. Lo que tiene que hacer la empresa para garantizar tener precios adecuados y competir es seleccionar el material adecuado para cada trabajo sin que este sea bastante superior para una especificación dada. La mano de obra debe ser también seleccionada y adecuada para cada trabajo. En Fixer, se tiene claro dónde tener un especialista y un trabajador menos calificado. Las máquinas usadas por Fixer deben ofrecer el mejor costo por hora o por kilogramo como lo designa y debe ser manejado de acuerdo al mercado. El cuidado del medio ambiente siempre debe estar presente en cada trabajador; sin embargo, cuando las empresas no toman en cuenta el desecho de los residuos, los impactos generados pueden incrementar sustancialmente los costos. Normalmente en estos casos, se debe tratar con el cliente para que ellos vean la forma del tratamiento y desecho de los residuos. Los métodos usados por Fixer en la mayoría de las obras obedecen a una disciplina puesta por el líder de grupo; sin embargo, es un aspecto por trabajar. La mentalidad de los trabajadores debe estar centrada en los objetivos y en todos los aspectos que evitarán los re-trabajos y manejar un buen nivel de costos.

Por lo tanto, el producto ofrecido por Fixer debe estar acorde con lo que el mercado requiere sin pasarse un poco más ni menos. Esto hará que no exista grandes diferencias técnicamente y se tendrá un precio que pueda competir en el mercado. El proceso debe estar vinculado al producto ofrecido, siendo este desarrollado para cada proyecto. Si en el proceso existen demoras u obstáculos definitivamente se tendrán sobrecostos y técnicamente el producto se puede ver afectado. La motivación del personal debe ser manejada adecuadamente antes, durante y después del proyecto, de tal forma que se logren optimizar los tiempos y los trabajos sean de la calidad esperada. Esto también va acompañado de una buena relación de equipos para el desarrollo del proyecto y de las maquinarias usadas. A manera de conocer la forma de interactuar de Fixer en cada proyecto es necesario conocer su operación. A continuación una breve reseña.

Los proyectos en los que participa Fixer se dividen en dos grupos: Los proyectos con desarrollo de ingeniería, que es cuando el cliente quiere que se desarrolle todo el proceso de estudio; incluyendo el análisis detallado del proyecto mediante la elaboración de planos, memorias de cálculo, especificaciones técnicas, así como los necesarios para construcción (despiece y ensamble) hasta la entrega de planos As-Built. Mientras que el segundo grupo corresponde a los proyectos sin desarrollo de ingeniería que es cuando el cliente entrega los planos a la empresa (previamente diseñados) y ésta ejecuta la obra en base a la información entregada por el cliente.

Entre los tipos de proyectos que se realizan se pueden mencionar:

- Estructuras metálicas
- Tuberías de alta presión
- Fabricaciones diversas como por ejemplo pórticos , bastidores para fajas
- Tanques de Almacenamiento y presión
- Edificaciones plantas industriales

Para comprender mejor como se desenvuelven actualmente las operaciones de Fixer alrededor de un proyecto, se describe el diagrama de flujo mostrado en la Figura 10. El sistema de pintura para las estructuras se detalla en el Apéndice C y de acuerdo al sistema de pintura elegido se elabora su procedimiento respectivo. En caso de que sea necesario el procedimiento es enviado al cliente para su revisión. La aplicación de pintura se realiza siguiendo las recomendaciones del fabricante de la pintura, al igual que los productos complementarios tales como diluyentes y solventes, entre otros.

Por lo general la mayoría de obras se realizan en lugares apartados o sitios donde no existe infraestructura física que permita alquilar oficinas para dirigir la obra, por tal motivo se levantan campamentos provisionales que consisten en contenedores que hacen las veces de oficinas, bodegas, comedores, dormitorios e incluso ambientes sanitarios, los mismos están muy bien adecuados para que el personal de staff pueda cumplir con la diaria tarea de dirigir la obra, hacer reuniones internas y recibir al cliente; sin embargo, cuando la obra es de larga duración, se construyen las oficinas para dar mayor seguridad tanto al personal como a los equipos y herramientas que forman parte del proyecto, de acuerdo a las facilidades que da el cliente.

Antes de comenzar con los trabajos fuertes siempre se realizan trabajos previos que facilitan la ejecución del resto de actividades como son: pre-ensamble de elementos para verificar que errores se van a tener, limpieza del terreno, conexiones o desconexiones eléctricas, cerramientos, se habilitan vías de acceso, se identifican que servicios públicos pueden verse afectados si los hay (agua, luz, teléfono). Luego se empieza con la siguiente etapa, que es la construcción de acuerdo al cronograma establecido, esto significa que en el sitio de la obra, se encuentra parte del personal directo (obreros), equipos y materiales propios de cada actividad, que luego se van a incrementar de acuerdo a la necesidad del Proyecto. En esta etapa de ejecución Fixer controla sus indicadores de cómo va el

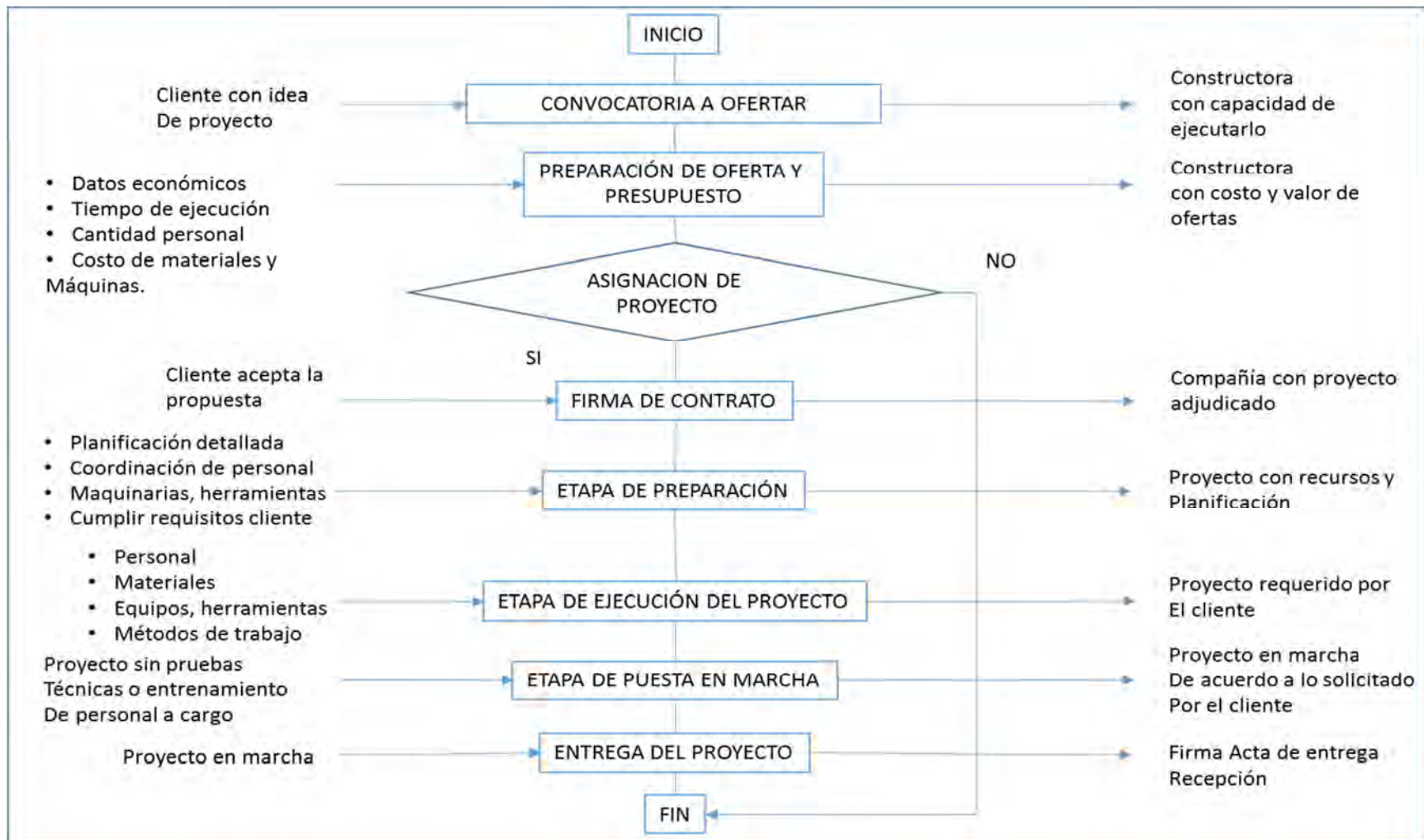


Figura 10. Diagrama de flujo para el desarrollo de proyectos. Tomado de “Manual interno de operaciones”, por Fixer, 2013b, p.4. Lima: Autor.

desempeño de la obra y estos son: el avance real vs. Planificado, el costo real vs presupuestado, la curva de personal vs programada, la cantidad de re procesos y el número de adicionales a la obra. En esta etapa también se realizan reuniones periódicas con los clientes para informarles la situación de la obra y para aclarar cualquier duda en particular.

Una vez que finaliza el proyecto se ponen a prueba todos los equipos y demás instalaciones para observar el buen funcionamiento de los mismos y arreglar cualquier falla en caso de que sea necesario, también en esta etapa se da entrenamiento si es necesario al personal por parte del cliente que se hará cargo de las instalaciones y equipos. Si el proyecto se finaliza de acuerdo a los requerimientos del cliente y este se encuentra satisfecho con el mismo, se firma un documento denominado Acta de Entrega-Recepción, donde se indica formalmente que el cliente recibe la obra y Fixer la entrega de acuerdo al contrato y las especificaciones solicitadas.

Del análisis del área operativa y de logística se han encontrado las siguientes fortalezas: (a) la calidad de los bienes producidos es buena, (b) se utilizan equipos modernos, lo que otorga mayor precisión y menos desperdicios; y (c) se cuenta con la capacidad para instalar estructuras metalmecánicas en cualquier lugar del Perú. El análisis no ha revelado debilidades en el área operativa.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los datos de la Tabla 7 permiten ver que la empresa Fixer obtiene utilidades de manera sostenida, a pesar de que en el año 2014 estas experimentaron una disminución del 14%, como consecuencia de una reducción en las ventas del 41%. Lo que hizo que las ganancias no sufrieran una mayor reducción fue la eficiencia en la administración del costo de ventas.

La revisión de los activos y pasivos, que se muestran en la Tabla 8 permite ver como el activo permaneció prácticamente igual entre los años 2013 y 2014, mientras que el pasivo

se redujo en 26%. Esto como consecuencia del incremento en el patrimonio, específicamente en las utilidades retenidas. Logrando así disminuir su índice de endeudamiento desde 63.6% en el 2012 a 47.1% en el 2013 (ver Tabla 9).

Tabla 7

Estado de Ganancias y Pérdidas Fixer, en nuevos soles

	2012	2013	2014
Ventas netas	3,606,631	13,044,859	7,758,971
- Costo de ventas	(3,120,019)	(9,341,718)	(4,268,010)
Resultado bruto	486,612	3,703,141	3,490,961
- Gastos de administración	(183,612)	(2,697,726)	(2,878,030)
Resultado de la operación	303,000	1,005,415	612,931
- Gastos financieros		(25,333)	(386)
+ Ingresos financieros		42,218	36
Resultados antes de participaciones	303,000	1,022,300	612,581
- Distribución legal de la renta		(51,949)	(31,773)
Resultados antes de impuesto	303,000	970,351	580,808
- Impuesto a la renta	(90,000)	(296,111)	
Resultado del ejercicio	213,000	674,240	580,808

Nota. Adaptado de “Declaración de impuesto a la renta año 2012”, “Declaración de impuesto a la renta año 2013” y “Declaración de impuesto a la renta año 2014”, por Fixer Servicios Generales, 2013, 2014c y 2015b. Lima: Autor.

Es notorio el crecimiento que Fixer ha tenido en el período estudiado, 2012 a 2014, Lo cual se manifiesta en distintos rubros, como las ventas, los activos y los pasivos, entre otros. Para lograr este crecimiento, en el año 2013 se incrementó el capital social en S/.399,600, así como también aumentaron las cuentas por pagar a accionistas. Con este flujo de efectivo, se realizó una inversión en activo fijo por S/.1'240,478.

Se puede decir que la administración financiera del negocio ha sido efectiva, ya que la razón circulante es superior a uno en todos los años analizados, indicando que se tiene liquidez. Así como también hay alta rentabilidad, con un rendimiento sobre patrimonio

máximo de 50% en el año 2013. Además, los días de cuentas por pagar fueron siempre de 30 o menos, mostrando que se hace un buen manejo de las condiciones de ventas.

Tabla 8

Balance General Fixer, en nuevos soles

	2012	2013	2014
Activos			
Caja y bancos	267,418	234,246	181,128
Cuentas por cobrar	279,903	1,090,038	572,236
Inventario		1,087,108	1,635,548
Activo circulante	547,321	2,411,392	2,388,912
Activo fijo bruto	88,244	1,328,722	1,409,445
Depreciación	(14,086)	(34,907)	(94,093)
Activo fijo neto	74,158	1,293,815	1,315,352
Total activos	621,479	3,705,207	3,704,264
Pasivos			
Sobregiro bancario			93,147
Tributos y aportes por pagar	71,794	307,788	319,491
Remuneraciones y participaciones por pagar	350	64,397	
Cuentas por pagar comerciales		534,835	1,151,158
Cuentas por pagar accionistas		1,295,108	119,840
Obligaciones financieras		155,466	60,434
Total pasivo	72,144	2,357,594	1,744,070
Patrimonio			
Capital	10,200	409,800	409,800
Resultados acumulados	327,035	263,573	937,813
Utilidad del ejercicio	212,100	674,240	612,581
Total patrimonio	549,335	1,347,613	1,960,194
Pasivo + Patrimonio	621,479	3,705,207	3,704,264

Nota. Adaptado de “Declaración de impuesto a la renta año 2012”, “Declaración de impuesto a la renta año 2013” y “Declaración de impuesto a la renta año 2014”, por Fixer Servicios Generales, 2013, 2014c y 2015b. Lima: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Uno de los recursos claves de Fixer es su capital humano lo que ha permitido establecer una estructura jerárquica ordenada, pero sobre todo favorece el trabajo en equipo. A finales del año 2014 Fixer contaba con 60 empleados. Pero solo pocos de ellos están con contrato fijo y el resto mediante contrato por obra, con el fin de no tener muchos costos fijos. El problema es que esto ocasiona que no se retiene al personal calificado por falta de

contratos estables y por lo tanto se dejan ir a colaboradores con experiencia por lo que un punto importante a tratar es dar continuidad a los trabajos y por ende a todo el personal operativo.

Tabla 9

Indicadores Financieros, del 2012 al 2014

Indicador	2012	2013	2014
Rendimiento sobre activos (ROA)	34.3%	18.2%	15.7%
Rendimiento sobre ventas (ROS)	5.9%	5.2%	7.5%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	38.8%	50.0%	29.6%
Índice de endeudamiento	11.6%	63.6%	47.1%
Razón circulante	7.59	1.02	1.37
Prueba ácida	7.59	0.56	0.43
Días de cuentas por cobrar	28	30	27
Días de cuentas por pagar	-	21	97

La jornada de trabajo es de 10 horas diarias descontando la hora de almuerzo, y está compuesta de cinco días a la semana en Lima. En las obras, la jornada es de 10 horas por día pero de lunes a sábado y dependiendo siempre del tipo y modalidad del proyecto, y especialmente del contrato con el cliente. Los empleados de la empresa distribuidos por área de trabajo son los siguientes:

- Producción: 30 empleados.
- Proyecto: 10 empleados.
- Pintura: 8 empleados.
- Administrativo: 12 empleados.

Las variables que se han estudiado en la auditoría de recursos humanos (Apéndice A) son explicadas brevemente a continuación:

Competencias: Debido a la disminución de trabajos en la minería e industria, se han visto en la necesidad de recortar el personal y se han quedado con los más eficientes. Esto ha originado que tengan que incrementar las competencias del personal porque antes una labor

lo hacia 2 personas y ahora solo lo hace una, i.e el corte de una plancha con equipo oxicorte. Es cierto que no es bueno desprenderse del personal con experiencia, porque luego es difícil poder volver a retomarlos sin embargo también se incrementan las competencias del personal, de todos modos las hojas de vida del personal están en la base de datos y de requerirse sus servicios, dicho personal ya está evaluado y se sabe cómo trabaja por lo que su contratación sería inmediata.

Desarrollo del personal: Dada la coyuntura presentada , no solo es un tema de asignar más labores al personal sino de prepararlo para asumir nuevas responsabilidades donde se pueda hacer , es decir no tiene que ser una actividad crítica y se puede trabajar con seguridad. Respecto al personal administrativo también se han desarrollado capacitaciones i.e costos y presupuestos a fin de mejorar sus competencias.

Disponibilidad de la mano de obra: Actualmente debido a la baja de trabajos en diversos proyectos, también los requerimientos de personal han bajado; sin embargo hay diferentes proyectos paralizados, originado por los conflictos sociales pero estos se van a arreglar, con las nuevas autoridades y la industria va empezar a tener movimiento, esto hará que la oferta que hay pueda ser absorbida. Fixer tiene una cartera de trabajadores que vienen trabajando con ellos desde hace años por proyecto y cuando se abre un frente de trabajo se les convoca, lógicamente esto es de acuerdo a su disponibilidad, pero en estos tiempos no hay mucha demanda.

Nivel de remuneraciones: Hay una diferenciación cuando se trabaja en Lima y se asigna un bono o similar por trabajar en provincia , que varía hasta un 15-20 % adicional , por lo que el personal siempre quiere salir fuera de Lima y su estadía en ese lugar les permite tener un ahorro interesante. Los sueldos de Fixer están en el rango de lo que ofrece el mercado, no hay mayor diferencia en ese sentido.

Efectividad de los incentivos: El negocio de Fixer es completar ese trabajo en el menor tiempo posible con seguridad y calidad, porque ahí está la ganancia. Hay diferentes eventos que ameritan dar un incentivo al personal, i.e en las últimas fiestas de fin de año, les ha salido unas fabricaciones urgentes y el personal tenía que venir para completar los trabajos, evidentemente se tenía que dar un incentivo para el personal en esas fechas especiales. Es una práctica común hacerlo cuando la circunstancia lo amerita.

Nivel de rotación y ausentismo: Es bajo en este momento, sin embargo anteriormente era alto, originado por la parada de la industria que se tiene. El hecho de que Fixer trabaja por proyecto, cuando ellos gana alguno contratan todo el personal necesario y los mantienen hasta que se culmine el proyecto, hace que el nivel de rotación anual sea aproximadamente de un 25%. La idea es siempre ganar otro trabajo para que ese personal conocido y de experiencia se pueda desplazar y tener continuidad, pero cuando no es así, se tiene que rescindir los contratos hasta que se ganen nuevas licitaciones. Respecto al ausentismo este es bajo porque la gente que se ha quedado son los más responsables, eficientes.

Políticas de tercerización: Precisamente es la forma de trabajo de Fixer, cuando hay un trabajo que sobrepasa la utilización de sus recursos, así como cuando existe empresas especialistas en tal o cual servicio se subcontrata y se optimizan los costos y los tiempos. En ese sentido Fixer tiene diferentes proveedores donde se manejan muchos servicios. Está claro que esto lo hace a partir de un análisis previo y justificación económica.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En las diversas propuestas y licitaciones donde Fixer se presenta, así como en las compras que efectúa, requiere información en tiempo real de precios, cotizaciones de divisas y otros de su interés, para poder encausar el potencial de sus productos, y de esta manera lograr uno de sus objetivos el cual es reducir sus costos. En la auditoría efectuada a Fixer en lo que respecta a Sistema de Información y Comunicaciones lo más relevante encontrado es

que Fixer no cuenta con servidor de datos ni archivos, por lo tanto los trabajadores usan ordenadores personales (PC's) como islas, no pudiendo compartir la información en forma ágil, sin embargo manejan un correo corporativo.

Dentro de los planes de la empresa para el año 2015 está el adquirir un servidor y compartir los dominios con personal clave de la empresa. Tampoco existe un área de sistemas, pero con la pronta adquisición del servidor van a empezar a demandar personal idóneo en TI. Actualmente la información fluye mediante correos, Internet, memorándums en papel y cada usuario es responsable de la información que genera. Pero esta situación no ha sido una barrera para el establecimiento y medición de indicadores, como los que se presentan en la Tabla 10.

Por otro lado, Fixer busca el aseguramiento de su información, protegerla a través de backups en los servidores, de esta manera no haya malos manejos de empleados que puedan atentar contra la empresa. En las laptops del personal clave se encuentran la base de datos de las licitaciones presupuestadas, de las licitaciones ganadas, de los benchmarking, de los costos incurridos. El personal supervisor y personal clave usa como medio de comunicación el nextel (ahora Entel) para la comunicación con sus operadores, además de ello se usan radios inalámbricas dentro de las obras, para las coordinaciones necesarias.

A continuación se muestran los planes de acción:

- Para hacer más productivo el proceso del Sistema de Información y Comunicaciones, se tiene planeado subcontratar a terceros las labores de Tecnologías de Información.
- Se tiene el plan a corto plazo la implementación de la página web oficial de la empresa con diversos hipervínculos mostrando parte de los proyectos desarrollados y en ejecución, así como la visión y misión.

Tabla 10

Indicadores de Desempeño de Fixer

Indicadores principales	Objetivo	Fórmula	Meta a cuatro meses	
			Mínimo	Máximo
% de utilidad bruta	Controlar y medir las utilidades de la empresa	$UH = (\text{Ingresos} - \text{costo real}) / \text{costo real} \times 100$	12%	30%
Tiempo real (TR) vs tiempo planificado (TP) de cada actividad	Controlar y medir la planificación de los proyectos	$TP = (\text{TR} - \text{TP}) / \text{TP} \times 100$	-4%	4%
Costo real (CR) vs corto planificado (CP)	Controlar y medir la planificación de los proyectos	$CP = (\text{CR} - \text{CP}) / \text{CP} \times 100$	-10%	10%
Horas directas reales (HDR) vs horas horas directas	Controlar y medir la planificación de los proyectos	$HP = (\text{JDR} - \text{HDP}) / \text{HDP} \times 100$	-2%	2%
% entregas tardías	Controlar la calidad del servicio	$KT = \text{N}^\circ \text{ trabajos entregados fuera de plan} / \text{N}^\circ \text{ de trabajos total} \times 100$	5%	
% trabajos entregados que cumplen especificaciones	Controlar la calidad de los proyectos	$TCK = \text{N}^\circ \text{ trabajos que cumplen especificaciones} / \text{N}^\circ \text{ de trabajos total} \times 100$	100%	
Rendimiento de máquinas de soldar	Controlar el rendimiento del activo crítico de la empresa	$KP = \text{Kilogramos de soldadura aprotados} / \text{hora}$	2	
Disposición de máquinas de soldar	Controlar el mantenimiento y disposición del activo crítico	$DM = \text{Horas en mantenimiento por semana} / \text{horas disponibles por semana} \times 100$	15%	
Cantidad de quejas recibidas de clientes	Controlar y medir la satisfacción de los clientes	$Q = \text{Número de quejas recibidas}$	1 cada 3 meses	

Nota. Tomado de "Propuesta para el manual interno de presupuestos por fabricaciones" por Fixer Servicios Generales, 2014b. Lima: Autor.

Después de la auditoría efectuada a Fixer, arrojan las siguientes fortalezas: el personal está capacitado y familiarizado con el uso de sistemas de información y la administración del sistema de información y comunicaciones es productiva. Las debilidades encontradas son: (a) no se cuenta con un sistema para la toma de decisiones, (b) no se cuenta con servidores de archivos ni servidores de datos y menos servidores redundantes y (c) no existe sistema de control de inventario (almacenes).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En general, Fixer tiene potencial de crecimiento en la industria metal-mecánica donde debe articular adecuadamente sus procesos productivos conjugados con una labor eficiente de la logística. En éste elemento de Tecnología, Fixer tiene plan en el mediano plazo de lograr la certificación en gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, también conseguir máquinas más modernas con tecnología de punta para los productos y para los procesos para automatizar y semi-automatizar los procesos de producción acompañado por las nuevas capacidades tecnológicas del personal de la organización.

Se presentan clientes que entregan sus proyectos en algunos casos sólo con Ingeniería básica y a partir de esto personal de Ingeniería desarrolla en Autocad los planos de detalle para las diferentes fabricaciones y luego estos se pasan al taller para su fabricación. Por otro lado, hay clientes que manejan sus propios planos y que están todos los elementos bien definidos (Ingeniería de detalle), estos tipos de planos están listos para su fabricación. Aunque existe un constante contacto con el cliente y una gran responsabilidad por la entrega de un buen producto; Fixer cuenta con un departamento responsable de controlar la calidad del servicio. Justamente se ha propuesto indicadores de desempeño para conocer la situación en que se encuentra la organización.

Durante la auditoría realizada a Fixer en lo que respecta a Tecnología e Investigación y desarrollo lo más relevante es que la empresa no tiene personal dedicado a ésta área por lo que es una debilidad que debe ser alineada en el mediano plazo, cabe mencionar que se cuenta con una mandrinadora CNC un equipo moderno , sin embargo los demás equipos y componentes son más antiguos y en general no se cuenta con tecnología de última generación por lo que la manera de diferenciarse de la competencia debe ser en calidad y tiempo de los trabajos.

En el mercado hay diferentes maquinas herramientas como tornos, fresadoras, cepillos, equipos de corte que utilizan la tecnología CNC (control numérico computarizado) esto originado por el ahorro de tiempo y precisión que implica usar este tipo de máquinas. Fixer tiene incluido en su plan de inversiones adquirir un equipo de corte CNC porque comparándolo con el equipo tradicional manual, hay menos pérdidas, menos tiempos muertos, el trabajo es más automatizado sin errores. La utilización del software permite optimizar las diferentes etapas del proceso de manufactura del metal, todo esto resultará en un aumento de la eficiencia productiva en bien de la organización. Después de la auditoría efectuada a Fixer, arrojan las siguientes fortalezas y oportunidades:

Entre las fortalezas se tiene que el personal está capacitado y familiarizado con el uso de sistemas de información que permiten tener habilidades para el manejo de las nuevas tecnologías y el desarrollo de éstas. Pero dentro de las debilidades se ha identificado que no cuentan con equipos con tecnología de punta y que al adquirirlos permitirán dotar nuevas capacidades en tecnologías. Además no se cuentan con recursos propios para asignar a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos métodos de producción o procesos. Sin embargo, el personal es incentivado y alentado a participar con las mejores ideas en el llamado buzón de sugerencias en el mejoramiento continuo de los sistemas de producción y nuevas tecnologías de fabricación, las mejores alternativas se implementarán en el mediano plazo lo que permitirá a Fixer diferenciarse de la competencia mejorando su tecnología y eficiencia de producción.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos permite conocer las fortalezas que actualmente tiene la empresa Fixer e identificar sus debilidades, las cuales deben convertirse en fortalezas a través de estrategias debidamente implementadas. De acuerdo al análisis interno se ha identificado los factores clave de éxito, que se presentan en la Tabla 11, a los

cuales se les asignó un peso y posteriormente un valor. El resultado obtenido es 2.63, lo cual denota que Fixer es una empresa que requiere superar las debilidades encontradas y hacer crecer sus fortalezas.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos Fixer

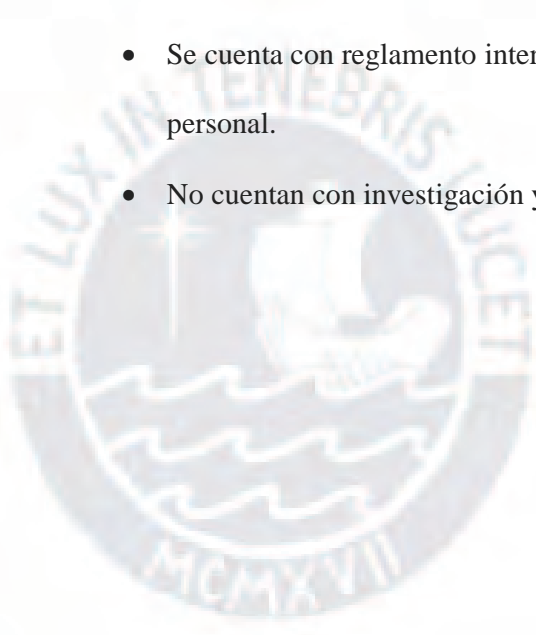
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Personal capacitado	0.08	3	0.24
2	Políticas y reglamentos internos de trabajo	0.06	3	0.18
3	Posicionamiento de la marca Fixer en el mercado	0.07	3	0.21
4	Ambiente de trabajo adecuado	0.07	3	0.21
5	Buena calidad de los bienes producidos	0.08	3	0.24
6	Equipos modernos	0.08	4	0.32
7	Capacidad para instalar estructuras en cualquier parte del Perú	0.09	4	0.36
Subtotal fortalezas		0.53		1.76
Debilidades				
1	Manejo de indicadores de desempeño	0.07	1	0.07
2	Retroalimentación de los clientes	0.07	2	0.14
3	Manejo de sistemas de planificación y control	0.09	2	0.18
4	Manejo de indicadores de gestión financiera	0.06	1	0.06
5	Manejo de política de incentivos	0.06	2	0.12
6	Uso de servidores de datos informativos	0.06	1	0.06
7	No se invierte en desarrollos tecnológicos propios	0.06	4	0.24
Subtotal debilidades		0.47		0.87
Total		1.00		2.63

4.3 Conclusiones.

Al finalizar el análisis interno de la empresa Fixer se llega a las siguientes conclusiones:

- Existe competidores cercanos que pueden ayudar a motivar las estrategias en busca de un mejor desarrollo.
- Las finanzas son manejadas sin mucho análisis, lo cual evidencia que urgen mejoras en la parte económica.

- El manejo de la información no cuenta con un servidor de datos para ayudar en la toma de decisiones.
- Los controles financieros no son eficientes.
- Fixer solo tiene un alcance local, la promoción de Fixer es limitada, solo se usan contactos (relaciones sociales), o brochures.
- La marca Fixer se ha posicionado localmente.
- La fabricación de productos cuentan con maquinaria moderna.
- Se cuenta con reglamento interno de trabajo, el cual es guía para el trato con el personal.
- No cuentan con investigación y desarrollo en la empresa.



Capítulo V: Intereses de Fixer y Objetivos a Largo Plazo

Este capítulo se inicia con la identificación de los intereses supremos de Fixer, los cuales se derivan de la visión y son la base para posteriormente desarrollar los objetivos de largo plazo (OLP). También se analiza la Matriz de Intereses de la Organización, donde se anticipan los intereses de todos los stakeholders, identificando los que están a favor y los opuestos.

5.1 Intereses de Fixer

Los intereses de la empresa Fixer están destinados a poder alcanzar el éxito en la industria metalmeccánica, en los mercados donde compite y en las posibles alternativas en las cuales la empresa puede incurrir para la búsqueda de una excelente rentabilidad y un buen nivel de ventas. Estos intereses están alineados con la visión, siendo los siguientes:

Ventas: Es necesario participar en un mayor número de licitaciones y propuestas tanto en el sector privado como estatal incrementando la capacidad de contratación y de manera paralela ir ampliando su portafolio de negocios no sólo en el rubro metal-mecánico sino desarrollar un plan de inversiones incluyendo las especialidad eléctrica dentro de su *core business* ya que actualmente las diversas obras y concursos que las empresas convocan a licitación tienen diversas partidas presupuestarias y diversas disciplinas.

Utilidades brutas. Para Fixer es importante no sólo incrementar sus ventas, sino también controlar sus costos para de esta manera generar alto nivel de utilidades brutas y posteriormente netas. Estas utilidades son la base para la repartición de dividendos que beneficia a los accionistas, así como se benefician los empleados a través de la repartición de utilidades.

Alta rentabilidad: Esta es una empresa privada cuyo objetivo principal es generar rentabilidad para sus accionistas, quienes esperan altas tasas de retorno por su inversión. Para lograr alta rentabilidad hay que ser eficiente en la administración de costos y gastos y en la

medida en que se obtenga, Fixer tendrá la capacidad de atraer nuevos inversionistas o lograr que los accionistas actuales estén dispuestos a incrementar el capital social.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización

Los intereses organizacionales que se han presentado, son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite, basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2013). En la Tabla 12 se enumeran los intereses de la empresa Fixer, para luego identificar los intereses opuestos o similares de los distintos *stakeholders*, incluyendo a los accionistas, empleados y clientes, así como a los competidores y distintos entes gubernamentales.

Tabla 12

Matriz Intereses Organizacionales Fixer

	Interés organizacional	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Ventas		Accionistas Empleados *Competidores	PRODUCE
2	Utilidades brutas	Accionistas Empleados	*Clientes actuales *Competidores	SUNAT Instituciones financieras
3	Alta rentabilidad	Accionistas	*Competidores	SUNAT Instituciones financieras

Nota. El * representa un interés opuesto

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) se determinan en función de la visión de Fixer y obedeciendo a los intereses supremos que tiene la empresa. El horizonte de tiempo que se ha establecido es de 10 años, plazo que se considera apropiado para lograr cambios importantes en la industria metalmeccánica, como es el incremento en ventas. Estos OLP son:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Las ventas deben llegar a S/. 22 millones, que es un crecimiento del 10% anual respecto al año 2014. De esta forma, la estrategia estará

basada en la búsqueda de oportunidades y diversificación del portafolio de negocios, tanto en las existentes como nuevas para lograr el objetivo.

- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** Para el año 2025, la utilidad bruta debe llegar a S/.10 millones, que es un incremento del 10.5% al año, con respecto a la utilidad bruta obtenida en el año 2014. De esta forma, se asegura que el negocio de Fixer esté orientado no sólo a vender más sino también a realizar una gestión eficiente de control de costos.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Para el 2025, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) deberá haber crecido a un ritmo del 1% anual, con respecto al año 2014, alcanzando 41%.

5.4 Conclusiones

Luego de identificar los intereses supremos de Fixer y de definir los objetivos de largo plazo se llega a las siguientes conclusiones:

- El tener que lograr más ventas significa que Fixer debe evaluar detenidamente los negocios que actualmente está sosteniendo y ver la posibilidad de diversificar su portafolio de negocios incluyendo el sector de servicios para Mantenimiento, implementar la disciplina eléctrica para tener más opciones en el desarrollo integral de los proyectos y obras.
- Los objetivos de largo plazo de Fixer descritos en el presente capítulo establecen las metas y objetivos que permitirán lograr la visión propuesta para la empresa basado en los intereses del sector, de los clientes, del mercado y la competencia.
- El largo plazo se vuelve retador al establecer que Fixer deberá alcanzar ventas de S/.22 millones y utilidades brutas de S/.10 millones. Fixer debe velar por tener al personal calificado para lograr estos objetivos. En este paso no deberá escatimar en costos si se trata de tener personal clave y con conocimientos adecuados.

- Se debe trabajar de manera directa con los clientes, visitando sus instalaciones , promoviendo un dialogo constante con su personal , revisando sus necesidades, proponiendo alternativas de solución , tener presencia y actuación cuando ocurra algún problema de planta , de tal manera que se considere a Fixer parte de su organización y parte de sus soluciones.
- Las diversas etapas en el proceso de fabricación y de operaciones requieren de un fortalecimiento en las diversas capacidades tanto del personal, mejorando la eficiencia de los procesos productivos para lograr la eficacia y rentabilidad.
- Las estrategias competitivas deben ser enfocadas en: liderazgo en costos para ser rentables, diferenciación para asegurar disminuir la competencia y tener mejor capacidad de venta y además enfocarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Teniendo como insumos las matrices desarrolladas en el Capítulo III y IV, como son la MEFE y la MEFI, el siguiente paso es desarrollar las estrategias, para lo cual se utiliza como herramienta a la matriz FODA. Posteriormente, la matriz MPEYEA ayuda a conocer dónde se encuentra la empresa frente al mercado, es decir, si las estrategias propuestas corresponden a una posición conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Con la matriz del Boston Consulting Group (MBCG) se avalúa la posición de la empresa frente al mercado y de qué forma está creciendo en la industria. La matriz Interna Externa (MIE) es una derivada de la matriz MBCG y es el resultado de la interacción de las matrices MEFI y MEFE indicando tres principales aspectos: crecer y construir, desarrollarse y/o cosechar y desinvertir. Con todas estas herramientas y otras más, como la Matriz CPE o la de Ética, se logrará definir en este capítulo cuales estrategias tienen que implementarse y cuales pasan a ser estrategias retenidas.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La Matriz FODA, que se presenta en la Tabla 13, está compuesta por cuatro componentes claves: (a) fortalezas, (b) oportunidades, (c) debilidades, y (d) amenazas. Las fortalezas y debilidades son los factores internos sobre los cuales la empresa Fixer tiene control y puede influir, mientras que las oportunidades y amenazas son los factores externos que Fixer no puede controlar. Estos luego se unen para crear cuatro grupos de estrategias, los cuales son: (a) los FO, se tienen que explotar; (b) los DO, se tienen que buscar; (c) los FA, se deben confrontar; y (d) los DA, se deben evitar. El listado completo de estrategias es el siguiente:

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú.

- Estrategia 2 (E2): Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.
- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmecánicas peruanas.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 6 (E6): Implementar módulos informáticos para el control de la calidad, planificación y costos.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 8 (E8): Implementar un sistema de satisfacción del cliente.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios alternativos de mantenimiento metalmecánico.
- Estrategia 10 (E10): Crear una alianza estratégica con los principales institutos técnicos para promover la especialización necesaria.
- Estrategia 11 (E11): Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina.
- Estrategia 12 (E12): Negociar con los clientes actuales para lograr contratos de largo plazo.
- Estrategia 13 (E13): Brindar condiciones de seguridad óptimas para los empleados y las comunidades donde se trabaje.
- Estrategia 14 (E14): Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema.
- Estrategia 15 (E15): Implementar un servidor de base de datos y de archivos integrados en tiempo real, que sea de calidad.
- Estrategia 16 (E16): Capacitar al personal, asociándose con entidades educativas.

Tabla 13

Matriz FODA Fixer

	Fortalezas	Debilidades
	1 Personal capacitado 2 Políticas y reglamentos internos de trabajo 3 Posicionamiento de la marca Fixer en el mercado 4 Ambiente de trabajo adecuado 5 Buena calidad de los bienes producidos 6 Equipos modernos 7 Capacidad para instalar estructuras en cualquier parte del Perú	1 Manejo de indicadores de desempeño 2 Retroalimentación de los clientes 3 Manejo de sistemas de planificación y control 4 Manejo de indicadores de gestión financiera 5 Manejo de política de incentivos 6 Uso de servidores de datos informativos 7 No se invierte en desarrollos tecnológicos propios
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Incremento de inversiones que fomentan nuevos proyectos	1 Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú (F1, F3, F5, F6, F7, O1, O3)	6 Implementar módulos informáticos para el control de la calidad, planificación y costos (D1, D3, D4, O1, O2, O3, O5)
2 Condiciones macroeconómicas favorables	2 Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado (F1, F5, F7, O3, O6)	7 Adquirir equipos informáticos modernos (D6, O1, O2, O3, O4, O5)
3 Creciente demanda interna	3 Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas (F1, F3, F5, F6, F7, O2, O3)	8 Implementar un sistema de satisfacción del cliente (D2, O3)
4 Preocupación por temas mediambientales, de seguridad y responsabilidad social	4 Obtener la certificación ISO 9001 (F3, F5, F6, F7, O4, O5)	
5 Sector metalmeccánico con demanda en aumento y constantes innovaciones	5 Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica (F1, F5, F6, F7, O5, O6)	
6 Crecimiento de la población concentrada en Lima y mejoras en sus ingresos		
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1 Acceso restringido al acero que es la principal materia prima	9 Desarrollar servicios alternativos de mantenimiento metalmeccánico (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A6)	14 Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema (D1, D6, A1, A2, A3)
2 Poca oferta de mano de obra calificada	10 Crear una alianza estratégica con los principales institutos técnicos para promover la especialización necesaria (F1, F5, A2)	15 Implementar un servidor de base de datos y de archivos integrados en tiempo real, que sea de calidad (D3, D6, A1, A2, A3)
3 Alta competencia de productos importados	11 Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina (F1, F3, F5, F6, A4, A5)	16 Capacitar al personal, asociándose con entidades educativas (D3, D5, A2, A6)
4 Reducción de la demanda de China y Estados Unidos	12 Negociar con los clientes actuales para lograr contratos de largo plazo (F1, F3, F5, F6, F7, A2, A3)	
5 Devaluación		
6 Conflictos sociales	13 Brindar condiciones de seguridad óptimas para los empleados y las comunidades donde se trabaje (F1, F2, F3, F4, A2, A6, A7)	
7 Estado burocrático		

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

La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica más apropiada para Fixer, mediante la combinación de sus dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a Fixer (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Es así que se forman cuatro cuadrantes y cada uno está asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2013).

Según se aprecia en la Tabla 14 y la Figura 11, la empresa Fixer se encuentra ubicada en un contexto agresivo y competitivo del mercado. En cuanto a los factores de Fixer, la fortaleza financiera del sector es alta, debido al bajo costo de inversión y a los ingresos constantes relativamente seguros, puesto que están asociados en su mayoría a servicios que se hacen en la industria minera y cemento. En general a la estabilidad económica actual y proyectada del país. Es por ello que se recomienda adoptar las siguientes estrategias:

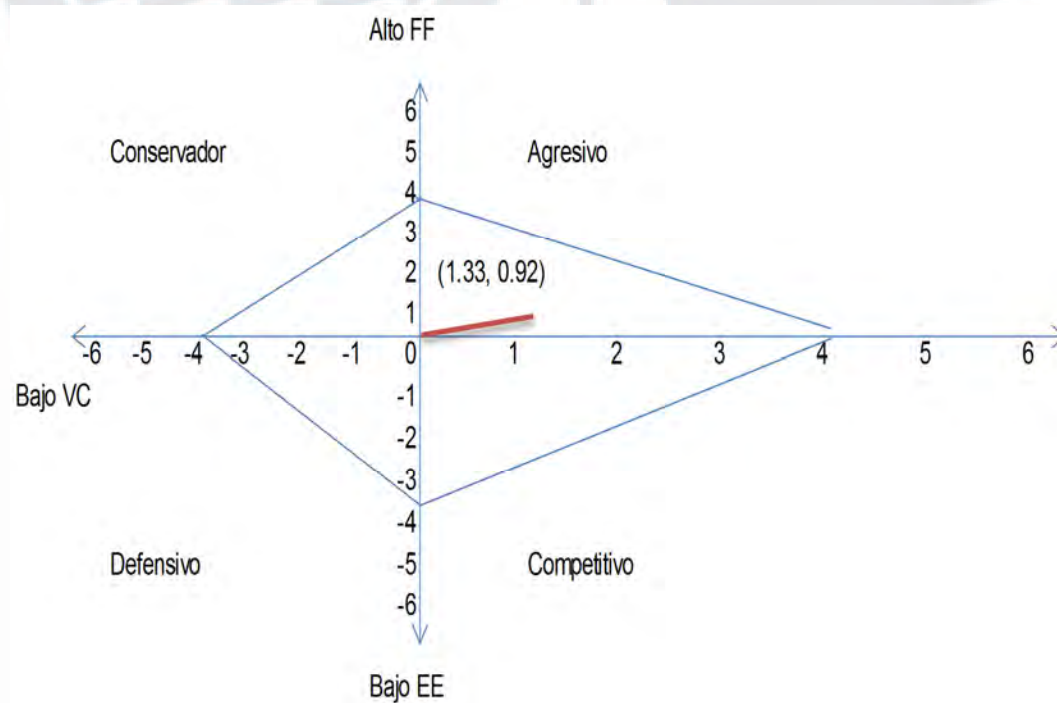


Figura 11. Gráfico de la matriz PEYEA Fixer

Tabla 14

Matriz PEYEA Fixer

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1 Cambio tecnológicos	1	1 Retorno de la inversión	5
2 Tasa de inflación	6	2 Apalancamiento	4
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	5
4 Rango de precios de productos competitivos	5	4 Capital requerido versus capital disponible	4
5 Barreras de entrada al mercado	2	5 Flujo de caja	5
6 Rivalidad/Presión competitiva	1	6 Facilidad de salida del mercado	2
7 Elasticidad de precios de la demanda	5	7 Riesgo involucrado en el negocio	1
8 Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	3
		9 Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 = (2.75)		Promedio = 3.67	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	3
2 Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	4
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	4
4 Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	5
5 Utilización de recursos	4	5 Lealtad del consumidor	4
6 Intensidad de Capital	5	6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
7 Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	5
8 Productividad / Utilización de la capacidad	3	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 3.78		Promedio - 6 = (2.44)	

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú.
- Estrategia 2 (E2): Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 11 (E11): Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina.
- Estrategia 14 (E14): Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Según D' Alessio (2013), la matriz BCG relaciona las divisiones, subsectores, o productos, a partir de sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, además en la tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo. De esta manera, se generan cuatro cuadrantes que permite a los estrategas monitorear el ciclo de vida de las divisiones, subsectores o productos, y ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro. Estos cuadrantes son: (a) signos de interrogación, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (b) estrellas, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (c) vacas lecheras, para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; y (d) perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas.

La matriz BCG de Fixer se presenta en la Figura 12, y se observa que se han plasmado los productos principales, enfocados en los segmentos de minería, agroindustria y construcción. Donde los de minería, a pesar de ser los principales no sólo para Fixer sino para toda la industria metalmeccánica, atraviesan un período de decrecimiento pero que se considera temporal. En cambio, los sectores de construcción y agroindustria tienen crecimiento, por lo que se consideran productos interrogación, ya que la participación de mercado de Fixer es muy baja. En base a estos resultados se apoya la implementación de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú.
- Estrategia 2 (E2): Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.
- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.

- Estrategia 14 (E14): Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema.

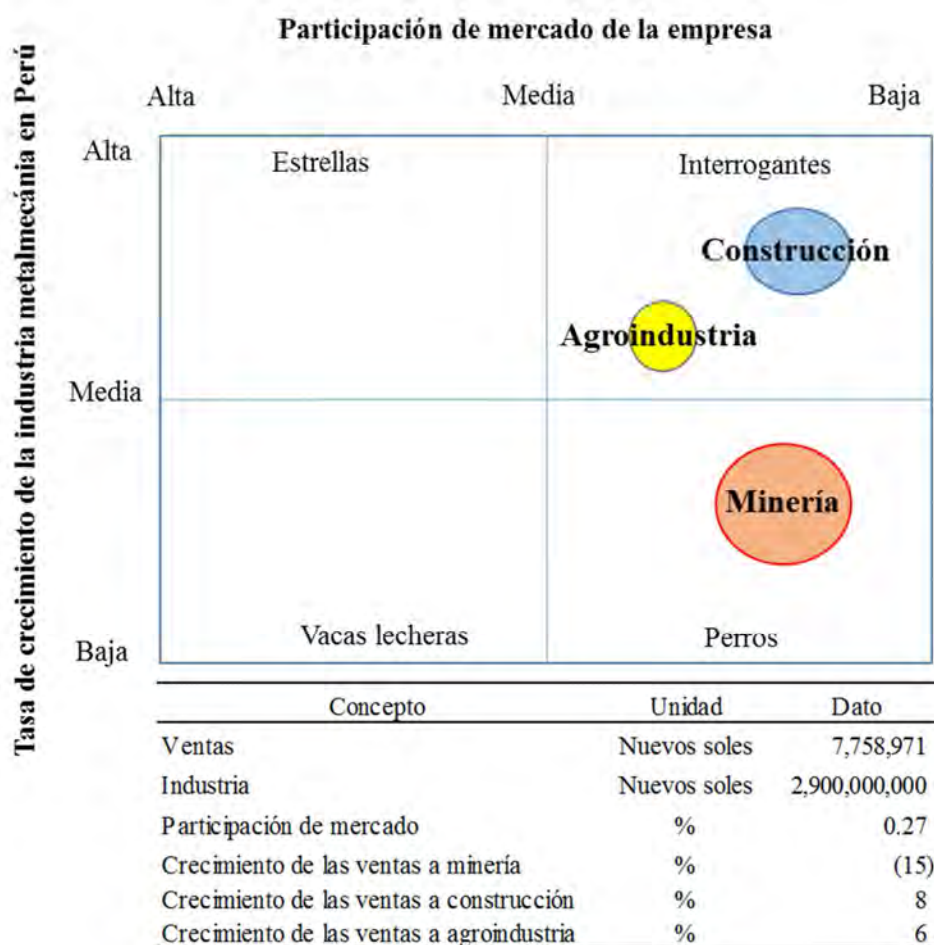


Figura 12. Matriz del Boston Consulting Group para Fixer.

6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

La Matriz Interna-externa (MIE), tiene tres zonas o regiones, la primera región conformada por los cuadrantes I, II y IV que sugieren crecer y construir, la segunda región conformada por los cuadrantes III, V y VII sugieren retener y mantener y la tercera región conformada por los cuadrantes VI, VIII y IX, la cual sugiere cosechar o desinvertir recursos (D'Alessio, 2013). En la Figura 13 se observa como Fixer se ubica en el cuadrante V, por lo que le corresponde retener y mantener su posición actual, para lo cual se implementarán las siguientes estrategias:

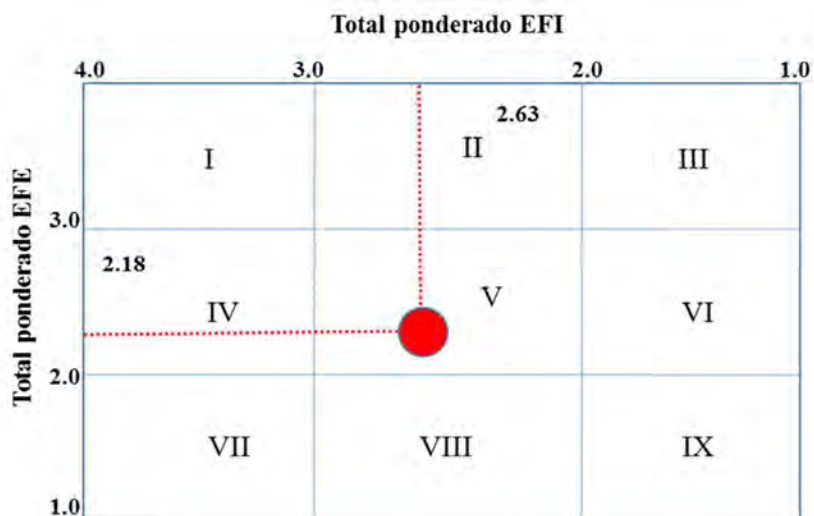


Figura 13. Matriz Interna-Externa de Fixer.

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú.
- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 15 (E15): Implementar un servidor de base de datos y de archivos integrados en tiempo real, que sea de calidad.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La evaluación de Fixer en términos de crecimiento de mercado y su posición competitiva se observa en la Figura 14. La empresa se ubica en el cuadrante II, donde se puede indicar que Fixer tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, todo ello apoyado en la minería. Es por ello que se propone la implementación de las siguientes estrategias:

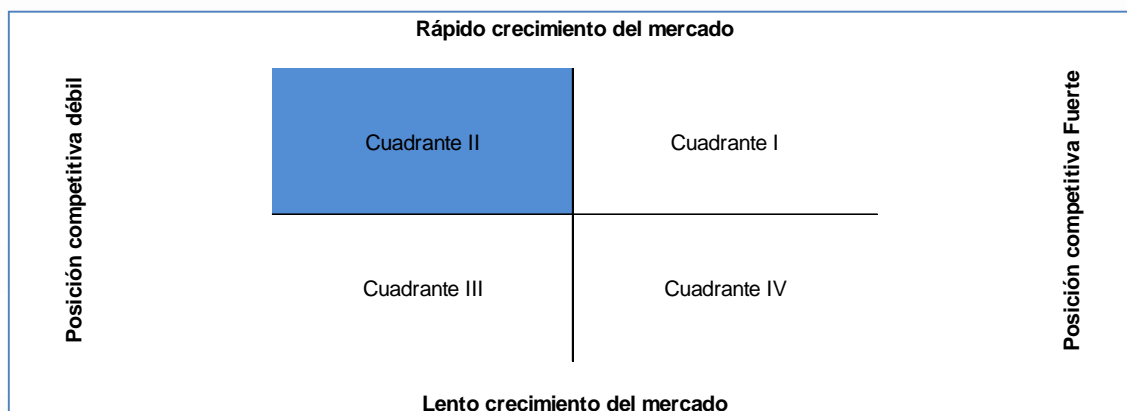


Figura 14. Matriz de gran estrategia de Fixer.

- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 8 (E8): Implementar un sistema de satisfacción del cliente.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios alternativos de mantenimiento metalmeccánico.
- Estrategia 11 (E11): Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina.
- Estrategia 16 (E16): Capacitar al personal, asociándose con entidades educativas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para la realización de esta matriz se han agrupado las estrategias de la matriz FODA, cuantificándola posteriormente en ocurrencias de cada una de ellas. Se observa que son ocho las estrategias que deben retenerse, ya que son apoyadas con más frecuencia, de acuerdo con los análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (Tabla 15). Las estrategias a retener según el correlativo de MDE son:

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica Fixer

		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú	X	X	X	X		4
2	Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado	X	X	X			3
3	Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas	X		X	X	X	4
4	Obtener la certificación ISO 9001	X	X	X	X	X	5
5	Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica	X	X		X	X	4
6	Implementar módulos informáticos para el control de la calidad, planificación y costos	X					1
7	Adquirir equipos informáticos modernos	X	X		X	X	4
8	Implementar un sistema de satisfacción del cliente	X				X	2
9	Desarrollar servicios alternativos de mantenimiento metalmeccánico	X				X	2
10	Crear una alianza estratégica con los principales institutos técnicos para promover la especialización necesaria	X					1
11	Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina	X	X			X	3
12	Negociar con los clientes actuales para lograr contratos de largo plazo	X					1
13	Brindar condiciones de seguridad óptimas para los empleados y las comunidades donde se trabaje	X					1
14	Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema	X	X	X			3
15	Implementar un servidor de base de datos y de archivos integrados en tiempo real, que sea de calidad	X			X		2
16	Capacitar al personal, asociándose con entidades educativas	X				X	2

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú.
- Estrategia 2 (E2): Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.

- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmecánicas peruanas.
- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 11 (E11): Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina.
- Estrategia 14 (E14): Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta herramienta permite determinar la prioridad o en todo caso, conocer de todas las estrategias que resultaron retenidas luego de aplicar la MDE, cuáles de ellas son las mejores.

En la Tabla 16 se presentan los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Fixer, donde se observa que las estrategias evaluadas deben ser retenidas. Al momento de la implementación, la prioridad deben tenerla aquellas estrategias que han obtenido un mayor puntaje, como son: (a) obtener la certificación ISO 9001, (b) hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú, (c) adquirir equipos informáticos modernos y (d) brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.

6.8 Matriz de Rumelt

Luego de trabajar con la matriz MCPE se hace un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt, que se presenta en la Tabla 17, donde se evalúan las estrategias utilizando cuatro criterios: (a) consistencia, el cual indica que no debe presentarse una estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, representación que se adapta al entorno externo y sus cambios; (c) ventaja, en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad,

Tabla 16

Matriz CPE Fixer

Factores determinantes de éxito	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 7		Estrategia 11		Estrategia 14		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades																	
1 Incremento de inversiones que fomentan nuevos proyectos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2 Condiciones macroeconómicas favorables	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Creciente demanda interna	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4 Preocupación por temas mediambientales, de seguridad y responsabilidad social	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
5 Sector metalmeccánico con demanda creciente e innovaciones constantes	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
6 Crecimiento de la población concentrada en Lima y mejoras en sus ingresos	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Amenazas																	
1 Acceso restringido al acero que es la principal materia prima	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
2 Poca oferta de mano de obra calificada	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3 Alta competencia de productos importados	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4 Reducción de la demanda de China y Estados Unidos	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5 Devaluación	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
6 Conflictos sociales	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7 Estado burocrático	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																	
1 Personal capacitado	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 Políticas y reglamentos internos de trabajo	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3 Posicionamiento de la marca Fixer en el mercado	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
4 Ambiente de trabajo adecuado	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5 Buena calidad de los bienes producidos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
6 Equipos modernos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
7 Capacidad para instalar estructuras en cualquier parte del Perú	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Debilidades																	
1 Manejo de indicadores de desempeño	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
2 Retroalimentación de los clientes	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
3 Manejo de sistemas de planificación y control	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36
4 Manejo de indicadores de gestión financiera	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
5 Manejo de política de incentivos	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
6 Uso de servidores de datos informativos	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
7 No se invierte en desarrollos tecnológicos propios	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Total	2.00		6.28		5.77		6.04		6.11		5.69		6.01		5.31		5.94

sin sobre costo ni problemas sin solución. Los resultados indican que las ocho estrategias evaluadas pueden ser implementadas.

Tabla 17

Matriz de Rumelt Fixer

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú	Si	Si	Si	Si	Si
2	Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
3	Suscribir convenios con otras empresas metalmecánicas peruanas	Si	Si	Si	Si	Si
4	Obtener la certificación ISO 9001	Si	Si	Si	Si	Si
5	Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica	Si	Si	Si	Si	Si
7	Adquirir equipos informáticos modernos	Si	Si	Si	Si	Si
11	Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina	Si	Si	Si	Si	Si
14	Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz Ética

Esta herramienta se usa para verificar que las estrategias seleccionadas no violen los aspectos relacionados con los derechos y la justicia; además sean las correctas con fines utilitarios según DÁlessio (2013). En la Tabla 18 se pueden observar los resultados de esta matriz. Es así que se nota como las ocho estrategias evaluadas contribuyen a promover los derechos de la vida, a la propiedad y al libre pensamiento, entre otros. Por ejemplo, al hacer alianzas con empresas extranjeras hay clara libertad a la propiedad e incluso a la libre conciencia. Mientras que al integrar los procesos dentro de la empresa se logra justicia en la

compensación y en la distribución, pues el personal tendrá que recibir capacitaciones y se incrementarán sus competencias, llegando a estar capacitado para mejorar sus condiciones de contratación.

Tabla 18

Matriz de Ética Fixer

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E11	E14
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber utilizado las matrices de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales, las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Los resultados permiten establecer que las siguientes son las estrategias retenidas y que por ende serán implementadas:

- Estrategia 1 (E1): Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmeccánicas para producir en el Perú.
- Estrategia 2 (E2): Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado.
- Estrategia 3 (E3): Suscribir convenios con otras empresas metalmeccánicas peruanas.

- Estrategia 4 (E4): Obtener la certificación ISO 9001.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica.
- Estrategia 7 (E7): Adquirir equipos informáticos modernos.
- Estrategia 11 (E11): Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina.
- Estrategia 14 (E14): Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema.

Las estrategias de contingencia:

- Estrategia 6 (E6): Implementar módulos informáticos para el control de la calidad, planificación y costos.
- Estrategia 8 (E8): Implementar un sistema de satisfacción del cliente.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios alternativos de mantenimiento metalmecánico.
- Estrategia 10 (E10): Crear una alianza estratégica con los principales institutos técnicos para promover la especialización necesaria.
- Estrategia 12 (E12): Negociar con los clientes actuales para lograr contratos de largo plazo.
- Estrategia 13 (E13): Brindar condiciones de seguridad óptimas para los empleados y las comunidades donde se trabaje.
- Estrategia 15 (E15): Implementar un servidor de base de datos y de archivos integrados en tiempo real, que sea de calidad.
- Estrategia 16 (E16): Capacitar al personal, asociándose con entidades educativas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz verifica que las estrategias retenidas permitan alcanzar los objetivos a largo plazo que se detallaron anteriormente. En la Tabla 19 se observa que las estrategias retenidas apoyan el logro de los OLP que se tienen para Fixer en el año 2025.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 20 se analizan las posibles reacciones que tomarán los competidores ante la implementación estratégica que realizará Fixer. Se observa que buscarán ampliar su cartera de servicios y desarrollar mercados diferentes al de la minería, copiando la estrategia de diversificación de Fixer.

6.13 Conclusiones

La empresa Fixer presenta fortalezas, pero con diferentes debilidades que se tienen que revertir con el transcurrir del tiempo, así como minimizar el efecto de las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Para ello, con el Proceso Estratégico se han identificado 16 estrategias potenciales. Las cuales fueron evaluadas utilizando diversas herramientas. Así se aseguran que las estrategias que se implementen sean las más beneficiosas para la organización, llevándola a diferenciarse de sus competidores y desarrollar ventaja competitiva. Al final del capítulo se determina que de las 16 estrategias solamente ocho deben ser implementadas, haciendo un uso más eficiente de los recursos.

Tabla 19

Matriz de Estrategias vs OLP

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3
	Las ventas deben llegar a S/. 22 millones, que es un crecimiento del 10% anual respecto al año 2014	Para el año 2025, la utilidad bruta debe llegar a S/.10 millones, que es un incremento del 10.5% al año, con respecto a la utilidad bruta obtenida en el año 2014	Para el 2025, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) deberá haber crecido a un ritmo del 1% anual, con respecto al año 2014, alcanzando 41%
1 Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú	X	X	X
2 Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado	X	X	X
3 Suscribir convenios con otras empresas metalmecánicas peruanas	X	X	X
4 Obtener la certificación ISO 9001	X	X	X
5 Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica	X	X	X
7 Adquirir equipos informáticos modernos	X	X	X
11 Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina	X	X	X
14 Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema	X	X	X

Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Fixer

Estrategias	Imecon	Fiansa	Comei
1 Hacer alianzas con empresas extranjeras metalmecánicas para producir en el Perú		Hacer alianzas similares	
2 Brindar a los clientes el servicio de mantenimiento de planta, apuntando a tener presencia en estos nuevos nichos de mercado	Incluir el servicio de mantenimiento en su cartera	Continuar ofreciendo servicios de mantenimiento	Incluir el servicio de mantenimiento en su cartera
3 Suscribir convenios con otras empresas metalmecánicas peruanas	Buscar hacer alianzas con otras empresas para incrementar capacidad instalada		Buscar hacer alianzas con otras empresas para incrementar capacidad instalada
4 Obtener la certificación ISO 9001	Certificarse ISO 9001	Certificarse ISO 9001	Certificarse ISO 9001
5 Ampliar la oferta de productos y servicios hacia la construcción civil e industria eléctrica		Desarrollar el mercado de la construcción	
7 Adquirir equipos informáticos modernos		Modernizar su equipamiento	Modernizar su equipamiento
11 Exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina		Desarrollar mercados extranjeros en América Latina	
14 Integrar los procesos de logística, planeamiento y producción mediante un sistema			

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica se inicia con la definición de los objetivos de corto plazo (OCP), derivados de los objetivos de largo plazo que se presentaron previamente. Luego se indican los recursos necesarios para alcanzar estos OCP y la estructura organizacional que debe adoptar la empresa para poder tener una implementación estratégica exitosa. Así mismo, se dan lineamientos para la gestión del cambio, con responsabilidad social y manteniendo motivados a los empleados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos o las metas intermedias mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). A continuación se presentan los objetivos de largo plazo que se definieron en el Capítulo V y para cada uno de ellos se determinan los objetivos de corto plazo:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Las ventas deben llegar a S/. 22 millones, que es un crecimiento del 10% anual respecto al año 2014. De esta forma, la estrategia estará basada en la búsqueda de oportunidades y diversificación del portafolio de negocios, tanto en las existentes como nuevas para lograr el objetivo.

- Objetivo de corto plazo 1.1. (OCP1.1.): En el año 2015 se diseñará un servicio de postventa que permitirá atender al 60% de los clientes en este año, subiendo a 70% en el 2018, luego a 80% en el año 2021 y al 95% en el 2024. En la actualidad no se desarrollan labores de postventa de manera estructurada.
- Objetivo de corto plazo 1.2. (OCP1.2.): Ampliar la capacidad instalada en al menos 5,000 metros cuadrados en el año 2016, para luego crecer en 7,000 metros cuadrados adicionales en el año 2020, llegando a tener un área total superior a los 15,000 metros cuadrados antes del año 2025. En el año 2015 solamente se cuenta con 2,100 metros cuadrados en el distrito de Lurín y esto limita el crecimiento.

- Objetivo de corto plazo 1.3. (OCP1.3.): Para el año 2016 se habrán agregado tres nuevos productos, logrando que para el 2019 sean tres adicionales, y luego cuatro productos o servicios nuevos para el año 2022. Las labores de innovación dentro de Fixer no son organizadas y por lo tanto los resultados no se miden, pero se estima que anualmente se genera un nuevo producto o servicio.
- Objetivo de corto plazo 1.4. (OCP1.4.): En el año 2016 se participará con un stand en la feria nacional de la industria de la construcción, alcanzando los 1,000 visitantes, cantidad que en el año 2018 ascenderá a 1,300 visitantes, para luego ser 1,500 en el año 2020 y 1,800 en el 2023. Para el año 2015, la empresa no había participado nunca en ferias del sector construcción, limitándose a invertir en ferias de minería.
- Objetivo de corto plazo 1.5. (OCP1.5.): La cantidad de clientes prospectados en la industria de generación, transmisión y distribución eléctrica crecerá a razón del 15% cada año en el período 2015-2025. En la actualidad no se prospectan clientes dentro de Fixer, sino que esperan a ser contactados por ellos.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Para el año 2025, la utilidad bruta debe llegar a S/.10 millones, que es un incremento del 10.5% al año, con respecto a la utilidad bruta obtenida en el año 2014. De esta forma, se asegura que el negocio de Fixer esté orientado no sólo a vender más sino también a realizar una gestión eficiente de control de costos.

- Objetivo de corto plazo 2.1. (OCP2.1.): En el año 2018 el costo de ventas será como máximo de S/. 6 millones, y en el 2021 será de S/.8.3 millones, para finalmente, en el año 2025 no superar los S/.12.5 millones. En el año 2014 el costo de ventas fue de S/.4'268,010 lo que representó el 55% de las ventas.
- Objetivo de corto plazo 2.2. (OCP2.2.): En el año 2017, el 50% de los proveedores serán auditados para garantizar calidad y capacidad de cumplir con

los tiempos requeridos, este porcentaje se incrementará a 65% en el año 2020 y a 80% en el 2023. Para el año 2014 no se realizaban auditorías a los proveedores.

- **Objetivo de corto plazo 2.3. (OCP2.3.):** Capacitar al 70% de los trabajadores de los trabajadores durante el año 2017 en áreas relacionadas con sus puestos de trabajo, incrementando el porcentaje a 80% en el año 2019, luego a 90% en el 2021 y finalmente al 100% en el 2024. Para el 2015 no se cuenta con un plan de capacitación.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el 2025, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) deberá haber crecido a un ritmo del 1% anual, con respecto al año 2014, alcanzando 41%.

- **Objetivo de corto plazo 3.1. (OCP3.1.):** Los gastos administrativos crecerán a una tasa inferior al 5% anual en el período 2015-2025. Para el año 2014, estos gastos fueron de S/.2'878,030.
- **Objetivo de corto plazo 3.2. (OCP3.2.):** El índice de endeudamiento será de 49% en el año 2015, subiendo a 50.5% en el 2018 y luego a 52% en el 2022. Durante el año 2014, el índice de endeudamiento fue 47.1%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de 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. Los recursos que permitirán la ejecución de las estrategias son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos. En la Tabla 21 se presentan los recursos necesarios para lograr cada uno de los objetivos de corto plazo que se plantearon.

7.3 Políticas Asociadas a las Estrategias

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyendo directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos

Tabla 21

Recursos Asignados a los OCP de Fixer

OLP	Nuevo	Recursos	
OLP 1	Las ventas deben llegar a S/. 22 millones, que es un crecimiento del 10% anual respecto al año 2014		
	OCP1.1	En el año 2015 se diseñará un servicio de postventa que permitirá atender al 60% de los clientes en este año, subiendo a 70% en el 2018, luego a 80% en el año 2021 y al 95% en el 2024	Personal de atención al cliente, base de datos, computadoras, teléfonos
	OCP1.2	Ampliar la capacidad instalada en al menos 5,000 metros cuadrados en el año 2016, para luego crecer en 7,000 metros cuadrados adicionales en el año 2020, llegando a tener un área total superior a los 15,000 metros cuadrados antes del año 2025	Recursos financieros, terreno, arquitectos, constructores, materiales de construcción, permisos municipales, equipos
	OCP1.3	Para el año 2016 se habrán agregado tres nuevos productos, logrando que para el 2019 sean tres adicionales, y luego cuatro productos o servicios nuevos para el año 2022	Equipo de innovación y desarrollo, recursos financieros, personal de marketing, equipos de producción, vendedores
	OCP1.4	En el año 2016 se participará con un stand en la feria nacional de la industria de la construcción, alcanzando los 1,000 visitantes, cantidad que en el año 2018 ascenderá a 1,300 visitantes, para luego ser 1,500 en el año 2020 y 1,800 en el 2023	Promotores, personal de marketing, material para stand, recursos financieros, equipo de proyección multimedia, vendedores, base de datos
	OCP1.5	La cantidad de clientes prospectados en la industria de generación, transmisión y distribución eléctrica crecerá a razón del 15% cada año en el período 2015-2025	Base de datos, vendedores, gerente de marketing y ventas, teléfonos, computadoras, página web, transporte y viáticos
OLP 2	Para el año 2025, la utilidad bruta debe llegar a S/.10 millones, que es un incremento del 10.5% al año, con respecto a la utilidad bruta obtenida en el año 2014		
	OCP2.1	En el año 2018 el costo de ventas será como máximo de S/. 6 millones, y en el 2021 será de S/.8.3 millones, para finalmente, en el año 2025 no superar los S/.12.5 millones	Audidores, contadores, personal de compras, almacén, ingenieros
	OCP2.2	En el año 2017, el 50% de los proveedores serán auditados para garantizar calidad y capacidad de cumplir con los tiempos requeridos, este porcentaje se incrementará a 65% en el año 2020 y a 80% en el 2023	Consultor en supply chain management, contratos de largo plazo con proveedores, monitores de calidad, personal de compras, transporte, viáticos
	OCP2.3	Capacitar al 70% de los trabajadores de los trabajadores durante el año 2017 en áreas relacionadas con sus puestos de trabajo, incrementando el porcentaje a 80% en el año 2019, luego a 90% en el 2021 y finalmente al 100% en el 2024	Expertos en capacitación, Jefe de RR.HH., recursos financieros
OLP 3	Para el 2025, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) deberá haber crecido a un ritmo del 1% anual, con respecto al año 2014, alcanzando 41%		
	OCP3.1	Los gastos administrativos crecerán a una tasa inferior al 5% anual en el período 2015-2025	Audidores, contadores, personal de compras, almacén, gerente de producción, jefe de RR.HH.
	OCP3.2	El índice de endeudamiento será de 49% en el año 2015, subiendo a 50.5% en el 2018 y luego a 52% en el 2022.	Audidores, contadores, instituciones financieras, accionistas

para apoyar el logro de los objetivos (D'Alessio, 2013). Las políticas planteadas para Fixer se listan a continuación y se muestran en la Tabla 22 asociadas a las estrategias que la organización implementará:

- P1: Promover la capacitación de los trabajadores en los niveles administrativos y operativos.
- P2: Fomentar una cultura de seguridad, motivando una conducta positiva y sensibilizando al personal.
- P3: Identificar los peligros y evaluar los riesgos en todo trabajo.
- P4: Otorgar bonos de incentivo por alta productividad.
- P5: Optimizar el uso de equipos y materiales.
- P6: Fomentar el uso de indicadores de gestión.
- P7: Controlar toda contratación de personal nuevo, que debe tener una formación sólida respaldada por instituciones de prestigio.
- P8: Eliminar, mitigar y/o reparar los impactos ambientales ocasionados por la actividad desarrollada por Fixer.

7.4 Estructura de Fixer

La empresa Fixer quiere obtener altas rentabilidades al más bajo costo. De acuerdo con las estrategias mostradas, es necesario que su estructura cambie hacia una que le dé mayor facilidad para que pueda realizar la implementación estratégica. D'Alessio (2013) indica que una estructura organizacional apropiada es aquella que ayudará a mover a Fixer a la implementación de las estrategias apoyados en las políticas que sirven de orientadores. Para ello se propone la siguiente estructura organizacional para Fixer, ver Figura 15.

De acuerdo a las estrategias retenidas de Fixer para este plan Estratégico, se elaboró la siguiente estructura contemplando una reingeniería al rediseñar los procesos de trabajo, así

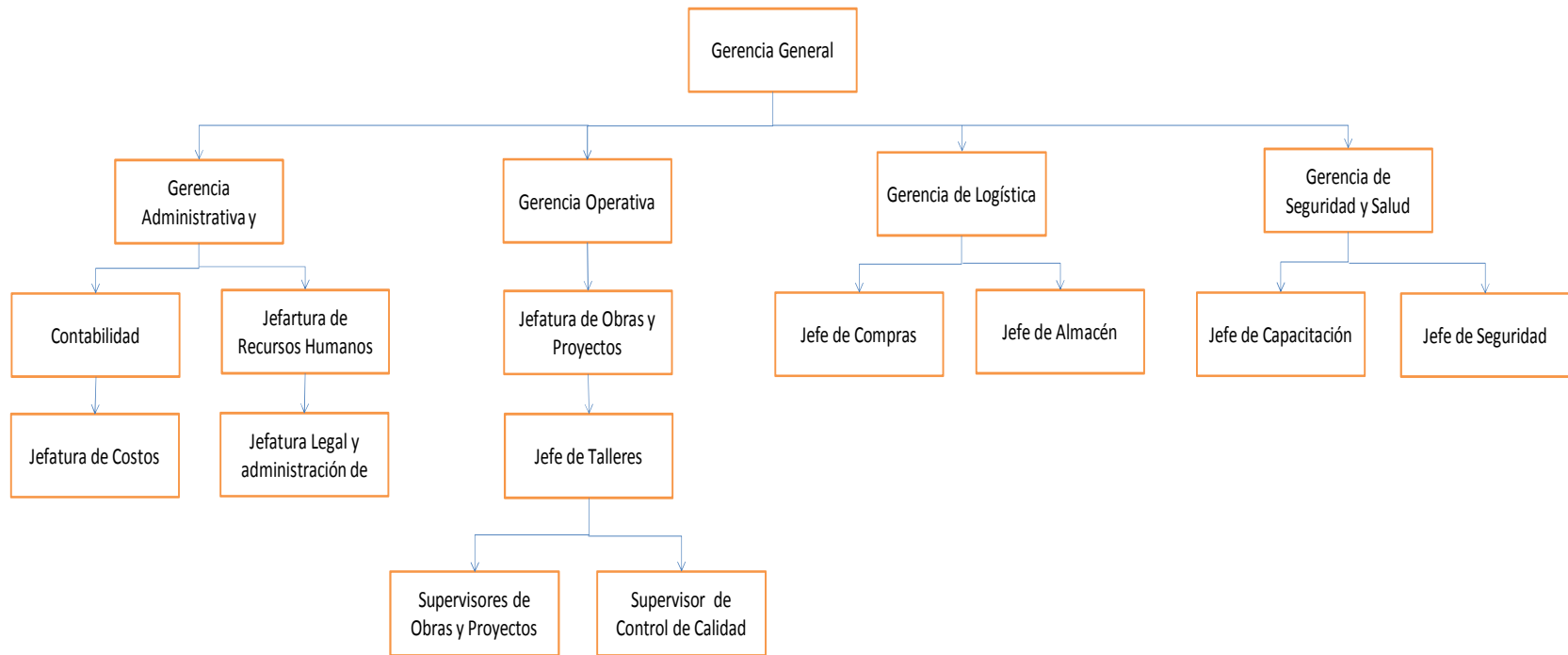


Figura 15. Estructura propuesta para Fixer.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias que serán implementadas por Fixer, no afectarán al medio ambiente ni causarán perjuicios a la sociedad. Para lo cual Fixer se compromete con lo siguiente:

- Contratar personal de la zona dependiendo de la necesidad, deberá evaluar el tipo de calificación que se requiere para cada trabajo. Se recuerda que una política de la empresa Fixer es que cada trabajador debe tener una formación sólida por lo que debe haber estudiado en un instituto de prestigio. Para el caso de las comunidades, se deben hacer coordinaciones para que dicho personal de la zona sea capacitado en dichas instituciones; sin embargo, se debe trabajar con el cliente para que sean ellos los que manejen los gastos involucrados.
- Generar el menor ruido posible, usando equipo con protectores sonoros en la medida que sea posible. Si se usan equipos electrógenos o luminarias se debe asegurar que estos tengan protección contra ruidos de tal forma que el ruido emitido sea filtrado.
- En el caso de tomar la decisión de establecer un local cerca de algún centro de negocios, que puede ser una mina o un cliente ubicado en provincia, se debe verificar la infraestructura de la comunidad que existe alrededor y si es posible trabajar sin molestar a los demás.

La industria metalmecánica tiene un alto impacto tanto ambiental como social, debido a eso, Fixer necesita implementar parámetros que hagan sostenible el negocio a mediano y largo plazo considerando la importancia del ambiente y las personas en el día a día del negocio. Esto está reflejado no sólo en los objetivos a largo plazo, sino en las estrategias propiamente dichas y en las políticas que se han definido. Lo anterior prueba el compromiso y la conciencia que tiene Fixer con el desarrollo sostenible y continuo de su trabajo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Tener personal motivado dentro de Fixer resultará importante, pues se lograrán muchas ventajas competitivas ante los demás postores. Esto significa que se lograrán beneficios en tareas de calidad, ya que el personal buscará soluciones adecuadas y habrá lluvia de ideas ante cualquier problema que se presente en el proceso del desarrollo del proyecto. Más aún, se trabajará con seguridad, cuidando el medio ambiente y con responsabilidad. El gran interés que se despierte en el personal generará entusiasmo y ganas de hacer las cosas cada vez mejor y los reportes finales indicarán lo que se tiene que mejorar en la siguiente intervención o proyecto. Para hacer todo esto posible se ha considerado el ir sustituyendo los contratos temporales o por proyectos por contratos permanentes, garantizando estabilidad a los trabajadores y reteniendo al recurso humano, que además será capacitado y formado.

Otro aspecto importante a resaltar es el liderazgo visible. Un grupo de personas que no tienen un horizonte claro simplemente están listas para ser dirigidas al error. Un liderazgo que lleve a niveles altos de motivación en los colaboradores, que tengan claro la visión de la empresa, sus objetivos, sus estrategias y que de alguna manera sea difundida con todo el equipo de trabajo y que finalmente logre el compromiso de cada uno de los integrantes, llevará a Fixer a niveles de clase mundial. Esto se verá reflejado en los resultados, en un cliente contento que pueda apostar por Fixer y pueda recomendarlo a otras similares por los buenos resultados en seguridad, medio ambiente y la calidad del trabajo ayudando y contribuyendo al cliente a obtener un mejor costo operativo.

7.7 Gestión del Cambio

Todos los colaboradores de Fixer deben reconocer y ser conscientes de lo que significa el cambio que implica la implementación de este plan estratégico. En este mundo tan cambiante, especialmente en la tecnología se debe tener presente que si no se está

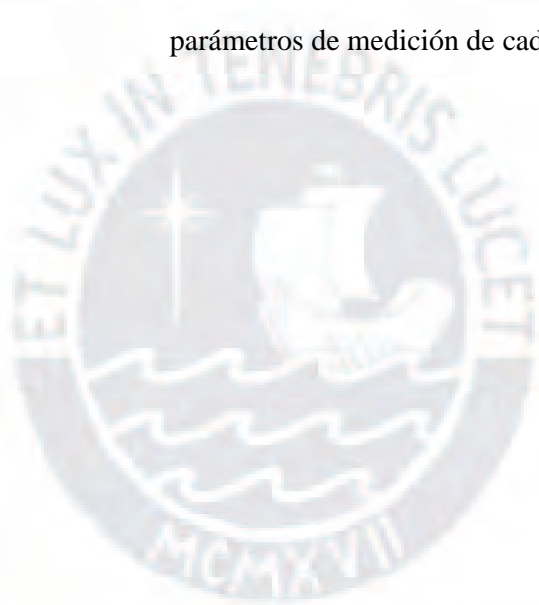
dispuesto a cambiar se perderán los negocios, por ende, el trabajo que es el sustento de la comida de cada trabajador. Por lo tanto, la gerencia de Fixer debe crear un sentido de urgencia en los trabajadores y establecer reuniones clave en las cuáles se haga ver al trabajador la importancia de generar cambios a lo que se viene realizando con el fin de mejorar en procesos de calidad, gestión en seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. Debe quedar claro que, a pesar de existir políticas, estas pueden ser cambiadas ante una sustentación fundamentada y se maneje un proceso adecuado de gestión del cambio. No obstante, para poder realizar una buena gestión del cambio se debe tener un personal motivado, una visión clara de la empresa para saber hacia dónde apunta el horizonte y debe existir un liderazgo visible por parte de la gerencia y la supervisión.

7.8 Conclusiones

Al culminar la implementación estratégica se llega a las siguientes conclusiones:

- Toda política establecida por la empresa Fixer debe ser aceptada y acatada por cada trabajador, a consciencia. Para eso, la gerencia debe mostrar un liderazgo visible encaminando a su personal a través de la visión de la empresa.
- Toda gestión de cambio puede conllevar a una crisis. Por tal razón, hay que tener bastante cuidado cuando se pretende introducir un cambio de algo que ya se venía haciendo. Por tal razón, las reuniones deben ser sostenidas con formalidad en la cual participen personas involucradas directamente en el proceso, se dejen minutas con compromisos y que estos mismos sean rastreados hasta su cumplimiento.
- En temas de compromiso social no hay forma de escatimar recursos, pero debe ser manejado con ayuda del cliente, pues finalmente son ellos los que resultan beneficiados en su operación. Por el lado de Fixer, las presentaciones siempre deben hacer referencia al compromiso con la comunidad.

- La seguridad y el medio ambiente van de la mano y deben ser parte de las políticas manejadas por Fixer. Además, deben ser lideradas por la Gerencia de la empresa demostrando compromiso y dando el ejemplo a los trabajadores.
- Los objetivos a corto plazo de Fixer tienen como objetivo fundamental hacer que se haga realidad el objetivo a largo plazo. Es una cadena, por lo tanto, no puede pretender alcanzar la visión sin seguir paso a paso cada objetivo trazado para dicho cumplimiento. La gerencia debe velar por el cumplimiento, estableciendo parámetros de medición de cada uno de ellos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez que se diseñaron las estrategias y se completó el Proceso Estratégico y la Implementación Estratégica corresponde realizar la evaluación. Para ello se usa el Tablero de Control Balanceado, donde se propondrán indicadores para cubrir las cuatro perspectivas de control que se detallan a continuación.

8.1 Perspectiva de Control

Las perspectivas de control proporcionan las herramientas necesarias para el análisis del proceso de implementación de la estrategia, suministrando información sobre las posibles desviaciones con respecto a los objetivos trazados en los indicadores clave otorgando la responsabilidad y las facultades para la toma oportuna de las acciones correctivas. Según D'Alessio (2013), los resultados estratégicos se evalúan y revisan de acuerdo con cuatro perspectivas de control que permitirán ejercer control de la visión integral del planeamiento estratégico: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Con la perspectiva de aprendizaje interno se mide la capacidad que tiene la organización de retroalimentarse y de incorporar las enseñanzas en sus actividades diarias, para lo cual se necesita retener el personal. El indicador que se propone dentro de esta perspectiva es el porcentaje de empleados capacitados. En caso de que no se cuente con personal entrenado y con las competencias requeridas para desempeñar su cargo, no se podrán lograr productos con los atributos que los clientes requieren.

8.1.2 Procesos

La calidad de los productos y servicios que se brinden al mercado dependerá de la manera en que se desarrollen los procesos, por lo que es importante controlar aspectos como tiempos, recursos y herramientas. Para el caso de Fixer se han desarrollado los siguientes

indicadores dentro de la perspectiva de procesos: (a) capacidad instalada, (b) proveedores auditados, y (c) empleados que poseen contrato de plazo indeterminado.

8.1.3 Clientes

Considerar las perspectivas y necesidades de los diversos tipos de clientes con relación a los diversos tipos de proyectos ayudará a proyectar, predecir las tendencias y el incremento del mercado, así como conocer sus preferencias y poder aumentar la participación de Fixer tanto en el mercado actual como en los nuevos que se penetren. Dentro de esta perspectiva se han desarrollado los siguientes indicadores: (a) clientes a los que se les brinda servicio postventa, (b) ventas en productos nuevos, (c) visitantes al stand de Fixer en la feria y (d) crecimiento de la lista de prospectos.

8.1.4 Financiera

Fixer es una empresa cuyo objetivo supremo es la obtención de un retorno atractivo para sus accionistas, por lo que se ha planteado el crecimiento en las ventas y la generación de utilidades. Es por ello que los indicadores de la perspectiva financiera son: (a) costo de ventas como porcentaje de las ventas, (b) incremento en gastos de administración e (c) índice de endeudamiento.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Las cuatro perspectivas desarrolladas deben ser evaluadas, controladas y retroalimentadas constantemente con la finalidad de lograr los objetivos planteado. El Administrador de Fixer será la persona responsable en la gestión y administración del Tablero de Control Balanceado, que se presenta en la Tabla 23. Allí se incluyen una serie de indicadores que permitirá gestionar la implementación y seguimiento de los objetivos planteados para el periodo 2015 al 2025.

8.3 Conclusiones

Al culminar la Evaluación Estratégica se concluye lo siguiente:

- Dentro de este plan estratégico se contempla el control o seguimiento, ya que luego de implementar las estrategias es necesario conocer si se están produciendo o no los efectos deseados, que se expresan a través de los objetivos de corto plazo. La herramienta que se ha diseñado es el Tablero de Control Balanceado, con la cual se establecen indicadores medibles y por lo tanto será comparable el resultado real con el valor esperado, para que en el caso de que no coincidan se puedan aplicar acciones oportunas y corregir el rumbo.
- El Administrador de Fixer será la persona responsable en la gestión y administración del tablero, efectuando actividades de control y seguimiento.
- Todas las perspectivas son importantes y deben revisarse en conjunto, ya que se mide la capacidad de la empresa para aprender de las experiencias, la adecuación de los procesos, la satisfacción de los clientes y finalmente el logro de rentabilidad que es el objetivo supremo que tiene la organización.

Tabla 23

Tablero de Control Balanceado Fixer

OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Perspectiva	
OCP2.3	Capacitar al 70% de los trabajadores de los trabajadores durante el año 2017 en áreas relacionadas con sus puestos de trabajo, incrementando el porcentaje a 80% en el año 2019, luego a 90% en el 2021 y finalmente al 100% en el 2024	Empleados capacitados	Empleados que han recibido capacitación / Empleados totales	Aprendizaje interno	
OCP1.2	Ampliar la capacidad instalada en al menos 5,000 metros cuadrados en el año 2016, para luego crecer en 7,000 metros cuadrados adicionales en el año 2020, llegando a tener un área total superior a los 15,000 metros cuadrados antes del año 2025	Capacidad instalada	Metros de ancho x metros de largo	Metros cuadrados	Procesos
OCP2.2	En el año 2017, el 50% de los proveedores serán auditados para garantizar calidad y capacidad de cumplir con los tiempos requeridos, este porcentaje se incrementará a 65% en el año 2020 y a 80% en el 2023	Proveedores auditados	Proveedores que han sido auditados / Proveedores totales	%	Procesos
OCP1.1	En el año 2015 se diseñará un servicio de postventa que permitirá atender al 60% de los clientes en este año, subiendo a 70% en el 2018, luego a 80% en el año 2021 y al 95% en el 2024	Cientes a los que se les brinda servicio postventa	Cientes que han recibido servicio postventa / Cientes totales	%	Cientes
OCP1.3	Para el año 2016 se habrán agregado tres nuevos productos, logrando que para el 2019 sean tres adicionales, y luego cuatro productos o servicios nuevos para el año 2022	Ventas en productos nuevos	Ventas a productos lanzados cada año / Ventas totales del año	%	Cientes
OCP1.4	En el año 2016 se participará con un stand en la feria nacional de la industria de la construcción, alcanzando los 1,000 visitantes, cantidad que en el año 2018 ascenderá a 1,300 visitantes, para luego ser 1,500 en el año 2020 y 1,800 en el 2023	Visitantes al stand de Fixer en la feria	Conteo de la cantidad de visitantes al stand en la feria	Personas	Cientes
OCP1.5	La cantidad de clientes prospectados en la industria de generación, transmisión y distribución eléctrica crecerá a razón del 15% cada año en el período 2015-2025	Crecimiento de la lista de prospectos	Cientes potenciales año actual / Cientes potenciales año anterior -1 x 100	%	Cientes
OCP2.1	En el año 2018 el costo de ventas será como máximo de S/. 6 millones, y en el 2021 será de S/.8.3 millones, para finalmente, en el año 2025 no superar los S/.12.5 millones	Costo de ventas como porcentaje de las ventas	Costo de ventas / Ventas	%	Financiera
OCP3.1	Los gastos administrativos crecerán a una tasa inferior al 5% anual en el período 2015-2025	Incremento en gastos de administración	Gastos de administración año actual / Gastos de administración año anterior -1 x 100	%	Financiera
OCP3.2	El índice de endeudamiento será de 49% en el año 2015, subiendo a 50.5% en el 2018 y luego a 52% en el 2022.	Índice de endeudamiento	Pasivo total / (Pasivo total + Patrimonio) x 100	%	Financiera

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presentan las conclusiones finales, para luego proceder a dar recomendaciones a la empresa Fixer, que la lleven a convertirse en líder en ventas en el mercado peruano. Es así que se plasma el escenario futuro, que obedece al año 2025, cuando la empresa haya logrado generar ventaja competitiva.

9.1 Conclusiones Finales

La realización de este Plan Estratégico ha permitido generar las siguientes conclusiones finales:

- La empresa ha estado enfocada en el sector de la minería, por lo que en el año 2014 experimentó una disminución en ventas al contraerse la demanda de este sector. Es por ello que se ha planteado como objetivo de largo plazo la diversificación de la cartera de clientes, para lo cual habrá que desarrollar nuevos productos a través de la innovación y nuevos mercados, en la construcción y la agroindustria.
- Los soportes informáticos que se utilizan en la actualidad son débiles, por lo que se propone su mejora, para poder contar con herramientas que faciliten la gestión de la administración de la información de manera eficiente. Con esto se podrá tener un manejo apropiado de los datos de los clientes.
- La organización tiene las fortalezas necesarias para competir, como son la capacidad de producir bienes con altos estándares de calidad, elevada rentabilidad y liquidez. A esto se le suma el orden en sus procedimientos de trabajo y la satisfacción de los clientes actuales. Pero no se logra retener al personal porque los contratos son temporales o por proyectos, lo que demanda un cambio a contratos permanentes aunque esto implique mayor costo fijo. El cual será financiado con mayor volumen de trabajo.

- Se ha desarrollado una visión para el año 2025, la cual se ha expresado en metas cuantitativas a través de los objetivos de largo plazo. Pero para garantizar su cumplimiento se hará un monitoreo anualizado siguiendo los objetivos de corto plazo y midiendo los indicadores que se establecieron en el Tablero de Control Balanceado, los cuales cubren cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.
- Una de las estrategias retenidas plantea exportar fabricaciones y servicios a países de la Comunidad Andina. Lo cual se combina con la obtención de la certificación ISO 9001, que evidencia ante los clientes que la empresa cumple con estándares de calidad. Esto muestra que las estrategias no son iniciativas aisladas, sino que deben implementarse en conjunto.

9.2 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se dan a la empresa Fixer son las siguientes:

- Implementar este plan estratégico de manera inmediata, bajo el liderazgo del Gerente General.
- Aplicar la nueva estructura organizacional diseñada, la cual permitirá implementar de manera exitosa las estrategias retenidas.
- Capacitar a los empleados de Fixer, para favorecer la diferenciación en los productos y servicios.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto plazo.
- Gestionar el cambio, brindando información a todos los empleados sobre los beneficios que traerá la implementación de este plan estratégico, poniendo énfasis en los objetivos de corto plazo, para que al alcanzarlos las personas se sientan motivadas y orientadas hacia el logro de la visión para el año 2025.

- Hacer del conocimiento de todos los empleados la visión, la misión, los valores, el código de ética y las políticas de la organización. Estos deben publicarse utilizando distintos medios, como la página web de la empresa, boletines internos y cuadros en las paredes para que el mensaje esté presente permanentemente.
- Permanecer alertas ante los cambios en el entorno, y en especial en la industria metalmecánica. De ocurrir grandes cambios será necesaria la revisión de este plan estratégico, considerando la posibilidad de implementar alguna de las estrategias que fueron retenidas.
- Coordinar acciones con instituciones educativas para capacitar a los empleados e incrementar la productividad.
- Crear un ambiente que favorezca la innovación, para que así se puedan desarrollar nuevos productos y servicios, así como también rediseñar los procesos.
- Buscar clientes comprometidos con el medio ambiente, la seguridad y la comunidad. Lo cual se denomina definir el mercado objetivo y debe ser manejado de manera adecuada por el equipo de marketing.
- El capital con el cual se trabaje debe contar con créditos bancarios los mismos que serán bien utilizados y las deudas deben tener tal estructura que sea calificado como deuda buena, es decir la cantidad que se debe emplear tanto de deuda como de recursos propios o capital para financiar las necesidades de inversión, van a proporcionar una rentabilidad que asegura la creación de valor para Fixer.

9.3 Futuro de Fixer

En el año 2025 Fixer será la líder en calidad en la industria metalmecánica del Perú, obteniendo este liderazgo por su capacidad para innovar, lo cual le permitirá incrementar considerablemente sus ventas. Es así que cada año lanzará al mercado al menos tres nuevos productos o servicios, dirigidos no solamente a la industria minera sino atendiendo otros

segmentos de mercado, como son la construcción y la agroindustria. Dentro de 10 años, la cartera se habrá diversificado de tal manera que las ventas a otras industrias distintas de la minería representarán el 50% o más de las ventas totales de Fixer.

Otro cambio importante con la situación actual es que en el futuro Fixer contará con personal calificado, y una tasa de rotación laboral inferior al 8% anual. Para ello ofrecerán contratos permanentes y no temporales como es en estos momentos y esto se hará sin que implique menos utilidades para el negocio, ya que el aumento en volumen permitirá tener ingresos constantes y mantener así ocupados a todos los trabajadores. Este personal se desempeñará en un área de más de 12,000 metros cuadrados, donde se podrán construir grandes estructuras y almacenar el inventario de insumos requeridos, pero optimizando su rotación, ya que se contará con alianzas con proveedores para garantizar el aprovisionamiento de materiales de alta calidad.

Referencias

América Economía (2014). *Las mayores empresas del Perú. Siderurgia/metalurgia.*

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

Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O. (2003, diciembre). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 1(23), 61-66.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Mundial (2014). *Perú panorama general.* Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bloomberg (2014, 5 de junio). Retraso de proyectos mineros reduce ventas de servicios de transporte y almacenamiento. *Gestión.* Recuperado de

<http://gestion.pe/empresas/retraso-proyecto-mineros-reduce-ventas-servicios-transporte-y-almacenamiento-ransa-2099457>

Chauca, M. (2013, 20 de diciembre). Argumentos que ofrece Southern para sacar adelante Tía María. *La República.* Recuperado de [http://archivo.larepublica.pe/20-10-](http://archivo.larepublica.pe/20-10-2013/argumentos-que-ofrece-southern-para-sacar-adelante-tia-maria)

[2013/argumentos-que-ofrece-southern-para-sacar-adelante-tia-maria](http://archivo.larepublica.pe/20-10-2013/argumentos-que-ofrece-southern-para-sacar-adelante-tia-maria)

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

Doing Business. (2015). *Perú.* Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

Dos de cada tres trabajadores son informales en el país. (2014, 31 de mayo). *Perú 21.*

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/dos-cada-tres-trabajadores-son-informales-pais-2185694>

EFE. (2014, 3 de diciembre). *China calcula que demandará unos 720 millones de toneladas de acero en 2015*. Recuperado de <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/china-demandara-acero-2015-dic-3-14-18not/china-demandara-acero-2015-dic-3-14-18not.asp?CodSubseccion=353&Codseccion=&numArticulo=62654>

El 55% cree que el Congreso es la entidad más corrupta del país. (2013, 21 de agosto). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/55-cree-que-congreso-entidad-mas-corrupta-pais-2145620>

El consumo per cápita de acero en el Perú es de solo 98 kilos. (2014, 23 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-acero-peru-solo-98-kilos-2101048>

El Perú aplica una política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

Estos son los diez resultados que destaca el Minan en la COP 20. (2014, 15 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/estos-son-diez-resultados-que-destaca-minam-cop-20-2116852>

Fixer Servicios Generales. (2013). *Declaración de impuesto a la renta año 2012*. Lima:

Autor.

Fixer Servicios Generales. (2013b). *Manual interno de operaciones*. Lima: Autor.

Fixer Servicios Generales. (2014). *Informe organizacional*. Lima: Autor.

Fixer Servicios Generales. (2014b). *Propuesta para el manual interno de presupuestos por fabricaciones*. Lima: Autor.

Fixer Servicios Generales. (2014c). *Declaración de impuesto a la renta año 2013*. Lima:

Autor.

Fixer Servicios Generales. (2015). *Información de la empresa*. Recuperado de

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

Fixer Servicios Generales. (2015b). *Declaración de impuesto a la renta año 2014*. Lima:

Autor.

Google Maps. (2015). *Fixer Servicios Generales S.A.C.* Recuperado de

<https://www.google.com.pe/maps/place/FIXER+SERVICIOS+GENERALES+S.A.C./@-9.2435385,-75.0195145,5z/data=!3m1!4b1>

Grupo Propuesta Ciudadana. (2014). *Se requieren US\$ 500 mills. Para remediar 8,571 pasivos mineros*. Recuperado de

<http://www.propuestaciudadana.org.pe/node/850014>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

López, R. (2011, setiembre-octubre). Desarrollo de la cadena de valor metalmeccánica latinoamericana. *Acero Latinoamericano*, 1(528), 6-14.

Minería causa más del 60% de los conflictos sociales en Perú. (2014). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mineria-causa-mas-60-conflictos-sociales-peru-noticia-1716927>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Marco macroeconómico multianual*

2014-2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>

Ministerio de la Producción. [PRODUCE]. (2014, 22 de Mayo). *Ministro de la Producción*

expuso alcances del Plan de Diversificación Productiva. Exposición para el Comité Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/2753-22052014-1>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Informe anual del empleo en el Perú 2012*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf

Ministerio del Ambiente. [MINAM]. (2009). *Política nacional del medio ambiente*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Navarro, E. (2014). *Proactivo – metalmecánica crecerá este año 5%*. Recuperado de

<http://proactivo.com.pe/sni-metalmecanica-crecera-cerca-del-5-este-ano/>

Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.50%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú tiene el segundo riesgo país más competitivo de la región. (2014, 31 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-segundo-riesgo-pais-mas-competitivo-region-2107140>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

Saldarriaga, J. (2014, 27 de febrero). Sector metalmeccánico mantendría su producción en el

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

SPDA Actualidad Ambiental. (2015, 15 de mayo). *10 puntos que debes revisar para entender el conflicto por el proyecto Tía María*. Recuperado de

<http://www.actualidadambiental.pe/?p=29617>

Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía. (2014). *Producción minera*. Recuperado de <http://www.exploradores.org.pe/mineria/principales-paises-productores-de-minerales.html>

Southern Copper. (2012, abril). *Southern Copper Corporation (SCC) reporta resultados del primer trimestre 2012*. Recuperado de <http://www.southernperu.com/ESP/reinv/INFDLUltimasNotasPrensa/np120430.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>



Apéndice A: Procedimientos y formatos aplicativos

Formato 1 : Comprobación de la auditoria a la Administración y Gerencia			
Nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario,
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal	No	Se aplica parcialmente.
2	¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	Si	
3	¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?	No	Pero a futuro se está trabajando porque Fixer va a certificar ISO
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Si	Se mira siempre a los rivales : Cornei , Comeco , A&D Arequipa
5	¿Se revisa la estructura de Fixer frecuentemente	Si	Anualmente
6	¿Es adecuado el diseño organizacional?	Si	Hay uno para el taller y otro para obra
7	¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?	Si	Para fabricación y montaje
8	¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando y homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	Si	

9	¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	Si	Pero hay ciertos problemas en los relevos , falta personal
10	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Si	Pero hay veces donde hay disconformidad del personal por trabajar los feriados
11	¿Las comunicaciones son efectivas?	Si	En general es buena , inclusive tienen un sistema de multas para el que incumple
12	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Si	Se ha contratado otra persona para revisar específicamente lo de la planilla.
13	¿Las relaciones laborales son productivas?	Si	
14	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Si	Pero en ocasiones Fixer es benevolente con personal de confianza ante una falta.
15	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	No	
16	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	No	Parcialmente debido a que falta un Ing. Responsable de la seguridad

17	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?	No	El personal de la empresa no se abastece y ahí falta mejorar.
18	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	No	Falta mejorar

Formato 2 : Comprobación de la auditoria a Marketing y Ventas & Investigación de mercado			
nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si	
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	Si	
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	No	Permanece constante, a pesar de que se han tenido invitaciones pero se les ha descartado por finanzas.
5	¿El alcance de las operaciones es solo local?	Si	A nivel nacional

6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Si	Se tiene como Objetivo a Gloria y Cemento Pacasmayo
7	¿La organización desarrolla investigación de mercado?	No	
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Si	Es eficiente porque maneja un margen proyectado
9	¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?	Si	Para fabricación y montaje
10	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Si	Se trabaja con clientes exigentes y se contrata personal adecuado para atenderlos.
11	¿La calidad del servicio postventa es reconocida como de calidad?	Si	Porque los clientes siguen invitando a Fixer para cotizar
12	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si	Si porque se tiene un precio base para Lima y dependiendo de la zona donde se desarrolla el proyecto sobre este precio base se tiene un precio diferente. Aquí se

			considera también la exigencia del cliente.
13	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No	Solo se trabaja con la revista horizonte minero , mejor les ha servido las relaciones y contactos
14	¿Es la industria altamente competitiva?	Si	
15	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Si	Es joven, solo tiene 4 años en el mercado, está en pleno crecimiento.
16	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	
17	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No	No aplica
18	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No	
19	¿Son los clientes y consumidores leales?	si	Siempre busca a Fixer para trabajos
20	¿Están las marcas bien posicionadas?	Si	Falta mejorar
21	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Si	Ixer para

22	¿Los depósitos, puntos de venta, transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	Si	Son proveedores de confianza
----	--	----	------------------------------

Formato 3 : Comprobación de la auditoria a Operaciones , logística e infraestructura			
nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario
1	¿Son los proveedores confiables y proveen de insumos directos e indirectos de calidad?	Si	Se trabaja el suministro de metal y perfiles con Tradisa
2	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente con frecuencia?	Si	
3	¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No	
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No	
5	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Si	
6	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	Si	No es política son un estándar y cada responsable lo maneja.

7	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	no	No se controla
8	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Si	Se tienen equipos CNC para algunos procesos y la idea a futuro es contar con más de esos equipos.
9	¿Está la planta distribuida productivamente?	Si	Está aprovechada lo máximo que se puede.
10	¿Se hacen re-layout con frecuencia?	No	
11	¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	Si	Porque actualmente solo han quedado el personal necesario y suficiente.
12	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	Si	En diferentes trabajos se aplica la norma exigida por el cliente.
13	¿se desarrollan estudios de tiempos y movimientos	No	
14	¿Se le da importancia a la ergonomía especialmente en los servicios?	Si	Pero hay mejoras que se va a hacer especialmente en el taller implementando un puente grúa.

15	¿están las instalaciones , equipos , maquinas , oficinas y otros en buen estado?	Si	
16	¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	Si	
17	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva en general	Si	
18	¿Se realizan planeamientos agregados?	No	No se utiliza.
19	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	No	
20	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si	Medianamente.
21	Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones	Si	Principalmente enfocado a calidad , seguridad e Ingeniería
22	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	No	

Formato 4 : Comprobación de la auditoria a Finanzas y Contabilidad

Nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	No	Este año están en rojo
2	¿Tienen fortalezas y debilidades estos índices?	Si	
3	¿Es buena la estructura de capital?	Si	
4	¿Se puede aumentar el capital a corto y /o largo plazo?	Si	
5	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	Si	
6	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	Si	
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	Si	Pero se tiene que mejorar el análisis de inversiones
8	¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?	No	
9	¿Se manejan presupuestos?, ¿De qué tipo?	Si	Para la implementación de un nuevo local , equipos móviles , maquinas herramientas CNC
10	¿Se cuenta con una política de dividendos?	No	

11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	No	
12	¿Se cotiza en bolsa?	No	
13	¿Se efectúan análisis de riesgos?	no	
14	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	Si	Contabilidad está tercerizado
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	No	No aplica

Formato 5 : Comprobación de la auditoria de los recursos humanos y cultura

Nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario
1	¿Se tiene conocimiento de clima y cultura organizacional?, ¿Se miden usualmente?	Si	
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	si	
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Si	También se hace por desempeño
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No	

5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No	Pero hay un reglamento interno
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	no	Pero se envía personal cuando hay nuevos programas para las actividades que desarrollan
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No	
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	Si	Está contemplado dentro de su normatividad, se tiene algo de donde partir.
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	Si	Está en el reglamento interno
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si	Está en el reglamento interno
12	¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	no	

Formato 6 : Comprobación de la auditoria de los sistemas de información y comunicaciones

Nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario
-----	----------	--------------------------	------------

1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No	Pero cada área tiene una estructura de acuerdo a su capacidad y se está trabajando en un formato único por el ISO
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	Si	Principalmente en la transmisión de información
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	Si	
5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Si	
6	¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	No se tiene un servidor pero se maneja un sistema de correo corporativo.
7	¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	No	
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No	

9	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización?	No	
10	¿En los nuevos aspectos de información y comunicaciones se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	
11	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No	
12	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	No	No aplica
13	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	No	No aplica

Formato 7 : Comprobación de la auditoria de la tecnología e investigación y desarrollo

Nro	Pregunta	Respuesta (Si / No)	Comentario

1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No	
2	¿Se asigna los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No	
3	¿Son esas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	No	No aplica
4	¿Esta actividad está integrada eficientemente en la organización y se considera estratégica en los planes?	No	
5	¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?	No	No aplica
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	No	No aplica
7	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	No	No aplica
8	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	No	No aplica
9	¿Es moderna la tecnología productiva y contribuye a la productividad total?	No	

10	¿La gerencia y funcionarios de tecnología, investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No	
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	No	
12	¿Se maneja un presupuesto de tecnología, e investigación y desarrollo?	No	



Apéndice B: Precios Unitarios de Fixer

ITEM	DESCRIPCION	Fabricación		Montaje
		A Todo Costo	Sin Material	A Todo Costo
		Soles / kg	Soles / kg	Soles / kg
1	FABRICACIONES A PARTIR DE PLANCHAS			
101	Placas, bridas ciegas, tapas y soportes	3.35	6.06	4.33
102	Puertas, compuertas simples y ventanas metálicas	4.76	7.52	4.55
103	Marcos y bridas	3.51	6.18	4.49
104	Chutes, tolvas piramidales, ductos rectangulares	4.92	7.64	4.23
105	Ductos circulares rectos	3.01	5.75	4.41
106	Transiciones cilíndricas/ rectangulares	4.70	7.42	4.33
107	Codos o ductos cilíndricos curvos	4.26	7.06	4.45
108	Angulos y canales de plancha doblada	0.65	4.07	4.07
109	Angulos y tees de plancha soldada	3.87	6.02	3.87
110	Vigas I, WF, canales y columnas cuadradas	4.46	7.16	4.23
111	Tolvas cónicas y similares	4.02	6.74	4.29
112	Habilitación de platinas a partir de planchas por corte en frío	3.97	5.43	4.19
113	Habilitación de platinas a partir de planchas por corte en caliente	2.77	5.75	4.29
2	ESTRUCTURA A PARTIR DE PERFILES			
2.01	Estructuras o torres soporte con perfiles combinados completos	4.40	6.44	3.65
2.02	Estructuras o torres soporte tubulares completas	4.14	5.67	3.69
2.03	Pórticos con perfiles combinados	4.16	6.36	3.65
2.04	Escaleras con pasos de plancha estriada y barandas	4.78	6.40	3.89
2.05	Escaleras con pasos de parrilla y barandas	6.64	5.57	3.87
2.06	Soportes con perfiles combinados	3.81	6.48	3.65
2.07	Plataformas y pasarelas con plancha estriada. Pintadas	4.06	6.12	3.75
2.08	Plataformas y pasarelas con metal expandido. Pintadas	3.82	6.08	3.77
2.09	Plataformas y pasarelas con parrillas. Pintadas	6.46	5.59	3.71
2.10	Plataformas y pasarelas con parrilla. Zinc en caliente	5.92	6.10	3.79
2.11	Guardas con metal expandido. Pintadas	3.95	7.78	3.77
2.12	Guardas con metal expandido. Zincadas en caliente	7.32	7.64	3.81
2.13	Estructuras reticuladas con perfiles combinados	3.61	6.42	3.69
2.14	Columnas y/o vigas de doble canal	3.65	5.79	3.79
2.15	Escaleras de gato con guarda de protección	4.12	6.92	3.75
2.16	Barandas de tubo con guardapie	4.50	5.89	3.67
2.17	Rejas y protecciones de perfiles con malla metálica de alambre	3.83	5.47	3.95
2.18	Rejas y protecciones con malla metálica de metal expandido	6.00	5.49	3.95
2.19	Silos completos incluyendo cuerpo, cono, soportes y demás	3.85	6.62	3.23
3	DIVERSOS			
3.01	Pernos de anclaje con arandela pesada y dos tuercas	36.75	29.09	3.77
3.02	Vigas mono riel para polipastos con soportes y pernos de anclaje	4.08	5.79	3.85
3.03	Válvula de mariposa completa con accionamiento manual	31.88	21.95	4.87
3.04	Compuerta tipo persiana completa con accionamiento manual	3.09	7.26	4.39
3.05	Compuerta tipo guillotina completa con accionamiento manual	6.50	7.12	4.43
3.06	Compuerta tipo agujas completa con accionamiento manual	3.79	7.90	4.73
4	MONTAJE DE TUBERÍAS O/ACCESORIOS Y SOPORTES			
4.01	Transporte neumático			5.15
4.02	Aire comprimido			5.55
4.03	Agua			5.37
4.04	Combustible			5.75
4.05	Lubricantes			5.45
5	TRABAJOS DE DESMONTAJE			
5.01	Estructuras con perfiles combinados			2.29
5.02	Ductos con codos, transiciones y demás			2.37
5.03	Equipos, incluyendo eq. Eléctricos y accionamientos			2.37
5.04	Plataformas, pasarelas y escaleras con barandas			2.27
5.05	Fajas transportadoras completas			2.59
NOTA:				
Adicionar Gastos Generales 28% y Utilidades 10%				
Los precios no incluyen el I.G.V.				

Apéndice C: Sistema de Aplicación de Pintura para Estructuras y Equipos

Capa	Recubrimiento	N° de capas	EPS final (mils)	Producto (o similar)	Fabricante
Primer o base	Epóxico poliamida amina entre 68% a 72% de sólidos en volumen	1	3	AMERCOAT 385	CPPQ
		1	3	SIGMAFAST 205	Sigma Coatings
		1	4	MACROPOXY 646	Sherwin Williams
Final	Poliuretano alifático acrílico entre 55% a 65% de sólidos en volumen	1	3	AMERCOAT 450HS	CPPQ
		1	3	SIGMADUR 550	Sigma Coatings
		1	2	SUMATANE HS	Sherwin Williams
Total EPS	---		6 6 6	---	CPPQ Sigma Coatings Sherwin Williams

