

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la empresa CONSEGESA S.A.

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

PRESENTADA POR

Manuel Pascual García Damián, DNI: 17445693

Fátima Shirley Jaclym Zeña Reque, DNI: 41083040

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Presidente: Percy Samoel, Marquina Feldmann

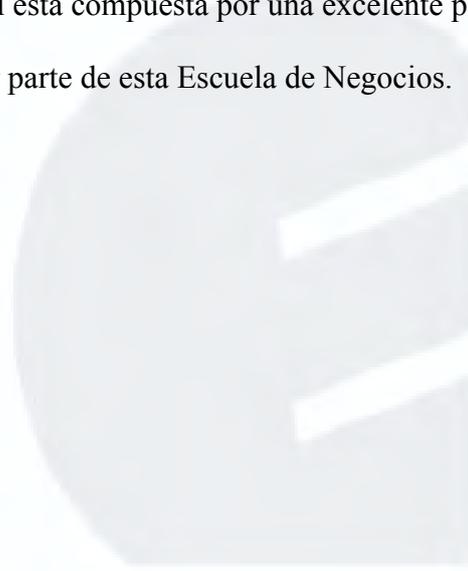
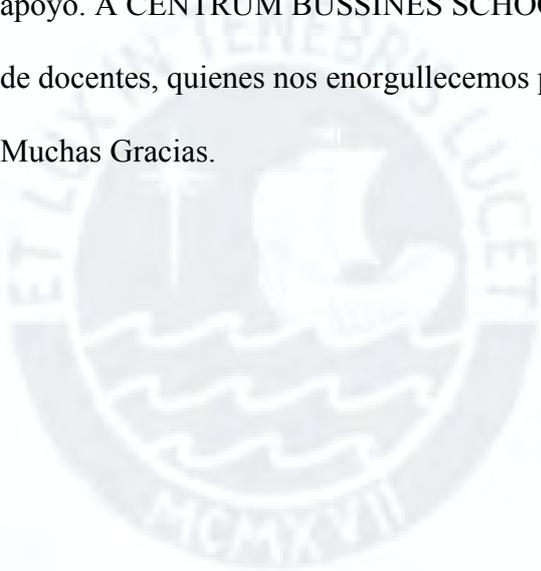
Jurado: Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Asesor: Carlos Armando, Bazán Tejada

Surco, setiembre 2021

AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a Dios todopoderoso, por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de nuestro MBA y fue además quien inspiró nuestro espíritu para la conclusión de esta tesis, de igual forma agradecemos Comunidad CENTRUM por la formación ejecutiva brindada ya que son parte esencial de este logro, especialmente al Dr. Carlos Bazán, por su constante orientación y guía y por su invaluable y desinteresado apoyo. A CENTRUM BUSSINES SCHOOL, la cual está compuesta por una excelente plana de docentes, quienes nos enorgullecemos por formar parte de esta Escuela de Negocios. Muchas Gracias.



Dedicatorias

A la memoria de mi padre José Bernardino, que está en el cielo; a mi madre Rosa, promotora de mis sueños, por sus consejos, valores y principios que me ha inculcado; a mi amada esposa María Elena, por su apoyo, comprensión e impulso para seguir adelante; a mis hijos Emily, Valentino y Enzo, que son la razón de mi vida y mi mayor inspiración; agradezco infinitamente a mis hermanos por su paciencia y confianza; y a mi querida escuela Centrum Católica, por permitirme concluir con una etapa de mi vida formativa a nivel ejecutivo.

Manuel García

A mis padres Oscar y Angelina por su incansable amor y ternura, a mi esposo Javier, mis hermanos Leslye y Paul, mi Sobrina Camila, Frank y Geanmarco por su apoyo, por su paciencia y por su amor incondicional, y sobre todo por su comprensión, por entender el sacrificio que uno tiene que hacer para así lograr las metas planteadas en el transcurso de nuestro camino, haciendo que cada día valoremos más la vida de todos nuestros seres queridos.

Fátima Zeña

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Consegesa S.A., la cual está ubicada en la provincia de Chanchamayo de la región Junín en el centro del Perú; el cual es el resultado del análisis de los factores externos e internos de Consegesa S.A., que permitieron identificar cuáles eran las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades. En ese sentido, a partir de la elaboración de las diferentes matrices, se establecieron las estrategias internas que permitan mejorar la competitividad de la empresa para cumplir con los objetivos de largo plazo, y sus correspondientes objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar misión y visión trazada.

En ese sentido, alcanzar estos objetivos se propone, a partir del mayor dinamismo comercial de sus principales líneas de negocio, como: servicios de Ingeniería que desarrolla estudios y obras electromecánicas y civiles, con mayor énfasis al estudio y ejecución de líneas de distribución y transmisión, obras civiles y eléctricas en el sector minero como contratista minero y en el sector público; ofreciendo ventajas competitivas ante sus principales competidores, que le permita crecer de forma sostenible, y mantener su liderazgo, en la región Junín, y partir de ello expandir su mercado en otras regiones del centro y sur del país que, permita incrementar los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

ABSTRACT

This document prepares the Strategic Planning of the company Consegesa S.A., which is located in the Chanchamayo province of the Junín region in central Peru; which is the result of the analysis of the external and internal factors of Consegesa S.A., which allowed us to identify which were the main opportunities, threats, strengths, and weaknesses. In this sense, from the elaboration of the different matrices, the internal strategies were established that allow improving the competitiveness of the company to meet the long-term objectives, and their corresponding short-term objectives, in order to be able to achieve mission and vision outlined.

In this sense, achieving these objectives is proposed, based on the greater commercial dynamism of its main business lines, such as: Engineering services that carry out studies and electromechanical and civil works, with greater emphasis on the study and execution of distribution and transmission lines , civil and electrical works in the mining sector as a mining contractor and in the public sector ; offering competitive advantages over its main competitors, which allows it to grow in a sustainable way, and maintain its leadership, in the Junín region, and from there expand its market in other regions of the center and south of the country that, allows increasing income and profitability of the company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la empresa CONSEGESA S.A.....	1
1.1. Situación general.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	8
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética.....	10
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	24
3.1.4. Influencia del análisis en CONSEGESA S.A.	26
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	33

3.2.5. Influencia del análisis en CONSEGESA S.A.	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5. Competidores	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores	52
3.6. CONSEGESA S.A. y sus Referentes.....	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8. Conclusiones	57
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	59
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	59
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	59
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	62
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	63
4.1.5. Recursos humanos (H)	66
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	66

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	68
4.3. Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses de CONSEGESA S.A. y Objetivos de Largo Plazo	71
5.1. Intereses de CONSEGESA S.A.	71
5.2. Potencial de CONSEGESA S.A.	71
5.3. Principios Cardinales de CONSEGESA S.A.	72
5.4. Matriz de Intereses de CONSEGESA S.A. (MIO)	73
5.5. Objetivos de Largo Plazo	74
5.6. Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	76
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	76
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	84
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	85
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	85
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.9. Matriz de Ética (ME)	88
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	91
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	92
6.13. Conclusiones	92
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95

7.1. Objetivos de Corto Plazo	95
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	95
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	95
7.4. Estructura Organizacional Propuesto para CONSEGESA S.A.	98
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	98
7.6. Recursos Humanos y Motivación	101
7.7. Gestión del Cambio.....	102
7.8. Conclusiones	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	104
8.1. Perspectivas de Control.....	104
8.1.1. Aprendizaje interno	105
8.1.2. Procesos.....	105
8.1.3. Clientes.....	105
8.1.4. Financiera	105
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	106
8.3. Conclusiones	106
Capítulo IX: Competitividad de Consegesa S.A.	108
9.1. Análisis Competitivo de Consegesa S.A.....	108
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Consegesa S.A.	109
9.3. Identificación y Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Consegesa S.A.	110
9.4. Conclusiones	111
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	112
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	112
10.2. Conclusiones Finales.....	112
10.3. Recomendaciones Finales	115

10.4. Futuro de Consegesa S.A.	116
Referencias.....	119
Apéndice.....	122
Apéndice A. Entrevista al Gerente General de CONSEGESA S.A.	122



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Actividades de CONSEGESA S.A.</i>	2
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 3	<i>Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual Según Censos 1940 - 2017</i>	14
Tabla 4	<i>Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Ingresos y Gastos 2019.</i>	21
Tabla 5	<i>Posiciones y Puntajes de los Pilares y Factores de la Competitividad del Perú: 2008, 2018 y 2019</i>	29
Tabla 6	<i>Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	30
Tabla 7	<i>PBI por Sectores Económicos 2017 – 2020 (Variaciones Porcentuales Reales)</i> ..	38
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	48
Tabla 9	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	56
Tabla 10	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	57
Tabla 11	<i>Balance General 2019</i>	64
Tabla 12	<i>Estado de Resultados 2019</i>	65
Tabla 13	<i>Ratios Financieros</i>	66
Tabla 14	<i>Número de Trabajadores y Prestadores de Servicios 2019 – 2020</i>	67
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	69
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	74
Tabla 17	<i>Matriz FODA de CONSEGESA S.A.</i>	77
Tabla 18	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	78
Tabla 19	<i>Matriz PEYEA de Consegesa S.A.</i>	79
Tabla 20	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de CONSEGESA S.A.</i>	81
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión Estratégica de CONSEGESA S.A.</i>	86
Tabla 22	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de CONSEGESA S.A.</i>	87

Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt de CONSEGESA S.A.</i>	89
Tabla 24	<i>Matriz de Ética de CONSEGESA S.A.</i>	90
Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	93
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	94
Tabla 27	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	96
Tabla 28	<i>Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	97
Tabla 29	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	100
Tabla 30	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	107
Tabla 31	<i>Plan Estratégico Integral</i>	118



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de ubicación de CONSEGESA S.A.....	1
<i>Figura 2.</i>	Perú: Pirámide de la Población 2007 - 2017.....	15
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento del PBI (Variación Porcentual).....	18
<i>Figura 4.</i>	Competitividad de los países latinoamericanos 2008 – 2019 por puntajes y posiciones.....	31
<i>Figura 5.</i>	PBI y Demanda Interna 2010 - 2019.....	38
<i>Figura 6.</i>	PBI Real 2020 (Variación Porcentual).....	39
<i>Figura 7.</i>	PEA ocupada de Lima Metropolitana del periodo 2017 – 2020 (variación porcentual interanual).....	42
<i>Figura 8.</i>	Inversión histórica de CONCYTEC (soles).....	44
<i>Figura 9.</i>	Perú: Consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono.....	45
<i>Figura 10.</i>	Perú: Emisiones de dióxido de carbono equivalente.....	46
<i>Figura 11.</i>	Organigrama de la empresa CONSEGESA S.A.....	60
<i>Figura 12.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA de CONSEGESA S.A.....	78
<i>Figura 13.</i>	Matriz Boston Consulting Group de CONSEGESA S.A.....	81
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa de CONSEGESA S.A.....	82
<i>Figura 15.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de CONSEGESA S.A.....	85
<i>Figura 16.</i>	Organigrama propuesto para CONSEGESA S.A.....	99
<i>Figura 17.</i>	Pilares de Responsabilidad Social propuesto para CONSEGESA S.A.....	101
<i>Figura 18.</i>	Modelo de motivación y expectativas de RRHH.....	102

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.

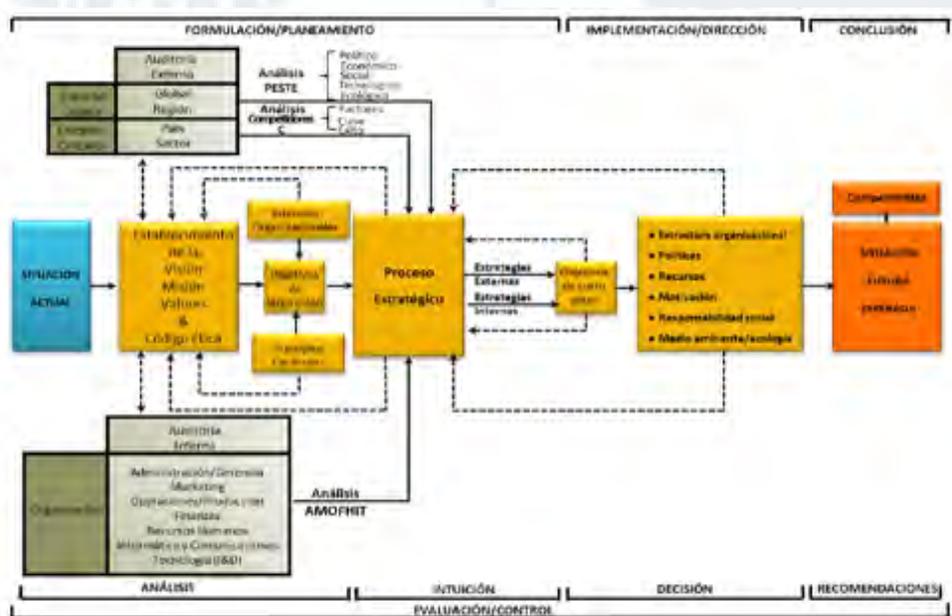


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev. pp 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

CONSEGESA S.A., es una empresa de servicios de Ingeniería que desarrolla estudios y obras electromecánicas y civiles, dando mayor énfasis al estudio y ejecución de líneas de distribución y transmisión, obras civiles y eléctricas en el sector minero como contratista minero inscrito en MEM, desde el 2009. El área de negocio ingeniería y construcción, es decir, formulando estudios y el desarrollo de infraestructura, tanto obras civiles como obras electromecánicas para el Estado y la empresa privada; cuya presencia es a nivel del territorio nacional, contando con un staff de profesionales y técnicos especializados para cada proyecto de construcción en particular. Por lo que, la empresa se especializa en tres grandes actividades (obras civiles, obras electromecánicas, y estudios y proyectos (ver Tabla 1).

Tabla 1

Actividades de CONSEGESA S.A.

Rubro	Actividades
Obras civiles	Construcción y apertura de carreteras Construcción de edificios y viviendas Construcción de vías de acceso Construcción de bases de equipo de potencia y subestación Montaje y mantenimiento de subestaciones de potencias de AT y MT Montaje y mantenimiento de líneas de transmisión de AT y MT
Obras electromecánicas	Montaje y mantenimiento de sistemas de protección, medición y control Montaje y mantenimiento de subestación de distribución Montaje y mantenimiento de líneas y redes de distribución eléctrica Estudios definitivos de obras civiles y edificaciones
Estudios y proyectos	Estudios definitivos de obras electromecánicas como redes de distribución en MT y BT, subestaciones de potencia y líneas de transmisión de AT y MT.

Nota. MT: media tensión, AT: alta tensión

Cuenta con una infraestructura que permite cumplir a cabalidad las diferentes obras que se le encomiendan quedando estas a satisfacción del cliente que son el principal objetivo. Desarrolla actividades en cualquier punto del territorio nacional y durante los más de 20 años

de Actividad ha ejecutado trabajos que abarcan todas las etapas del ámbito de los Proyectos y ejecución de obra, desde el Planeamiento, Perfil, Factibilidad, Diseño Definitivo y Ejecución de Obra; a lo largo de los años se ha ido ampliando a otros rubros como son las obras civiles y de subestaciones de potencia especialmente. La empresa cuenta con ingenieros y técnicos calificados con amplia experiencia especialmente en las áreas de logística, dirección y proyectos y ejecución de obras electromecánicas cumpliendo con los estándares de calidad de servicios y normas tanto nacionales como internacionales, registrando en promedio 150 trabajadores y 15 prestadores de servicios por año.

Entre las obras desarrolladas más representativas como contratista minero se encuentran: Obras civiles y eléctricas en la sub estación de potencia Planta 4 MVA 22.9/4.16, sub estación de potencia Bolívar 2 MVA 22.9/4.16, sub estación de potencia Marina 2.5 MVA, subestación de potencia interior Mina 0.5 MVA, montaje y obras civiles de la línea de transmisión en 60 kV, línea primaria, línea sub transmisión, línea eléctrica, entre otros en Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C.; Repotenciación de línea de transmisión, nuevo sistema de distribución secundaria y alumbrado público de Compañía Minera Argentum S.A.; Instalación de líneas de derivación 22.9 kV, instalación de transformador, tendido de línea primaria, construcción y ejecución de montaje electromecánico de las subestaciones de San José, ingeniería y construcción de montaje, suministro, pruebas y puesta en servicio de las líneas transmisión 60 kV de la empresa administradora Chungar S.A.C; asimismo obras en la Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A., Minera Sinaycocha S.A.C., Unidad Minera Huarón, entre otros.

En el rubro de obras eléctricas resaltan: Obras de electrificación rural en Lote N° 1 S.E.R. Huamachuco IV etapa; en Lote N° 2 S.E.R. Pomabamba V etapa; en Lote N° 6 S.E.R. Puerto Bermúdez III etapa; electrificación de los centros poblados de Huallamayo, Agomarca y Auquimarca en Paucartambo; reconstrucción de la infraestructura de saneamiento de Villa

Rica en Oxapampa; reubicación de estructuras de MT y BT de los alimentadores A4822, A4821 y A4827 de interferencia con la carretera Satipo; rehabilitación y ampliación de redes de MT y BT de los centros poblados de Madre Mia y Alto Azul Sitully en los distritos de Nuevo Progreso y Cholón en las provincias de Marañón y Tingo María; instalación de línea de distribución para alimentación de nuevos campamentos Alpamarca; entre otros.

En obras civiles destacaron: reconstrucción de la infraestructura de saneamiento de la ciudad de Villa Rica en Oxapampa; mejoramiento de la carretera Valle Yacus de los tramos I y II; rehabilitación del canal Aductor en zona Quebrada y tramos críticos Chanchamayo; Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable e instalación de alcantarillado de Nueva Esperanza; reparación y mantenimiento de parte del Patio de Concentrados; construcción del puente Bailey sobre el río Naranjal – Anexo Rundayacu; construcción e implementación de tres centros de salud y viviendas para tres anexos en el ámbito de la Minera Catalina Huanca S.A.C.; construcción del complejo educativo en la localidad de Rundayacu en la provincia de Jauja; construcción e implementación de diez centros educativos y dos centros de salud en el ámbito de la afluencia de Minera Sinaycocha; entre otros.

CONSEGESA S.A. ingresó al mercado de construcción y servicios conexos atendiendo la demanda del sector público como del sector privado en diferentes regiones del Perú. El rubro de la construcción se estimó un crecimiento por encima del 5% al cierre del 2019 y para el 2020 se estimó que crecería 4%; sin embargo, desde marzo ha tenido caídas continuas hasta alcanzar caída de 89.7% abril dada las condiciones de la emergencia sanitaria por el COVID-19, con el reinicio operativo de las actividades se estima que el sector se reactive y recupere operaciones en los últimos cuatro meses del 2020, lo que requerirá reiniciar el 55% de las obras que no fueron ejecutadas y entregadas a tiempo durante los meses del confinamiento, así como flexibilizar las condiciones de acceso a créditos por parte

de los bancos. En referencia a las obras públicas, se produjo una desaceleración del 50.1% entre enero y agosto, mientras que en setiembre se estima una baja cerca del 10%. Se estima que para el 2021 se produciría una importante recuperación del sector; sin embargo, las constructoras afirman que la incertidumbre respecto a la evolución del mercado, luego de la recesión para este año, hará que las inversiones en nuevos proyectos caigan un 18% (Gestión, 2020).

Dado que el desarrollo de infraestructura en transporte, energía, agua y saneamiento y telecomunicaciones; contribuye al crecimiento económico y por ende, a una mejor calidad de vida de los pobladores en un país; requerida para reactivar la economía después de las consecuencias del COVID-19. La inversión pública en infraestructura del país está bajo la responsabilidad del Gobierno Central y Gobiernos Sub Nacionales, asimismo la inversión realizada por las empresas adscritas a organismos públicos, y el sector privado que incentivan el desarrollo de importantes proyectos de inversión. El Banco Mundial ha considerado la sostenibilidad a tomar en cuenta para la evaluación de proyectos y planes de infraestructura en tres aspectos: fiscal, financiera y ambiental. El Estado peruano a través del Ministerio de Economía, ha aprobado con Decreto Supremo N° 238-2019-EF el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, el cual forma parte de la Política Nacional de Competitividad y Productividad estableciendo como uno de sus nueve objetivos prioritarios el “dotar al país de infraestructura económica y social de calidad”, dicho plan establecido es un instrumento que prioriza y articula los esfuerzos de las entidades públicas para contribuir a cerrar parcialmente la brecha de infraestructura de acceso básico y de este modo crecer a nivel competitivo y productivo en el país, para agregar, instrumento para la planificación de inversiones en infraestructura de propiedad y uso público, permitiendo identificar potencialidades económicas, contribuyendo a generar bienestar para la población, y de esta manera creando oportunidades sostenibles de crecimiento rumbo a la diversificación

productiva. En ese sentido, se provee en el mercado de la construcción la creación de programas y unidades ejecutoras para financiar y construir infraestructura.

1.2. Conclusiones

La empresa CONSEGESA S.A. – Consultores y Contratistas Generales, fundada en 1992 en la provincia de Chanchamayo de la región Junín, se dedica al servicio de ingeniería en el desarrollo de estudios y obras electromecánicas y civiles, con mayor participación en estudios y ejecución de líneas de distribución y transmisión, obras civiles y eléctricas en el sector minero como contratista minero inscrito en el MEM. Asimismo, ejecuta proyectos en todo el ámbito nacional que abarcan todas las etapas del ámbito de los proyectos y ejecución de obra, desde el planeamiento, perfil, factibilidad, diseño definitivo y ejecución de obra; para lo cual cuenta con la infraestructura adecuada y personal especializado para brindar el servicio encomendado.

La empresa con más de 20 años de experiencia ha incursionado en el mercado con la ejecución de una variedad de proyectos con montos de inversión considerables, por lo que cuenta con los requisitos para brindar servicios en el sector público, especializado en el sector minero, y con incursión en obras civiles y de subestaciones de potencia. En ese sentido, en atención a la demanda de proyectos y ante la expectativa de crecimiento del sector construcción del ámbito público como privado, CONSEGESA S.A. se ha mantenido en el sector; sin embargo, dado el contexto de la emergencia sanitaria, los proyectos han mostrado una contracción debido a las políticas y reglas de confinamiento. Se estima que los proyectos se reinicien y muestren un crecimiento de acuerdo a las políticas de reactivación y mejores condiciones de acceso al crédito, con lo que se espera que la empresa se encuentre preparada para enfrentar la nueva tendencia y retos en el sector construcción, puesto que hay mucho por subsanar en cerrar brechas de infraestructura.

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

El presente capítulo detalla los cimientos en los que se basa el Plan Estratégico para CONSEGESA S.A., en el cual se presentan la visión, misión, valores y código de ética. Sobre ellos, se inician y se organizarán los siguientes pasos del proceso estratégico para el logro de los objetivos y alcanzar la visión en un horizonte de cinco años.

2.1. Antecedentes

La empresa CONSEGESA S.A. inicia operaciones en el año 1992, cuya casa matriz se ubica en la provincia de Chanchamayo, región Junín. Entre los principales clientes se encuentran los Gobiernos Regionales, Ministerio de Energía y Minas, empresas mineras, Grupo Distriluz, EDEGEL, entre otros; desarrollando actividades del rubro de la construcción de infraestructura, principalmente del sector eléctrico. Para el inicio de sus operaciones realizó estudios y Obras Electromecánicas y Civiles, dando mayor énfasis al estudio y ejecución de Líneas de Distribución y Transmisión, Obras Civiles y Eléctricas contando en el sector minero como Contratista minero inscrito en MEM, en el organismo de contrataciones con el Estado y homologado en el Grupo Distriluz.

Según la edición The Top 10,000 Companies 2019 (Perú TOP Publications, 2019), ubica a CONSEGESA S.A. en el puesto 389 de las empresas constructoras en el Perú, esto corresponde al ranking año 2018. Para la elaboración de este ranking de las principales empresas del Perú, Perú TOP Publications adopta el criterio por nivel de ingresos o facturación por año.

En la actualidad Consegesa S.A. cuenta con una visión y misión, la misma que puede ser verificada en su página web; sin embargo no cumple con los criterios establecidos en el modelo presentado por D'Alessio (2015), por lo que plantaremos una nueva visión y misión.

2.2. Visión

La visión actual dice así *“CONSEGESA S.A., busca afianzarse como una empresa líder en el mercado nacional en servicios de ingeniería, construcción, mantenimiento y concesiones; sustentada en el trabajo responsable, dedicado e innovador de sus directivos y colaboradores que van a la vanguardia de la tecnología actual con una cultura de alta calidad centrada en un trabajo de calidad hacia nuestros clientes”*.

Se plantea:

Al 2025 CONSEGESA S.A., se ubicará dentro de las ciento ochenta (180) principales empresas constructoras en el Perú, destacando en proyectos de servicios públicos, construcción, infraestructura eléctrica, infraestructura social y económica para los sectores público y privado a nivel nacional, siendo reconocidos mediante nuestro compromiso, la confianza de los clientes, el talento del recurso humano, así como la contribución al desarrollo y bienestar del país.

De acuerdo al análisis bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en la cual se identificó que la visión propuesta cumple con los siguientes puntos, en revisión de los nueve criterios que deben conformar una visión:

- Ideología central: cumple.
- Visión del futuro: cumple busca la consolidación.
- Ambiciosa, convincente, y realista: cumple.
- Simple, clara, y comprensible: cumple.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios: cumple.
- Proyectada a un alcance geográfico: Cumple.
- Conocida por todos: No, especifica el rubro pero no el producto.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia: cumple.

- Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización: cumple, siendo muy general.

2.3. Misión

La misión actual dice así *“Proporcionar soluciones integrales garantizadas a nivel nacional e internacional con el respaldo de productos y servicios de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de Nuestros Clientes siempre impulsando la mejora continua de los procesos de sus Empresas”*.

Se plantea:

Realizar proyectos de construcción e infraestructura electromecánica, requerido por los sectores electricidad, administración pública, minero y construcción; satisfaciendo las necesidades y generando bienestar en nuestros clientes, basado en un proceso de mejora continua y el valioso aporte de colaboradores comprometidos y capacitados permanentemente.

De acuerdo al análisis bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en la cual se identificó que cumple con los siguientes puntos, es decir, con los nueve criterios que debe cumplir la misión:

- Clientes - consumidores: Cumple.
- Productos, bienes o servicios: Cumple.
- Mercados: Cumple.
- Tecnologías: Cumple.
- Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad: Cumple.
- Filosofía de la organización: Cumple.
- Auto concepto de la organización: Cumple.
- Preocupación por la imagen pública: Cumple.
- Preocupación por los empleados: Cumple.

2.4. Valores

CONSEGESA S.A. se rige como una empresa de servicios Consultores y Contratistas Generales que brinda servicios en el sector minero y sector estatal, para lo cual presenta los siguientes valores:

- Orientación al cliente.
- Pasión por nuestras actividades.
- Seriedad y cumplimiento.
- Trabajo en equipo.
- Cultura innovadora.

2.5. Código de Ética

CONSEGESA S.A. ha adoptado como principios para el actuar en sus operaciones, los que se señalan a continuación:

Moralidad en sus actuaciones. El buen comportamiento en el desempeño de la función ante la sociedad.

Buena fe. Implica el actuar con convicción.

No a los Sobornos o coimas. Comprende el no ofrecer bienes o dinero a funcionario del cliente para obtener a cambio facilidades, beneficios o ventajas con relación al que no lo tiene.

Respeto al ordenamiento constitucional. Implica cumplir con lo establecido en la norma constitucional de nuestro país, o en el país extranjero donde opere la empresa.

Acto confidencial. Considera que se debe mantener la reserva de los procedimientos constructivos y documentación que se genere producto del cumplimiento contractual.

2.6. Conclusiones

CONSEGESA S.A. opera en el mercado nacional con más de 20 años de experiencia, presenta su misión y visión, lo que les ha permitido permanecer en el mercado peruano; sin

embargo, se han identificado debilidades en los enunciados y definiciones claras.

El planeamiento estratégico para CONSEGESA S.A. permitirá alcanzar el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, diseñado para un horizonte en cinco años basado en la visión y comprometiéndose con la misión. El planeamiento requiere estar diseñado sobre pilares sólidos y establecidos en los valores y sobre un código de ética claro, que velen y garanticen los objetivos de la empresa con responsabilidad social.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo analiza y evalúa el entorno externo de CONSEGESA S.A., basado en: (a) el análisis tridimensional; (b) análisis de competitividad nacional de acuerdo a Porter (2009); y (c) el análisis PESTE enfocado en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ecológico. El análisis y evaluación externa permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz de Perfil referencial (MPR) con la finalidad de identificar los factores claves de éxito de las oportunidades y amenazas.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para analizar las relaciones internacionales se deben considerar los aspectos planteados por Hartman (citado en D'Alessio) desde la perspectiva nacional; por lo que se debe considerar tres grandes dimensiones en la teoría tridimensional de relaciones entre las naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) potencial nacional; y (c) los principios cardinales, con el objetivo de identificar la influencia que se presenta ante la empresa (D'Alessio, 2015).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La matriz de intereses nacionales (MIN), de acuerdo a D'Alessio (2015) presenta los intereses nacionales que busca un Estado para conseguir sus objetivos o protegerse frente a los demás Estados; algunos de estos intereses podrían ser comunes entre los estados o contrapuestos ante los intereses. Los intereses son clasificados en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos.

La matriz refleja la relación de intensidad de los intereses con otras naciones y entre ellos la especificación o relación entre ellos como comunes u opuestos D'Alessio (2015). Los principales objetivos nacionales se basan de acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN de 2011, el cual estableció seis ejes como elementos de interés

nacional, los mismos que interaccionan con países vecinos y socios comerciales actuales y potenciales, señalando entre ellos los intereses comunes y opuestos (ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
- Derechos fundamentales y dignidad de las personas			* Estados Unidos * Japón * Unión Europea	**Venezuela **Bolivia *Chile
- Oportunidades y acceso a servicios			*Colombia *Chile *Brasil	
- Estado y gobernabilidad			*Estados Unidos *Colombia *Ecuador *Bolivia *Brasil	**Chile
- Economía, competitividad y empleo		**Chile **México **Colombia	*China *USA *Unión Europea	
- Desarrollo regional e infraestructura			*USA *Brasil	
- Recursos naturales y ambiente		*USA *China *Unión Europea	*Colombia *Brasil	

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) el análisis del potencial nacional se basa en el análisis de los siguientes aspectos del contexto peruano: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico-psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo a los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017, la población en el Perú registró 31'237,385 habitantes con una tasa de crecimiento promedio anual de 1%, lo que demuestra una tasa decreciente en los últimos cincuenta años (ver Tabla 3). Según el censo 2017, la población censada en los centros poblados urbanos del país fue de

23 millones 311 mil 893 habitantes, lo que representa el 79.3%; mientras que la población censada en los centros poblados rurales es de 6 millones 69 mil 991 personas, que representa el 20.7%. En el área urbana, las regiones incluida la región Lima y Lima Metropolitana, que concentran una población mayor al 70,0% son: la Provincia Constitucional del Callao (100%), provincia de Lima (99.9%), Tumbes (93.7%), Ica (92.4%), Arequipa (91.8%), Tacna (90.1%), Moquegua (86.9%), Región Lima (83.1%), Madre de Dios (82.8%), Lambayeque (81.1%), Ucayali (81.0%), Piura (79.3%), La Libertad (78.9%) y Junín (71.0%). La población masculina del Perú representó el 49.2% de la población censada y corresponde a 14 millones 450 mil 757 hombres y la población femenina, el 50.8%, que representa a 14 millones 931 mil 127 mujeres (INEI, 2018).

Tabla 3

Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual Según Censos 1940 - 2017

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual %
1940	7,023,111			
		3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357			
		3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564			
		3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231			
		4,877,212	406,434	2
1993	22,639,443			
		5,581,321	398,666	1.6
2007	28,220,764			
		3,016,621	301,662	1
2017	31,237,385			

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

La evolución de la población se reflejó en la forma de una pirámide poblacional. En décadas anteriores, esta población presentaba una base ancha y vértice angosto. Según el censo 2017, se cuenta con una base más reducida y un ensanchamiento progresivo en los centros, que da cuenta de un menor número de nacimientos y mayor población en edad

activa. Asimismo, se observa mayor proporción en la población adulta mayor. En el periodo intercensal 2007-2017, el grupo de edad de 0 a 4 años refleja una reducción de la natalidad, además de una disminución de la población masculina y femenina en los grupos quinquenales de 5 hasta 29 años de edad. En los siguientes grupos de edad, se observa un crecimiento para ambos sexos, principalmente en el grupo femenino (ver Figura 2) (INEI, 2018).

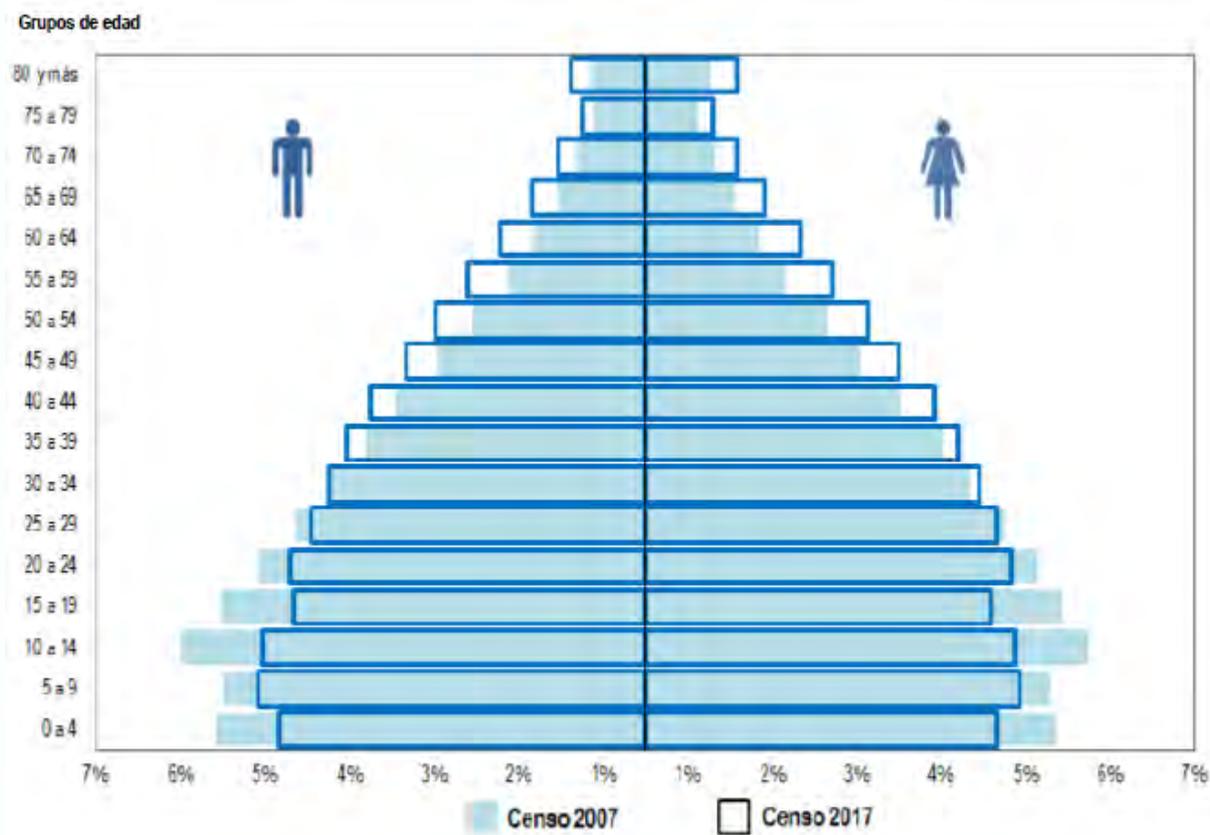


Figura 2. Perú: Pirámide de la Población 2007 - 2017.

Tomado de Perú: Resultados Definitivos del Censos Nacionales 2017 XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1544/)

De acuerdo a la población económicamente activa (PEA) población mayor a 14 años, en el Perú se registró 22 millones 128 mil 833 habitantes mayor a 14 años, de los cuales 13 millones 38 mil 325 constituyen la PEA siendo el 58.9% del total, encontrándose en 94.3% ocupada. La PEA está conformado por el 60.4% de hombres y 39.6% por mujeres (INEI, 2018).

Geográfico. El Perú está situado en la parte central y occidental de América del Sur, siendo sus puntos extremos: por el límite septentrional (norte) en la primera curva del río Putumayo, NE de la confluencia del río Güeppi con el río Putumayo; por el límite meridional (sur) el punto Concordia, inicio de la frontera terrestre que parte del Océano Pacífico en un punto de la orilla del mar situado a diez kilómetros hacia el noreste del primer puente sobre el río Lluta; por el límite oriental (este) la confluencia del río Heath con el río Madre de Dios; y por el límite occidental (oeste) la Punta Balcones, al sur del puerto de Talara. Limita con cinco países: por el Norte con el Ecuador; por el Nor-Este con Colombia; por el Este con Brasil; por el Sur-Este con Bolivia; por el Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico. Con todos los países mencionados, los límites están establecidos por Tratados Internacionales. La longitud de sus fronteras con los países vecinos es de 7 100,3 km. y la de su litoral es de 3 079,5 km. Entre la Boca Capones (frontera con Ecuador) y Concordia (frontera con Chile) (INEI, 2018).

El territorio del Perú presenta un relieve extremadamente accidentado originado fundamentalmente por la existencia del sistema montañoso conocido como la Cordillera de los Andes, que recorre el país longitudinalmente de Sur a Norte y da lugar a la formación de tres regiones naturales que reciben los nombres de Costa, Sierra y Selva. La Costa es una estrecha faja longitudinal que se extiende entre el Océano Pacífico y los contrafuertes occidentales de la Cordillera de los Andes, con un ancho variable entre 50 y 100 km, área que representa el 11 por ciento de la superficie total del país. Su relieve es moderado, destacando las terrazas marinas, los abanicos aluviales, las dunas y los depósitos de arenas eólicas, alternadas con pequeños cerros que constituyen la parte baja de los contrafuertes occidentales de la Cordillera de los Andes. El litoral peruano es casi recto. Son pocos los accidentes de importancia, entre los que se encuentran: las Penínsulas de Paracas (Ica), Ferrol (Áncash) e

Illescas (Piura); las bahías de La Independencia y Paracas de Ica, Samanco y Chimbote en Áncash, y la de Sechura y Paita en Piura (INEI, 2018).

La superficie total del territorio peruano, incluye las islas costaneras en el Mar de Grau y la parte peruana del Lago Titicaca, constituyendo 1'285,215.60 km². La superficie total insular es de 133,40 km² integradas por: Islas ubicadas frente a las costas peruanas con 94,36 km²; Islas ubicadas en el sector peruano del Lago Titicaca: 39,04 km². Por su ubicación geográfica, el Perú debe definirse como un país tropical, de clima cálido y lluvioso; sin embargo, la presencia de la Cordillera de los Andes y la Corriente Peruana o de Humboldt, modifican completamente sus condiciones ecológicas. En consecuencia, el Perú posee casi todas las variantes climatológicas que se presentan en el mundo. El clima de la Costa es templado y húmedo gracias a la fría corriente marina peruana. En la Sierra, el clima varía desde el templado hasta el frío glacial en las cumbres, con una estación de lluvias de noviembre hasta abril. El clima de las planicies selváticas trasandinas es cálido y húmedo, con abundantes lluvias de noviembre a mayo. (INEI, 2018).

Económico. En los últimos años el Perú ha mostrado ser un país estable en aspectos macroeconómicos, con un crecimiento positivo del PBI; por lo que en las proyecciones para el 2020-2023, en el 2019 se revisó el crecimiento de la economía mundial de 3.4% a 3.2%, la tasa de crecimiento más baja desde 2009, y para el horizonte 2020- 2023, se ajustó de 3.5% a 3.4% en promedio. En las economías avanzadas, la revisión a la baja se explicó principalmente por un menor crecimiento de Estados Unidos, afectado por una moderación de la inversión no residencial, el deterioro de la confianza y mayores costos arancelarios; mientras que, en las economías emergentes, el cambio se explica por un menor crecimiento de la economía china de 6.2% a 6.1% para 2019, y de América Latina y el Caribe de 1.9% a 1.0% para 2019. Las economías más grandes de la región son Brasil, México y Argentina, que muestran bajas tasas de crecimiento en 2019 (MEF, 2019). Sin embargo, las estimaciones

salieron de los rangos pronosticados debido a la emergencia sanitaria mundial por el COVID-19, iniciada en marzo del 2020.

La recuperación reciente de las economías, que continuaría en lo que resta del año, es consistente con una contracción de 5% para 2020 y una recuperación de 5.5% para 2021 (ver Figura 3). Estados Unidos con una contracción de 3.7%, la Eurozona con una contracción de 8.8%. En América Latina, la proyección de crecimiento de la mayoría de economías se ha revisado a la baja. El rebrote o aumento de casos de COVID-19 ha limitado la apertura económica por encima de lo previsto en el anterior Reporte. La excepción es Brasil donde los indicadores de actividad han tenido una evolución mejor a la prevista (BCRP, 2020).

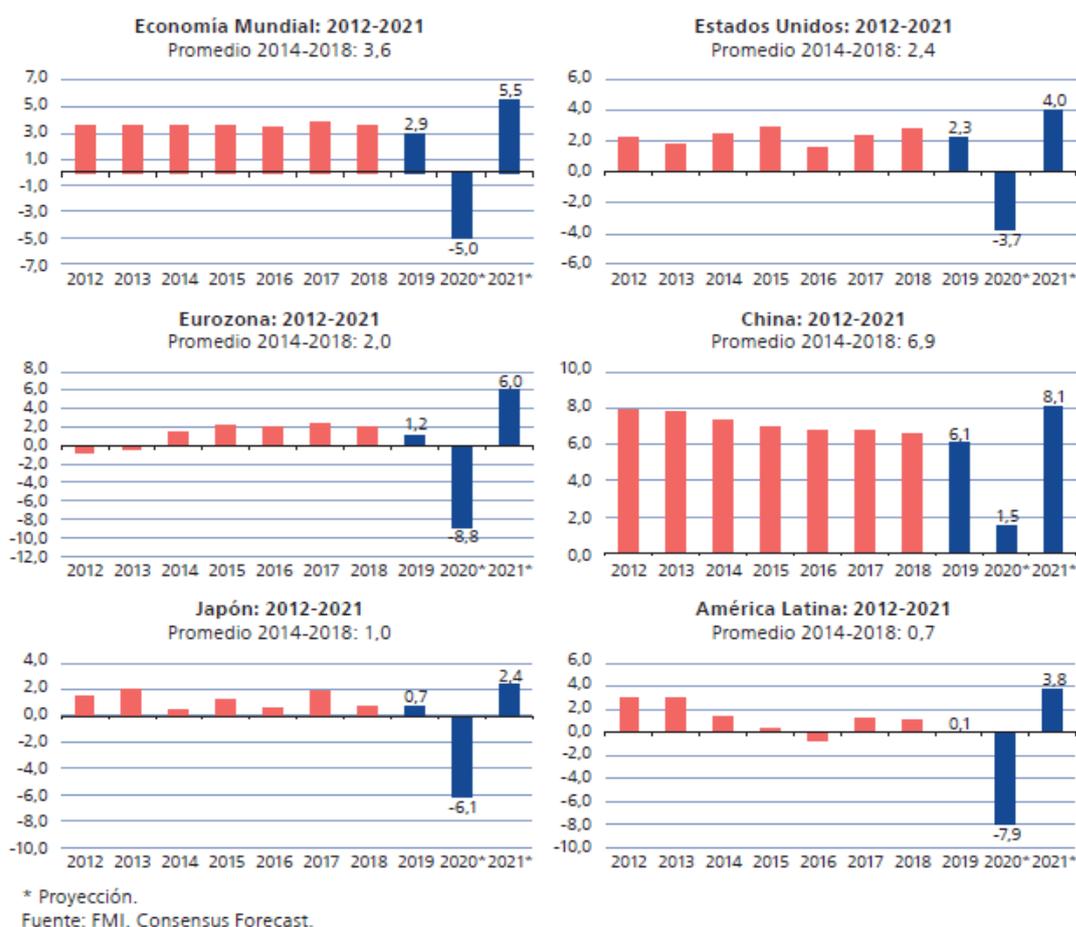


Figura 3. Crecimiento del PIB (Variación Porcentual).

Tomado de Reporte de Inflación Setiembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>)

Tecnológico y Científico. A pesar del crecimiento económico considerable que ha tenido el Perú en los últimos años con ventajas frente a otros países de la región; lamentablemente no se ve traducido en avances del ámbito tecnológico y científico, por lo que se encuentra rezagado. El ranking de competitividad del World Economic Forum 2019 elaborado sobre 141 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 88 en preparación tecnológica, habiendo bajado desde el puesto 69 en el año 2012, mientras que innovación se sitúa en la posición 119 (WEF, 2019).

El Foro Económico Mundial ha anunciado que los Pioneros de la Tecnología 2020, que abordan los problemas mundiales con tecnología de vanguardia. Desde la inteligencia artificial (IA) hasta la captura de carbono, la cohorte está utilizando innovaciones para proteger el clima, mejorar la asistencia sanitaria, reajustar la sociedad y a construir un futuro mejor. De las 100 empresas seleccionadas, más de una cuarta parte son dirigidas por mujeres, más del doble del promedio de la industria, proceden de diversas regiones que van más allá de los centros tecnológicos tradicionales, con empresas que utilizan tecnología innovadora de diversas formas en todo el mundo. En Brasil, la empresa Cargo X está digitalizando el transporte por carretera para optimizar la logística que puede mejorar el sustento de los camioneros en el país. La empresa india ZestMoney está utilizando su tecnología para transformar el sector de los servicios financieros, ofreciendo créditos asequibles a quienes no pueden acceder a ellos por las vías financieras tradicionales (WEF, 2020).

Cada Pionero Tecnológico está impactando en su país y su comunidad de diferentes maneras. Así como la empresa Twiga de Kenya está reduciendo los costos de los alimentos en África mediante el uso de datos de B2B para hacer más eficientes las cadenas de suministro de alimentos. Otras economías representadas incluyen: Alemania, Argentina, Austria, Brasil, China, Chile, Canadá, Corea del Sur, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Hong Kong RAE, India, Israel, Japón, Kenya, Luxemburgo, Singapur,

Suiza, Taiwán (China) y el Reino Unido. Además de su diversidad regional, los Pioneros de la Tecnología de este año están a la vanguardia de una amplia gama de industrias que abarcan las ciudades inteligentes, la limpieza de la atención sanitaria, las finanzas, la logística y más (WEF, 2020).

Histórico, psicológico y sociológico. La historia del Perú, se remonta a la primera aparición de la población peruana hace más de 10,000 años en las gélidas alturas altoandinas, estos pobladores han dejado su huella como Pikimachay (Ayacucho), Lauricocha (Huánuco) y Toquepala (Tacna). Después de muchos años, se movilizaron hacia los valles occidentales del Pacífico hace unos 7,000 mil años, luego pasaron a las lomas costeras y finalmente a tierras frente al mar; los pobladores pasaron por varias actividades de cazadores de llamas y venados a ser marisqueros y pescadores. Finalmente, el poblador dejó su vida errante para pasar a cultivar su propia comida, y de esta forma se comenzó a cultivar importantes productos como habas, papas, maíz y algodón, productos que por su calidad son considerados, hasta el día de hoy, como de muy alta calidad.

La civilización más antigua de América apareció en Perú hace más de 5,000 años, esta civilización fue Caral; esta civilización fue contemporánea a las de Egipto y Mesopotamia, por lo que a Perú se le puede considerar uno de los focos culturales más importantes del mundo, junto con Mesoamérica, y las cuencas del río Nilo, el Eufrates y el Indo. Este periodo de civilización es considerado como Periodo Inicial y a este pertenecen algunos importantes sitios arqueológicos como Sechín, en la costa de Áncash, y el Templo de las Manos Cruzadas de Kotosh, en Huánuco. Luego, pasaron otras ciudades y culturas importantes para el Perú como Chavín, en los andes de Ancash; la cultura de Paracas, expertos en telares y operaciones craneales; la cultura Mochica, caracterizados por su cerámica figurativa, orfebrería y su eficiente uso del recurso hídrico; imperio regional denominado Wari, que se extendieron en su dominio en lo que más tarde se conoció como el Tahuantinsuyo.

La caída del imperio se dio en el año 1532, cuando los españoles capturan al Inca Atahualpa; en 1542 se creó el Virreinato del Perú, el cual se mantuvo por casi 300 años de esclavitud y explotación lo que trajo consigo muchas protestas sociales y rebeliones. En 1821 se proclamó la independencia del Perú por Don José de San Martín; luego de la independencia, aparecieron muchos caudillos militares que hicieron difícil la convivencia entre mestizos e indios. Posteriormente, se presentaron auges económicos impulsados por el guano, algodón y azúcar, se proclamó la libertad de los negros, comenzó las primeras migraciones chinas y finalmente surgió el primer gobierno de Pardo.

En la década de los 80 se presentaron grandes problemas económicos, llegando a tener una inflación hipergalopante, y los grupos terroristas tenían atemorizados a la población. En la década de los 90, luego del autogolpe de 1992 por el Ing. Alberto Fujimori, quien había sido elegido en 1990, se logró recuperar la economía, el país se reincorporó al sistema económico mundial y se derrotó a los grupos terroristas existentes. Desde el año 2000 el país ha pasado por cinco presidentes en un contexto democrático, se sigue con crecimiento económico y en búsqueda de superar las crisis de décadas pasadas.

De acuerdo a la estructura socioeconómica del Perú presentada por IPSOS (2020), el 34% de peruanos pertenecen al NSE E, su ingreso promedio es 1,300 soles al mes; el 27% al NSE D, 27% al NSE C, 10% al NSE B, y 2% al NSE A. De los cuales a mayor ingreso promedio menor el porcentaje de gasto mensual (ver Tabla 4) (IPSOS, 2019).

Tabla 4

Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Ingresos y Gastos 2019

	Ingreso promedio (S/.)	Gasto mensual % de sus ingresos
NSE A	12,660	62
NSE B	7,020	68
NSE C	3,970	75
NSE D	2,480	80
NSE E	1,300	87

Nota. Tomado de “Características de los niveles socioeconómicos del Perú 2019”, por IPSOS, 2019 (<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>)

Organizacional y Administrativo. El Perú se rige bajo la Constitución Política del Perú (1993) aprobada mediante referéndum con el Artículo 43° que señala lo siguiente: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes” (Título II, Capítulo I, Del Estado, la Nación y el Territorio). El Gobierno peruano está conformado por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

El Poder Ejecutivo es la organización que gobierna al país de acuerdo con los intereses nacionales; está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional, entre otros. El Poder Legislativo en el 2018, como organismo integrado por 130 personas que representan a la ciudadanía, consta de una sola Cámara cuya elección de los representantes se hace de manera democrática cada cinco años; tiene tres funciones principales, la primera es la de legislar, es decir, crear leyes que ayuden a mejorar el bienestar de la sociedad; la segunda función es la de fiscalizar, a través de la interpelación a ministros, mociones de censura y cuestiones de confianza; la última función es la de representación, es decir, lleva la voz del pueblo a debates nacionales. La organización del Poder Legislativo se puede enfocar desde dos ámbitos, el primero es el ámbito Político en el cual se identifican los órganos de dirección y los órganos de producción; el segundo es el ámbito administrativo, cuya labor es imparcial y no partidaria, está regida por la Oficialía Mayor y entre sus principales actividades están la preparación de la agenda del pleno, de la Comisión Permanente y del Consejo Directivo (IDEA, 2008).

Con respecto al ámbito político, cabe precisar que dentro de los órganos de dirección se tiene a: la Mesa Directiva, la que es presidida por un representante durante el periodo de un año; el Consejo Directivo, que lo componen los miembros de la mesa directiva y los

portavoces de los diversos grupos parlamentarios. Así mismo, el órgano de producción lo integran: el Pleno, en donde se debaten y toman decisiones; La Comisión Permanente, a cargo del presidente del Congreso con no menos de 20 legisladores elegidos por el pleno y funciona durante el periodo de receso del legislativo. En referencia al Poder Judicial, como se indicó, su misión es la administración de justicia, la misma que es gestionada a través de sus órganos jerárquicos. En cuanto a su organización, está integrado por órganos jurisdiccionales y órganos que permiten su gobierno y administración; dentro de los primeros tenemos a la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica (IDEA, 2008).

En el ámbito administrativo, la división política administrativa del Perú cuenta con 24 departamentos cuyo gobierno responde a 26 gobiernos regionales, tener en cuenta que el departamento de Lima tiene dos Gobiernos Regionales (Lima Metropolitana y Lima Provincias, y la Provincia Constitucional del Callao). Los gobiernos regionales son dirigidos por el Gobernador Regional, la gestión está normada por la Constitución, Ley de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; la región cuenta con autonomía política, económica y administrativa dentro de lo que corresponde a su competencia.

Militar. El Perú ha ido fortaleciendo sus fuerzas militares de tal forma que permitan garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República del Perú (Decreto Legislativo, 2012). El Perú ocupó el puesto cuatro en cuanto a potencial militar en Latinoamérica y el número 39 en el mundo; el primer lugar en Latinoamérica lo alcanzó Brasil seguido de México y Argentina. Sin embargo, presenta debilidades dado que se encuentra inmerso en una lucha permanente contra el narcotráfico principalmente en el VRAE. Las fuerzas armadas y policiales, cuentan con equipamiento obsoleto y bajo nivel de preparación, bajos índices de alistamiento, entonces el panorama se torna más sombrío.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo a D'Alessio (2015) los principios cardinales nacionales permiten establecer los lineamientos base sobre los que una nación se propone alcanzar sus objetivos. Los principios cardinales son los siguientes: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados y presentes; (c) Contrabalance de intereses; (d) Conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. De acuerdo con D'Alessio (2015), la interacción entre dos estados nunca es bilateral; ya que siempre existen otras partes que están interesadas en que esta interacción se efectúe. Desde la última década del siglo XX y con la apertura de la economía al mercado internacional; el estado peruano ha tenido una importante interacción con el mundo; dando lugar a la firma de muchos Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo; en donde en cada uno de ellos de seguro hay más de un interesado por la firma del acuerdo mundo; dando lugar a la firma de muchos Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo.

Lazos pasados y presentes. Luego de la abrupta desintegración y deterioro de la cultura incaica debido a la invasión de España y su posterior independencia, el Perú ha pasado por interacciones con muchos países que forman parte de su historia y en algunos casos parte de su presente. La inmigración China comenzó en 1849, pocos años luego de la independencia, esto debido a la abolición de la esclavitud por Ramón Castilla y la consecuente falta de mano de obra para los campos agrícolas, durante los años 1849 y 1880, llegaron al Perú alrededor de 90,000 a 100,000 chinos. Otra de las colonias que llegaron al Perú fue la japonesa, la primera inmigración japonesa en 1899 con la llegada del barco para desempeñar labores agrícolas; hoy en día en el Perú existe la segunda comunidad japonesa más numerosa de América Latina con alrededor de 100,000 personas descendiente de japoneses. Asimismo, la inmigración alemana inicio en 1853, mediante un contrato que

pretendía traer colonos alemanes al Bajo Amazonas; en 1857 llegaron al Callao 296 inmigrantes, sin embargo, debido a la negligente empresa de colonización llevada a cabo por el gobierno peruano y el empresario Cosme Damián Schutz, llegaron a Pozuzo 172 colonos en 1859.

Todos estos lazos históricos pasados han permitido potenciar lazos presentes y mezcla de diferentes culturas, en especial a las culturas japonesa y china, pues con ambos países se tiene una relación comercial fuerte y vigente; en complemento existen tratados de libre comercio con la unión europea de la cual es partícipe Alemania entre otros países. En definitiva, estos tratados de comercio se han visto beneficiados de las relaciones históricas que ha tenido con estos países y que hoy en día sus culturas son actores importantes en el quehacer nacional.

Contrabalance de Intereses. El Perú posee algunas ventajas comparativas con respecto a sus competidores más cercanos, las principales ventajas comparativas son: (a) la agricultura, (b) la pesca y acuicultura, y (c) la explotación de metales. El Perú ha logrado una gran ventaja comparativa en la agricultura con respecto a su más cercano competidor Chile, en productos como la palta, la uva, el limón y la fruticultura, esta ventaja se sostiene en los campos dedicados a esta industria, el clima y la mano de obra.

Organismos internacionales velan por los intereses comunes como la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (2017) que señaló que para darle mayor competitividad se recomienda acceder a recursos técnicos generados a lo largo de casi 10 años. Asimismo se sugiere participar activamente en las iniciativas de la FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Estas propuestas buscan equilibrar la inversión del Estado en el perfeccionamiento y tecnificación de la agricultura y que velan por la salud en general, hacer de la agricultura un sector atractivamente

competitivo contribuyendo significativamente al PBI nacional, además su contribución a mantener áreas ecológicas y conservación ambiental.

Conservación de los enemigos. Después de la independencia el Perú enfrentó muchos conflictos internos y externos, uno de los primeros fue con la Gran Colombia, antes conformada por Ecuador, Colombia, Venezuela y Panamá. Posteriormente, independientemente conflictos bélicos con Ecuador, Bolivia, Chile y Brasil; es decir, el Perú ha estado en conflictos y no necesariamente por ambiciones o pretensiones del propio Perú, sino más bien por reclamaciones de territorios o posicionamiento geopolítico económico de las otras naciones. Entre los más críticos se considera a Chile, debido a la competencia directa en la economía, y en el destino de sus inversiones en el extranjero y además porque Chile es el país de la región ubicado en el ranking del *Global Innovation Index* 2018, la ventaja de Chile se convierte en una oportunidad para el Perú que puede aprovechar la experiencia y ponerla en práctica para lograr los objetivos nacionales.

Asimismo, los enemigos con los que se enfrenta el Perú son aquellos en los que el Estado busca crecer y desarrollarse económicamente y para ello debe participar en un mercado global altamente competitivo. El Perú se encuentra en constante inserción en el mercado global en diferentes sectores como el agrícola, pesquero, turístico y minero; en cada uno de ellos encuentra potenciales competidores con quienes debe alcanzar mayor posición; tal como es el caso en el que Perú se consolidó como el principal exportador de la Comunidad Andina de Naciones en el 2017, superando a regiones como Colombia, Ecuador y Bolivia; por otro lado, en el sector turismo el Perú tiene franca disputa con turistas con Argentina, Chile, Brasil y México, entre otros.

3.1.4. Influencia del análisis en CONSEGESA S.A.

De acuerdo al análisis tridimensional de las naciones, la empresa CONSEGESA S.A. ubicada en la provincia de Chanchamayo en la región Junín se encuentra bajo las condiciones

e intereses que muestra el Estado frente a otras naciones; por lo que las condiciones externas y relación con otras naciones permitirán el dinamismo, interacción y búsqueda de mayor competitividad en diferentes sectores. Entre los principales intereses nacionales se encuentran el Desarrollo regional e infraestructura, interés en el cual la empresa aprovechará la incursión en el desarrollo de proyectos y estudios de ingeniería y construcción, y afianzará el desarrollo. La tendencia de crecimiento económico desde los últimos años ha sido paralizada por la emergencia sanitaria del COVID-19, por la cual muchos sectores se encuentran afectados por las medidas de confinamiento y medidas de prevención; sin embargo, se espera que para el 2021 se reactive la economía con una tasa de crecimiento del PBI con el incentivo del gobierno en proyectos de inversión pública e incentivo de la inversión privada, buscando mejoras económicas y mayor bienestar de la población.

El Perú tiene diversas potencialidades en el ámbito demográfico, geográfico, económico, entre otros; entre los que se destaca las potencialidades del sector minero y la participación en el PBI, siendo un sector con dinamismo en el Perú. CONSEGESA S.A. cuenta con la oportunidad de atender la demanda de servicios y proyectos que requieren las empresas mineras en el ámbito peruano. Las condiciones e interacción del Perú con otros países permiten establecer los lineamientos para alcanzar los objetivos como país, alcanzar mayor competitividad, así como aprender lecciones y avances de otras naciones especialmente en el ámbito de investigación y tecnología.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país depende de una serie de factores dinámicos, así como las condiciones de la globalización, economías de libre mercado, innovación, uso de tecnología y aplicación del *know-how*, entre otros. Se definen cuatro fortalezas del poder que tendrán relación directa con la competitividad de las naciones; estas fortalezas son: a)

condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, y d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo a D'Alessio (2015) las condiciones de los factores se refieren a la situación del país, como los factores de producción de recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector. Por lo que, se analizan las condiciones de los factores orientadas a desarrollar una ventaja competitiva o en su defecto a interferir en su desarrollo. La competitividad que cada país tiene depende de múltiples elementos o factores. Según el informe de ranking de Competitividad Global 2019 por *World Economic Forum - WEF*, el Perú se ubicó en el puesto 65 de 141 países evaluados, el cual presenta la competitividad del país definido como un set de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de producción. A pesar del mejor nivel mostrado en la estabilidad macroeconómica, encuentra su posición más baja en adopción de tecnologías de la información y telecomunicaciones en el puesto 98, seguido de dinamismo empresarial en la posición 97, instituciones en la posición 94, capacidad de innovación en la posición 90 (WEF, 2019).

A nivel general, el puntaje alcanzado de competitividad del Perú de los países latinoamericanos se ha respaldado principalmente en el desempeño económico con 58.95 puntos ubicado en el puesto 41. Por otro lado, se complicó la situación con respecto a la eficiencia del gobierno con 50.92 puntos ubicado en el puesto 49, y la eficiencia de negocios con 41.02 puntos ubicado en el puesto 55, en los cuales se retrocedió dos y cuatro posiciones, respectivamente. Finalmente, el caso particular que debe ser atendido con mayor urgencia sigue siendo infraestructura, cuya posición esté casi al final de la lista. El bajo puntaje fue consecuencia del bajo nivel de la tecnología en telecomunicaciones; bajo nivel de inversión en educación, salud y ambiente, e investigación y desarrollo; así como la baja calidad en el

transporte. Este es el pilar en el que se obtuvo la peor posición y el menor puntaje a pesar del avance con respecto al año pasado. Al comparar los puntajes del ranking de competitividad del Perú, con respecto a las puntuaciones en los cuatro pilares desde el 2008 hasta el 2019, los resultados no han sido muy favorables, ya que no superan los 60 puntos y no presentan cambios significativos que mejoren la competitividad frente al resto de países.

Tabla 5

Posiciones y Puntajes de los Pilares y Factores de la Competitividad del Perú: 2008, 2018 y 2019

Perú	Posición 2008	Puntaje 2008	Posición 2018	Puntaje 2018	Posición 2019	Puntaje 2019	Variación Puntaje 2018 - 2019	Variación Posición 2018 - 2019
Desempeño Económico	14	52.25	55	52.07	41	58.95	6.88	14
Economía doméstica	24		54	37.07	47	51.12	14.05	7
Comercio internacional	38		54	36.92	58	43.65	6.72	-4
Inversión extranjera	34		46	39.84	46	47.15	7.31	0
Empleo	7		24	50.74	26	59.5	8.76	-2
Precios	11		47	40.04	8	62.39	22.35	39
Eficiencia del Gobierno	32	38.44	47	52.09	49	50.92	-1.17	-2
Finanzas públicas	15		27	47.26	34	53.91	6.65	-7
Política de impuestos	31		28	46.09	30	54.21	8.12	-2
Marco institucional	42		49	37.08	50	44.77	7.69	-1
Legislación para los negocios	42		44	42.48	46	48.82	6.34	-2
Marco social	26		60	31.77	58	41.43	9.66	2
Eficiencia de Negocios	30	42.71	51	45.01	55	41.02	-3.99	-4
Productividad y eficiencia	47		60	29.35	59	35.45	6.1	1
Mercado laboral	2		44	43.48	48	49.94	6.46	-4
Finanzas	38		45	39.1	48	45.44	6.34	-3
Prácticas gerenciales	26		54	35.88	57	39.78	3.9	-3
Actitudes y valores	29		43	39.9	41	47.04	7.14	2
Infraestructura	52	13.26	61	30.77	61	31.67	0.9	0
Infraestructura básica	53		58	37.21	54	46.64	9.43	4
Infraestructura tecnológica	52		61	27.64	61	36.12	8.48	0
Infraestructura científica	51		61	21.76	61	31.04	9.28	0
Salud y ambiente	40		48	36.18	51	42.68	6.5	-3
Educación	47		54	30.24	55	37.09	6.86	-1

Nota. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2019”, por CENTRUM PUCP, 2019 (https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_del_ranking_de_competitividad_mundial_2019.pdf).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a las estadísticas, la demanda interna del Perú se contrajo en 10.1% en el 2020, principalmente por el descenso del consumo de las familias, lo que implicó una caída del PBI de 11.1%; todo ello, en un contexto marcado por la pandemia del Covid-19. La contracción se estimó en razón a la menor ejecución de la inversión pública observada en el primer semestre del año 2020 y al retraso de la fase cuatro del plan de reinicio de actividades, que implicó una recuperación más gradual del empleo. En el 2021 el crecimiento del PBI ascendería a 11% (ver Tabla 6) apoyado en el efecto positivo de las medidas de estímulo sobre el gasto privado, la reanudación de proyectos de inversión pública, la recuperación de la confianza y las mejores condiciones del mercado laboral y de la demanda global (BCRP, 2020). Se prevé dinamizar la demanda interna en el 2021 para contrarrestar las consecuencias de la emergencia sanitaria del 2021, dinamizada por la inversión privada y el gasto público.

Tabla 6

Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)

	2019	2020*			2021*	
		I Sem.	RI Jun 20	RI Set 20	RI Jun 20	RI Set 20
I. Demanda interna	2.3	-15.1	-11.9	-12.3	9.9	9.5
Consumo privado	3.0	-12.2	-9.4	-10.0	9.0	8.0
Consumo público	2.1	0.8	4.3	6.1	2.5	4.3
Inversión privada	4.0	-39.1	-30.0	-28.5	20.0	20.0
Inversión pública	-1.4	-39.2	-8.5	-19.0	9.0	11.0
Variación de Inventarios (Contribución)	-0.5	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0
II. Exportaciones	0.8	-26.1	-18.9	-22.0	14.1	17.8
III. Importaciones	1.2	-18.2	-16.9	-21.1	7.5	11.7
PBI (I+II+III)	2.2	-17.4	-12.5	-12.7	11.5	11.0
Nota:						
Gasto Público	1.0	-10.5	0.7	-1.1	4.2	5.9
Demanda interna sin inventarios	2.9	-1.1	-11.7	-12.1	9.8	9.4

Nota. * Proyección, RI: Reporte de Inflación.

Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021”, Banco Central de Reserva, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo a los últimos resultados de rankings mundiales de competitividad, el Perú cuenta con ciertas desventajas frente a los países latinoamericanos. Al evaluar los resultados de la edición 2019 y de 2008, se encuentra que el único país que ha caído en puntaje es Venezuela, con 11 puntos menos que lo registrado en 2008; mientras que otros países registran mayores puntajes; como México que obtuvo mayor puntaje en los últimos 11 años, con aproximadamente 16 puntos más; seguido por Argentina con 8.8, Colombia con 7.2, Chile con 3.5, Brasil con 2.4, y finalmente Perú, cuyo puntaje incrementó en menos de un punto en el mismo periodo analizado (0.92). Para el 2019 con análisis de 63 países, Perú es el que más ha caído en posiciones (35 de 55 países en 2008 y 55 de 63 en 2019); seguido de Chile y Brasil cayendo 16 posiciones, Colombia con 11 posiciones menos; Argentina con nueve posiciones menos; y Venezuela con ocho posiciones menos (ver Figura 4).

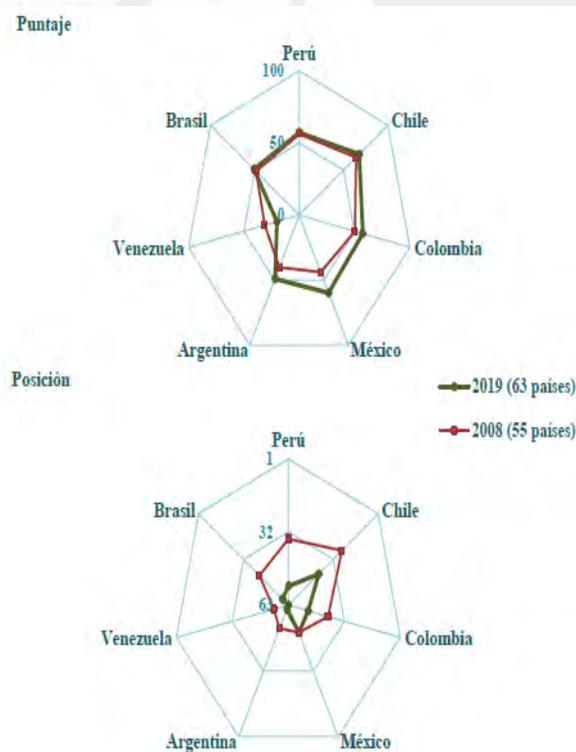


Figura 4. Competitividad de los países latinoamericanos 2008 – 2019 por puntajes y posiciones. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2019”, por CENTRUM PUCP, 2019 (https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_del_ranking_de_competitividad_mundial_2019.pdf).

En el Perú, se cuenta con el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, el cual cuenta con un Plan Nacional de Competitividad y Productividad, aprobado mediante Decreto Supremo N° 237-2019-EF que contiene 84 medidas concretas de corto, mediano y largo plazo para incrementar sostenidamente el bienestar de los peruanos. Las medidas sentarán las bases para una economía más dinámica, productiva e inclusiva mediante el acceso a servicios públicos de calidad y condiciones adecuadas de empleo formal para generar un país más competitivo y productivo. Para ello, se consideran las siguientes medidas de política:

- Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad.
- Fortalecer el capital humano.
- Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas.
- Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo.
- Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno.
- Generar las condiciones favorables para desarrollar un ambiente de negocios productivo.
- Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios.
- Fortalecer la institucionalidad del país.
- Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas.

Cada nación presenta una estructura diferente en las formas de dirigir y organizar sus empresas, así como las estrategias para fomentar la competitividad de los diferentes sectores; lo cual a nivel de países y empresas presentan rivalidad entre ellas como un estímulo para la creación de la ventaja competitiva, lo que obliga a las empresas a reducir los costos, mejorar la calidad del servicio y crear nuevos productos y optimizar sus procesos.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines si son competitivos, capacitados y si cuentan con presencia local, así como con los requerimientos necesarios. La presencia de industrias competitivas en una nación y que estén relacionadas es común, la localización entre ellas se muestra favorable en cuanto irradia ventajas para muchas otras empresas generando eficiencia, prontitud, rapidez y en otros casos acceso de entrada y menores costos (D'Alessio, 2015). Los sectores relacionados y de apoyo en el Perú son de vital importancia, la competitividad y calidad dependen de cada industria, en estos últimos tiempos estos sectores afines y auxiliares se encuentran trabajando, alcanzando resultados a nivel regional, nacional e internacional.

En el Perú los principales sectores relacionados y de apoyo, se enfocan en las entidades públicas de nivel local, regional y nacional; las que operan relacionándose en coordinación para alcanzar los objetivos e intereses nacionales como el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización; otras como la Sociedad Nacional de Industrias; Sociedad Nacional de Pesquería; Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía; entre otros. Por otro lado, existen las organizaciones privadas y otras como no gubernamentales, que brindan apoyo al desarrollo de las economías emergentes, así como asistencia técnica para el desarrollo y competitividad en áreas de educación, agricultura, medio ambiente, salud, empresarial, entre otros.

3.2.5. Influencia del análisis en CONSEGESA S.A.

El análisis competitivo del Perú ante otras regiones muestra aún desventajas y deficiencias que debe enfrentar para alcanzar mayor competitividad como es el caso en innovación, tecnología, instituciones, eficiencia empresarial; por lo que CONSEGESA S.A. debe enfrentar las deficiencias y analizar las estrategias y estructuras de otras empresas competitivas de otras regiones con la finalidad de satisfacer la demanda interna y enfrentar

las condiciones y shocks de la economía como la actual presencia de la emergencia sanitaria, afianzándose sobre las condiciones y potencialidades que muestran las regiones del Perú.

Dada las expectativas de crecimiento para el 2021 y la reanudación de proyectos, se espera mejores condiciones y características globales que incentiven la inversión privada y pública, cuáles deben ser aprovechadas y respaldadas por los aliados de los principales sectores relacionados y de apoyo que permitan menores costos y mayor empoderamiento que permitan ser más competitivos y satisfacer las necesidades y nuevas tendencias mundiales.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno externo se encuentra enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, lo que busca es identificar y evaluar las tendencias que van más del control de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves. Los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistémico a través del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas, generando como resultado el análisis PESTE, lo que permitirá elaborar la matriz de evaluación de factores externos (D'Alessio, 2015).

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

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la empresa CONSEGESA S.A. Las variables de estas fuerzas son importantes dado el grado de influencia que tienen sobre las actividades de la empresa, proveedores y clientes. Las fuerzas se encuentran asociadas a los procesos de poder que influyen en la empresa, acuerdos así como la pugna de intereses entre los agentes. Entre las principales variables que influyen sobre las empresas se encuentran la estabilidad política, política monetaria, política fiscal, legislación laboral, corrupción, contrabando, presupuestos gubernamentales, entre otros.

La política en el Perú se encuentra en crisis, puesto que no se encuentra con una bancada sólida en la cámara, existe gran inestabilidad dado el ruido de corrupción dentro de los funcionarios. Dentro del actual contexto de reforma del sistema político se nota la inexistencia de organizaciones políticas institucionalizadas como su principal nota característica y objetivos; en la que se encuentran debilidades en la reorientación del ámbito participativo de los movimientos políticos a fin de permitir el reingreso de los partidos políticos al ámbito político regional; y la necesidad de implementar la reelección presidencial inmediata no solo como mecanismo de exigencia de responsabilidad política en el modelo presidencial, sino como importante instrumento de renovación partidaria interna.

La Política General de Gobierno (PGG) se basan en los ejes de Integridad y lucha contra la corrupción; Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; Crecimiento económico, equitativo, competitivo y sostenible; Desarrollo social y bienestar de la población; y Descentralización efectiva para el desarrollo. Las políticas nacionales se enmarcan en las políticas de Estado y responden a la identificación de problemas o necesidades que enfrenta la población que son priorizados en la agenda pública. Los ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales bajo su rectoría, las cuales aplican a todos los niveles de gobierno. Asimismo, la política sectorial es el subconjunto de políticas nacionales que afecta una actividad económica y social específica pública o privada. Las políticas nacionales y sectoriales consideran los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales, concordando con el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República. Para su formulación el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a la naturaleza de cada política. Actualmente, se cuenta con un listado de 173 políticas, planes, lineamientos y estrategias exclusivas en cada sector y ámbito vigentes, entre las que se mencionan:

- Política económica: promover la inversión pública regional y local para la reducción de la pobreza y pobreza extrema, a través del financiamiento y cofinanciamiento de inversiones públicas, orientadas al cierre de brechas de infraestructura y acceso a servicios públicos.
- Política fiscal: asegurar el compromiso con la sostenibilidad fiscal generando espacio para una política fiscal contra cíclica en situaciones extraordinarias.
- Política tributaria: incrementar los ingresos fiscales permanentes.
- Plan nacional contra la violencia de género 2016 – 2021.
- Plan agro joven.
- Plan de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático en el sector agrario periodo 2012-2021.
- Plan nacional de seguridad alimentaria y nutricional 2015-2021.
- Política nacional agraria.
- Lineamientos de política para el ordenamiento territorial.
- Plan estratégico nacional exportador - PENX 2025.
- Plan estratégico nacional de turismo.
- Plan nacional para la reducción y control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú 2017-2021.
- Plan nacional de seguridad y salud en el trabajo 2021.
- Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI.
- Estrategia nacional de lucha contra las drogas 2017-2021.

El cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales del Estado es de responsabilidad de las autoridades del Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y los

gobiernos locales, por lo que se requiere el trabajo articulado de los diferentes niveles de gobierno para alcanzar los objetivos y competitividad de cada sector.

Uno de los principales problemas que enfrenta el Perú es la corrupción, el 46% de peruanos señala a la corrupción como uno de los principales problemas del país y un 82% considera que el crimen organizado ha penetrado la política. Perú es el tercer país que se percibe como el más corrupto de América Latina, según Transparencia Internacional después de Venezuela y México. La encuesta a más de 17,000 personas de 18 países, apunta que el 53% de los interrogados cree que en los últimos doce meses ha empeorado la situación, una tasa algo inferior al 62% del muestreo anterior, publicado en 2017, aún los resultados son desfavorables. Asimismo, el 85 % de los encuestados manifestó que la corrupción en el Ejecutivo es un “gran problema” y un 57%, que los gobiernos no están haciendo un buen trabajo. Sólo uno de cada cinco dice tener “confianza” en su gobierno. El estudio reveló que el 20% ha tenido que pagar un soborno para acceder a un servicio público básico, del agua y la electricidad a la sanidad y la educación. Las malas prácticas se encuentran estrechamente ligadas con las elecciones; por lo que el 65% considera que sus representantes están influidos por “intereses privados” y un 25% asegura que se le ha ofrecido dinero a cambio del voto (Gestión, 2020).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana en los últimos diez años ha mostrado una tendencia de crecimiento como una de las más estables en América Latina, en el 2019 la economía peruana creció a una tasa de 2.2%, como resultado de los choques de oferta sobre la actividad primaria de la pesca y minería, el efecto del ciclo político de los gobiernos subnacionales en la inversión pública y del contexto externo de desaceleración del crecimiento mundial y de reducción de los términos de intercambio (ver Figura 5). La evolución del PBI por habitante

aumentó 0.4% en el 2019, tasa menor al promedio de los últimos nueve años de 2.8% del 2011 al 2019 (BCRP, 2019).



Figura 5. PBI y Demanda Interna 2010 - 2019.

Tomado de “Memoria Anual Perú 2019”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>).

El resultado del PBI por sectores productivos, registró una tasa de crecimiento promedio de 3.3% en el PBI primario y 4.8% en el PBI no primario en el periodo 2010 – 2019, registrando 4.5% de crecimiento del PBI total (ver Tabla 7). La participación del PBI del 2019 se explica por la caída de la producción primaria en 1.3%, afectada por la menor disponibilidad de anchoveta y la menor producción de minerales; y del crecimiento de la actividad no primaria de 3.2% con mayor crecimiento en el rubro electricidad y agua con 3.9%.

Tabla 7

PBI por Sectores Económicos 2017 – 2020 (Variaciones Porcentuales Reales)

	2017	2018	2019	Promedio 2010 - 2019	Contribución % crecimiento 2019
PBI Primario	3	3.6	-1.3	3.3	-0.3
Agropecuario	2.8	7.8	3.2	3.8	0.2
Pesca	4.7	47.7	-25.9	-1.1	-0.1
Minería metálica	4.5	-1.7	-0.8	3.6	-0.1
Hidrocarburos	-2.4	0	4.6	1.5	0.1
Manufactura	1.6	12.9	-8.8	2.6	-0.3
PBI No Primario	2.3	4.1	3.2	4.8	2.5
Manufactura	-0.9	3.4	1.2	2.2	0.1
Electricidad y agua	1.1	4.4	3.9	5.4	0.1
Construcción	2.1	5.3	1.5	4.6	0.1
Comercio	1	2.6	3	5.1	0.3
Servicios	3.3	4.4	3.8	5.3	1.9
Producto Bruto Interno	2.5	4	2.2	4.5	2.2

Nota. Tomado de “Memoria Anual Perú 2019”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>).

La tendencia de crecimiento fue afectada por la emergencia sanitaria por el COVID-19, lo cual ha provocado que la economía peruana enfrente la mayor contracción económica anual de los últimos 10 años., por lo que en marzo se contrajo en 16.7 y en el abril presentó la mayor contracción de 39.9% (ver Figura 6). Después de los meses del confinamiento y la reanudación gradual de las actividades por fases, en mayo se contrajo en 32.7% recuperándose lentamente, por lo que en julio se contrajo en 11.7% (ver Figura 6).

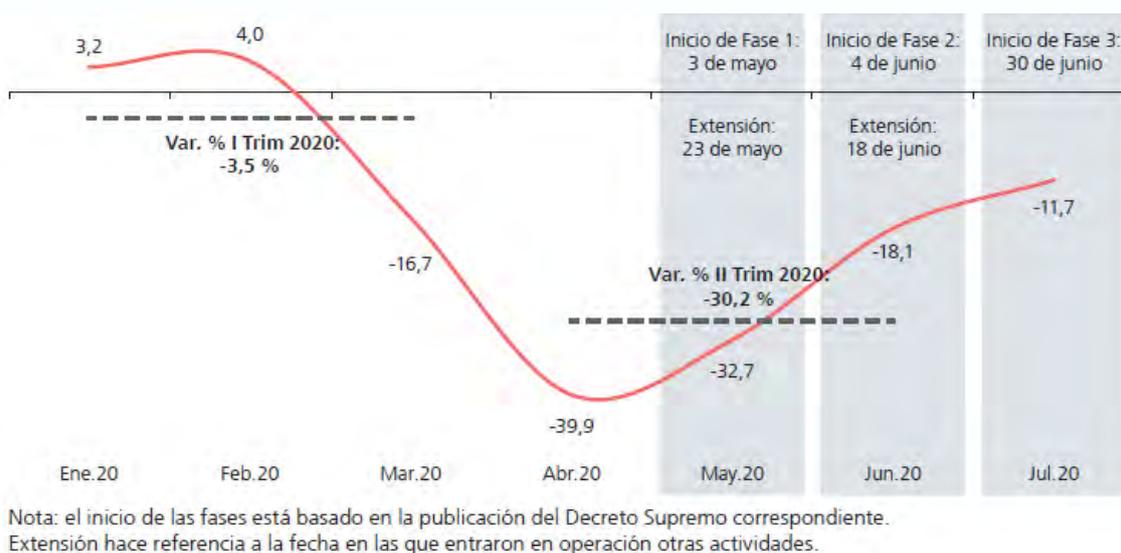


Figura 6. PIB Real 2020 (Variación Porcentual).

Tomado de Reporte de Inflación Setiembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>)

Las medidas de contención implementadas en el país ante el brote del COVID-19 se encuentran entre las más estrictas de la región, lo que explica en gran parte la mayor caída de la actividad en Perú frente a sus pares de Latinoamérica. Asimismo, la reanudación de actividades permitidas durante las fases de reactivación económica ha sido más gradual que en otros países de la región. Ante ello, se estima que el PIB tenga una caída de 12.5% en consideración que la última fase del plan de reanudación de actividades comenzaría después de lo esperado y que las medidas de inmovilización aún se mantienen. Asimismo, la inversión pública viene registrando menores niveles de ejecución a los previstos. Se espera que la economía siga una gradual recuperación en el horizonte de proyección, tanto en los sectores

primarios como en los no primarios, alcanzando un crecimiento de 11% en el 2021, ante un escenario de preservación de la estabilidad macroeconómica y financiera y un adecuado ambiente de negocios que promueva la recuperación del empleo y la inversión (BCRP, 2020).

El PBI del sector construcción se redujo 42% en el primer semestre de 2020 tras la suspensión de las actividades. En abril el sector se encontró paralizado y en mayo se autorizó el reinicio de actividades, operando alrededor del 25%, y en junio, al 75%. Para los siguientes meses se esperó una recuperación gradual de actividades, con lo cual el sector construcción registraría una disminución de 22.2% en 2020. Para 2021, se prevé que continúe la recuperación del sector construcción con lo cual crecería 23.2% impulsado por una mayor inversión pública y privada (BCRP, 2020).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con los resultados de los Censos Nacionales 2017, la población registró 31 millones 237 mil 385 habitantes con una tasa de omisión de 5.94% de la población censada. En el periodo intercensal 2007 - 2017, la población se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, equivalente a 301 mil 662 habitantes por año, lo que representó un incremento de 10.7% respecto a la población total de 2007 de 28 millones 220 mil 764 habitantes. Cabe señalar, que la población en los últimos diez años ha tenido un crecimiento promedio anual de 1%. La población urbana representó el 79.3% del total nacional: mientras que, en el área rural fueron censadas 6 millones 69 mil 991 personas y representan el 20.7%. Por ámbito regional, la población censada en la región de la Costa fue de 17 millones 37 mil 297 habitantes, es decir 58%; en la Sierra 8 millones 268 mil 183 habitantes con 28.1% y en la Selva 4 millones 76 mil 404 habitantes con 13.9%. Por sexo, la población femenina es ligeramente mayor a la población masculina, la población masculina registró 14 millones 450 mil 757 hombres con participación de 49.2%, y la población femenina fue 14 millones 931 mil 127 mujeres con 50.8%, estructura similar a la del Censo de 2007 (INEI, 2018).

De acuerdo con el nivel de educación alcanzado, los resultados de los censos nacionales 2017, revelaron que el 5% de la población no tienen nivel alguno de educación; 0.2% tienen nivel inicial; 19.3% algún grado de primaria; 41.3% algún año de educación secundaria; 14.3% alcanzaron a estudiar superior no universitaria y 19.7% alcanzó la educación universitaria. Durante el periodo intercensal 2007 – 2017 se identificó que la población sin nivel educativo disminuyó en 23.3% y los que tienen educación primaria en 5.5%, mientras que, aumentó los que tienen educación inicial en 91.9%; educación secundaria en 22.7% y los que lograron educación superior, principalmente aquellos con educación universitaria, aumentaron en 39.6%. Asimismo, los resultados revelaron que un millón 262 mil 75 personas de 15 y más años de edad que no saben leer ni escribir, equivalente al 5.8% de la población de este grupo de edad, por lo que en el período intercensal 2007-2017, la tasa de analfabetismo disminuyó en 1.3 puntos porcentuales (INEI, 2018).

En el sector salud, la población de acuerdo al tipo de seguro de salud, el 74.4% de la población indicaron tener únicamente un seguro de salud. De los cuales, el 44.4% cuenta con Seguro Integral de Salud-SIS, seguido del 24.8% por Seguro Social de Salud – EsSalud y el 5.1% otro seguro de salud entre Seguro Privado, seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Entidad Prestadora de Salud y Seguro Escolar Privado. Asimismo, el 10.4% del total de la población del país tiene algún tipo de discapacidad; mientras que, el 89.6% de la población no presentan ninguna discapacidad (INEI, 2018).

La población con edad de 14 a más años para desempeñar una actividad económica, alcanzó 22 millones 128 mil 833 personas, es decir, de cada 100 personas de la población total censada, alrededor de 75 tiene edad para desempeñar una actividad económica. Comparado con los resultados de 2007, la población en edad de trabajar se incrementó en 12.6%, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2%. Cabe precisar, que la población

en edad de trabajar del área urbana alcanzó 17 millones 832 mil 617 personas; es decir, 76.5%; y en el área rural 4 millones 296 mil 216 personas con 70.8%. Según el sexo, de la población total en edad de trabajar, el 51.3% son mujeres, y el 48.7% son hombres; comparando con los resultados del Censo anterior de 2007, la población en edad de trabajar (PET) creció en 3.6 puntos porcentuales al pasar de 71.7% en el año 2007 a 75.3% en el 2017 (INEI, 2018).

La tasa de empleo y la población económicamente activa (PEA) se encontró fuertemente afectada dada las medidas de contención que generaron la paralización de operaciones de la mayoría de empresas por la emergencia sanitaria del COVID-19, lo cual trajo consigo una fuerte disminución de compras de bienes y servicios, y un gran deterioro en los indicadores relativos al consumo privado. No obstante, la gradual reapertura de la economía, sumada a los estímulos fiscales y monetarios, han impulsado desde mayo una reversión en la caída de los indicadores de consumo de frecuencia más alta. En agosto se registró una caída de 26.8% en la población ocupada de Lima Metropolitana, equivalente a una pérdida de 1.3 millones de empleos (ver Figura 7), esta caída se dio principalmente en el sector servicios y en empresas pequeñas con uno a diez trabajadores (BCRP, 2020).

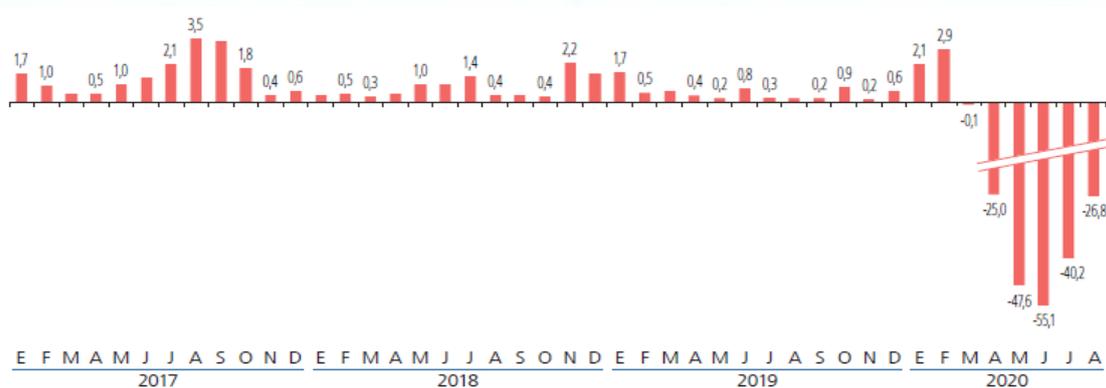


Figura 7. PEA ocupada de Lima Metropolitana del periodo 2017 – 2020 (variación porcentual interanual).
Tomado de Reporte de Inflación Setiembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>)

La pobreza monetaria registrada en el 2017 afectó al 21.7% de la población, con tasa de crecimiento de 1% con respecto al año 2016, cabe mencionar que del año 2007 al 2017 la pobreza disminuyó en 20.7%. El valor de la canasta mínima alimentaria y no alimentaria, como referencia a la línea de la pobreza, cuyo costo por año en el 2017 fue de S/ 338 por persona. Las personas cuyo gasto per cápita es menor son considerados pobres, asimismo los pobres extremos son los que no cubren la canasta alimentaria de S/ 183 per cápita. El ingreso real promedio por persona mensual se situó en S/ 962 en el año 2017 y con respecto al año 2016 disminuyó en 1.5%; sin embargo, en los últimos cinco años el ingreso real per cápita aumentó en 3.8% (INEI, 2018).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a la Ley N° 27690, y con asistencia del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) se elaboró un Plan nacional de emergencia en apoyo de la ciencia, tecnología e innovación, contando con diferentes sectores del gobierno, empresa privada, universidades, instituciones científicas y colegios profesionales. En los últimos años, la inversión en ciencia y tecnología por parte del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) ha crecido considerablemente y en el 2020 apunta a superar los 177 millones de soles del 2019 (ver Figura 8). En el 2018, la inversión llegó a 160 millones de soles y los montos han avanzado año a año, lo que responde a la inversión del Concytec y el Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (Fondecyt) (Gestión, 2019).

Entre los alcances se ha logrado articular a los miembros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt) con la cooperación internacional, alineados en un marco articulador basado en el objetivo 3 del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el cual se enfoca en el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas.

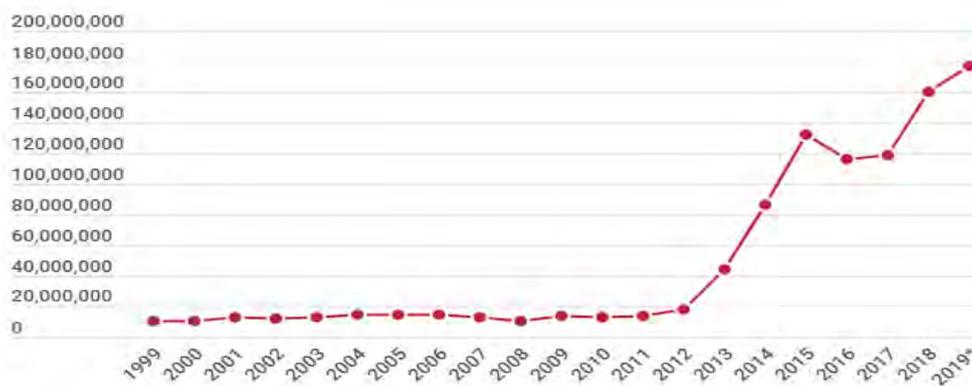


Figura 8. Inversión histórica de CONCYTEC (soles).

Tomado de “Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020”, por Diario Gestión (2019, 23 diciembre) . Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>.

Asimismo, se encuentran trabajando en un proyecto para definir la relación del gasto público con respecto al PBI, basado en dos proyecciones para el 2020: el incremento de la inversión por parte de regiones y de universidades; se pretende considerar un gasto regional importante incluyendo el gasto del canon que tiene un componente en ciencia y tecnología. El segundo componente que augura un crecimiento son las universidades, se esperan nuevos fondos en investigación gracias al licenciamiento de las universidades públicas y privadas.

Los fondos del Concytec desde el año 2017, y principalmente en 2018, se concentran cada vez menos en Lima que alcanzó el 77%. Lima contó con el 67% de la inversión en producción científica, logrado por una gestión más inclusiva, la cual tuvo bases de los concursos del Fondecyt basados en cuatro componentes: proyectos de regiones, investigadores con menos 35 años, apoyo a mujeres científicas y a los profesionales con discapacidad. Fondecyt en el 2018 ha invertido S/ 46 millones en proyectos y actividades en beneficio de la ciencia, tecnología e innovación, de los cuales el 33% se dirigió a provincias. La mayor inversión fue destinada al sector salud con 24 proyectos por 18.8 millones de soles hasta el tercer trimestre de este año. Asimismo, se registraron siete investigaciones en medio

ambiente con 9.3 millones; tres en agroindustria, pesca, acuicultura y elaboración de alimentos con 4.5 millones; y dos en energía con 900 mil soles, entre otros (Gestión, 2019).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, el Ministerio del Ambiente tiene como misión asegurar el uso sostenible de los recursos naturales conservando la calidad ambiental en forma paralela; buscar el beneficio de las personas de manera normativa, descentralizada, efectiva y articulada con las organizaciones públicas, privadas y sociedades civiles en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental (MINAM, 2017). Entre las principales estadísticas ambientales en el cambio climático se encuentran el consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono; es decir, conocer el consumo de clorofluorocarburos (CFC) que agotan la capa de ozono. Su medición y monitoreo revelan el compromiso de avanzar en la reducción gradual del consumo de CFC en los países que han ratificado el Protocolo de Montreal (1987) y el Convenio de Viena (1985), ya que son instrumentos eficaces para prevenir la catástrofe ambiental mundial que podría haberse derivado del agotamiento del ozono estratosférico. El Protocolo de Montreal tiene como objetivo reducir y, a la larga, eliminar las emisiones de sustancias antropogénicas que agotan la capa de ozono eliminando su producción y consumo. La reducción gradual de las sustancias que agotan la capa de ozono y su sustitución por sustancias menos nocivas o nuevos procesos tiene como finalidad la recuperación de la capa

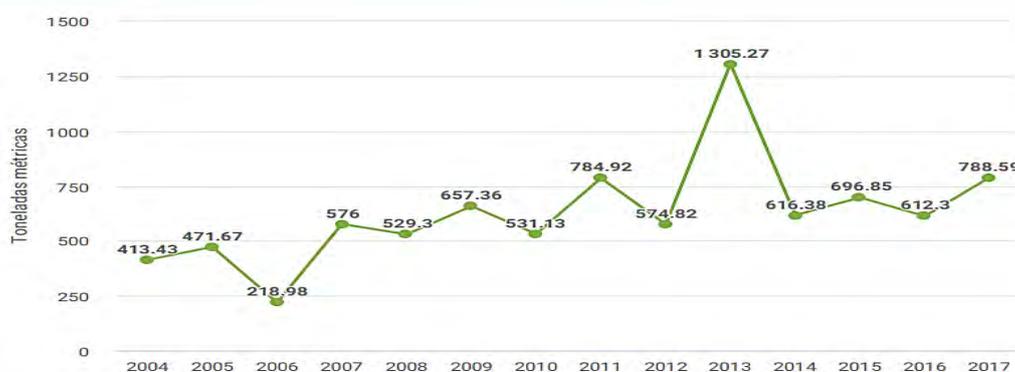


Figura 9. Perú: Consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Tomado de “Estadística Ambiental”, por el Ministerio del Ambiente, 2020 (<https://sinia.minam.gob.pe/informacion/estadisticas>).

de ozono. En el Perú, en el 2013 se registró el mayor consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono con 1,305.27 toneladas métricas, el cual se redujo en 50% en el 2015, y en el 2016 registró 612.3 toneladas métricas (ver Figura 9).

Asimismo, las emisiones de dióxido de carbono equivalente es una medida universal utilizada para indicar en términos de CO₂, el equivalente de cada uno de los gases de efecto invernadero con respecto a su potencial de calentamiento global. Es usado para evaluar los impactos de la emisión (o evitar la emisión) de diferentes gases que producen el efecto invernadero. En el Perú, desde el 2010 se muestra una tendencia creciente en gigagramos de dióxido de carbono (ver Figura 10). Con ello se muestra la participación del país en las emisiones de GEI globales y su importancia radica en que a partir de este indicador, el país en el marco del Acuerdo de París, establece el compromiso para reducir las emisiones de dióxido de carbono (MINAM, 2020).

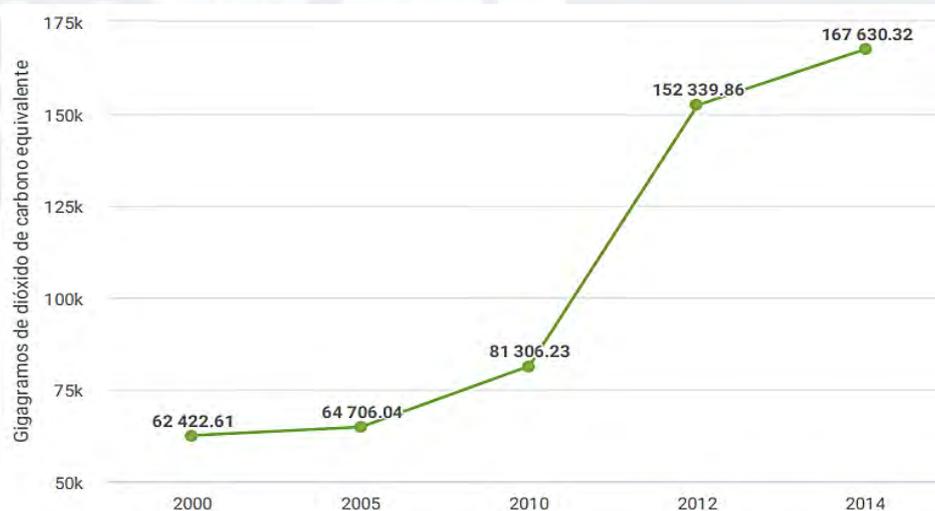


Figura 10. Perú: Emisiones de dióxido de carbono equivalente. Tomado de “Estadística Ambiental”, por el Ministerio del Ambiente, 2020 (<https://sinia.minam.gob.pe/informacion/estadisticas>).

La Política Nacional del Ambiente, aprobada en mayo de 2009 orienta la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental - SNGA, en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local); constituyendo el marco orientador para la formulación del PLANAA. El PLANAA es

un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos; del mismo modo, se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Por lo que presenta como objetivo: Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Para el 2021 se pretende alcanzar metas como: 100% de aguas residuales domésticas urbanas son tratadas y el 50% de éstas, son reusadas; 100% de residuos sólidos del ámbito municipal son manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente; 100% de las ciudades priorizadas implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los ECA para Aire; Reducción a cero de la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial contribuyendo, conjuntamente con otras iniciativas, a reducir el 47.5% de emisiones de GEI en el país, generados por el cambio de uso de la tierra; así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático; Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país; incrementando en 80% la superficie de producción orgánica; en 70% el valor de las exportaciones de productos del biocomercio, en 50% las inversiones en econegocios y en 100% el valor de los bienes y/o servicios de Áreas Naturales Protegidas – ANP; Minería y Energía: 100% de la pequeña minería y minería artesanal implementa y/o dispone de instrumentos de gestión ambiental; y 100% de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoran su desempeño ambiental (MINAM, 2011).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz EFE identifica los factores claves de éxito en oportunidades y amenazas que enfrenta CONSEGESA S.A., el resultado de la MEFE ubica a la empresa consultores y contratistas generales sobre la media con relación a la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar positivamente las amenazas del mercado con 2.64 puntos. Es por ello que se deben diseñar estrategias para que CONSEGESA aproveche mejor las oportunidades que se le presentan, y enfrentar las amenazas (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento de la demanda potencial en la línea de servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería.	0.20	4	0.80
2. Inversión en nuevos proyectos mineros como: Quellaveco (Moquegua), Tía María (Arequipa) y Michiquillay (Cajamarca), y en la región Pasco, como: Machcan, San Pedro y Shuco.	0.12	3	0.36
3. Estabilidad en el precio del cobre que atrae nuevas inversiones para el sector minero.	0.10	3	0.30
4. Tratado de libre comercio con Brasil y Chile que facilita la importación de maquinaria, equipos y repuestos.	0.08	3	0.24
5. Reactivación económica y políticas favorables del gobierno para fortalecer el sector minero y a la inversión extranjera.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.57		1.91
Amenazas			
1. Inestabilidad social y económica actual, a consecuencia de la pandemia COVID-19.	0.20	2	0.40
2. Incremento de la participación de mercado de sus principales competidores, como: Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C., Bectek Contratistas S.A.C. y Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A.	0.10	2	0.20
3. El conflicto entre USA y China genera mayor especulación y riesgo respecto a la demanda de minerales de los proyectos mineros en el Perú.	0.05	1	0.05
4. Inestabilidad política ahuyenta proyectos de inversión minera, al incrementar el riesgo país.	0.03	1	0.03
5. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta las importaciones de Consegesa S.A.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.43		0.73
Total	1.00		2.64

Nota. Valor 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.5. Competidores

De acuerdo a Porter (2015), la competencia o la búsqueda de beneficios debe incentivar a las empresas a revisar más allá de los competidores potenciales, se deben considerar clientes y a los proveedores, junto con los productores de bienes o servicios sustitutos. La oportunidad del análisis de los competidores radica en la evaluación de las cinco fuerzas que determinan la estructura de una industria.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de bienes de capital tienen presencia en el Perú como en Latinoamérica a través de distribuidores autorizados que representan la marca, desarrollan el mercado, presentan gran cobertura y brindan el servicio de posventa. La relación que se tienen con los proveedores es directa y mantienen una estrecha relación con acuerdos claros y compromisos establecidos.

La empresa tiene acuerdos de largo plazo con sus proveedores estratégicos con el fin de trabajar bajo un esquema donde sea posible gestionar las variables de precio, crecimiento, desarrollo de proyectos, calidad, entre otros. Entre los principales proveedores de CONSEGESA S.A. se encuentran:

- Ingeniería Sociedad Anónima Norte
- Promotores Eléctricos S.A.
- Metrología e Ingeniería Lino S.A.C.
- Panapex S.A.
- Logytec S.R.L.
- BB Tecnología Industrial S.A.C.
- Inversiones Mil Oficios E.I.R.L.
- Tecsur S.A.
- Silicon Technology S.A.C.

- Materiales Group S.A.C.
- Anixter Jorvex S.A.C.
- HGP Representaciones y Servicios E.I.R.L.
- ITB Equipamientos Eléctricos
- Manufacturas Industriales Mendoza S.A.
- Postes del Norte S.A.
- Certificadores Profesionales CP S.A.C.
- Tyco Electronics del Perú S.A.C.
- Cargueros Terrestres E.I.R.L.
- Materiales Ferreteros S.A.C.
- Sonepar Perú S.A.C.
- Aditivos Especiales S.A.C.
- Postes Wise S.A.C.
- Centro Médico Asistencia Ocupacional Ramazzini S.C.R.L.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes potenciales que tienen mayor poder de negociación están ubicados en los sectores de minería y construcción en el Perú, cuyas exigencias muchas veces demandan que la organización trabaje de manera conjunta con los proveedores para elaborar una propuesta de valor competitiva, especialmente en el caso de licitación para los proyectos del Estado.

CONSEGESA S.A., especializado en Consultoría y Servicios generales en Obras electromecánicas y civiles, los compradores valoran que sus proveedores tengan el nivel de experiencia, especialización, cobertura, infraestructura, solvencia económica y financiera, logística, soluciones integrales, entre otros para desarrollar sus operaciones, constituyéndose así, como factores claves de éxito en la industria. En la actualidad, cuenta con sus principales clientes:

- Trafigura Group Pte. Ltd.
- Volcan Compañía Minera S.A.A.
- Hochschild Mining
- Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C.
- Compañía Minera Argentum S.A.
- Calcios del Pacífico Sur S.A.
- Panamericanos Silver Perú S.A.C.
- Minera Sinaycocha S.A.C.
- Empresa Administradora Chungar S.A.C.
- Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.
- Compañía Minera Alpamarca S.A.C.
- Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C.
- ICG Perú S.A.C. – Chinalco
- Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A.
- Ministerio de Energía y Minas – DGER – DFC.
- Banco de Crédito del Perú.
- Grupo Distriluz: Electrocentro S.A., Electronoroeste S.A. e Hidrandina S.A.
- Gobierno Regional de Ayacucho
- Gobierno Regional de Junín.
- Gobierno Regional de Huancavelica
- Gobierno Regional de Pasco.
- Municipalidades Distritales de: Mazamari, Vilcabamba, Monobamba y Kimbiri.
- Municipalidad Provincial de Cangallo.
- Municipalidad Provincial de Huanta.

- Compañía Eléctrica El Platanal S.A.
- Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A. – ADINELSA.
- Cormin Callao S.A.C.
- Servicios Industriales de la Marina – SIMA.
- PROVIAS Nacional.
- Banco de la Nación

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

CONSEGESA S.A. Consultores y Contratistas Generales, al brindar un servicio de obras civiles y electromecánicas; adquiere una ventaja competitiva al ser un servicio especializado, por lo cual, el grado de calificación de amenaza de sustitutos, es baja.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En los últimos años, se ha experimentado un alto ingreso de servicios de consultorías integrales en el desarrollo de proyectos de obras civiles y electromecánicas de diferentes magnitudes, nivel de experiencia, y grado de especialización, ocasionando que la industria se vuelva más competitiva desde el ámbito público como privado. Sin embargo, a lo largo de los años también se han formado barreras de entrada para aquellos segmentos de clientes que demandan alta inversión, por lo que deben contar con un respaldo financiero y contar con requisitos que permitan intervenir en la ejecución de proyectos del sector privado, como presentar montos atractivos y competitivos en el sector privado.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El enfoque de rivalidad se encuentra caracterizado por las empresas que compiten por calidad, y el otro por empresas que compiten por precio. Los competidores que lo hacen por calidad participan a través de la diferenciación y atienden a un mercado que le asigna un alto valor a su inversión debido a que valoran más de sus activos cuyo desempeño le permitirá tener una mejor productividad en sus operaciones. Por otro lado, los competidores que

compiten por precio atienden a un mercado cuya decisión de compra está influenciada en mayor medida por el precio del servicio y en menor intensidad por la calidad.

La existencia de tipos de competidores en el mercado depende de la rivalidad con distintos enfoques y niveles de intensidad, en la ejecución de proyectos en el ámbito público como privado. Entre las principales empresas competidoras se encuentran:

- Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C.
- Bectek Contratistas S.A.C.
- Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A.
- ENSIT S.A.
- Planet Perú S.A.
- Gigawatt S.A.C.
- Promex Servicios Empresariales S.R.L.
- Mejía Contratistas Generales S.A.
- Baher S.R.L.
- Zavatec S.A.
- TyT Ingenieros S.R.L.
- Pacosa S.A.C.
- Recopro S.A.
- Ezentis Perú S.A.
- Obras de Ingeniería Contratistas Generales S.A.
- LyM Contsructores S.A.C.
- Grupo Caral Inco S.A.C.
- MD Servicios S.R.L.
- Grupo Marpi Constructores
- DHAMI Contratistas Generales S.A.C.

- Constructora Mendez S.R.LTDA.
- W&L Intesel Perú S.A.C.
- Construcciones Electromecánicas Delcrosa S.A.
- CMR Consultores y Ejecutores E.I.R.L.
- Electroconstrucciones León S.A.C.
- Electrowerke S.A.
- Corporación San Andrés S.A.C.
- Smart Net S.A.
- W&L Intesel Perú S.A.C.
- Consorcio Mafra
- Consorcio Minerva
- Consorcio Santa María
- Consorcio Alianza Perú
- Consorcio Ilamosa 1
- Consorcio Santa Rosa
- Consorcio Santa Catalina
- Consorcio Paramonga
- Consorcio Pacífico
- Consorcio Wiracocha
- Consorcio Grupo Marpi
- Consorcio Lima
- Consorcio Cruz del Pacífico.
- Flujo Libre S.A.C.
- El Horizonte S.R.L.
- Inversiones Hilario S.A.C.

- Ingeniería Exacta S.A.C.
- Inversiones Corporativas de Proyectos S.A
- Constructora Turin E.I.R.L.
- Carbao S.A.C.
- Constructora Angemar S.R.L.

3.6. CONSEGESA S.A. y sus Referentes

De acuerdo a la información revisada en los puntos anteriores, se puede observar las exigencias del mercado, cada vez más competitivo. En ese sentido, los factores claves de éxito muestran que, en el mercado peruano, los recursos de CONSEGESA S.A. no se vienen aprovechando eficientemente, lo que recae en menores resultados, en comparación con otros países. Entre los factores claves de éxito que destacan sus principales referentes se encuentran la participación de mercado, competitividad de precios, investigación y desarrollo, entre otros.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Con el análisis previo, se determinan los aspectos que influyen directa o indirectamente en el desarrollo del sector construcción para obras civiles y electromecánicas; para lo cual se han determinado los factores claves de éxito que son relevantes para cumplir el presente plan estratégico, éstos han sido valorados en función al efecto que representan en la industria en Perú, y en sus pares competitivos y referenciales.

Los factores se encuentran determinados con sus respectivos pesos, valores y puntajes, entre los cuales se encuentran:

- Participación de mercado en proyectos de ingeniería para la industria minera y construcción.
- Calidad de servicio
- Precios competitivos

- Solvencia financiera
- Personal capacitado y entrenado
- Tecnología emergente
- Disponibilidad de mano de obra
- Certificaciones en calidad
- Cadena logística eficiente

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La MPC permite identificar a los destacados competidores en el mercado peruano, entre ellos las empresas Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C., Bectek Contratistas S.A.C. y Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A.; todos ellos ubicándose en el TOP 180 de empresas constructoras en el mercado peruano y presentan mayores puntaje ponderados de 3.08, 3.12 y 3.41 respectivamente, siendo CONSEGESA S.A. la de menor puntaje de 2.83 (ver Tabla 9).

Tabla 9

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	CONSEGESA S.A. Perú (Perú)			Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C. (Perú)		Bectek Contratistas S.A.C. (Perú)		Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A. (Perú)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado en proyectos de ingeniería para la industria minera	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	4	1.00
2. Calidad de producto y servicios	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4. Solvencia Financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5. Personal capacitado y entrenado	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
6. Tecnología emergente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
8. Certificaciones en calidad	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
9. Cadena logística eficiente	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
T otal	1.00		2.83		3.08		3.12		3.41

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.131.

Matriz Perfil Referencial (MPR). La MPR permite analizar la empresa con otras que operan en la misma industria a nivel mundial. Las empresas referenciales en el sector de desarrollo de proyectos de ingeniería para el sector como la empresa China State Construction Engineering Corp. LTD (CSCEC) con puntaje de 4.00, con mayor valoración en participación de mercado, calidad de producto y servicios, precios competitivos, solvencia financiera, etc. (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	CONSEGESA S.A. PERU (Lima, Perú)			CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING CORP. LTD (China)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado en proyectos de ingeniería para la industria minera	0.25	3	0.75	4	1.00
2. Calidad de producto y servicios	0.20	4	0.80	4	0.80
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	4	0.48
4. Solvencia Financiera	0.10	3	0.30	4	0.40
5. Personal capacitado y entrenado	0.09	2	0.18	4	0.36
6. Tecnología emergente	0.08	2	0.16	4	0.32
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	1	0.07	4	0.28
8. Certificaciones en calidad	0.06	1	0.06	4	0.24
9. Cadena logística eficiente	0.03	1	0.03	4	0.12
Total	1.00		2.83		4.00

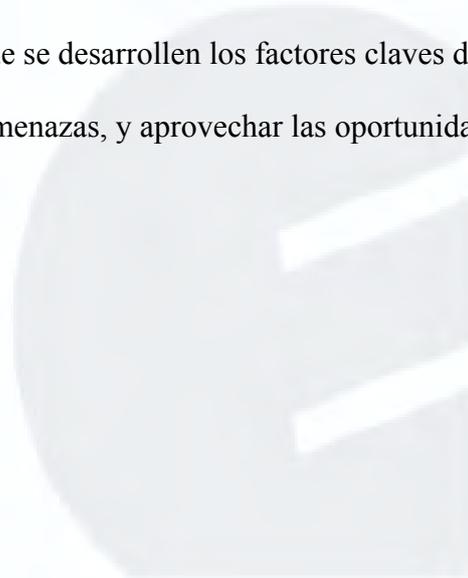
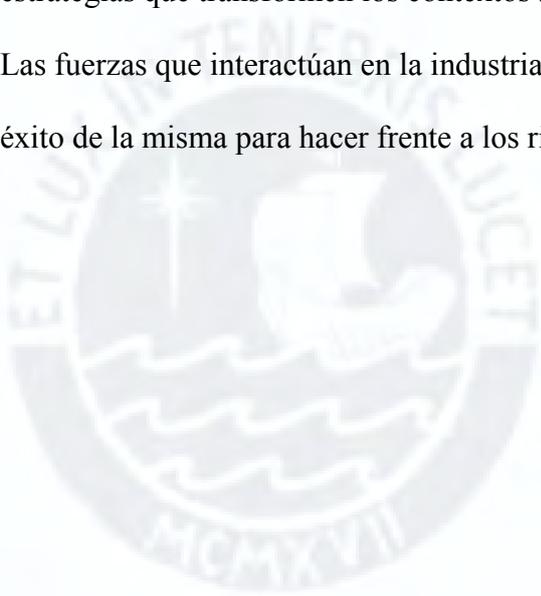
Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.131.

3.8. Conclusiones

El Perú representó un país con diversos ritmos de crecimiento, y las actividades relacionadas con servicios y ejecución de proyectos en construcción, mecánicas y de electricidad; encuentran oportunidades donde el crecimiento es más estable, económica y políticamente, y especialmente en las economías que basan su crecimiento en el desarrollo de sectores estratégicos como la minería y construcción. Sin embargo, se apreció la mayor contracción en los diez últimos años, dada la emergencia sanitaria por el COVID-19 que obligó a la paralización de obras y reactivación gradual de actividades de acuerdo a las

medidas establecidas por el gobierno. Las expectativas para el 2021 son positivas, por lo que se considera importante diversificar la oferta de servicios en sectores diversos para no poner en riesgo la sostenibilidad del negocio debido a embates políticos y económicos propios del país.

Los factores sociales y ambientales generan alta implicancia para el desarrollo sostenible de las empresas y el cumplimiento para la ejecución de proyectos; y los intereses empresariales deben tomar en cuenta este escenario para minimizar riesgos y desarrollar estrategias que transformen los contextos sociales y ambientales en favor de las empresas. Las fuerzas que interactúan en la industria exigen que se desarrollen los factores claves de éxito de la misma para hacer frente a los riesgos y amenazas, y aprovechar las oportunidades.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo expone el diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee CONSEGESA S.A. de modo que permita identificar las fortalezas y debilidades para diseñar óptimamente las estrategias y objetivos planteados. Para ello, se realizó el análisis en Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones, logística e infraestructura (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); Tecnología e investigación y desarrollo (T) que permite elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La empresa CONSEGESA S.A. se encuentra administrada y gerenciada por Ciro Fernández Rodríguez como Director Gerente y Marcelino Hualpa Gaspar como presidente del directorio. La Gerencia General suscribe los contratos y adendas con los clientes, así como la supervisión de ejecución de los proyectos, y las principales actividades organizadas de acuerdo a las funciones y estructura del organigrama de la empresa (ver Figura 11). El organigrama de la empresa se encuentra liderada por la Junta de Accionistas de la empresa, el Directorio y la Gerencia General.

La empresa cuenta con dos áreas principales: Administración y Finanzas y Operaciones; la primera cuenta con tres áreas funcionales de Recursos Humanos, Tesorería y Contabilidad, que se encargan de la administración de los recursos financieros, humanos y contables. La gerencia de Operaciones se encarga de la Seguridad y salud en el Trabajo; Licitaciones de Obras; y Residentes de Obras, los que se encargan de los recursos operativos entre maestros, operarios, oficiales y almaceneros, así como ayudantes y practicantes de los proyectos.

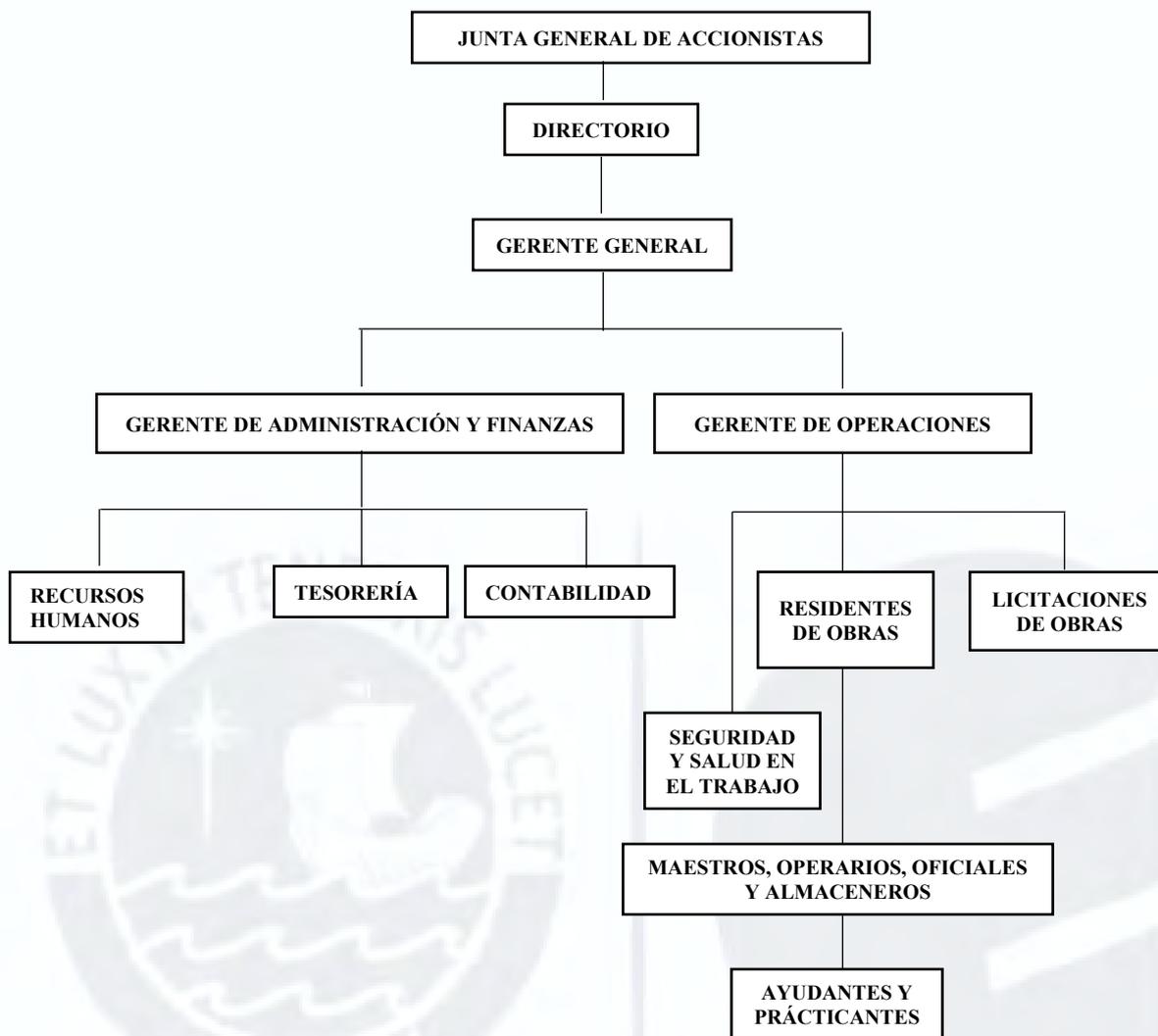


Figura 11. Organigrama de la empresa CONSEGESA S.A.

Entre las principales funciones de la administración y gerencia se encuentran:

- Formulación y procesamiento de pago de planillas laborales del personal.
- Declaraciones y pagos a SUNAT, aportaciones a ESSALUD, ONP, AFP's y SENCICO.
- Elaboración de las cotizaciones y propuestas económicas solicitadas por los clientes.
- Solicitud de garantías o fianzas ante la Banca de primera línea nacional requeridas por los clientes.
- Solicitud de cotizaciones de materiales ante los proveedores.

- Adquisición de insumos, materiales y contratación de personal técnico y profesional para las obras civiles y obras electromecánicas.
- Adquisición de implementos de protección y seguridad personal.

En la actualidad, la pandemia del COVID-19 ha hecho replantear los presupuestos para las obras, para que las empresas contratistas o constructoras no se vean afectadas, los propietarios de obras han tenido que sufragar los gastos fijos o directos a estas empresas: pago de alquiler de oficina de obra, pago de alquiler de almacén de materiales y equipos, la depreciación de maquinaria, extensión de vigencia de las garantías bancarias, pago al personal de planta, etc.; esto debido a que el Gobierno dispuso la paralización de estas obras en el periodo 16 de marzo al 30 de junio de 2020 y poder cumplir con el aislamiento social obligatorio; posteriormente el Gobierno dispuso el re-inicio de actividades por fases, y también los propietarios de obras han tenido que asignar presupuesto especial para la implementación de las medidas de prevención y control del COVID-19.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El producto elaborado por la empresa CONSEGESA S.A. principalmente es la ejecución de obras civiles y electromecánicas para los sectores productivos como transportes y minero, y sub sector electricidad. El área administrativa asume las funciones de marketing, búsqueda de convocatorias públicas y privadas para participar como postor. Los precios por los servicios brindados son fijos según la propuesta económica ofertada; el monto total para la ejecución de la obra contempla el suministro de materiales y equipos, mano de obra y transporte de materiales y equipos, control COVID-19, gastos generales y utilidad.

CONSEGESA S.A. al obtener la buena pro para la ejecución de las obras, suscribe un Contrato de Ejecución de Obra, y el monto se mantiene durante la ejecución de la obra hasta la liquidación, ejecuta la obra en base a estudios definitivos entregados por el contratante; y cuando hay deficiencias y omisiones en estos estudios y para cumplir con las metas del

proyecto, se solicita al contratante la aprobación de prestaciones adicionales, lo que da lugar a la suscripción de adendas en el caso privado, y en el caso de obras públicas, la aprobación es con acto resolutivo.

Los clientes de CONSEGESA S.A. son el Estado y la empresa privada; por parte del Estado tiene diversos clientes dependiendo de los proyectos de envergadura, entre los que se encuentran: Ministerio de Energía y Minas, Gobiernos Regionales, ADINELSA, Grupo Distriluz, entre otros; por parte de la empresa privada, sus clientes lo conforman las empresas mineras como Compañía Minera Argentum S.A., Panamericanos Silver Perú S.A.C., Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A., Catalina Huanca Sociedad Minera S.A.C., Compañía Minera Alpamarca S.A.C., Cormin Callao S.A.C., Minera Sinaycocha S.A.C., entre otros.

4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

La obra se ejecuta con la dirección técnica del Residente de Obra, es el profesional de ingeniería especialista con experiencia de acuerdo al tipo de obra y aceptado por el contratante; la ejecución de la obra por tener un plazo contractual, sólo se alquila temporalmente locales para almacén y oficina de obra. Además, en el proceso cuenta con un Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, como responsable de velar por la seguridad y salud del trabajador, implementando al personal de equipos de protección personal y hacer cumplir el sistema de gestión en la materia mencionada. Actualmente también se incluye en el personal a un profesional de la salud para la prevención y control del COVID-19.

CONSEGESA S.A. cuenta con una oficina y un almacén central en su sede matriz ubicada en la provincia de Chanchamayo, región Junín. La empresa tiene vehículos y maquinaria propios para la construcción de las obras civiles y electromecánicas. Cada obra se ejecuta con el control de la Supervisión de obra, contratado por el propietario de la obra; éste es el primer agente que otorga la conformidad y tramita los pagos por avance mensual,

llamado Valorización mensual; luego de concluir la obra, el supervisor comunica al propietario de la obra, y éste designa una Comisión de Recepción de Obra, conformada por ingenieros especialistas para el tipo de obra, esta Comisión es quien finalmente brinda la conformidad definitiva y recepciona en nombre del propietario, la obra. Como contratista y de acuerdo a su contrato, tiene que presentar el expediente de liquidación del contrato de obra y luego de obtener la conformidad respectiva, libera su carta fianza de fiel cumplimiento. Este documento es exigido desde la firma del contrato hasta el consentimiento de la liquidación del contrato de obra. Hay contratos que establecen un año de garantía por el funcionamiento de los servicios producto de la obra ejecutada, hasta después de la recepción de la obra, plazo contabilizado desde la fecha de recepción de obra. Pero cuando es obra pública, el contrato se sujeta a lo estipulado por la TUO de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo Reglamento (D.S. 344-2018-EF). El servicio post venta se compone por la garantía que tiene la obra ante posibles desperfectos durante su funcionamiento y según el plazo fijado en el contrato de obra.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En referencia a la gestión de finanzas y la contabilidad, se evaluó la asertividad de la toma de las decisiones relacionada con la posición financiera de la empresa y su apoyo a las estrategias que se adopten. CONSEGESA S.A. es una empresa dedicada a la consultoría y servicios generales de obras civiles y electromecánicas, entre otros, realiza los servicios en todo el territorio nacional. De acuerdo a la información de los estados financieros presentados por la gerencia, se ha realizado un análisis a las principales cuentas del Balance General y el Estado de Resultados 2019, así como los indicadores de mayor relevancia en relación a la liquidez, solvencia y rentabilidad.

El análisis del Balance General 2019 de la empresa indicó que las cuentas por cobrar fueron el 66% del total del activo neto por el monto de 8'382,274 soles, mientras que el

efectivo registró el 6%, lo que indicó que la empresa cuenta con poca liquidez o dinero en efectivo; inmuebles, maquinaria y equipo representó el 48% con una depreciación acumulada del 23% del activo total. Asimismo, el total pasivo representó el 38% y el patrimonio el 62% del total del pasivo y patrimonio; puesto la mayor participación se debe al capital de patrimonio por 7 millones lo que representa el 55.4% del total del pasivo y patrimonio (ver Tabla 11).

Tabla 11

Balance General 2019

Activo		Pasivo	
Caja y bancos	765,185	Sobregiros bancarios	
Inv valor razonable y disp para la vta		Trib y aport sist pens y salud por pagar	507,196
Ctas por cobrar comerciales - terc	8,382,274	Remuneraciones y particip por pagar	55,907
Ctas por cobrar comerciales - relac		Ctas por pagar comerciales - terceros	3,660,302
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger		Ctas por pagar comerciales - relac	
Ctas por cobrar diversas - terceros		Ctas por pagar acción, directores y ger	
Ctas por cobrar diversas - relacionados		Ctas por pagar diversas - terceros	82,551
Serv y otros contratados por anticipado		Ctas por pagar diversas - relacionadas	
Estimación ctas de cobranza dudosa		Obligaciones financieras	489,215
Mercaderías		Provisiones	
Productos terminados		Pasivo diferido	
Subproductos, desechos y desperdicios		TOTAL PASIVO	4,795,171
Productos en proceso			
Materias primas	30,501	PATRIMONIO	
Materiales aux, suministros y repuestos		Capital	7,000,000
Envases y embalajes		Acciones de inversión	
Existencias por recibir		Capital adicional positivo	
Desvalorización de activo inmovilizado		Capital adicional negativo	
Activos no ctes mantenidos para la vta		Resultados no realizados	
Otro activos corrientes	91,444	Excedente de revaluación	
Inversiones mobiliarias		Reservas	
Inversiones inmobiliarias (1)		Resultados acumulados positivos	382,637
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	102,882	Resultados acumulados negativos	
Inmuebles, maquinaria y equipo	6,095,585	Utilidad de ejercicio	463,222
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	-2,855,357	Pérdida de ejercicio	
Intangibles		TOTAL PATRIMONIO	7,845,859
Activos biológicos			
Deprec act biol, amort y agota acum		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,641,030
Desvalorización de existencias			
Activo diferido	28,516		
Otros activos no corrientes			
TOTAL ACTIVO NETO	12,641,030		

De acuerdo al estado de resultados 2019, el costo de ventas representó el 71% del total de las ventas, obteniendo un resultado bruto de 4.7 millones de soles (29%), los gastos de ventas y administración alcanzaron el 25% del valor de las ventas, asumiendo otros gastos diversos y el impuesto a la renta correspondiente, la empresa alcanzó el 3% de utilidad total del ejercicio 2019, por 463,222 soles obteniendo un margen relativamente bajo (ver Tabla 12).

Tabla 12

Estado de Resultados 2019

Estado de Resultados	
Ventas netas o ing por servicios	16,031,346
Desc , rebajas y bonif concedidas	
Ventas netas	16,031,346
Costo de ventas	-11,324,614
Resultado bruto Utilidad	4,706,732
Resultado bruto Pérdida	
Gastos de ventas	-2,195,969
Gastos de administración	-1,695,342
Resultado de operación utilidad	815,421
Resultado de operación pérdida	0
Gastos financieros	-227,800
Ingresos financieros gravados	
Otros ingresos gravados	
Otros ingresos no gravados	157,257
Enajen. de val. y bienes del Act. F.	
Costo enajen, de val. y bienes A.F	
Gastos diversos	-61,917
REI del ejercicio positivo	
REI del ejercicio negativo	
Resultado antes de part - Utilidad	682,961
Resultado antes de part - Pérdida	0
Distribución legal de la renta	
Resultado antes del imp - Utilidad	682,961
Resultados antes del imp - Pérdida	0
Impuesto a la renta	-219,739
Resultado del ejercicio - Utilidad	463,222
Resultado del ejercicio - Pérdida	0

El análisis de los principales ratios financieros brinda mayor información acerca de los posibles problemas que enfrenta la empresa CONSEGESA S.A. El ratio de liquidez general, que corresponde al efectivo que se dispone para convertir el activo corriente en

dinero para cancelar los compromisos como pasivos corrientes, el ratio de 1.93 indica que la empresa cuenta con liquidez para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo. Al igual, el ratio muestra solvencia y la capacidad para generar recursos financieros suficientes y poder cancelar sus deudas a las fechas, presenta bajo apalancamiento financiero, ROA y ROE de 4% y 6% respectivamente, relativamente bajos (ver Tabla 13).

Tabla 13

Ratios Financieros

Indicador	2019
Liquidez	1.93
Solvencia	2.64
Apalancamiento (Razón Deuda)	0.38
Rentabilidad Neta	3%
Rentabilidad de los Activos (ROA)	4%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	6%

4.1.5. Recursos humanos (H)

La unidad de Recursos Humanos, cuenta con poco empoderamiento sobre la gestión del talento, dejando esta responsabilidad a cada uno de los Gerentes de área, quienes, por sus múltiples responsabilidades y de acuerdo a los proyectos en ejecución cuentan con su staff de personal y contratación de servicios de terceros de acuerdo a los requerimientos. En promedio la empresa CONSEGESA S.A. cuenta con 155 trabajadores y 23 prestadores de servicios (ver Tabla 14); sin embargo, por la crisis sanitaria por el COVID-19 la empresa tuvo que reducir personal en los meses de mayo a julio de 2020, luego recuperó la cantidad de trabajadores a niveles pre pandemia a partir de agosto 2020.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La información se viene gestionando con el uso de herramientas de MS Office y para el diseño de líneas y redes adquiere las licencias para utilizar el DLT-CAD, DIRE-CAD y otros. Sin embargo, a nivel de control de gestión contable se cuenta con un software especializado. El personal empleado hace uso del correo electrónico corporativo, redes

sociales y radios para su adecuada comunicación. Las personas que trabajan en las obras cuentan con Smartphone y radio para la comunicación diaria. Por otro lado, falta implementar los software especializados tanto para el control de inventarios como de ejecución de obras.

Tabla 14

Número de Trabajadores y Prestadores de Servicios 2019 – 2020

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2019-10	156	0	21
2019-11	167	0	27
2019-12	153	0	34
2020-01	167	0	28
2020-02	159	0	23
2020-03	154	0	14
2020-04	154	0	15
2020-05	95	0	7
2020-06	86	0	10
2020-07	103	0	9
2020-08	152	0	20
2020-09	213	0	27

Nota. Tomado de “Consulta RUC empresa CONSEGESA S.A.”, por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2020 (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>).

La comunicación con los clientes cuenta con varios canales como la comunicación a través del correo electrónico proporcionado en la página web, así como los teléfonos de contacto de la oficina principal, oficina de Lima, y Cerro de Pasco. Asimismo, cuenta con un buzón de mensaje y formulario de contacto proporcionado en la página web de la empresa.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

CONSEGESA S.A. no cuenta con un área al respecto y no desarrolla investigación y desarrollo, ya que todos los procesos de las obras son estandarizados y de acuerdo a especificaciones técnicas exigidas por los propietarios de las obras.

En ese sentido, es un área de oportunidad de mejora que la empresa debe implementar en el corto plazo. Se propone:

- **Administración de Relaciones con Clientes (CRM).** La herramienta CRM que permite el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Sin embargo, se requiere de un sistema que administre el uso de tecnologías de Big Data y analytics, y Data Science.
- **Metodología de Mejora Continua.** Se deben implementar metodologías como *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, para la mejora continua de diversos procesos dentro de la empresa; así como la metodología RCM y TPM en la gestión del proceso de mantenimiento de los equipos. El objetivo trazado es llegar a mejorar los tiempos de servicio y reducir costos operativos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Este instrumento extremadamente necesario y útil consiste en realizar una auditoría al interior de la empresa, que a partir de la información obtenida y al analizarse se puede entender su real situación conllevando a una reflexión; antes de aplicar o tomar una decisión importante y de este modo conocer sus puntos fuertes y débiles para hacer frente a los desafíos; al plantear las proyecciones y planificaciones congruentes para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, la matriz elaborada impulsa a los actores de la organización a adoptar con mayor claridad la visión correspondiente; por lo tanto, es fundamental la elaboración de esta matriz con la participación de sus agentes internos, que a la larga, trae beneficios organizacionales.

La MEFI se elaboró a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de CONSEGESA S.A. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las

organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2015).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Respaldo de más de 25 años de trayectoria para atender proyectos para el sector minero en diversas regiones del país.	0.20	4	0.80
2. Gestión de buenas prácticas en el desarrollo de obras electromecánicas.	0.15	4	0.60
3. Solvencia financiera.	0.07	4	0.28
4. Disponibilidad de mano de obra.	0.06	3	0.18
5. Disponibilidad de capacidad instalada para la ejecución de procesos en planta.	0.04	3	0.12
6. Desarrollo de alianzas con proveedores.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.55		2.07
Debilidades			
1. Alta rotación de personal.	0.11	1	0.11
2. No se cuenta con área comercial y marketing fortalecida.	0.09	1	0.09
3. Cambios en las directivas laborales de Consegesa S.A. que generan un incremento en los costos operativos.	0.07	2	0.14
4. Falta de estandarización de procesos internos y externos.	0.06	2	0.12
5. Deficiente gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria.	0.05	2	0.10
6. No se cuenta con un plan para descentralización de servicios de ingeniería.	0.04	2	0.08
7. No se cuenta con herramientas como: plan estratégico y plan de marketing.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.45		0.70
Total	1.00		2.77

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

La MEFI de CONSEGESA S.A. se realizó con 13 factores determinantes, seis fortalezas, y siete debilidades, y se determinó un valor de 2.77 (ver Tabla 15), el cual demuestra que la empresa mantiene una posición interna de fuerza. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para su constante crecimiento.

4.3. Conclusiones

CONSEGESA S.A. ha ingresado al mercado de servicios de proyectos y consultorías de obras civiles y electromecánicas, entre otras; en el sector privado y público. La empresa ha aprovechado el crecimiento por las condiciones favorables de su entorno para avanzar en la ejecución de proyectos de ingeniería en el sector minero y construcción. La disponibilidad de

infraestructura, el soporte logístico de sus principales proveedores, y la solvencia financiera alcanzada en los últimos años fueron factores importantes para el crecimiento de sus servicios. Asimismo, registró un equipo profesional que busca, ejecuta y supervisa la cartera de proyectos constituyendo un recurso fundamental en el aumento de su competitividad representado y gerenciado por sus socios directores; por lo que CONSEGESA S.A. reúne las condiciones para posicionarse en el camino de su crecimiento que se encuentra indicada en el Capítulo II.

El tipo de negocio de la corporación exige, por un lado, como requisitos contar con certificaciones e inscripciones en las entidades supervisoras, así como recursos y equipamientos modernos para cumplir con la exigencia del mercado donde compite. En ese sentido, también la importancia de disponer de un equipo humano que tenga una comprensión profunda de la industria, con el fin de trabajar y potenciar los factores claves de éxito, así como corregir y revisar aquellos procesos críticos y puntos vulnerables que pueden ser relevantes en su desempeño.

Capítulo V: Intereses de CONSEGESA S.A. y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para CONSEGESA S.A. “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, p. 219), por el cual es importante realizar una evaluación de los intereses y potenciales de Consegesa S.A., sumado a ello los principios cardinales para determinar el grado de intensidad de los competidores que muestran intereses opuestos y comunes.

5.1. Intereses de CONSEGESA S.A.

Alcanzar un éxito en la industria y en el mercado en donde se compite, la identificación de estos intereses parte de los principios cardinales de CONSEGESA S.A. en el Perú. En tal sentido los intereses, son los siguientes:

- Proveer servicios de ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para la industria minera, que cumplan estándares de calidad, de reconocimiento mundial.
- Incrementar la rentabilidad para los accionistas.
- Incrementar la participación de mercado en el Perú.
- Desarrollar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para los servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles.

5.2. Potencial de CONSEGESA S.A.

CONSEGESA S.A. cuenta con gran potencial debido a las ventajas que ha logrado desarrollar a lo largo de su trayectoria. Su primera gran ventaja es la amplitud del portafolio, que le permite acercarse con una propuesta integral y diversificada a los diferentes sectores de interés y segmentos del mercado en donde participa. Asimismo, debido a su trayectoria de

más 27 años, ha ido fortaleciendo sus alternativas de servicios con el fin de retener y atraer nuevos clientes en el sector público y privado. Por otro lado, se cuenta con cobertura e infraestructura que le permite estar más cerca de las operaciones del cliente, y a través de sus centros de servicios, ubicados en los diferentes departamentos, en donde operan los proyectos, lo que permite atender a los distintos sectores de interés a lo largo del Perú.

No obstante, se suma el gran conocimiento del negocio de la industria que le permite entregar servicios diferenciados con un concepto de posventa de clase mundial, a través de un equipo técnico especializado y capacitado. Así mismo, se cuenta con capacidad logística, la cual brinda soporte a la cadena de suministros que le permite la continuidad de sus operaciones en los proyectos mineros. Cabe resaltar que, Consegesa S.A. posee centros de operaciones distribuidos a nivel nacional, cada uno, con características y alcance diferente para su ejecución.

5.3. Principios Cardinales de CONSEGESA S.A.

Según D'Alessio (2015), indicó que los principios cardinales son los alineamientos o directrices que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el entorno de una organización. En ese sentido, los principios cardinales se convierten en determinantes para el desarrollo de la matriz de intereses de Consegesa S.A.

Influencia de Terceras Partes. Se puede identificar al gobierno y entes reguladores que influyen en los intereses de Consegesa S.A. al viabilizar los servicios de ingeniería. También se identifican a las comunidades y sociedad en general, quienes pueden obstaculizar la ejecución de los proyectos. Por otro lado, se tiene a los diversos proveedores, con quienes se tiene intereses compartidos. Consegesa S.A. tiene influencia de diferentes sectores públicos y privados en el Perú con las que tiene que diseñar un plan de trabajo coordinado en diferentes rubros, y prestar atención sobre el comportamiento de los interesados, especialmente en los sectores en donde se tiene participación.

Lazos pasados y presentes. Históricamente la competencia en el sector de proyectos de ingeniería para el sector minero ha estado enfocada al liderazgo en costos, en algunos casos afectada por malas prácticas por parte de intermediarios que se referían mal a otros competidores del sector, aspectos que suele presentarse por las negociaciones, sobre todo con entidades del Estado.

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes con competidores sobre el acceso a materia prima, tecnología, estandarización de procesos, participación de mercado, productividad, generación de economías de escala, y el recurso humano. En esta industria, las empresas tienen interés de incrementar su participación de mercado a través del fortalecimiento del core del negocio, y la ampliación de la cobertura de sus servicios. Los competidores de Consegesa S.A., se enfocan en lograr los mayores contratos de licitaciones en el sector minero y otros sectores económicos con amplios requerimientos de bienes de capital y servicios complementarios.

Conservación de enemigos. Los competidores son Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C., Bectek Contratistas S.A.C. y Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A., que según PERU TOP PUBLICATIONS se ubican en los puestos 180, 175 y 100 respectivamente; con operaciones locales, que trabajan con una cultura orientada a los procesos en planta, descuidando en cierta forma la gestión y desarrollo humano de las personas, lo que propicia una alta tasa de rotación. Esta industria es altamente competitiva; entre las marcas en el mercado nacional que desarrollan proyectos de estudios de ingeniería, instalaciones eléctricas y obras civiles en general.

5.4. Matriz de Intereses de CONSEGESA S.A. (MIO)

De acuerdo con los principios cardinales evaluados, la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 16) en función a los intereses de CONSEGESA S.A., y los actores o grupos poseen intereses comunes y opuestos. Se detalla las organizaciones según el

nivel de intensidad de intereses, es decir, dependiendo de cuan agresiva es la competencia (no se considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre organizaciones son juegos de suma no cero).

Tabla 16

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Proveer servicios de ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para la industria minera, que cumplan estándares de calidad, de reconocimiento mundial.	Consegesa S.A. (Perú)	Proyectos y C. Lugano* (Perú) Bectek C.* (Perú) C. I. Brazil* (Perú)	China State Construction Engineering Corp. LTD* (China)
2. Incrementar la rentabilidad para los accionistas.	Consegesa S.A. (Perú)	Proyectos y C. Lugano* (Perú) Bectek C.* (Perú) C. I. Brazil* (Perú)	China State Construction Engineering Corp. LTD* (China)
3. Incrementar la participación de mercado en el Perú.	Consegesa S.A. (Perú)	Proyectos y C. Lugano* (Perú) Bectek C.* (Perú) C. I. Brazil* (Perú)	China State Construction Engineering Corp. LTD* (China)
4. Desarrollar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para los servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles	Consegesa S.A. (Perú)	Proyectos y C. Lugano* (Perú) Bectek C.* (Perú) C. I. Brazil* (Perú)	China State Construction Engineering Corp. LTD* (China)

Nota. *Intereses comunes **Intereses opuestos.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) planteados para CONSEGESA S.A. son los siguientes:

- **OLP1.** Al 2025, incrementar las ventas anuales a 25 millones de soles. En el 2019, las ventas fueron de 16 millones en promedio.
- **OLP2.** Al 2025, entregar las obras en un tiempo del 85% de su plazo contractual. Al cierre del 2019, se entregaban las obras en su plazo otorgado.
- **OLP3.** Al 2025, obtener el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 e ISO 45001). Al 2019, no se cuenta con estas certificaciones.
- **OLP4.** Al 2025, incrementar a 18 la cartera de clientes de obras electromecánicas; considerando que al cierre del 2019 se tenían 07 clientes.
- **OLP5.** Al 2025, mejorar la gestión del recurso humano mediante capacitación en metodologías BIM y tecnologías. Al 2019, no se capacitó al recurso humano en estos temas.

5.6. Conclusiones

Los cinco objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales de CONSEGESA S.A. El potencial de la empresa es de gran envergadura, pero al ser un jugador del sector de servicios de ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para la industria minera y sector público, deberá mantenerse innovando servicios que le permitan incrementar su participación de mercado en el Perú.

En ese sentido, CONSEGESA S.A. debe controlar el cumplimiento de sus estrategias, así como supervisar los resultados de sus principales competidores, debido a que las continuas compras y fusiones de diversas empresas del sector, es una amenaza constante para la empresa. Por otro lado, los accionistas y la Alta Dirección, deberá tener claro que los OLP se alcanzarán, si los mandos medios, el staff operativo, y el personal de planta, están comprometido con las expectativas y metas de la organización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V. La primera fase del cruce, con las matrices, son: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 17).

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de CONSEGESA S.A.. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica:

Tabla 17

Matriz FODA de CONSEGESA S.A.

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	1. Respaldo de más de 25 años de trayectoria para atender proyectos para el sector minero en diversas regiones del país.	1. Alta rotación de personal.
	2. Gestión de buenas prácticas en el desarrollo de obras electromecánicas.	2. No se cuenta con área comercial y marketing fortalecida.
	3. Solvencia financiera.	3. Cambios en las directivas laborales de Consegesa S.A. que generan un incremento en los costos operativos.
	4. Disponibilidad de mano de obra.	4. Falta de estandarización de procesos internos y externos.
	5. Disponibilidad de capacidad instalada para la ejecución de los procesos en planta.	5. Deficiente gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria.
	6. Desarrollo de alianzas con proveedores.	6. No se cuenta con un plan para descentralización de servicios de ingeniería. 7. No se cuenta con herramientas como: plan estratégico y plan de marketing.
OPORTUNIDADES - O	FO. Explote	DO. Busque
1. Crecimiento de la demanda potencial en la línea de servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería.	FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)
2. Inversión en nuevos proyectos mineros como: Quellaveco (Moquegua), Tia María (Arequipa) y Michiquillay (Cajamarca), y en la región Pasco, como: Machcan, San Pedro y Shuco.	FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)	DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)
3. Estabilidad en el precio del cobre que atrae nuevas inversiones para el sector minero.	FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros. (D4,D5,O1)
4. Tratado de libre comercio con Brasil y Chile que facilita la importación de maquinaria, equipos y repuestos.	FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)	DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros. (D2,D7,O1,O2,O5)
5. Reactivación económica y políticas favorables del gobierno para fortalecer el sector minero y a la inversión extranjera.		
AMENAZAS - A	FA. Confronte	DA. Evite
1. Inestabilidad social y económica actual, a consecuencia de la pandemia COVID-19.	FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)
2. Incremento de la participación de mercado de sus principales competidores, como: Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C., Bectek Contratistas S.A.C. y Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A.	FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)	DA2. Implementar centros de capacitación técnica en la zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)
3. El conflicto entre USA y China genera mayor especulación y riesgo respecto a la demanda de minerales de los proyectos mineros en el Perú.	FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)	
4. Inestabilidad política ahuyenta proyectos de inversión minera, al incrementar el riesgo país.		
5. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta las importaciones de Consegesa S.A.		

agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la posición estratégica que sea la más apropiada para la organización, se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, calificándose de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Con la asignación de los valores, se calcula el promedio (ver Tabla 18).

Tabla 18

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-3.33	0.17
Fortaleza de la Industria (FI)	3.50	
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.38	

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (0.17; 0.84), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresivo para CONSEGESA S.A. (ver Figura 12). Esta es una postura típica de un mercado sensible, y debe seguir estrategias del

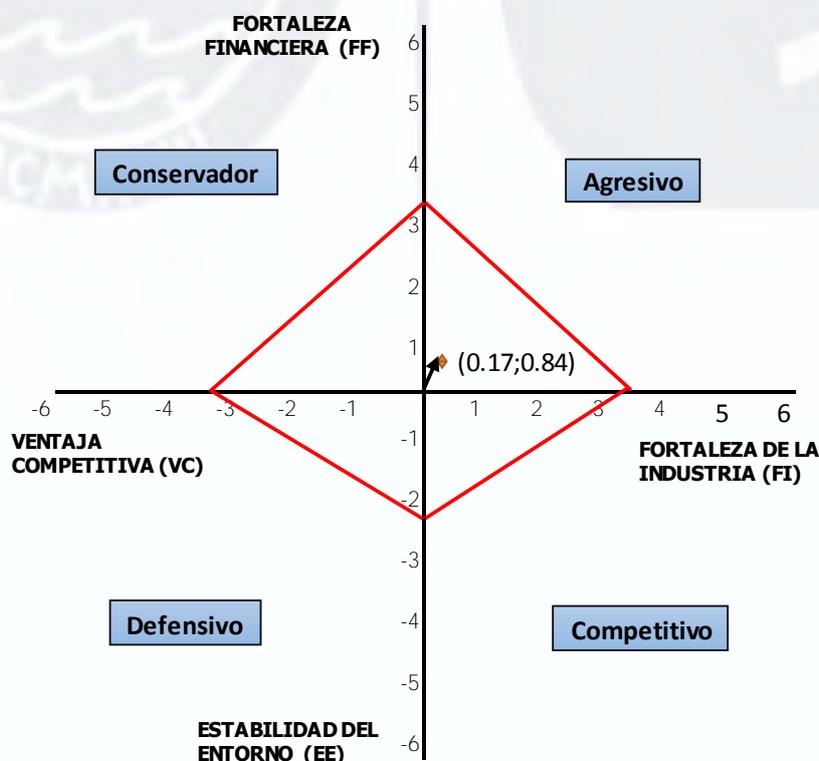


Figura 12. Gráfica de Matriz PEYEA de CONSEGESA S.A.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F.; México: Pearson.

Tabla 19

Matriz PEYEA de Consegesa S.A.

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 2.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.50

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33

tipo agresivo para conseguir su crecimiento frente a sus competidores directos que son los proveedores de diversos servicios de ingeniería para minería, por lo tanto, resulta coherente generar estrategias agresivas para el posicionamiento de CONSEGESA S.A. que está creciendo en el marco de las tendencias locales y mundiales.

Por otro lado, es una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a que es una herramienta necesaria para las empresas del milenio. Uno de los factores críticos de este sector es la dificultad de ingresos de nuevos entrantes debido a que es un sector que requiere grandes inversiones, además se requiere contar con record crediticio o línea de crédito por parte de la Banca comercial, exigido por los clientes.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en términos de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “x” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado.

II: productos estrella que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen, y finalmente;

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de los principales productos o servicios que generan la mayor facturación para CONSEGESA S.A. (ver Tabla 20). De acuerdo a la matriz BCG, las características y las estrategias aplicables a su producto obras electromecánicas se ubican en el cuadrante de estrellas (ver Figura 13).

Tabla 20

Porcentaje de ingresos según las líneas de negocios de CONSEGESA S.A.

Principales Servicios	A. Ingresos 2019 (miles de S/)	B. Ingresos 2020 (miles de S/)	Participación relativa de la línea de negocio (B/TOT=C)	Tasa de Crecimiento línea de negocio ((B-A)/A)
1. Estudios de Ingeniería	423.29	431.40	2.71%	1.92%
2. Obras Electromecánicas	11,658.02	11,954.50	72.95%	2.54%
3. Obras Civiles	3,950.03	4,001.00	25.10%	1.29%
Total	S/. 16,031.34	S/. 16,386.90		

POSICION DE LA PARTICIPACION DE MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

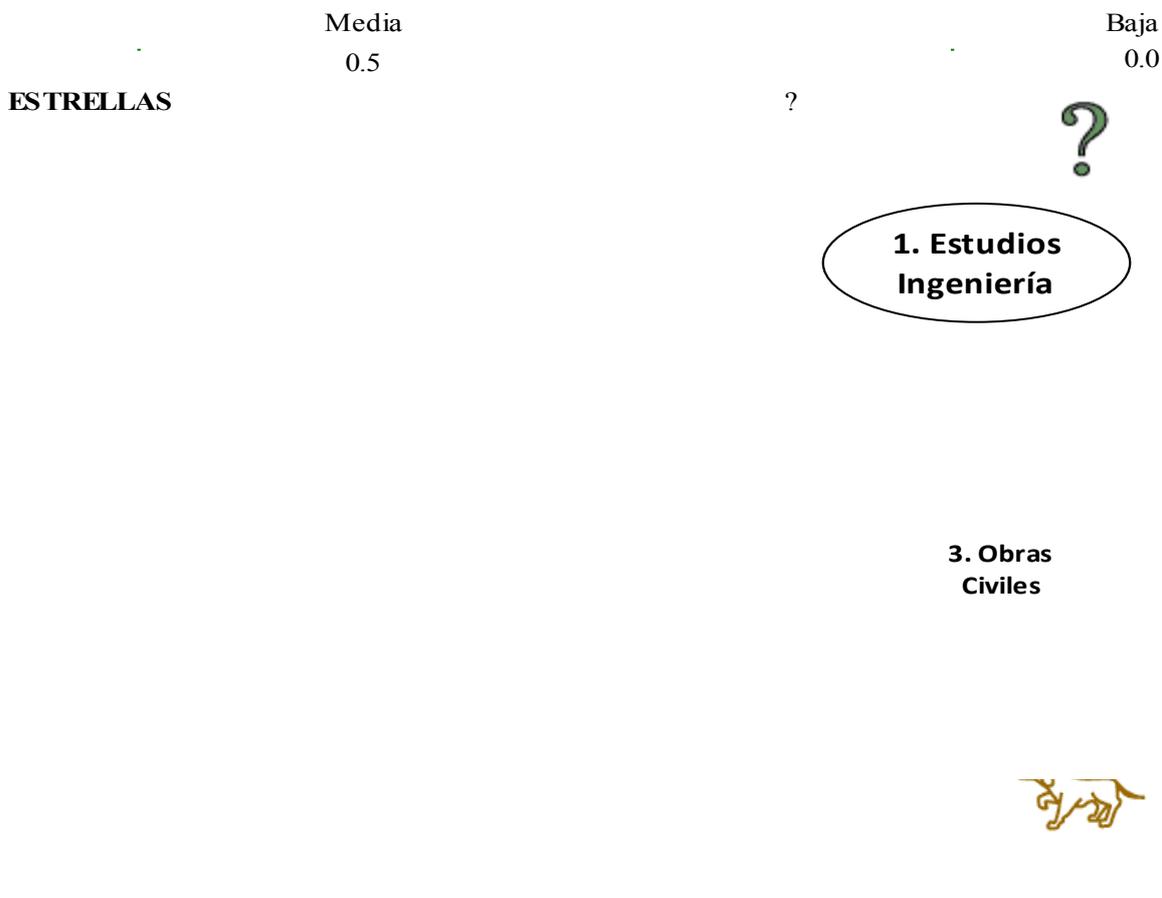


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group de CONSEGESA S.A.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en una de las nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEFI y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades.

El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
TOTALES PONDERADOS EFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Medio 2 a 2.99	IV	V EFI 2.77 EFE 2.64	VI
	Bajo 1 a 1.99	VII	VIII	IX

Estrategias

I, II y IV Crecer y construir (invertir para crecer)

III, V y VII Retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades)

VI, VIII y IX Cosechar y desinvertir recursos

Figura 14. Matriz Interna Externa de CONSEGESA S.A.

Adaptado del "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

De acuerdo a los ponderados totales en las matrices MEFE (2.64) y MEFI (2.77), CONSEGESA S.A. cae dentro del quinto cuadrante cuyas estrategias están orientadas a retener y mantener, además se ubica muy cercano a los cuadrantes I, II y IV cuyas estrategias son crecer y construir. A pesar de ello su posición promedio en términos de EFI y EFE, supone adoptar estrategias intensivas como:

FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería **(F1, F2, O1, O2).**

FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado **(F2, F4, O2, O4).**

FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos **(F1, F5, O1, O2, O5).**

FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución **(F3, F5, O3, O5).**

DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones **(D3, D4, D5, O4, O5).**

DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas **(D4, O4, O5).**

DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros **(D4, D5, O1).**

DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros **(D2, D7,O1, O2,O5).**

FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. **(F1, F2, A2).**

FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística **(F5, F1, F4)**.

FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores **(F4, A1)**.

DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa S.A. **(D1, D2, A1, A2)**

DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. **(D6, A1, A4)**.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización. El sustento de esta matriz radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios que se estudia.

En esta matriz, CONSEGESA S.A. se encuentra ubicado en el cuadrante II (ver Figura 15) y tiene una posición competitiva débil y de rápido crecimiento, se trata de un sector con un rápido crecimiento del mercado y una posición de permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos, las estrategias externas deben ser intensivas, estando en la necesidad de ejercer penetración en el mercado, desarrollo de mercados y aventura conjunta. Además, las estrategias internas deben estar relacionadas a la mejora continua.



Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia de CONSEGESA S.A.
Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de estas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D’Alessio, 2015). Para CONSEGESA S.A., los resultados de la MDE indicaron trece estrategias retenidas (ver Tabla 21).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D’Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (valor mínimo 2 y máximo 8), valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 22).

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica de CONSEGESA S.A.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	Intensiva/Penetración de mercados		X	X	X	X	X	5
FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)		Mejora Continua	X	X		X	X	4
FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)		Mejora Continua	X		X	X	X	4
DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)	Integración hacia atrás		X		X	X	X	4
DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)		Mejora Continua	X	X	X	X		4
DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros. (D4,D5,O1)		Mejora Continua	X		X	X	X	4
DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X			X	X	3
FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)		Mejora Continua	X			X	X	3
FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)		Mejora Continua	X	X	X			3
DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X			X	X	3
DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)	Integración vertical		X			X	X	3

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de CONSEGESA S.A.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
	FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)		FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)		FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)		FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)		DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)		DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)		DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)		DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)		FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)		FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)		FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)		DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)		DA2. Implementar centros de capacitación técnica en la zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																											
1. Crecimiento de la demanda potencial en la línea de servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.45	4	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2. Inversión en nuevos proyectos mineros como: Quellaveco (Moquegua), Tia María (Arequipa) y Michiquillay (Cajamarca), y en la región Pasco, como: Machcan, San Pedro y Shuco.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.20	2	0.20	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3. Estabilidad en el precio del cobre que atrae nuevas inversiones para el sector minero.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.27	2	0.18	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4. Tratado de libre comercio con Brasil y Chile que facilita la importación de maquinaria, equipos y repuestos.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.24	3	0.24	3	0.27	2	0.18	2	0.18
5. Reactivación económica y políticas favorables del gobierno para fortalecer el sector minero y a la inversión extranjera.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
AMENAZAS																											
1. Inestabilidad social y económica actual, a consecuencia de la pandemia COVID-19.	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2. Incremento de la participación de mercado de sus principales competidores, como: Proyectos y Construcciones Lugano S.A.C., Bectek Contratistas S.A.C. y Constructora e Inmobiliaria Brazil S.A.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. El conflicto entre USA y China genera mayor especulación y riesgo respecto a la demanda de minerales de los proyectos mineros en el Perú.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.21	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4. Inestabilidad política ahuyenta proyectos de inversión minera, al incrementar el riesgo país.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.21	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16
5. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta las importaciones de Consegesa S.A.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.16	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
FORTALEZAS																											
1. Respaldo de más de 25 años de trayectoria para atender proyectos para el sector minero en diversas regiones del país.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Gestión de buenas prácticas en el desarrollo de obras electromecánicas.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Solvencia financiera.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.24	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09
4. Disponibilidad de mano de obra.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.18	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
5. Disponibilidad de capacidad instalada para la ejecución de los procesos en planta.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.08	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
DEBILIDADES																											
1. Alta rotación de personal.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2. No se cuenta con área comercial y marketing fortalecida.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27
3. Cambios en las directivas laborales de Consegesa S.A. que generan un incremento en los costos operativos.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.16	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
4. Falta de estandarización de procesos internos y externos.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.21	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08
5. Deficiente gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.18	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Total	2.00	6.21	6.3	5.81	5.53	5.98	5.96	6.35	5.78	5.42	5.75	5.48	5.55	5.60													

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias retenidas, éstas deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 23).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las 13 estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continúa con el análisis (ver Tabla 24).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de CONSEGESA S.A. son las siguientes:

FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (**F1, F2, O1, O2**).

FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (**F2, F4, O2, O4**).

FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (**F1, F5, O1, O2, O5**).

FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (**F3, F5, O3, O5**).

Tabla 23

Matriz de Rumelt de CONSEGESA S.A.

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Implementar centros de capacitación técnica en la zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 24

Matriz de Ética de CONSEGESA S.A.

ESTRATEGIAS	<p>FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)</p> <p>FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)</p> <p>FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)</p> <p>FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)</p> <p>DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)</p> <p>DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)</p> <p>DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)</p> <p>DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)</p> <p>FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)</p> <p>FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)</p> <p>FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)</p> <p>DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)</p> <p>DA2. Implementar centros de capacitación técnica en la zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)</p>												
	Derechos												
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia													
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo													
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones **(D3, D4, D5, O4, O5).**

DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas **(D4, O4, O5).**

DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros **(D4, D5, O1).**

DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros **(D2, D7, O1, O2, O5)**

FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. **(F1, F2, A2).**

FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística **(F5, F1, F4).**

FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores **(F4, A1).**

DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa **(D1, D2, A1, A2)**

DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. **(D6, A1, A4).**

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirven para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia (ver Tabla 25).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie su implementación, por lo que se recomienda su continua evaluación (ver Tabla 26).

6.13. Conclusiones

El desarrollo de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para CONSEGESA S.A.; estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores, segmentos, productos o servicios.

La matriz MIE aplicada a CONSEGESA S.A. señala que debe retener y mantener y con la matriz MGE se determinó aplicar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y aventura conjunta, además de mejora continua, ubicándola en el segundo cuadrante. Esta zona se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado y la débil posición competitiva de la organización.

Al final de la evaluación se definieron 13 estrategias retenidas que fueron las que superaron las otras matrices filtro, quedando a disposición para su implementación, de ser el caso. Es importante considerar dentro de un proceso estratégico la implicación de un nivel alto de compromiso para afrontar los desafíos que va a permitir cambios necesarios de corto y largo plazo para CONSEGESA S.A. para poder cumplir con las propuestas indicadas en las matrices anteriores.

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1. Al 2025, incrementar las ventas anuales a 25 millones de soles. En el 2019, las ventas fueron de 16 millones en promedio.	OLP2. Al 2025, entregar las obras en un tiempo del 85% de su plazo contractual. Al cierre del 2019, se entregaban las obras en su plazo otorgado.	OLP3. Al 2025, obtener el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 e ISO 45001). Al 2019, no se cuenta con estas certificaciones.	OLP4. Al 2025, incrementar a 18 la cartera de clientes de obras electromecánicas; considerando que al cierre del 2019 se tenían 07 clientes.	OLP5. Al 2025, mejorar la gestión del recurso humano mediante capacitación en metodologías BIM y tecnologías. Al 2019, no se capacitó al recurso humano en estos temas.
FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	SI	SI	NO	SI	SI
FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)	NO	NO	SI	NO	NO
FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	SI	SI	NO	SI	NO
FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)	NO	NO	SI	NO	SI
DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)	NO	NO	SI	NO	SI
DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)	NO	NO	SI	NO	NO
DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)	NO	NO	SI	NO	SI
DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)	SI	SI	NO	SI	NO
FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	SI	SI	NO	NO	SI
FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)	NO	NO	SI	NO	NO
FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)	SI	SI	NO	SI	SI
DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)	SI	SI	NO	NO	SI
DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)	NO	NO	SI	NO	SI

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 (GLOBAL) CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING CORP. LTD (CHINA)
FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	Fortalecer el servicio de post venta en cada proyecto
FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)	Innovar de forma continua sus procesos tecnológicos
FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	Promover nuevos proyectos en diversos sectores
FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)	Incrementar la capacidad instalada
DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)	Promover alianzas estratégicas con proveedores
DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)	Promover alianzas estratégicas con proveedores
DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)	Implementar buenas prácticas de mejora continua
DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)	Implementar herramientas como plan de marketing
FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	Fortalecer la imagen de la marca con proyectos de responsabilidad social y transparencia corporativa
FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)	Fortalecer su infraestructura de operaciones
FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)	Implementar buenas prácticas en gestión de recursos humanos
DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)	Incrementar la oferta de servicios complementarios
DA2. Implementar centros de capacitación técnica en la zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)	Desarrollar capacitación técnica

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para CONSEGESA S.A., según D'Alessio (2015) la suma de los objetivos a largo plazo nos permitirá alcanzar la visión deseada, en el presente capítulo para cada objetivo a largo plazo se proponen objetivos a corto plazo (OCP). “Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados (ver Tabla 27).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados (ver Tabla 28).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas descritas en el presente Plan Estratégico son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la visión. Se detallan las políticas para cada estrategia retenida para CONSEGESA S.A. (ver Tabla 29).

Tabla 27

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		Al 2025, incrementar las ventas anuales a 25 millones de soles. En el 2019, las ventas fueron de 16 millones en promedio
	OCP1.1	Al 2022, fortalecer el área de licitaciones contratando más personal experimentado en el tema
	OCP1.2	Al 2023, iniciar con la incursión en proyectos de energía bajo las modalidades de APP, OxI y G2G.
	OCP1.3	Al 2024, lograr contratos para ejecución de obras electromecánicas con montos mayores a 5 millones de soles.
	OCP1.4	Al 2025, lograr elevar el margen EBIT a 9.0%, al cierre del 2019 fue de 5.1%.
OLP2		Al 2025, entregar las obras en un tiempo del 85% de su plazo contractual. Al cierre del 2019, se entregaban las obras en su plazo otorgado.
	OCP2.1	Al 2022, capacitar en temas de optimización de recursos y administración de obras al personal profesional.
	OCP2.2	Al 2023, retener el talento, luego de culminar una obra, reubicándolos en otras obras por iniciar.
	OCP2.3	Al 2024, lograr suministrar a las obras el 100% del material y equipamiento requerido después de realizar los replanteos.
OLP3		Al 2025, obtener el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 e ISO 45001). Al 2019, no se cuenta con estas certificaciones.
	OCP3.1	Al 2022 obtener la certificación ISO 9001.
	OCP3.2	Al 2023 obtener la certificación ISO 14001.
	OCP3.3	Al 2024 obtener las certificaciones ISO 37001 e ISO 45001.
OLP4		Al 2025, incrementar a 18 la cartera de clientes de obras electromecánicas; considerando que al cierre del 2019 se tenían 07 clientes.
	OCP4.1	Al 2022, contar con una cartera total de 09 clientes.
	OCP4.2	Al 2023, contar con una cartera total de 11 clientes.
	OCP4.3	Al 2024, contar con una cartera total de 14 clientes.
	OCP4.4	Al 2025, contar con una cartera total de 18 clientes.
OLP5		Al 2025, mejorar la gestión del recurso humano mediante capacitación en metodologías BIM y tecnologías. Al 2019, no se capacitó al recurso humano en estos temas.
	OCP5.1	Al 2022, suscribir convenios con entidades que brinden especialización a nivel de posgrado en metodología BIM y tecnologías.
	OCP5.2	Al 2023, preparar al personal de logística y almacén en sistemas de gestión de inventario y cadena de suministros.
	OCP5.3	Al 2024, capacitar al personal en business analytics para crear modelos predictivos, que ayudará a una mejor toma de decisiones.

Tabla 28

Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1	Al 2025, incrementar las ventas anuales a 25 millones de soles. En el 2019, las ventas fueron de 16 millones en promedio.			
OCP1.1	Al 2022, fortalecer el área de licitaciones contratando más personal experimentado en el tema.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Humanos: Dptos. de Licitaciones y RRHH, personal de Asesoría Jurídica. Recursos Tecnológicos: Ofimática, telecomunicaciones y conexión a internet.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP1.2	Al 2023, iniciar con la incursión en proyectos de energía bajo las modalidades de APP, OxI y G2G.	Recursos Financieros: Financiamiento Bancario y Leasing de maquinaria. Recursos Humanos: Dptos. de Licitaciones y Marketing, y personal de Asesoría Jurídica.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones y Jefe de Asesoría Jurídica.	
OCP1.3	Al 2024, lograr contratos para ejecución de obras electromecánicas con montos mayores a 5 millones de soles.	Recursos Financieros: Ingresos propios y solicitud de adelantos. Recursos Físicos: Alojamiento, medios de transporte, Oficinas Técnicas descentralizadas. Recursos Humanos: Dptos. de Licitaciones y Marketing, y personal de Gerencia General. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente de Operaciones y Jefe de Asesoría Jurídica. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP1.4	Al 2025, lograr elevar el margen EBIT a 9.0%, al cierre del 2019 fue de 5.1%.	Recursos Financieros: Ingresos propios Recursos Humanos: Dpto. de contabilidad y, personal de administración y finanzas.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Administración y Finanzas.	
OLP2	Al 2025, entregar las obras en un tiempo del 85% de su plazo contractual. Al cierre del 2019, se entregaban las obras en su plazo otorgado.			
OCP2.1	Al 2022, capacitar en temas de optimización de recursos y administración de obras al personal profesional.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones. Recursos Humanos: Dptos. de Licitaciones e Ingeniería, y personal de Asesoría Jurídica.	Gerente de Administración y Finanzas. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's. Gerente de Operaciones.	
OCP2.2	Al 2023, retener el talento, luego de culminar una obra, reubicándolos en otras obras por iniciar.	Recursos Tecnológicos: creación de una plataforma virtual, como una red social interna que permita estrechar vínculos laborales. Recursos Humanos: Dpto. de RRHH y Dpto. de Ingeniería.	Dpto. de Ingeniería. Gerente de Operaciones.	
OCP2.3	Al 2024, lograr suministrar a las obras el 100% del material y equipamiento requerido después de realizar los replanteos.	Recursos Financieros: Ingresos propios, Solicitud de adelantos y Solicitud de crédito a proveedores. Recursos Físicos: Sedes, infraestructura, movilidad, transporte y almacenes. Recursos Humanos: Personal de Logística, Almacén y Gerencia Comercial. Recursos Tecnológicos: Ofimática, telecomunicaciones y conexión a internet.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente Comercial. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OLP3	Al 2025, obtener el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 e ISO 45001). Al 2019, no se cuenta con estas certificaciones.			
OCP3.1	Al 2022 obtener la certificación ISO 9001.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Todo el personal de planta más la plana gerencial. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Dpto. de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP3.2	Al 2023 obtener la certificación ISO 14001.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Todo el personal de planta más las Gerencias. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerencia de Operaciones. Dpto. de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP3.3	Al 2024 obtener las certificaciones ISO 37001 e ISO 45001.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Todo el personal de planta más las Gerencias. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerencia de Operaciones. Dpto. de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OLP4	Al 2025, incrementar a 18 la cartera de clientes de obras electromecánicas; considerando que al cierre del 2019 se tenían 07 clientes.			
OCP4.1	Al 2022, contar con una cartera total de 09 clientes.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Personal de Marketing y Licitaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente Comercial.	
OCP4.2	Al 2023, contar con una cartera total de 11 clientes.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Personal de Marketing y Licitaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente Comercial.	
OCP4.3	Al 2024, contar con una cartera total de 14 clientes.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Personal de Marketing y Licitaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente Comercial.	
OCP4.4	Al 2025, contar con una cartera total de 18 clientes.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Personal de Marketing y Licitaciones.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente Comercial.	
OLP5	Al 2025, mejorar la gestión del recurso humano mediante capacitación en metodologías BIM y tecnologías. Al 2019, no se capacitó al recurso humano en estos temas.			
OCP5.1	Al 2022, suscribir convenios con entidades que brinden especialización a nivel de posgrado en metodología BIM y tecnologías.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Todas las áreas. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes, telecomunicaciones y conexión a internet.	Gerencia de Administración y Finanzas. Dpto. de Ingeniería. Gerente General. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP5.2	Al 2023, preparar al personal de logística y almacén en sistemas de gestión de inventario y cadena de suministros.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Físicos: Sedes e infraestructura. Recursos Humanos: Dpto. de Logística. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes, telecomunicaciones y conexión a internet.	Gerencia de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Gerente de Administración y Finanzas. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	
OCP5.3	Al 2024, capacitar al personal en business analytics para crear modelos predictivos, que ayudará a una mejor toma de decisiones.	Recursos Financieros: Ingresos propios. Recursos Humanos: Todas las áreas. Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes, telecomunicaciones y conexión a internet.	Gerente de Administración y Finanzas. Gerente de Operaciones. Dpto. de Innovación, Desarrollo y TIC's.	

7.4. Estructura Organizacional Propuesto para CONSEGESA S.A.

“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015).

La estructura organizacional de CONSEGESA S.A. es vertical y flexible, pues al encontrarse en un sector competitivo como es el de proyectos de ingeniería para el sector público y privado, debe de ser capaz de diversificar la línea de servicios, y de esta forma satisfacer y fidelizar a sus clientes. Las operaciones en cada una de los proyectos mineros debe estar por encima del 95% de aprovechamiento de su capacidad instalada, es por ello, que se supervisa continuamente que la estructura organizativa esté alineada con las necesidades de sus procesos internos, como: logística, producción, mantenimiento y calidad.

En esa línea, los competidores directos de CONSEGESA S.A. poseen estructuras organizacionales altamente rígidas, muy similar a la desarrollada por la organización. En este sentido, a partir de la estructura organizativa actual se propone un ajuste en el diseño en base a la experiencia del autor del presente plan estratégico (ver Figura 16).

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La empresa CONSEGESA S.A. viene ejecutando una estrategia de desarrollo sostenible que se refleja en todos los procesos del negocio, sumando los esfuerzos de proveedores, clientes y colaboradores para lograr un impacto positivo en el ambiente y en las generaciones futuras, en cada proyecto en donde opera. Propone focalizar sus esfuerzos en tres frentes (ver Figura 17).

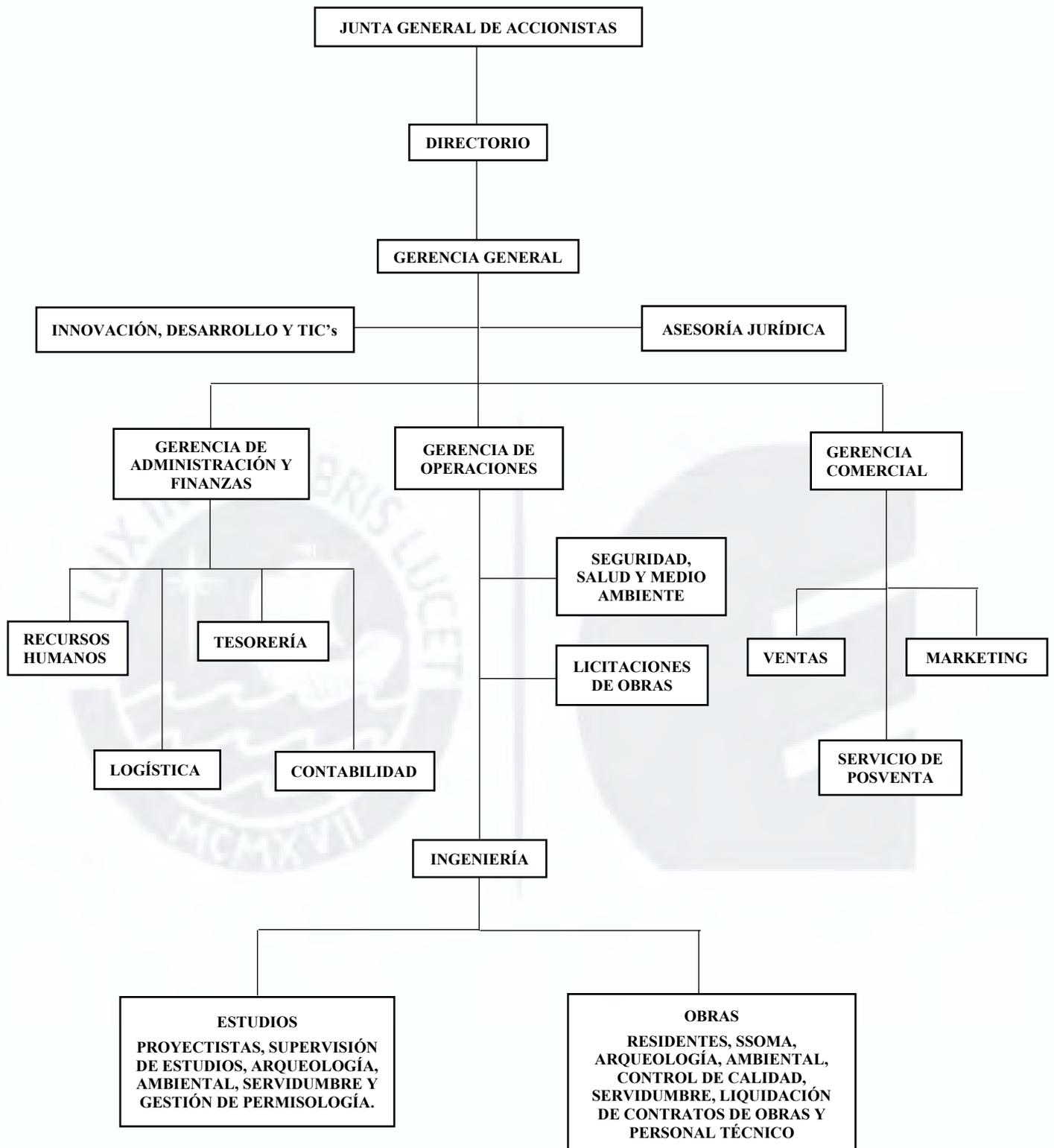


Figura 16. Organigrama propuesto para CONSEGESA S.A.

Tabla 29

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos	P2. Promover el trabajo en equipo	P3. Fomentar el empleo	P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones	P5. Promover la excelencia operacional	P6. Promover la responsabilidad social
FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	NO	NO
FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)	NO	SI	NO	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)	SI	NO	SI	NO	NO	NO
FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)	SI	NO	NO	NO	NO	NO
DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)	SI	SI	NO	NO	NO	NO
DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)	SI	NO	NO	NO	NO	SI
FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)	SI	NO	NO	SI	SI	NO
FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)	NO	NO	NO	NO	SI	SI



Figura 17. Pilares de Responsabilidad Social propuesto para CONSEGESA S.A.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades de CONSEGESA S.A. en la gestión de recursos humanos empiezan por la atracción y gestión del talento donde la empresa viene desarrollando procesos de reclutamiento y selección óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo, buscando personas que estén comprometidas y con ganas de pertenecer a esta compañía. Asimismo, para lograr sus objetivos a largo plazo la capacitación del personal es importante para formar líderes y especializar al nivel operativo en sus funciones, de esta forma se potenciará las habilidades de cada colaborador. En la gestión del talento, CONSEGESA S.A. considera importante:

- Ubicar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en el momento adecuado.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores.
- Diferenciar el talento en la organización.
- Identificar sucesores para puestos claves.
- Facilitar el desarrollo de necesidades de retención.
- Identificar necesidades de talento para cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización.

La motivación es de vital importancia, y la organización viene trabajando en esquemas de compensación económica variable para todas las Gerencias. La motivación no

solo debe ser económica sino debe ser acompañada por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la organización viene aplicando el modelo desarrollado por la revista Forbes y Harvard Business Review (2014) en lo que respecta a salarios y beneficios para la motivación de los colaboradores (ver Figura 18).

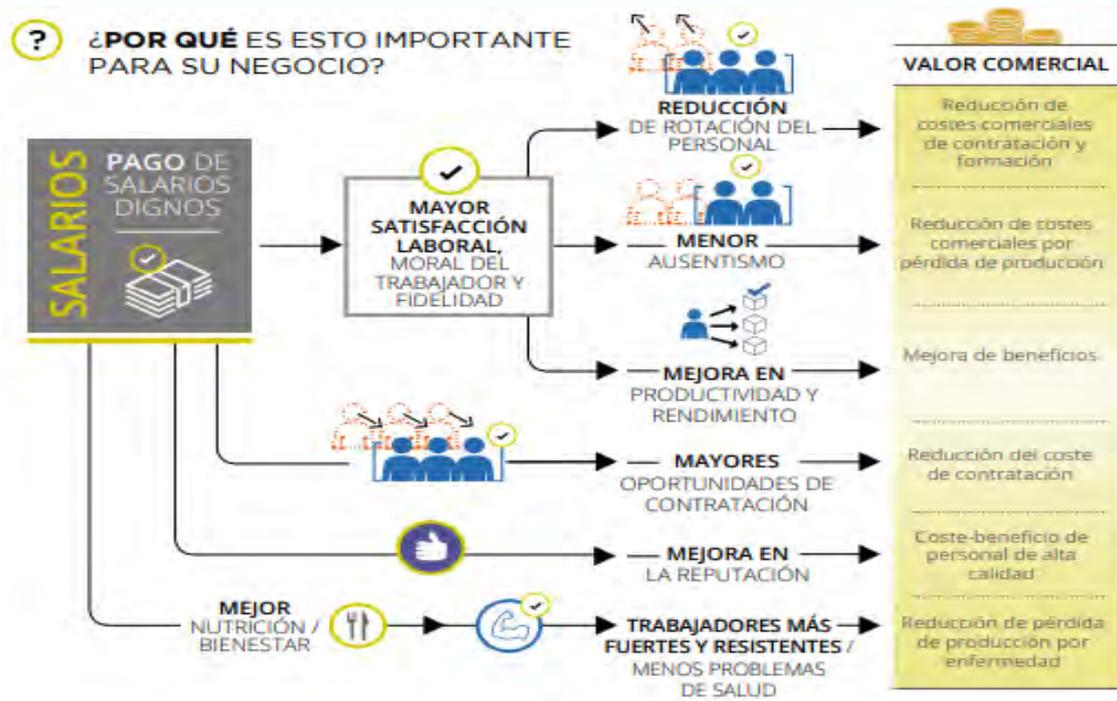


Figura 18. Modelo de motivación y expectativas de RRHH. Tomado de Forbes y Harvard Business Review (2014)

7.7. Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando a la Alta Gerencia, las Gerencias, Departamentos, Área, staff de colaboradores, y los stakeholders, en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2015). En ese sentido, CONSEGESA S.A., propone las siguientes acciones:

- Planificar la estrategia al cambio.
- Establecer un sentido de urgencia.
- Conformar un grupo gerencial con experiencia en coaching.
- Elaborar una visión para el cambio.

- Comunicar esta visión de cambio.
- Delegar a otros para alcanzar la visión de cambio.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad para optimizar recursos en la organización a nivel interno o en cada proyecto donde opera.
- Consolidar proyectos de mejora continua de corto y largo plazo, partiendo de la orientación del presente plan estratégico.

7.8. Conclusiones

Se han determinado los objetivos de corto plazo que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a cada objetivo de corto plazo se asignan los recursos necesarios que permitirán su cumplimiento, en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Así mismo es importante un presupuesto asignado para cada recurso, además de un responsable que supervisará su ejecución. Por otro lado, también es importante que se cuente con colaboradores motivados, y líderes con capacidad gerencial y toma de decisiones.

A lo largo de este capítulo, y en base a cinco OLP, se han establecido 17 objetivos de corto plazo realistas y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado seis políticas que sean factibles y controlables, alineadas a cada una de las estrategias retenidas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación del planeamiento estratégico es el proceso de analizar y controlar el cumplimiento de las estrategias internas, principalmente, por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias internas implementadas son supervisadas a través de indicadores de gestión que, muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En este proceso de evaluación, se dan criterios de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco (5) principios básicos. El primero, consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo, está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control. El tercero, establece que se requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero de control, pues éste ayuda a comunicar y sensibilizar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto, señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones de gestión gerencial y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto, establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y demuestre que el tablero no sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2015).

En este sentido, el tablero de control considera cuatro perspectivas: aprendizaje interno y crecimiento organizacional, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es el motor impulsor de los cuatro y refleja los conocimientos y habilidades que Consegesa S.A. posee tanto para desarrollar sus productos o servicios, así como para aprender buenas prácticas, y ejecutarlas en el corto plazo. En esta perspectiva, se busca lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la empresa, sea un factor que mejore las competencias de sus colaboradores, así como el uso de la tecnología sea un generador de valor en sus procesos operativos, la disponibilidad de información estratégica asegure la eficiente toma de decisiones, y la creación de un clima organizacional que afiance las acciones transformadoras del negocio que permita alcanzar los resultados esperados.

8.1.2. Procesos

Considerando el mercado al que se enfoca Consegesa S.A., y la satisfacción de las expectativas de estos, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se deben implementar proyectos de mejora continua que, permitan alcanzar productos o servicios innovadores que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

8.1.3. Clientes

Para alcanzar los resultados financieros esperados, es importante que Consegesa S.A., pueda tener una mayor cantidad de clientes satisfechos, con fin de asegurar la fidelización en el corto plazo, además de alcanzar mejores expectativas en la industria en que compite.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos, que aseguren maximizar los beneficios del negocio de Consegesa S.A. permitiendo incrementar la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015). Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado del presente plan estratégico (ver Tabla 30), pueden cambiarse y modificarse según las nuevas necesidades de la organización (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), lo que conduzca alcanzar los OLP, y por lo tanto la visión de la organización, en este caso Consegesa S.A. En el presente Tablero de Control Balanceado, la perspectiva que agrupa la mayor cantidad de OCP (13) es la de procesos internos, seguido por perspectivas del cliente (4), toda vez que, existe el interés prioritario de la gerencia de la empresa por desarrollar proyectos de mejora continua que optimice los procesos internos y de producción, con el uso de la tecnología, y adquisición de licencias de software especializados para ingeniería; que permita incrementar la capacidad instalada de la oferta de servicios.

Tabla 30 *Tablero de Control (Balanced Scorecard)*

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	
Procesos Internos	OCP1.1	Al 2022, fortalecer el área de licitaciones contratando más personal experimentado en el tema.	N° de expertos	$(N^{\circ} \text{ expertos nuevos}/N^{\circ} \text{ expertos antiguos}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 40\%$
	OCP1.2	Al 2023, iniciar con la incursión en proyectos de energía bajo las modalidades de APP, OXI y G2G.	Adjudicaciones de APP	N° de Adjudicaciones	Número entero	≥ 2
	OCP1.3	Al 2024, lograr contratos para ejecución de obras electromecánicas con montos mayores a 5 millones de soles.	Buena Pro	N° de Contratos	Número entero	≥ 4
	OCP1.4	Al 2025, lograr elevar el margen EBIT a 9.0%, al cierre del 2019 fue de 5.1%.	Margen Ganancia Operativa	$(\text{Margen EBIT real}/\text{Margen EBIT anterior}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 19\%$
	OCP2.1	Al 2022, capacitar en temas de optimización de recursos y administración de obras al personal profesional.	Capacitaciones	N° de capacitaciones	Número entero	≥ 5
	OCP2.2	Al 2023, retener el talento, luego de culminar una obra, reubicándolos en otras obras por iniciar	Profesionales expertos			
	OCP2.3	Al 2024, lograr suministrar a las obras el 100% del material y equipamiento requerido después de realizar los replanteos.	Nivel de compras	$(\text{Suministros reales}/\text{Suministros presupuestados}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 100\%$
	OCP3.1	Al 2022 obtener la certificación ISO 9001	Certificación ISO 9001	$(N^{\circ} \text{ meses que tomó implementar ISO 9001}/N^{\circ} \text{ meses programados}) \times 100$	Mes	≥ 12
	OCP3.2	Al 2023 obtener la certificación ISO 14001.	Certificación ISO 14001	$(N^{\circ} \text{ de meses que tomó implementar la Norma ISO 14001}/N^{\circ} \text{ de meses programados}) \times 100$	Mes	≥ 12
	OCP3.3	Al 2024 obtener las certificaciones ISO 37001 e ISO 45001.	Certificaciones ISO 37001 e ISO 45001	$(N^{\circ} \text{ de meses que tomó implementar las Normas ISO 37001 e ISO 45001}/N^{\circ} \text{ de meses programados}) \times 100$	Mes	≥ 12
Cliente	OCP4.1	Al 2022, contar con una cartera total de 09 clientes.	Cartera de clientes	$(N^{\circ} \text{ clientes electrom. nuevos}/\text{Total de clientes electrom. en cartera}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 128\%$
	OCP4.2	Al 2023, contar con una cartera total de 11 clientes.	Cartera de clientes	$(N^{\circ} \text{ clientes electrom. nuevos}/\text{Total de clientes electrom. en cartera}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 157\%$
	OCP4.3	Al 2024, contar con una cartera total de 14 clientes	Cartera de clientes	$(N^{\circ} \text{ clientes electrom. nuevos}/\text{Total de clientes electrom. en cartera}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 200\%$
	OCP4.4	Al 2025, contar con una cartera total de 18 clientes.	Cartera de clientes	$(N^{\circ} \text{ clientes electrom. nuevos}/\text{Total de clientes electrom. en cartera}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 257\%$
	OCP5.1	Al 2022, suscribir convenios con entidades que brinden especialización a nivel de posgrado en metodología BIM y tecnologías.	N° de convenios		Semestre	≥ 5
	OCP5.2	Al 2023, preparar al personal de logística y almacén en sistemas de gestión de inventario y cadena de suministros.	N° de expertos	$((N^{\circ} \text{ Preparados} - N^{\circ} \text{ Empíricos})/N^{\circ} \text{ Empíricos}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 50\%$
	OCP5.3	Al 2024, capacitar al personal en business analytics para crear modelos predictivos, que ayudará a una mejor toma de decisiones.	N° de capacitados	$((\text{Decisiones acertadas} - \text{Decisiones desacertadas})/\text{Decisiones tomadas}) \times 100$	Porcentaje	$\geq 75\%$

Capítulo IX: Competitividad de Consegesa S.A.

El presente capítulo describe el análisis competitivo para el sector en el que opera Consegesa S.A., sus ventajas competitivas, y los aspectos estratégicos de sus potenciales clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de Consegesa S.A.

De acuerdo al análisis competitivo propuesto por Michael Porter, quien integró varias propuestas que a lo largo de los años ha ido tomando forma hasta presentar el modelo “Diamante de la Competitividad” presentado en 1990 en la obra “The competitive advantage of nations”. Definió la competitividad como la que utiliza un país sus recursos humanos, económicos y naturales. A partir del cual, se presentaron dos teorías económicas fundamentales entre la tradicional y la moderna, y los principales estudios reconocidos mundialmente como los elaborados por el World Economic Forum (WEF) y el International Institute for Management Development (IMD) (D’Alessio, 2015).

Los estudios elaborados por el IMD presentan cada año el ranking de competitividad a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona sus recursos y capacidades para incrementar el bienestar de su población. El estudio se realizó a través de la medición y análisis de cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. Los resultados del IMD 2018 desde un enfoque único de los países para ser competitivos, se presenta como una herramienta y como objetivo de la política económica de referencia. Las cinco principales economías más competitivas del mundo de acuerdo al ranking fueron Estados Unidos en primer lugar, seguido de Hong Kong, Singapur, los Países Bajos y Suiza.

CENTRUM PUCP compartió los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020 del Institute for Management Development (IMD) en el cual el Perú se ubica en el puesto 52° de 63 países, escalando tres posiciones respecto al año 2019, que ocupó el puesto

55°; sin embargo, el puntaje alcanzado es menor: 57.2 puntos en 2019 y 54.9 en 2020 (en una escala de 0 a 100 puntos). Esta clasificación es realizada de acuerdo a su nivel de competitividad, cuya definición es la capacidad que tiene cada país de generar prosperidad al usar todos los recursos disponibles y competencias de su economía.

Los resultados de Perú no son tan alentadores, si bien es cierto, alcanza una mejor posición relativa con respecto al año 2019, el menor puntaje general indica un estancamiento, principalmente en el pilar infraestructura, donde se ubica casi al final del ranking (puesto 60). Dentro de este pilar, se identifica bajo desempeño en los factores de infraestructura científica y tecnológica, lo cual se evidencia en la capacidad limitada que posee el Perú para enfrentar situaciones críticas como la crisis sanitaria por efectos de la COVID-19.

Con respecto a los resultados de los países de Latinoamérica, Chile sigue siendo el líder de la región en el puesto 38°, escala cuatro posiciones debido a mejoras en los pilares de Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura. Los otros países se encuentran por debajo del puesto 50°. Tal es el caso de Perú, que se registra como segundo país mejor clasificado en la región (puesto 52°) presentando un bajo resultado en Desempeño Económico e Infraestructura; le sigue México en el puesto 53°, quien también presenta caída en el puntaje general y un bajo resultado en el Pilar Desempeño Económico; asimismo, Colombia cae dos posiciones y pasa al puesto 54° con resultados débiles en los pilares Desempeño Económico y Eficiencia de Negocios; caso contrario sucede con Brasil, que sube tres posiciones a pesar de caer ligeramente en puntaje; Argentina cae en una posición y pasa al puesto 62° presentando bajo desempeño en los pilares de Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura; finalmente, Venezuela permanece al final de la tabla a pesar de presentar un ligero avance en puntaje.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Consegesa S.A.

Consegesa S.A. cuenta con ventajas competitivas que, le han permitido posicionarse

como proveedor estratégico para las principales empresas mineras del país y también para las Entidades Públicas, toda vez que han requerido servicio de ingeniería que desarrolla elaboración de Estudios y ejecución de Obras Electromecánicas y Civiles.

La experiencia de Consegesa S.A. y la cercanía a sus clientes, le ha permitido posicionarse en la mente de gerentes de operaciones y de infraestructura para la ejecución de proyectos de alto riesgo y envergadura, por el cual esta compañía ha ganado confiabilidad y credibilidad.

- Ubicación estratégica que permite atender de forma rápida al cliente.
- Demanda permanente de repuestos de maquinarias y equipos.
- Crecimiento de la Fuerza de ventas bajo parámetros de gestión comercial estandarizados.
- Procesos administrativos estandarizados.
- Solvencia financiera.
- Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos.
- Disponibilidad de capacidad instalada para atender los proyectos en ejecución.

9.3. Identificación y Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de Consegesa S.A.

Para Consegesa S.A. se identifican los siguientes clústeres: (a) clúster de productos, y (b) clúster de clientes. Los principales aspectos estratégicos ante los principales clústeres detectados, se detalla lo siguiente:

Clúster Productos. Consegesa S.A. posee clústeres por tipo de producto liderados por cada Jefe de Proyecto: clúster elaboración de estudios liderado por el departamento de ingeniería, y clúster obras también liderado por el mismo departamento. Esta estrategia permite desarrollar especialización, lo cual permite aprender de las mejores prácticas de

diversos proyectos y obras ejecutadas a nivel nacional. Asimismo, permite generar estrategias comerciales que obligan a cada Jefe de Proyecto a crecer en el mercado de su línea.

Clúster Clientes. Actualmente, los clientes se dividen en clústeres por zonas geográficas de acuerdo a la ubicación del proyecto minero y obras de entidades públicas. En el Perú, la Zona Norte con base en Cajamarca, Zona Centro con base en Lima y Zona Sur con base en Arequipa. Esto permite desarrollar un alto nivel de conexión con los actores principales de cada cliente dado la ubicación y localización geográfica. Esto además facilita contar con un Ingeniero de ventas asignado a un reducido grupo de unidades mineras, toda vez que puede hacer visitas constantes para la identificación de oportunidades de crecimiento comercial.

9.4. Conclusiones

El análisis competitivo del Perú permitió identificar los pilares con mayor ventaja y desventaja frente a otros países, en el cual el pilar de menor puntaje de acuerdo al estudio del IMD es de productividad y eficiencia. Por su parte, Consegesa S.A. siendo una empresa con productos y servicios para la industria de la construcción, se encuentra sensible al desarrollo y al contexto de la competitividad nacional.

No obstante, las operaciones actuales de Consegesa S.A., ha permitido alcanzar ventajas competitivas formadas con base al conocimiento de diversos proyectos que se han ejecutado en más de 28 años de trayectoria. El desarrollo de clústeres de servicios y clientes, fortalece la gestión de la organización, debido a las fortalezas alcanzadas donde aprovechará su gran cobertura, permitiéndole afrontar nuevos retos de contratos en los proyectos mineros del Perú. En este sentido, la organización asume el reto de alcanzar nuevas competencias en entornos similares o diferentes, de acuerdo a las buenas prácticas y estrategias internacionales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente y último capítulo cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para Consegesa S.A., el cual inició con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control. La matriz del Plan Estratégico Integral (PEI), resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, el cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que ayuda al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento de este (D'Alessio, 2015). Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable elaborar el resumen en una matriz denominado Plan Estratégico Integral (ver Tabla 31), resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes.

10.2. Conclusiones Finales

- El crecimiento de la industria minera en el Perú presenta una proyección atractiva para empresas como Consegesa S.A. que provee soluciones para este tipo de clientes. Nuevos proyectos mineros como Magistral en Ancash, San Gabriel en Moquegua, Yanacocha Sulfuros en Cajamarca, Ampliación Shouxin en Ica, Pampacancha en Cuzco, Zafranal en Arequipa, Michiquillay

en Cajamarca, Los Chancas y Trapiche en Apurímac, etc., que se encuentran en exploración permitirán crecer el mercado existente.

- Dentro de las principales fortalezas identificadas de Consegesa S.A., se encuentran las siguientes: (a) Respaldo de más de 25 años de trayectoria para atender proyectos para el sector minero en diversas regiones del país, (b) gestión de buenas prácticas en el desarrollo de obras electromecánicas, (c) solvencia financiera, (d) disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos, comparado con otras regiones del país, (f) disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales proyectos, y (g) desarrollo de alianza con proveedores. Las principales oportunidades son las siguientes: (a) crecimiento de la demanda potencial en la línea de servicios de Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería, (b) inversión en nuevos proyectos mineros como: Quellaveco (Moquegua), Tía María (Arequipa) y Michiquillay (Cajamarca), y en la región Pasco, como: Machcan, San Pedro y Shuco; (c) estabilidad en el precio del cobre que atrae nuevas inversiones para el sector minero, (d) tratado de libre comercio con Brasil y Chile que facilita la importación de equipos y repuestos; (e) reactivación económica y políticas favorables del gobierno para fortalecer el sector minero y la inversión extranjera. Como resultado del análisis FODA, se han propuesto trece (13) estrategias específicas, identificándose, más fortalezas a explotar con sus oportunidades, que amenazas a evitar con sus debilidades.
- Dentro de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico se puede identificar que Consegesa S.A., debe elaborar estrategias intensivas en la búsqueda de nuevos mercados, para lo cual puede aprovechar algunas de sus

fortalezas, su gestión logística para la continuidad de operaciones, y su sólida solvencia financiera.

- Las estrategias y acciones futuras de Consegesa S.A., han sido propuestas, como resultado del análisis de la matriz PEYEA, el cual indica que la organización debe continuar con una posición agresiva, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos en las operaciones de los proyectos en ejecución.

Consegesa S.A. está en la capacidad para participar como sub contratista en la ejecución de megaproyectos electromecánicos promovidos por el Gobierno peruano como Asociación Público Privada, tales como: línea de transmisión 138 kV Puerto Maldonado – Iberia, construcción de la subestación Valle del Chira 220/60/23 kV de 100 MVA, línea de transmisión 500 kV y construcción de la Subestación Piura Nueva – Frontera, subestación Chincha Nueva de 220/60 kV, subestación Nazca Nueva de 220/60 kV, etc.

- La cultura organizacional, los activos, las personas, los sistemas, el capital de trabajo, y los materiales son los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo las estrategias planteadas. La cultura y código de ética de Consegesa S.A, es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta, así como el compromiso con el desarrollo sostenible. El reto, se encuentra en la expansión geográfica, y en replicarlo hacia todos sus nuevos colaboradores tanto en la sede central como en cada sede de los proyectos a cargo de Consegesa S.A. que se ubican en distintas provincias., tales como: Barranca, Chimbote, Huancavelica, Ancash, Piura, Huancayo, Pasco, etc.; o cuando se generen nuevas operaciones producto de obtención de buena pro para ejecución de proyectos para el Estado y para la empresa privada.

- Los proyectos mineros tienen un alto nivel de exigencia en el nivel de satisfacción en los servicios que se les brinde; por lo que, ante la reactivación del sector minero, requiere estar preparado para enfrentar el crecimiento y conservar el liderazgo. Ante ello, será importante la aplicación del presente Plan Estratégico que permita proponer una visión, estrategias, planes, políticas, objetivos de largo y corto plazo que mantengan la sostenibilidad en los próximos cinco (5) años.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar a corto plazo el presente plan estratégico en Consegesa S.A., para lograr ventajas competitivas en el sector servicios de proyectos mineros y también con el Estado. La ejecución inmediata, debe estar a cargo de la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones. Así mismo, será importante que se transmita a los futuros líderes, para continuar su implementación.
- Fortalecer la comunicación asertiva, será clave en todo el proceso del crecimiento de Consegesa S.A., así como la confianza entre todos sus líderes, y el empowerment que deben transmitir a todos sus colaboradores. Se debe tener en cuenta, que el aprendizaje continuo en habilidades técnicas, sumado a las habilidades blandas, permitirá que los colaboradores fortalezcan sus posiciones que permita incrementar su productividad laboral.
- Para poder alcanzar cada uno de los objetivos de corto y largo plazo, es necesario fomentar la innovación. Aproximadamente un 70% del staff profesional experimentado, tiene entre 35 y 55 años, el gran potencial que representa este equipo de trabajo talentoso, debe saber aprovecharse, y esto será responsabilidad de los directivos.

- Luego de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico, se puede identificar que, Consegesa S.A., deberá elaborar estrategias intensivas de penetración de nuevos mercados y desarrollo de mercados, para lo cual puede aprovechar sus fortalezas y estrategias retenidas, su cadena logística con la que cuenta para el éxito de sus operaciones, y su sólida solvencia financiera.
- La estructura e intervención de la Gerencia de Operaciones, su evolución y trabajo integral, y las demás áreas de la empresa son fundamentales tanto para atender y crear estrategias que satisfagan las exigencias del cliente de procedencia nacional e internacional. El conocimiento profundo de buenas prácticas en gestión minera y con el Estado, es un factor clave para el logro de los objetivos de crecimiento en participación de mercado.
- El liderazgo de la alta gerencia y los mandos medios deben traer esfuerzos coordinados en todo momento. Los directivos deben formar continuamente líderes, y personal auto dirigido, que fomente la participación en todos los niveles, aplicando el liderazgo transformacional. Las posiciones de liderazgo, deben ser llenadas con aquellos colaboradores que posean sólidos atributos de inteligencia emocional, habilidades técnicas y habilidades blandas.
- La gestión de responsabilidad social corporativa, y las iniciativas a favor del medio ambiente y ecología en las ciudades donde opera, deben estar presentes en cada una de las estrategias propuestas. Se recomienda a la Alta Gerencia y las áreas encargadas de cumplir con los objetivos trazados en favor de la comunidad garantizando la inclusión de la población y el desarrollo sostenible.

10.4. Futuro de Consegesa S.A.

Consegesa S.A., incorporará el desarrollo digital a su desarrollo de proyectos y obras públicas y privadas, permitiendo a sus clientes hacer seguimiento a la operación y

mantenimiento, en especial de la infraestructura eléctrica, que tiene que pasar por un periodo de operación experimental; y para el caso de montaje electromecánico y de telecomunicaciones para líneas de transmisión y subestaciones de potencia, existe la tecnología Scada, que de manera remota y por aplicativos que pueden ser operados desde su celular, se le monitorea y se obtiene información en tiempo real del funcionamiento de las líneas de transmisión y subestaciones de potencia construidas por CONSEGESA S.A.. Adicionalmente, la data recopilada por la implementación de sensores, en los equipos permitirá dar recomendaciones en vivo a los operadores para maximizar la eficiencia de las operaciones en sub estaciones de potencia eléctrica, ya que se tiene que cumplir con el periodo de operación experimental, que ya se mencionó anteriormente; será muy productivo aplicar en base a modelos de analítica avanzada.

Por otra parte, Consegesa S.A., pretende obtener la certificación de Great Place to Work, mediante la adopción e implementación de sistemas de gestión de recursos humanos que promueva un clima laboral inclusivo, toda vez que permita a los colaboradores, su desarrollo profesional y laboral; logrando al 2025, fortalecer la Gerencia Comercial, con la búsqueda de nuevas incursiones en carteras de proyectos de minería, para continuar ofreciendo los servicios de formulación de estudios y la construcción de distintos tipos de infraestructura para sus campamentos; considerando la apertura de nuevas operaciones como por ejemplo en Magistral en Ancash, San Gabriel en Moquegua, Yanacocha Sulfuros en Cajamarca, Ampliación Shouxin en Ica, Pampacancha en Cuzco, Zafranal en Arequipa, Michiquillay en Cajamarca, Los Chancas y Trapiche en Apurímac, etc.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral

<p>MISIÓN</p> <p>“Realizar proyectos de construcción e infraestructura electromecánica, requerido por los sectores electricidad, administración pública, minero y construcción; satisfaciendo las necesidades y generando bienestar en nuestros clientes, basado en un proceso de mejora continua y el valioso aporte de colaboradores comprometidos y capacitados permanentemente”.</p>	<p>VISION: "Al 2025 CONSEGESA S.A., se ubicará dentro de las ciento ochenta (180) principales empresas constructoras en el Perú, destacando en proyectos de servicios públicos, construcción, infraestructura eléctrica, infraestructura social y económica para los sectores público y privado a nivel nacional, siendo mediante nuestro compromiso, la confianza de los clientes, el talento del recurso humano, así como la contribución al desarrollo y bienestar del país”.</p>						<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p> <p>1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.</p>	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente. • Pasión por nuestras actividades. • Seriedad y cumplimiento. • Trabajo en equipo. • Cultura innovadora. 	
	<p>INTERESES ORGANIZACIONALES</p>	<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>						<p>POLÍTICAS</p>	<p>CÓDIGO DE ETICA</p> <p>Moralidad en sus actuaciones. El buen comportamiento en el desempeño de la función ante la sociedad. Buena fe. Implica el actuar con convicción. No a los sobornos o coimas. Comprende el no ofrecer bienes o dinero a funcionario del cliente para obtener a cambio facilidades, beneficios o ventajas con relación al que no lo tiene. Respeto al ordenamiento constitucional. Implica cumplir con lo establecido en la norma constitucional de nuestro país, o en el país extranjero donde opere la empresa. Acto confidencial. Considera que se debe mantener la reserva de los procedimientos constructivos y documentación que se genere producto del cumplimiento contractual.</p>
	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>OLP1. Al 2025, incrementar las ventas anuales a 25 millones de soles. En el 2019, las ventas fueron de 16 millones en promedio.</p>	<p>OLP2. Al 2025, entregar las obras en un tiempo del 85% de su plazo contractual. Al cierre del 2019, se entregaban las obras en su plazo otorgado.</p>	<p>OLP3. Al 2025, obtener el Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001 e ISO 45001). Al 2019, no se cuenta con estas certificaciones.</p>	<p>OLP4. Al 2025, incrementar a 18 la cartera de clientes de obras electromecánicas, considerando que al cierre del 2019 se tenían 07 clientes.</p>	<p>OLP5. Al 2025, mejorar la gestión del recurso humano mediante capacitación en metodologías BIM y tecnologías. Al 2019, no se capacitó al recurso humano en estos temas.</p>	<p>SI</p>		
	<p>FO1. Desarrollar la cobertura de posventa y servicios en cada ejecución de proyecto Ingeniería de Estudios y Obras Electromecánicas y Civiles para el sector minería (F1,F2,O1,O2)</p>	SI	SI	NO	SI	SI			
	<p>FO2. Desarrollar de forma continua los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control de los procesos en cada proyecto instalado (F2,F5,O2,O4)</p>	NO	NO	SI	NO	NO			
	<p>FO3. Desarrollar mercados en otras regiones a través de la mayor cobertura de la oferta de proyectos (F1,F5,O1,O2,O5)</p>	SI	SI	NO	SI	NO			
	<p>FO4. Desarrollar la capacidad instalada para aprovechar el mayor nivel de utilización de los recursos en cada proyecto en ejecución (F3,F5,O3,O5)</p>	NO	NO	SI	NO	SI			
	<p>DO1. Desarrollar poder de negociación con los proveedores para mejorar las condiciones en las operaciones (D3,D4,D5,O4,O5)</p>	NO	NO	SI	NO	SI			
	<p>DO2. Desarrollar buenas prácticas de gestión de compras programadas (D4,O4,O5)</p>	NO	NO	SI	NO	NO			
	<p>DO3. Desarrollar proyectos de mejora continua aplicando metodologías como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, RCM, TPM, entre otros (D4,D5,O1)</p>	NO	NO	SI	NO	SI			
<p>DO4. Desarrollar el área comercial, aprovechando el crecimiento proyectado del sector para el 2021-2025 que generará mayor inversión en nuevos proyectos mineros (D2,D7,O1,O2,O5)</p>	SI	SI	NO	SI	NO				
<p>FA1. Implementar un plan para difundir los servicios que ofrece Consegesa S.A. (F1,F2,A2)</p>	SI	SI	NO	NO	SI				
<p>FA2. Desarrollar proyectos de innovación en gestión de infraestructura que optimicen los recursos de la cadena logística (F5,F1,F4)</p>	NO	NO	SI	NO	NO				
<p>FA3. Desarrollar y promover programas de gestión del talento humano que mejore las condiciones laborales y evite la alta rotación de los colaboradores (F4,A1)</p>	SI	SI	NO	SI	SI				
<p>DA1. Desarrollar líneas de servicios complementarios que fortalezcan e incrementen las oportunidades de negocio para Consegesa (D1,D2,A1,A2)</p>	SI	SI	NO	NO	SI				
<p>DA2. Implementar centros de capacitación técnica en las zonas de influencia de los proyectos, tales como en: usos productivos de la electricidad, seguridad eléctrica, etc. (D6,A1,A4)</p>	NO	NO	SI	NO	SI				
<p>TABLERO DE CONTROL</p>	<p>OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</p>						<p>TABLERO DE CONTROL</p>		
<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>OCP 1.1 Al 2022, fortalecer el área de licitaciones contratando más personal experimentado en el tema. OCP 1.2 Al 2023, iniciar con la incursión en proyectos de energía bajo las modalidades de APP, Oxi y G2G. OCP 1.3 Al 2024, lograr contratos para ejecución de obras electromecánicas con montos mayores a 5 millones de soles. OCP 1.4 Al 2025, lograr elevar el margen EBIT a 9.0%, al cierre del 201 fue de 5.1%.</p>	<p>OCP 2.1 Al 2022, capacitar en temas de optimización de recursos y administración de obras al personal profesional. OCP 2.2 Al 2023, retener el talento, luego de culminar una obra, reubicándolos en otras obras por iniciar. OCP 2.3 Al 2024, lograr suministrar a las obras el 100% del material y equipamiento requerido después de realizar los replanteos.</p>	<p>OCP 3.1 Al 2022 obtener la certificación ISO 9001. OCP 3.2 Al 2023 obtener la certificación ISO 14001. OCP 3.3 Al 2024 obtener las certificaciones ISO 37001 e ISO 45001.</p>	<p>OCP 4.1 Al 2022, contar con una cartera total de 09 clientes. OCP 4.2 Al 2023, contar con una cartera total de 11 clientes. OCP 4.3 Al 2024, contar con una cartera total de 14 clientes. OCP 4.4 Al 2025, contar con una cartera total de 18 clientes.</p>	<p>OCP 5.1 Al 2022, suscribir convenios con entidades que brinden especialización a nivel de posgrado en metodología BIM y tecnologías. OCP 5.2 Al 2023, preparar al personal de logística y almacén en sistemas de gestión de inventario y cadena de suministros. OCP 5.3 Al 2024, capacitar al personal en business analytics para crear modelos predictivos, que ayudará a una mejor toma de decisiones.</p>	<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>			
<p>RECURSOS</p> <p>(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos</p>									

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). “*Memoria Anual Perú 2019*”. Recuperado de (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020-presentacion.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). “*Plan Bicentenario al 2021*” CEPLAN. Recuperado de: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2020). *Políticas Nacionales y Sectoriales*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/politicas-nacionales-y-sectoriales/>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTE]. (2016). Gobierno aprueba política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Recuperado el 05 de enero del 2018, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- CONSEGESA S.A. (2020). Página web. Recuperado de <http://consegesa.com/>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. CENTRUM PUCP.

Diario Gestión. (setiembre, 2019). Perú es el tercer país que se percibe como el más corrupto de América Latina, según Transparencia Internacional. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-es-el-tercer-pais-que-se-percibe-como-el-mas-corrupto-de-america-latina-segun-transparencia-internacional-noticia/>

Institute for Management Development. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial al 2016*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Población. Nota de Prensa N° 155 – 2018. Recuperado de http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-155-2018-inei_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Resultados Definitivos del Censos Nacionales 2017 XII de Población, VII de Vivienda y III d Comunidades Indígenas, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1544/

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

IPSOS. (2019). Perú: Niveles socio económicos. Recuperado de [https://www.ipsos.com/es-](https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru)

[pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru](https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). Consulta Amigable de Ejecución

Financiera. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-](https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable)

[ejecucion-presupuestal-consulta-amigable](https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable)

Ministerio del Ambiente. (2020). Estadísticas. Recuperado de

<https://sinia.minam.gob.pe/informacion/estadisticas>

Perú Top Publications. (Eds.). (2019). Perú: The Top 10,000 Companies 2019. Lima, Perú:

Megacolor Innovación Gráfica

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-*

2020. Recuperado de: [http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-](http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/)

[multianual-2016-2020/](http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/)

Sociedad Nacional de Industrias. (2017). Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad

del World Economic Forum 2017 – 2018. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2020).

“Consulta RUC empresa CONSEGESA S.A.”. Recuperado de [https://e-](https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias)

[consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias](https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias)

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de:

[http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

[015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).)

Apéndice

Apéndice A. Entrevista al Gerente General de CONSEGESA S.A.

Fecha de realización: 15 de junio del 2021.

Horario de realización: 18:00 a 19:00 hrs.

1. ¿Qué tasa de crecimiento esperan para el presente año?

Esperamos crecer un 10% en facturación.

2. ¿Tiene como plan incursionar en megaproyectos promovidos por la agencia PROINVERSION?

Aún no, ya que requiere mayor capacidad y solvencia económica, pero sí podemos participar con sub contratos.

3. ¿Han ejecutado obras bajo la modalidad de “Obras por Impuestos”?

Si ejecutamos obras en ese mecanismo, en total tres:

- BCP/Gobierno Regional de Junín.

Obra vial: carretera y puentes que une Jauja con Junín.

- BCP/Gobierno Regional de Junín.

Obra de edificaciones: construcción de tres centros educativos en Huancayo - Junín.

- BCP/Gobierno Regional de Pasco.

Obra de saneamiento: agua y desagüe en Villa Rica - Pasco.

4. ¿Qué medios utiliza para la comunicación con los profesionales a cargo de las obras?

Utilizamos: Celular, E-mail y WhatsApp.

5. ¿Realizan capacitaciones, en qué temas y con qué frecuencia?

Sí realizamos capacitaciones, en convenio con firmas de renombre nacional e internacional, desarrollándose temas referidos a: Seguridad y Salud en el Trabajo,

Primeros Auxilios, Instalación de equipos y accesorios eléctricos en general, etc.; generalmente se realizan las capacitaciones con frecuencia bimestrales.

6. ¿La cadena de mando impuesta en su organización, es uno de los factores que contribuye al logro de metas y objetivos?

He percibido que se han logrado las metas planteadas.

7. ¿Cómo se desarrollan los procesos de inducción para el personal nuevo que ingresan a las obras?

Se lleva a cabo un proceso de sensibilización al personal nuevo en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

8. ¿Usted cree que existe una buena comunicación entre las áreas de la empresa y personal destacado en cada obra?

Existe una comunicación fluida, además cada obra, tiene su propio personal y organigrama de jerarquías.

9. ¿Cree usted que su personal crece profesionalmente?

El personal profesional de Consegesa S.A. se caracteriza por tener gran talento, en nuestros proyectos hay una constante retroalimentación de aprendizaje; además es permanente su preparación académica para ser competitivos en el mercado laboral, cada uno en su especialidad.

10. ¿Cómo percibe el potencial del mercado peruano para los siguientes años?

El sector construcción demanda mano de obra masiva, contribuyendo a cerrar brechas de infraestructura, y por ende, contribuye con el 5.7% al Producto Bruto Interno nacional; hay mucho futuro en este rubro. Según cifras del INEI, el año pasado, el sector construcción decreció un 14.2%; sin embargo, hay mucho optimismo para su pronta recuperación y reactivación.

11. ¿Tiene como meta lograr certificar a la empresa en las normas ISO?

Sí, nos proponemos que hasta el año 2024, debemos estar certificados con los ISOS: 9001, 14001, 37001 y 45001.

12. ¿Al cierre del año 2019 obtuvieron ventas por S/ 16 millones, de ese monto, a cuánto ascendió las ventas al sector público?

Se facturó al sector público un monto total de S/ 12.85 millones, equivalente al 80% del total facturado en el 2019.

