

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO



Plan Estratégico Aplicado de la Empresa Corporación Limatambo

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

PRESENTADA POR

Joaquín Barreto
José Luis Cayo
Andrea Ramos
William L. Terry

Asesor: Dr. Fernando D'Alessio

Santiago de Surco, Julio 2015

Agradecimientos

Se agradece a todos los familiares, seres queridos y amistades que gracias a su apoyo en todas sus formas, nos han ayudado a lograr exitosamente este objetivo.

Un agradecimiento muy especial a los profesores de CENTRUM y a la familia Alva, por toda la ayuda recibida y su tiempo invertido en nosotros.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico Aplicado de la Empresa Corporación Limatambo, empresa dedicada a la comercialización y elaboración de diferentes tipos de vidrios, principalmente para el sector construcción. La empresa cuenta con casi 35 años, teniendo en la actualidad cuatros sedes de las cuales tres se encuentran en el distrito San Juan de Lurigancho y la otra se encuentra en el distrito de La Victoria.

La Empresa Corporación Limatambo cuenta con cinco líneas de productos: venta de vidrio crudo, fabricación de vidrio templado, piezas de aluminio y accesorios y servicio de obras. Además, la empresa es dirigida por la familia Alva, los cuales cumplen diversas funciones dentro de empresa. Por otro lado, la Empresa Corporación Limatambo es conformada por tres razones sociales: Vidriería Limatambo, Templados Limatambo y Corporación Limatambo.

La Empresa Corporación Limatambo tiene como producto principal al vidrio crudo, el cual representa alrededor del 64% de las ventas. Seguido está el vidrio templado, que representa el 20%, correspondiente al año 2014. Dentro de los productos y servicios ofrecidos, el que menor utilidad entrega a la empresa es el vidrio crudo, mientras que los de mayor utilidad son el vidrio templado y el servicio de obras, los cuales otorgan al cliente un mayor valor agregado.

Además, la Empresa presenta un ratio de liquidez del 1.20, un ROA del 10.28% y un ROE del 27.63%. Finalmente, la empresa presenta como ventaja competitiva la capacidad de financiamiento, la cadena de suministro y la percepción de calidad de sus productos por parte de cliente.

Abstract

In this document lies the Applied Strategic Planning for the Company Corporación Limatambo, dedicated to the sale and manufacturing of different types of glass, mostly for the construction industry. The company was established almost 35 years ago, currently having four locations, three of them are located in San Juan de Lurigancho district and the other one is located in La Victoria district.

The Company Corporación Limatambo has five business lines: raw glass sales, toughened glass manufacturing, aluminum parts and accessories and work services. Also, the Company is managed by the Alva family, fulfilling several tasks within the company. The Company Corporación Limatambo is constituted by three independent companies: Vidriería Limatambo, Templados Limatambo y Corporación Limatambo.

The Company Corporación Limatambo has as its main product the raw glass, which represents near 64% of sales. Following that is toughened glass, which represents the 20% of sales in 2014. From all their products and services, the least margin obtained is from raw glass, and the more margin obtained is from toughened glass and work services, which have a greater added value.

Also, the Company has a liquidity ratio of 1.20, ROA of 10.8% and a ROE of 27.63%. Lastly, the Company has as its competitive advantage its financing capacity, supply chain and the perceived quality of its products by the customer.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa Corporación Limatambo.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión.....	9
2.4. Valores.....	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones.....	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional	18
3.1.3. Principios cardinales	29
3.1.4. Influencia del análisis en la Empresa Corporación Limatambo.....	31
3.2. Análisis Competitivo del País	32
3.2.1. Condiciones de los factores.....	34
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	37
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	38

3.2.5. Influencia del análisis en la Empresa Corporación Limatambo.....	39
3.3. Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	40
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	52
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5. La Empresa Corporación Limatambo y sus Competidores	55
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	55
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	56
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores	58
3.6. Corporación Limatambo y sus Referentes.....	58
3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz de Perfil Referencial (PR).....	59
3.8. Conclusiones.....	62
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	64
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	64
4.1.1. Administración y Gerencia (A).....	64
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	66
4.1.3. Operaciones & logística. Infraestructura (O).....	68
4.1.4. Finanzas & Contabilidad (F).....	69
4.1.5. Recursos Humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	75

4.1.7. Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)	76
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	77
4.3. Conclusiones.....	77

Capítulo V: Intereses de la Empresa Corporación Limatambo y Objetivos de Largo

Plazo80

5.1. Intereses de la Empresa Corporación Limatambo	80
5.2. Potencial de la Empresa Corporación Limatambo	81
5.3. Principios Cardinales de la Empresa Corporación Limatambo.....	83
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	85
5.5. Objetivos de Largo Plazo	86
5.6. Conclusiones.....	87

Capítulo VI: El Proceso Estratégico89

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	89
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	94
6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)	96
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	98
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	99
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	104
6.9. Matriz de Ética (ME).....	104
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	106
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo	107
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .	107
6.13. Conclusiones.....	109

Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1. Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	111
7.3. Políticas de cada Estrategia	113
7.4. Estructura de la Empresa de Corporación Limatambo	115
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	117
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	118
7.7. Gestión del Cambio	118
7.8. Conclusiones.....	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	121
8.1. Perspectivas de Control	121
8.1.1. Aprendizaje Interno.....	121
8.1.2. Procesos	122
8.1.3. Clientes.....	122
8.1.4. Financiera.....	122
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	122
8.3. Conclusiones.....	123
Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Corporación Limatambo	125
9.1. Análisis competitivo de la Empresa Corporación Limatambo	125
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Corporación Limatambo.....	126
9.3. Identificación y Análisis de los potenciales Clústeres de la Empresa Corporación Limatambo.....	127
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales.....	127
9.5. Conclusiones.....	128

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	129
10.2. Conclusiones Finales	130
10.3. Recomendaciones Finales	133
10.4. Futuro de la Empresa Corporación Limatambo	134
Referencias	135



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>PBI por Sectores Económicos</i>	3
Tabla 2. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i>	8
Tabla 3. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	9
Tabla 4. <i>Ranking de percepción de la corrupción</i>	15
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 6. <i>Distribución de población en el Perú por género</i>	19
Tabla 7. <i>Cantidades de extracción de algunos minerales no metálicos</i>	36
Tabla 8. <i>Contribución del PBI por sectores, 2007 - 2013</i>	38
Tabla 9. <i>Índice de Ley y Orden en Latino América y el Caribe por país</i>	42
Tabla 10. <i>Flujos de inversión extranjera directa en el Perú</i>	49
Tabla 11. <i>Población En Situación De Pobreza Monetaria, Según Ámbito Geográfico, 2004- 2013</i>	50
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	54
Tabla 13. <i>Importación de vidrio entre 2010 al 2015 por país de procedencia</i>	56
Tabla 14. <i>Ranking de las principales empresas constructoras en el Perú - 2013</i>	57
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	60
Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	61
Tabla 17. <i>Estado De Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2013 (en Nuevos Soles)</i> .	70
Tabla 18. <i>Estado de Resultados de la Empresa Corporación Limatambo (en Nuevos Soles)</i>	73
Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	77
Tabla 20. <i>Potencial Organizacional</i>	82
Tabla 21. <i>Principios Cardinales</i>	84
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	86
Tabla 23. <i>Objetivos a Largo Plazo para la Empresa Corporación Limatambo</i>	87

Tabla 24. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	91
Tabla 25. <i>Plantilla de datos para la matriz PEYEA</i>	93
Tabla 26. <i>Prescripciones y estrategias para la matriz MIE</i>	97
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	102
Tabla 28. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	103
Tabla 29. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	105
Tabla 30. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	105
Tabla 31. <i>Criterios Utilizados para Calificarla Matriz de Ética</i>	106
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo</i>	108
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y sustitutos</i>	109
Tabla 34. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	112
Tabla 35. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	113
Tabla 36. <i>Estrategias y Políticas</i>	114
Tabla 37. <i>Modelo de Tablero de Control Balanceado para la Empresa Corporación</i> <i>Limatambo</i>	123
Tabla 38. <i>Planeamiento Estratégico Integral</i>	132

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xi
<i>Figura 1.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	13
<i>Figura 2.</i> Entrada de Extranjeros con calidad Migratoria de Trabajador	16
<i>Figura 3.</i> Entrada de Extranjeros con calidad Migratoria de Trabajador por País	16
<i>Figura 4.</i> Crecimiento demográfico estimado del Perú en los años 2005, 2010, 2012 y 2015.....	18
<i>Figura 5.</i> Distribución de la población estimada del Perú por regiones en los años 2005, 2010 y 2015	20
<i>Figura 6.</i> Variación estimada de las poblaciones urbana y rural del Perú en los años 2005, 2010, 2012, 2013 y 2015	21
<i>Figura 7.</i> Mapa mundial donde se ubica al Perú	22
<i>Figura 8.</i> Carretera Interoceánica, detallando las tres alternativas viales	23
<i>Figura 9.</i> Ilustración de los avances en la Carretera Longitudinal de la Sierra.....	24
<i>Figura 10.</i> Producto Bruto Interno del Perú entre los años 2005 y 2013	25
<i>Figura 11.</i> Producto Bruto Interno del Perú entre los meses enero y agosto de 2014.....	26
<i>Figura 12.</i> Presupuesto de defensa asignado como porcentaje del PIB en países latinoamericanos	28
<i>Figura 13.</i> Gasto militar del presupuesto de defensa total mundial	29
<i>Figura 14.</i> Crecimiento e inflación en América Latina en 2014.....	30
<i>Figura 15.</i> Diamante del análisis competitivo de Michael Porter	33
<i>Figura 16.</i> Clima de inversiones al año 2013	34
<i>Figura 17.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico	35
<i>Figura 18.</i> Niveles de aprobación de poderes del estado	41
<i>Figura 19.</i> Los factores más problemáticos al hacer negocios en el Perú.....	43

<i>Figura 20.</i> Variación del tipo de cambio del nuevo sol por dólar	44
<i>Figura 21.</i> Variación de la tasa de interés desde septiembre de 2003 hasta febrero de 2015 .	45
<i>Figura 22.</i> Variación de la tasa de inflación desde enero de 1996 hasta febrero de 2015	46
<i>Figura 23.</i> Producto Bruto Interno del Perú y su comparación con otros países de la región.	47
<i>Figura 24.</i> Variación porcentual del Producto Bruto Interno del Perú y su comparación con el del mundo.....	47
<i>Figura 25.</i> Variación de la tasa de exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales.....	48
<i>Figura 26.</i> Distribución de hogares según nivel socioeconómico, Perú urbano y rural	50
<i>Figura 27.</i> Percepción del nivel de vida actual y de hace cinco años	51
<i>Figura 28.</i> Las cinco fuerzas de Porter.....	55
<i>Figura 29.</i> Organigrama de la empresa “Templados Limatambo”	65
<i>Figura 30.</i> Matriz PEYEA de la Empresa Corporación Limatambo.	94
<i>Figura 31.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	95
<i>Figura 32.</i> Regiones y celdas para la matriz MIE	97
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna-externa (MIE) de la Empresa Corporación Limatambo	98
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia	99
<i>Figura 35.</i> Organigrama propuesto para la Empresa Corporación Limatambo.	115
<i>Figura 36.</i> Organigrama propuesto para Vidriería Limatambo.....	116
<i>Figura 37.</i> Organigrama propuesto para Templados Limatambo.	116
<i>Figura 38.</i> Organigrama propuesto para Corporación Limatambo.	117

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 final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

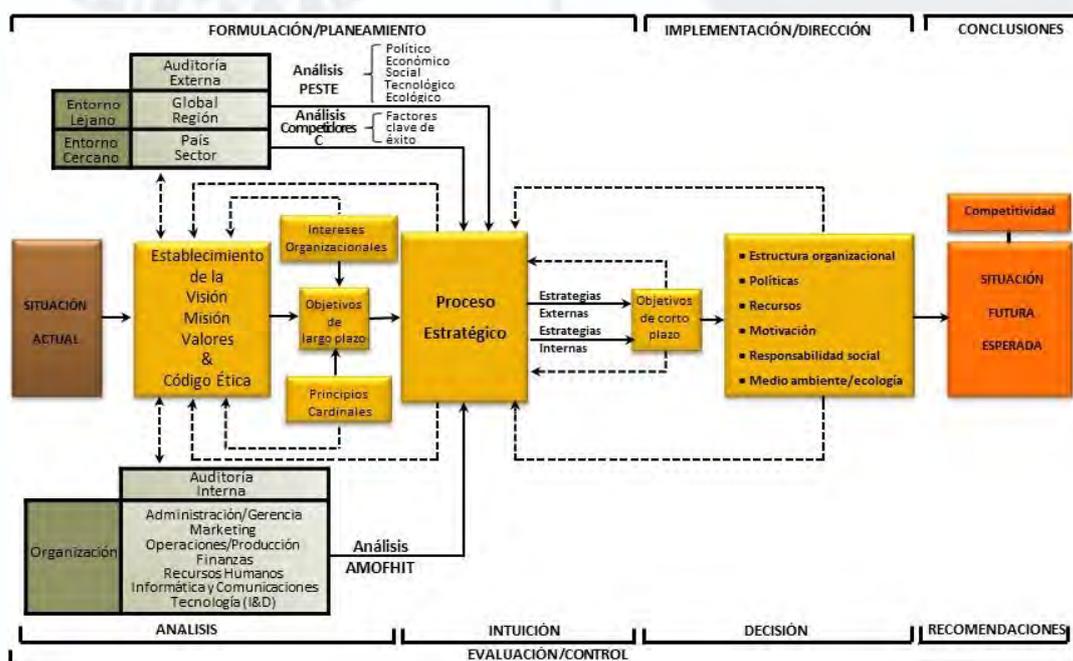


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “Planeamiento Estratégico razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados”, por F. A. D’Alessio, 2014. Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la Visión, la Misión, los Valores, y el Código de Ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la 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 (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno 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 de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MR 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 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).

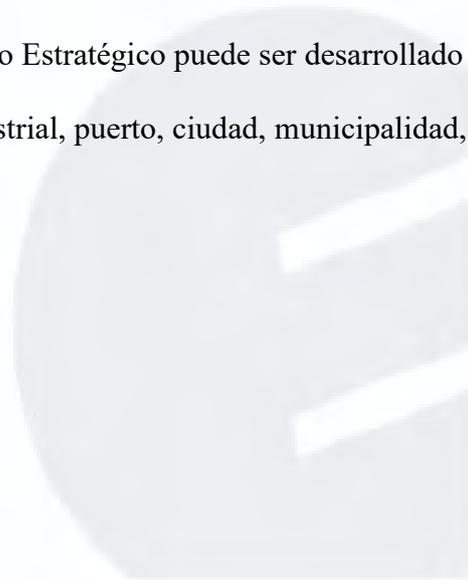
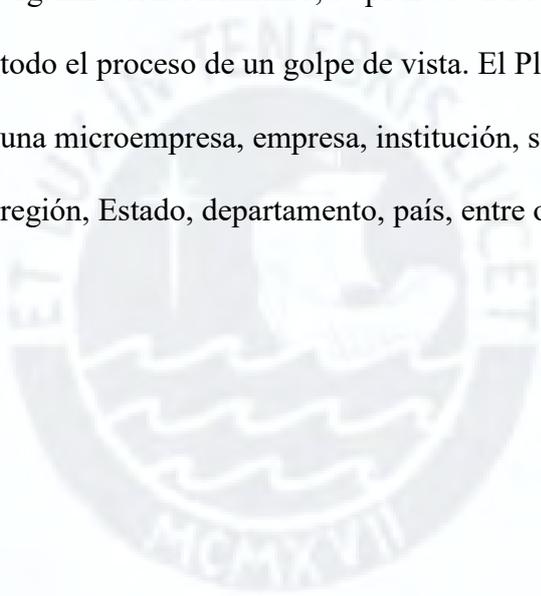
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante 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 el 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 ésta 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 estructura organizacional nueva 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 encuentren 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 plantea un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Corporación Limatambo

1.1. Situación General

La Empresa Corporación Limatambo es una empresa de origen peruano, cuya actividad principal es la comercialización de vidrio y aluminio en el Perú, se desenvuelve en el Sector de la Industria del Vidrio para la Construcción cuyo crecimiento durante los últimos años se mantuvo estable a pesar del estancamiento que actualmente experimenta el Sector Construcción. Para atender el mercado nacional, la Empresa Corporación Limatambo cuenta con una planta que le permite agregar valor a sus productos adaptándolos a las necesidades de los clientes, como son los procesos de biselado, canto pulido, arenado y templado; además de servicios de asesoría técnica a los usuarios que están dentro del negocio de Proyectos de Construcción. Esta empresa inicia sus actividades a principios de la década del 80 bajo emprendimiento del Sr. Ausoberto Alva, quién vio una oportunidad de negocio en este rubro, donde sólo competían grandes corporaciones como Corporación Miyasato y Corporación Furukawa. Corporación Limatambo, hoy en día cuenta con cuatro locales en la ciudad de Lima entre la planta, almacenes, oficinas y tiendas, desde donde abastece a todo el Perú, para la distribución de los productos cuenta con una red de distribuidores en las principales ciudades del Perú como Trujillo, Piura, Ancash, Ayacucho, Loreto, San Martín y Ucayali.

Para fines comerciales se manejan tres empresas: Corporación Limatambo S.A.C que se dedica a ventas al público, Vidriera Limatambo S.A.C dedicada a importación y comercialización y Templados Limatambo S.A.C que produce vidrio procesado. Gracias al buen manejo comercial de sus importaciones, los cuales permiten ofrecer productos de calidad todo el año y a la habilidad del señor Ausoberto de transmitir su entusiasmo a sus hijos y a su equipo de colaboradores, Corporación Limatambo ha venido creciendo continuamente y ha logrado posicionar su nombre en el mercado nacional. Ello debido a la calidad de productos que ofrece y además por la capacidad de ofrecer soluciones para sus

clientes, sea en la puntualidad de entrega de materiales, la disponibilidad de productos complementarios y la capacidad de otorgar créditos a sus principales clientes. En cuanto a sus finanzas, la Empresa Corporación Limatambo presenta un volumen de ventas de S/.35'060,067, con un margen de utilidad de S/.2'699,025 (ver Tabla 18). Actualmente la empresa cuenta con 120 colaboradores en total en los locales de los distritos de San Juan de Lurigancho y La Victoria.

Según el Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento de la economía mundial se ha reducido por tercer año consecutivo, siendo para el año 2014 a 3.1%; sin embargo, se proyecta una recuperación de la economía mundial, gracias a la recuperación de la economía de Estados Unidos y un crecimiento de países emergentes, tanto de China como de América Latina. En el Perú, la economía ha crecido sólo 2.4%, menor al 3.1 % previsto por el Banco Central de Reserva en el año 2014 (Gestión, 2014).

En cuanto a la demanda, en la Tabla 1 se muestran tres años de caída permanente, dentro de los sectores más afectados figuran pesca, construcción y manufactura. Por otro lado el sector público, ha mostrado menor ejecución en el gasto, principalmente por parte de los gobiernos regionales, lo que habría impedido un mayor crecimiento de sectores no primarios como el sector construcción, sector del que la empresa en estudio depende. Este sector se ha visto fuertemente afectado por el menor avance físico de obras públicas durante el año 2014. La proyección de crecimiento del sector construcción para 2014 habría pasado de 2,9 por ciento a 2,1 por ciento debido a una desaceleración de la inversión pública, así como por un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios, como se puede observar en la Tabla 1; sin embargo una oportunidad para las empresas del sector son los anuncios de proyectos de inversión privada para el periodo 2015-2016 que alcanzan US\$ 31,7 mil millones monto superior en 1,1 mil millones con respecto al total previsto para el mismo período en el Reporte de Inflación de octubre (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

Así mismo, según el Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento del crédito a personas naturales, que incluye el crédito de consumo e hipotecario, continúa con un ritmo moderado, ésta se registró un incremento de 11.3 % en diciembre de 2014, menor al registrado en 2013 de 16%; sin embargo esto tenderá a crecer gracias a la nueva ley impulsada por el Ministerio de Vivienda en el que la facilidad de crédito se extenderá a los trabajadores independientes.

Tabla 1

Variaciones porcentuales del PBI por Sectores Económicos

	2013	2014*		2015*		2016*	
	Año	RI Oct. 14	RI Ene 15	RI Oct. 14	RI Ene 15	RI Oct 14	RI Ene 15
Agropecuario	1.6	1.5	1.4	2.3	2.6	3.5	3.5
Pesca	18.1	-6.8	-25.3	23.1	17.2	16.9	18.1
Minería e Hidrocarburos	4.9	-1.6	-0.9	6.5	5.6	10.8	10.5
- Minería metálica	4.3	-2.8	-2.2	6.5	6.3	12.3	12.1
- Hidrocarburos	7.2	3.2	3.9	6.6	3.2	5.6	5.0
Manufactura	5.1	-0.7	-2.9	4.5	3.7	4.8	4.7
- Recursos primarios	14.9	-2.4	-8.9	6.2	5.4	5.4	5.5
- Manufactura no-primaria	2.3	0.2	-0.9	4.0	3.2	4.7	4.5
Electricidad y agua	5.5	5.4	4.9	5.5	5.3	6.1	6.1
Construcción	8.9	2.9	2.1	7.0	5.7	7.5	7.0
Comercio	5.9	4.9	4.4	5.5	4.9	5.8	5.5
Servicios	6.2	5.2	4.8	5.6	4.9	5.8	5.5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5.8	3.1	2.4	5.5	4.8	6.3	6.0
Nota							
- PBI primario	5.7	-1.1	-2.1	5.8	5.0	8.3	8.2
- PBI no primario	5.8	4.1	3.6	5.5	4.7	5.8	5.5

Nota: * Proyección. Variaciones porcentuales reales.

RI: Reporte de inflación.

Recuperado de: Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de la Inflación Enero del 2015

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Según MAXIMIXE (2011), la industria del vidrio en el Perú opera de la siguiente forma: se provee vidrios para la construcción (vidrio plano en planchas), para la manufactura (vidrio no plano como botellas para bebidas, frascos para alimentos) y para el sector automotriz (vidrio templado, laminado y espejos). El vidrio plano, de uso frecuente en la construcción, es también utilizado como materia prima para la fabricación de vidrio

templado, vidrio laminado, espejos, entre otros. Una de las maneras de fabricar este vidrio es mediante el proceso *float*, que consiste en colocar una lámina de vidrio en estado de fusión flotando en una superficie de estaño líquido; así la masa vítrea permanece en un medio cuya atmósfera y temperatura permiten obtener una superficie libre de irregularidades. Entre las principales vidrieras destacan: Corporación Miyasato, Vidriera 28 de Julio (Corporación Furukawa), AGP Perú, Owens-Illinois, Vidrios Lirquen Perú, entre otras.

La industria del vidrio, a pesar de la contracción de la industria de construcción según la Tabla 1, mantiene un crecimiento importante desde el 2006; este año, la actividad de las empresas del vidrio en el país crecerían 7.4%. El incremento se da principalmente por la construcción, el crecimiento de la manufactura no primaria en 4,9% y la elaboración de bebidas. En tanto, las importaciones aumentarán 4,9% y las exportaciones sumarán US\$ 58.9 millones por envíos de vidrios de seguridad y botellas. Entre 2006 y 2012, esta industria avanzó un promedio anual de 21% (Gestión, 2015). Las firmas que registraron más ventas (en base a sus importaciones, según MAXIMIXE) son Owen Illinois Perú, Corporación Miyasato, Vidriería 28 de julio, Heinz Ferrand Glass, Apple Glass Peruana, entre otras.

Actualmente hay preocupación por parte del gobierno en evitar la desaceleración de la economía, especialmente en el sector construcción por lo que la ley elaborada por el Ministerio de Vivienda para dinamizar el mercado inmobiliario a través del arrendamiento ha sido aprobada el 2015 y podría entrar en funcionamiento desde octubre. Según Gerardo Freiberg, gerente general del Fondo MIVIVIENDA, este mecanismo va a ser una rápida solución para el acceso a la vivienda. El alquiler-compra es también un paso previo para acceder al leasing inmobiliario, que como en el caso de un leasing para el uso de una maquinaria o un automóvil, el cliente obtiene la vivienda luego de cumplir con el plazo de pagos que se fija por contrato (“Nuevo financiamiento de viviendas favorecerá más a independientes”, 2015).

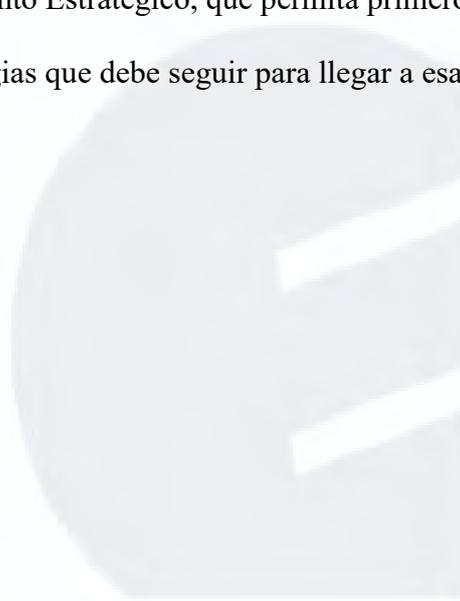
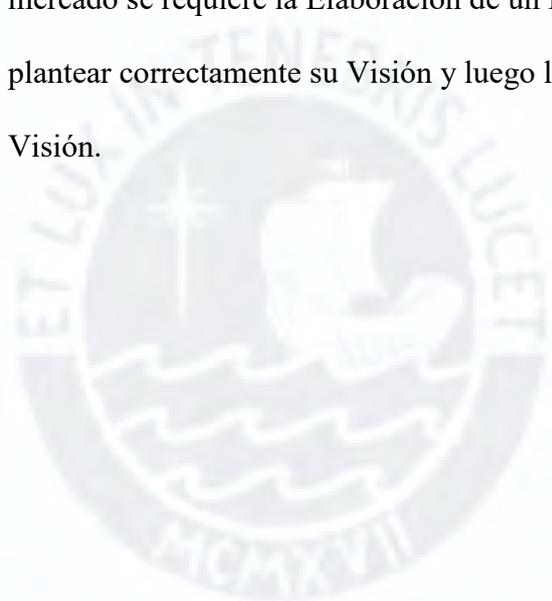
La industria del vidrio es bastante dinámica, no ha parado de crecer desde el 2006, sus mejores años han sido durante el 2010 y 2011, que gracias al sector construcción, ha crecido en más del 20%. A Enero de 2015, la industria del vidrio ha crecido en 6.2% a diferencia del sector construcción que ha decrecido a -2.98% del cual depende (INEI, 2015), esta industria se sostiene en la edificación de oficinas, centros comerciales y viviendas multifamiliares, muchas personas remodelan sus hogares y el vidrio siempre es reemplazado ya sea por seguridad o por estética; además como se mencionó anteriormente se ha dado una ley de parte del gobierno que va a permitir atender la demanda de una masa de trabajadores independientes que son el 72% de la población económicamente activa, los trabajadores independientes reciben sus ingresos de manera irregular, resultaba restrictivo el acceso al financiamiento para la compra de una vivienda. Con la nueva ley que permite un sistema de alquiler con opción de compra del inmueble es una gran oportunidad del crecimiento del sector construcción, claro está que como lo pagos del alquiler se realizarán a través del banco, estas entidades podrán evaluar la capacidad de pago de estos clientes. Si es un buen pagador durante dos o tres años, podrá acceder al financiamiento hipotecario convencional sin problemas.

1.2. Conclusiones

Corporación Limatambo es una empresa que tiene más de 20 años en el mercado, ha sabido adaptarse a todos los cambios de la industria de la construcción, adaptando sus productos al servicio de la demanda de su público objetivo, el fundador de la empresa es el señor Sr. Ausoberto Alva, quien no ha dejado de trabajar a pesar de todas las dificultades que la industria afronta. Hoy en día cuenta con 4 locales en la ciudad de Lima entre oficinas, planta, almacenes, y tiendas; desde donde abastece a todo el Perú gracias al buen manejo comercial de sus importaciones que permiten ofrecer productos de calidad todo el año. Corporación Limatambo ha venido creciendo continuamente, todos los esfuerzos de la

compañía han logrado posicionarla en el mercado nacional, convirtiéndola en una empresa sólida y de constante crecimiento permitiendo enfrentar los distintos contextos y eventos de un mercado globalizado.

La política de reinversión y mejora permanente hizo que Corporación Limatambo creciera a través de los años, el señor Ausoberto cree que su mejor atributo es la responsabilidad frente a sus clientes y la calidad de sus productos, es un líder que transmite mucho entusiasmo, pero entusiasmo y esfuerzo no lo es todo, para tener una posición en el mercado se requiere la Elaboración de un Planeamiento Estratégico, que permita primero plantear correctamente su Visión y luego las estrategias que debe seguir para llegar a esa Visión.



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

2.1. Antecedentes

La Empresa Corporación Limatambo es una importante comercializadora y distribuidora de Vidrio y Aluminio para el sector construcción en el Perú. Actualmente, la empresa cuenta con 4 líneas de negocio, que abarcan una variedad de productos y servicios al alcance de sus clientes:

- Venta al por mayor de vidrio y aluminio,
- venta minorista o *Retail*,
- distribución y
- servicio de Instalación.

Actualmente, la Empresa Corporación Limatambo cuenta con una página web, en la cual hacen referencia a su Visión y Misión. Así mismo, en dicha página web no se visualizan ni los Valores que guían a la empresa ni un Código de Ética establecidos de manera formal. Para el presente trabajo, el equipo tiene que proponer una Visión y una Misión en base a los criterios establecidos por D'Alessio (2014) en su libro "Planeamiento Estratégico Razonado", ajustando y mejorando la Visión y Misión ya existentes. Además de ello, el equipo propone los Valores y el Código de Ética, que aún no se han establecido de manera formal en la empresa, siguiendo los criterios de D'Alessio establecidos en el libro mencionado líneas arriba.

2.2. Visión

La Visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Una Visión bien definida se compone de dos partes: una ideología central y una visión de futuro. También debe cumplir con las características que se presentan en la Tabla 2 (D'Alessio, 2014).

Tabla 2

Nueve Criterios para Evaluar una Visión

Dos partes	<p>La ideología central que define el carácter duradero de una organización, está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.</p> <p>La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.</p>
Siete características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara y comprensible 2. Ambiciosa, convincente y realista. 3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. 4. Projectada a un alcance geográfico. 5. Conocida por todos. 6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. 7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización

Elaborado .en base a: "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 24, Perú: Pearson.

Actualmente la Empresa Corporación Limatambo, según lo mostrado en su página web, cuenta con la siguiente Visión:

Ser líderes en todo el Perú logrando tener una alta presencia en las distintas obras arquitectónicas y proyectos mediante nuestra amplia gama de productos de alta calidad y nuestro trabajo en equipo. (www.corporacionlimatambo.com, 2015, Sección Visión y Misión, párr, 1).

A continuación se presenta la Visión propuesta por el grupo, que debe ser una guía para la organización, en caso de ser aceptada por el directivo de la empresa.

Para el año 2025, ser reconocidos entre los principales competidores en la Industria del Vidrio para la Construcción en todo el territorio peruano, lo que implica la mejora continua de la calidad de nuestros productos y de nuestros servicios. Para ello, la satisfacción del cliente es lo que más importa, así se tendrá una mayor presencia en obras arquitectónicas y proyectos importantes. Esto es un orgullo para nosotros porque significa que estamos construyendo un Perú moderno.

2.3. Misión

La Misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? Determina lo que se debe hacer bien para tener éxito. Al igual que la Visión, la Misión también cuenta con nueve criterios, tal como se muestra en la Tabla 3 (D'Alessio, 2014).

Tabla 3

Nueve Criterios para Evaluar una Misión

1. Clientes-consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: bienes y servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?
6. Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?
7. Auto concepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales?
9. Preocupación por los empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Elaborado .en base a: "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.26, Perú: Pearson.

Actualmente la Empresa Corporación Limatambo, según lo mostrado en su página web, cuenta con la siguiente Misión:

Nuestra misión es brindar alternativas de solución a las exigencias y necesidades de nuestros clientes, a través de nuestra amplia gama de productos en vidrios, aluminio, y bienes afines a la construcción y decoración, optimizando y garantizando la inversión de nuestros usuarios con el apoyo de colaboradores calificados y comprometidos con su trabajo. (www.corporacionlimatambo.com, 2015, Sección Visión y Misión, párr, 2).

A continuación se presenta la Misión propuesta para el presente trabajo, que sólo ha tenido pequeños ajustes en cuanto a redacción.

Nuestra misión es brindar alternativas de solución a las necesidades de nuestros clientes y las del sector de la construcción a nivel nacional, a través de nuestra amplia gama de productos en vidrios, aluminio, y bienes afines a la construcción y decoración, optimizando y garantizando la inversión de nuestros clientes con el apoyo de nuestros colaboradores calificados en el tratamiento del vidrio y comprometidos con su trabajo.

2.4. Valores

Los Valores organizacionales son criterios, estándares o principios claves generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento son deseables, éstos pueden ser considerados como las políticas que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y es el patrón que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2014,).

A continuación el grupo propone los siguientes Valores:

1. **Ética de comportamiento:** Fomentar relaciones duraderas de respeto y confianza entre los colaboradores, por lo tanto alentar los contactos directos internos y dar confiabilidad a los intercambios externos.

2. Conocimiento del cliente: Destacar la calidad de nuestros productos y servicios hacia nuestros clientes, impulsando la imagen de Corporación Limatambo.
3. Mejora de recursos: Optimizar el uso de sus recursos para conquistar nuevos mercados, mientras que constantemente se busca incrementar la rentabilidad para el mejor uso del capital empleado en una perspectiva de desarrollo sostenible y responsabilidad ambiental.
4. Innovación: Desarrollar la innovación en todos los ámbitos, tanto en el modelo de negocio como en los productos que necesita nuestro mercado.

Estos cuatro Valores de nivel de grupo subrayan su identidad y son esenciales para el desarrollo sostenido rentable.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética afirma los Valores de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. Es una herramienta empresarial para la consolidación de una cultura organizacional sólida. (D'Alessio, 2014).

El Código de Ética debe estar orientado a mantener una cultura de honestidad y responsabilidad, el grupo propone los siguientes principios:

1. Respeto por las personas: para asegurar que cada empleado se beneficia de las condiciones de trabajo justas y razonables.
2. Cumplimiento de las normas que rigen las prácticas de negocios: las prácticas éticas de negocio requieren una comprensión clara de los requisitos de honestidad y justicia y una motivación por parte de los empleados de la empresa para actuar en todo momento conforme a estos requisitos.
3. Relaciones con terceros: la empresa mantendrá una relación saludable y beneficiosa con la comunidad vinculada a esta, sabiendo que el bienestar de la comunidad afectará positivamente en el desempeño de la empresa.

4. Cumplimiento de las buenas prácticas: la compañía espera que sus empleados, promuevan activamente los intereses de la empresa de manera ética y de una manera que cumpla con todas las leyes y reglamentos internos.
5. Protección y uso adecuado de los activos de la empresa: los empleados no están autorizados a tomar, hacer uso no autorizado, o a sabiendas malversar la propiedad de la empresa para uso propio, uso de otro o para un propósito impropio o ilegal.
6. Información financiera: es crucial que todos los libros contables, estados financieros de la empresa reflejen las operaciones subyacentes y de cualquier disposición de los bienes de una manera completa, justa, precisa y óptima.
7. Rendición de cuentas: es la responsabilidad de cada empleado leer y cumplir con el Código de Ética y cuando sea necesario pedirle una aclaración a sus supervisores sobre cualquiera de los puntos.

2.6. Conclusiones

Considerando la posición de la empresa y la oportunidad de crecimiento en el sector de la construcción en el Perú. La Visión y la Misión se enmarcan en un contexto competitivo, siendo especialista en la región a través de sus productos y sus servicios, se propondrá una estrategia que permita lograr esta Visión, se debe tener en cuenta la búsqueda de sistemas innovadores para instalaciones de vidriería y vidrio templado para residencias, comercio e industria; con un desarrollo rentable a través del tiempo, con ética, responsabilidad social y ambiental.

La Visión, Misión, Valores y Código de Ética de Corporación Limatambo han sido conceptualizados para dar inicio al proceso estratégico orientado hacia donde debería dirigirse, estableciendo una posición fuerte en el mercado de la Industria del Vidrio para la Construcción.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realiza una evaluación de los factores externos que el país posee en la actualidad y que es influencia directa y relevante en el desarrollo de las industrias y negocios que se desarrollan dentro del país. Para fines de estructurar este análisis, se escogieron el Análisis Tridimensional de Hartmann, el Análisis Competitivo del País, que es resultado del diamante de la competitividad de las naciones de Michael Porter, el análisis PESTE, la evaluación de Factores Externos y el estudio de la Empresa Corporación Limatambo, sus competidores y sus referentes.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para definir una primera evaluación externa estratégica y económica a nivel global, según Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2013), evaluó la relación que existe entre los países utilizando un modelo llamado Análisis Tridimensional de las Naciones. El análisis considera tres dimensiones, las cuales son Intereses Nacionales, Potencial Nacional y Principios Cardinales Nacionales (Figura 1).

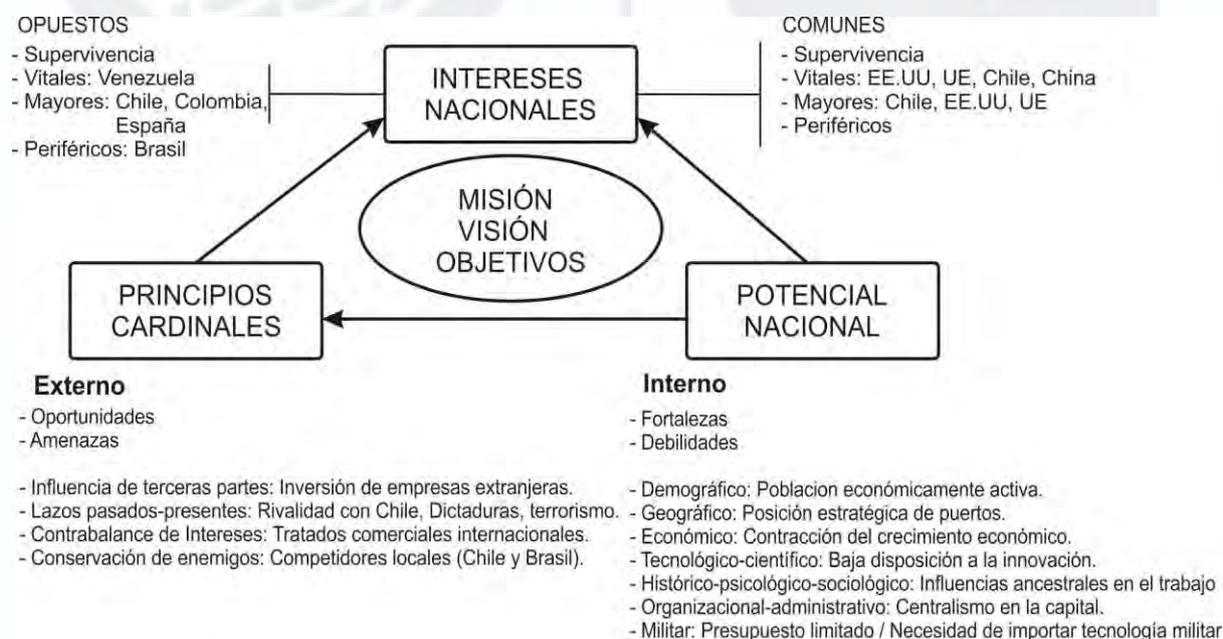


Figura 1. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Adaptado de: “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2013, 2^{da} Edición p.91. Perú: Pearson.

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

Los Intereses Nacionales, según Hartmann, son objetivos que un país trata de conseguir a cualquier costo, para encontrar relaciones entre naciones que tengan intereses comunes, o por lo contrario, identificar naciones que tengan intereses opuestos y por tanto protegerse frente a ellos. Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses por su nivel de intensidad en intereses de: (a) supervivencia, si la existencia de la nación dependiera del cumplimiento de estos intereses; (b) vitales, en caso estos intereses generen peligro al país; (c) mayores, si tienen afectación adversa, y (d) periféricos, si sus consecuencias son marginales (D'Alessio, 2014). Los intereses nacionales relacionados a la industria del vidrio, y concretamente a la Empresa Corporación Limatambo, han sido identificados como los siguientes:

Democracia e institucionalidad. Un país debe tener una infraestructura social e institucional fuerte y legítima para poder ser altamente competitivo (Porter, 1990) al crearse un ambiente microeconómico que estimule a las compañías a ganar ventaja competitiva, y así construir una ventaja competitiva nacional. Además, una sólida estabilidad democrática es consecuencia de un clima de inversión de negocios favorable debido a las oportunidades generadas de estas inversiones como empleabilidad y prosperidad (Índice de Estabilidad Democrática, 2013).

Muchas instituciones tienen métodos para obtener indicadores de democracia e institucionalidad, uno de estos indicadores es el índice de percepción de corrupción elaborado por Transparencia Internacional. El Perú al tener relaciones ya sean estas políticas, diplomáticas, geográficas o económicas con otros países, es afecto al nivel de corrupción que estos puedan tener. La Tabla 4 representa un extracto de los países que pueden tener esta relación con el Perú y su nivel de corrupción según el último reporte de índice de percepción de corrupción (Transparency International, 2014).

Tabla 4

Ranking de percepción de la corrupción

Puesto	País	Puntaje
17	Estados Unidos	74
21	Chile	73
69	Brasil	43
85	Perú	38
94	Colombia	37
103	Bolivia	35
107	Argentina	34
110	Ecuador	33
161	Venezuela	19

Nota: Un mayor puntaje y puesto indican un mayor nivel de corrupción, puntaje 0 indica alta corrupción y puntaje 100 poca o inexistente. Adaptado de: Transparency International, 2015, http://files.transparency.org/content/download/1900/12610/file/CPI2014_Results_Spreadsheet.xlsx

Según este mismo reporte, los veinte países con menor percepción de corrupción se encuentran en Europa Occidental/Unión Europea, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Japón, Hong Kong y Singapur. El país con mayor percepción de corrupción, que por cercanía y relaciones puede afectar al Perú económica y políticamente, es Venezuela.

Desarrollo económico. Al tener un ambiente favorable y propicio en aspectos sociales e institucionales, las naciones a través del duro trabajo de las empresas a nivel microeconómico aumentan su potencial económico y por tanto la economía nacional se desarrolla correctamente. Por ejemplo, el Perú el 2015 obtuvo un porcentaje de variación de la inflación de 2.8%, ubicándolo en el puesto 55 respecto a 148 países (World Economic Forum, 2015), un mejor porcentaje de variación de la inflación logrado el 2014 de 3.37%, ubicándolo en el puesto 63 de 148 países (World Economic Forum, 2014).

Tecnología de fabricación. Las empresas en una nación necesitan de una infraestructura física y tecnológica adecuada para maximizar su capacidad operativa. La capacidad de acceso a esta, ya sea propia o adquirida, determinará cuán competitivas son las empresas y por tanto la industria y el país.

Empleabilidad. Para que las empresas puedan desarrollar sus operaciones y generar riqueza, es necesario que se disponga de un capital humano adecuado y capacitado. Además del potencial que el capital de trabajo disponga (donde se involucra la educación e instrucción), las condiciones laborales deben ser óptimas y tiene que existir una adecuada demanda de estas. La amenaza a los intereses nacionales del Perú, según las Figuras 2 y 3, es la llegada cada vez creciente al país de fuerza laboral calificada extranjera mayormente de Colombia, España y Chile (Gestión, 2014).

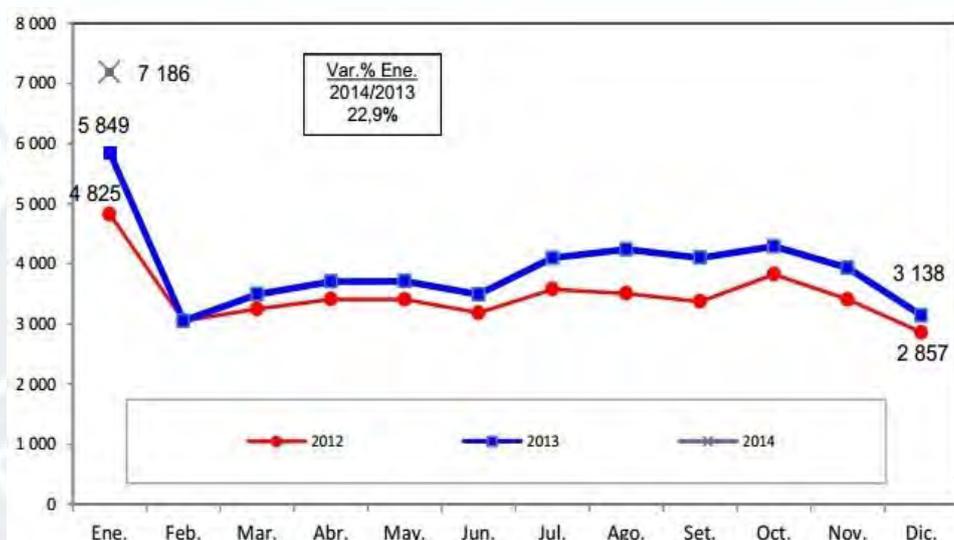


Figura 2. Entrada de Extranjeros con calidad Migratoria de Trabajador, Enero 2012 – Enero 2014. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/40-extranjeros-que-llegaron-trabajar-al-peru-enero-fueron-colombia-y-espana-2092041>

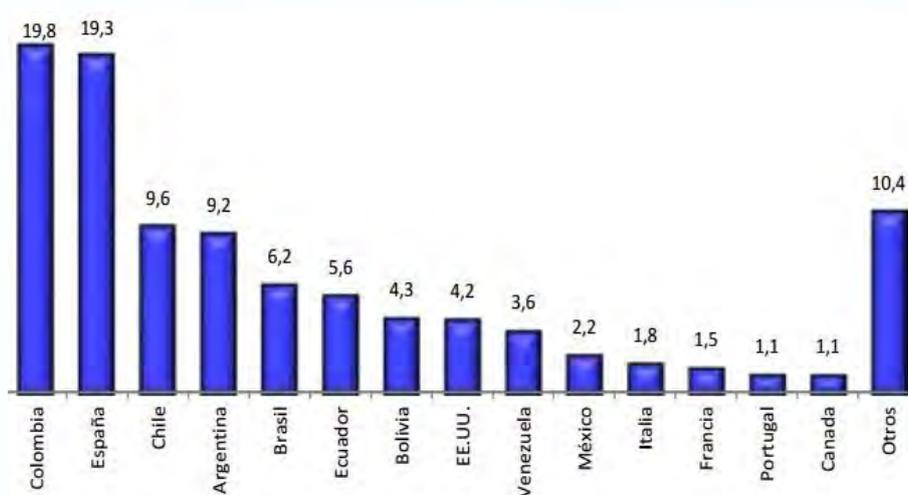


Figura 3. Entrada de Extranjeros con calidad Migratoria de Trabajador por País, en porcentajes. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/40-extranjeros-que-llegaron-trabajar-al-peru-enero-fueron-colombia-y-espana-2092041>

Tratados comerciales. La nación al hacer alianzas comerciales con otros países, sometidas al derecho internacional, favorece el crecimiento de las industrias relacionadas a estos tratados y por lo tanto, favorecen al crecimiento económico del país. Por otro lado, la ausencia de estos tratados es un costo de oportunidad. Se tienen como ejemplos de tratados comerciales implementados el Acuerdo Perú-Comunidad Andina, MERCOSUR, los TLC con Estados Unidos, Singapur, Canadá, Corea del Sur, la Unión Europea, Panamá, Tailandia y China,

La matriz de Intereses Nacionales (MIN) enuncia y estructura los intereses nacionales identificados y muestra con qué países se tienen intereses de supervivencia, vitales, mayores y periféricos. Esta estructura además, determina con cuáles países se tienen relaciones comunes u opuestas. Se resumen dichos intereses comunes y opuestos identificados líneas arriba en la Tabla 5.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia e institucionalidad		EE.UU. (Venezuela)	Chile	(Brasil)
2. Desarrollo económico		EE.UU. Unión Europea Chile		
3. Tecnología de fabricación			EE.UU. Unión Europea	
4. Empleabilidad			(Chile) (Colombia) (España)	
5. Tratados comerciales		EE.UU. China Unión Europea		

Nota: Los intereses comunes se encuentran sin paréntesis, los intereses opuestos se encuentran en rojo y entre paréntesis. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados” por F. D’Alessio, 2014, p.31, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El Potencial Nacional analiza las ventajas comparativas inherentes al país, como recursos naturales, habilidades ya ganadas, trasfondo cultural, etc. que va a indicar el grado de fortalezas y debilidades de la nación. Permite analizar qué tan fuerte o débil es un país para que este pueda alcanzar los intereses nacionales ya descritos, es decir, qué tan potente es la capacidad del país de alcanzar estos intereses nacionales (D'Alessio, 2013). Por tanto, analizar el potencial nacional es realizar un análisis interno del país. Se analizan siete elementos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Demográfico. Este análisis permitirá reconocer el potencial más significativo que tiene una nación que es el capital humano. Según el último censo realizado en 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú al 2007 tenía una población de 28'220,764 personas, con una estimación al 2015 de 31'151,643 personas (INEI, 2015). Los datos recabados también muestran un crecimiento poblacional sostenido del país, como lo muestra la Figura 4, donde las cifras estimadas entre el 2005 al 2015 muestran un crecimiento del 12.01%.

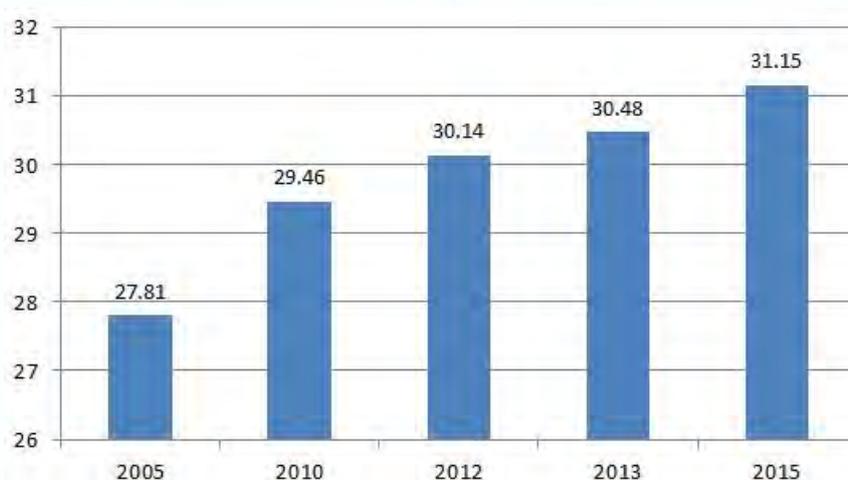


Figura 4. Crecimiento demográfico estimado del Perú en los años 2005, 2010, 2012 y 2015. Cifras en millones. Adaptado de “Población Total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad” por el INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Es importante también mencionar la evolución de distribución de la población según género. La población, como se ha mencionado anteriormente, se ha estado incrementando paulatinamente a lo largo de los años y se observa que prácticamente la proporción entre varones y mujeres se ha mantenido equitativa alrededor de la mitad cada una con ligeras variaciones, según la Tabla 6 (INEI, 2015). Se puede ver en la tabla que el número de varones es ligeramente mayor que el número de mujeres en los últimos diez años, aunque con muy poca diferencia.

Tabla 6

Distribución de población en el Perú por género

Género	2005	2010	2012	2013	2015
Hombres	13'948,639	14'768,901	15'103,003	15'271,062	15'605,814
Mujeres	13'861,901	14'693,032	15'032,872	15'204,082	15'545,829

Adaptado de: "Población Total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad", INEI. Recuperado de:
<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Cabe además notar la distribución de la población según departamentos, incluyendo el crecimiento poblacional estimado para los años 2005, 2010 y 2015, como se muestra en la Figura 5. Se puede apreciar con estos datos que el departamento de Lima es el que posee la mayor cantidad de población y también tiene la mayor tasa de crecimiento, ambos factores respecto a los otros departamentos. También se observa que todos los departamentos presentan un crecimiento moderado pero constante. Y además, se pueden identificar los departamentos con mayor número poblacional y se pueden agrupar estos, según población, en zonas norte (Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Piura), zona central (Ancash y Junín) y zona sur (Arequipa, Cusco y Puno) (INEI, 2015). Este criterio se puede utilizar para empezar estrategias que abarquen coberturas regionales dentro del Perú.

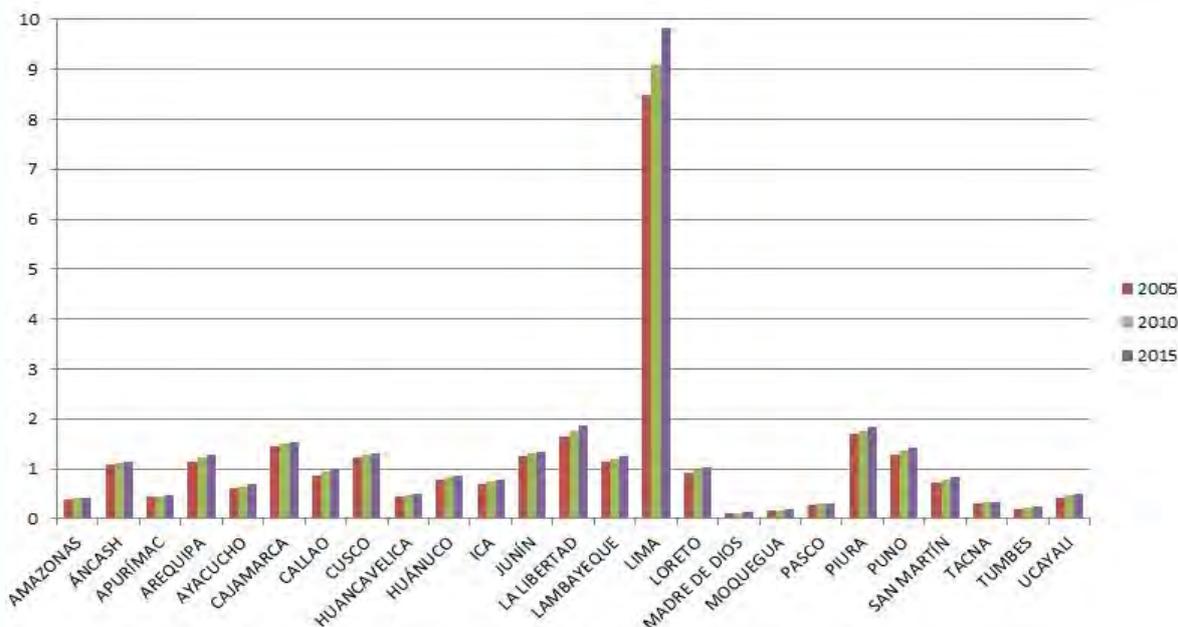


Figura 5. Distribución de la población estimada del Perú por regiones en los años 2005, 2010 y 2015. Cifras en millones. Adaptado de “Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento” por el INEI. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro002.xls

Por último, según la información recabada, se puede observar que la región selva, que es la región que ocupa mayor área del territorio nacional, es la menos habitada, teniéndose una muy baja densidad poblacional. Departamentos pertenecientes a la región selva como Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali poseen muy baja distribución poblacional para el tamaño de territorio que poseen, aunque la tasa de incremento poblacional parece ser similar a las otras provincias.

Además, es importante tener en cuenta los tamaños de población urbana y rural del país y la variación de estos grupos en el tiempo. Las diferencias entre estos grupos determinarán cuán atractivas pueden ser ciertas industrias cuyos bienes o servicios se enfoquen en poblaciones urbanas o rurales y su variación (crecimiento o reducción) para proyectar el crecimiento del mercado para ambos grupos. La Figura 6 muestra la tendencia de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de las áreas rurales, y esta variación es continua con el paso de los años (INEI, 2015).

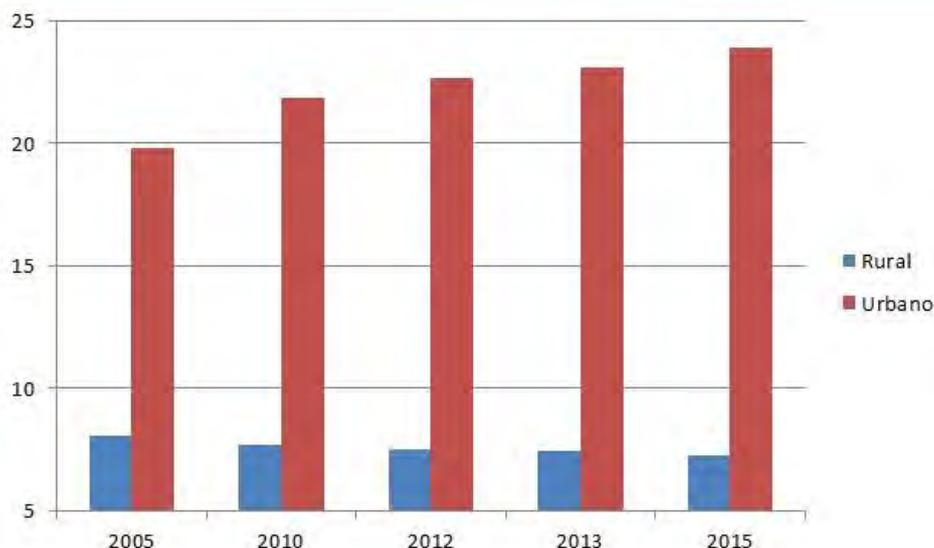


Figura 6. Variación estimada de las poblaciones urbana y rural del Perú en los años 2005, 2010, 2012, 2013 y 2015. Cifras en millones. Adaptado de “Población rural al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad” y “Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad” por el INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03023.xls>

Geográfico. La ubicación y geografía del Perú es un aspecto complejo de estudio, pues a la vez que representa una gran ventaja en cuanto a ubicación estratégica, también posee ciertos problemas de acceso hacia el interior del país. El Perú se ubica en la cuenca del Pacífico, el extremo septentrional del territorio peruano en el río Putumayo a $0^{\circ}02'00''$ latitud sur, el extremo meridional se encuentra a orillas del mar en Tacna a $18^{\circ}21'03''$ latitud sur; el extremo oriental está en el río Heath en Madre de Dios a $68^{\circ}39'00''$ longitud oeste y el extremo occidental se encuentra en Punta Balcones en Piura a $81^{\circ}19'35''$. Su altitud está entre el nivel del mar hasta 6768 metros sobre el nivel del mar. La cordillera de los Andes atraviesa al país de norte a sur en su totalidad, generando diferentes regiones climáticas y naturales.

Su ubicación geográfica e histórica es una fuerte ventaja al ser el puerto del Callao el centro de movimiento comercial más importante de Sudamérica occidental al encontrarse ubicado en el centro del subcontinente en la cuenca del Pacífico sur, permite un alto movimiento de buques mercantes de fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático. Esta fortaleza va de la mano con las participaciones de los tratados de Asia Pacific Economic

Cooperation (APEC), la Comunidad andina de Naciones (CAN) y la adhesión al Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos (Gil, López & Espinoza, 2013).

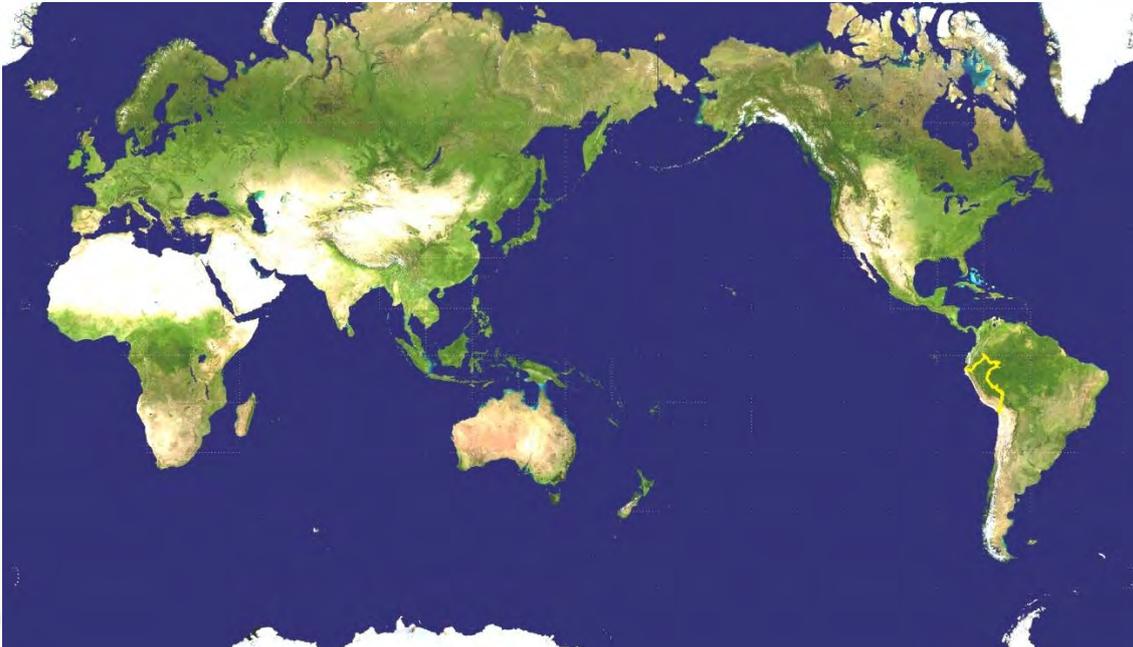


Figura 7. Mapa mundial donde se ubica al Perú, resaltado en amarillo, en el contexto de la cuenca del Pacífico. Recuperado de: Google Maps.

Por otro lado, la geografía del Perú es bastante compleja en cuanto a accesibilidad debido a la existencia de la cordillera de los Andes que recorre el país de norte a sur y la Región Selva. Estos accidentes geográficos son lo suficientemente grandes y significativos como para dificultar un correcto desarrollo de infraestructura vial a nivel del país. Las carreteras y líneas ferroviarias son las principales vías de acceso para el transporte y el movimiento económico.

Se consideran cuatro grandes vías terrestres en el Perú. La más importante es el tramo peruano de la carretera Panamericana que recorre toda la costa del país, es la estructura vial más desarrollada y de más penetración. También se cuenta con la Carretera Interoceánica, esfuerzo conjunto peruano-brasileño que une el pueblo fronterizo de Iñapari con tres principales puertos del sur peruano, especialmente el Puerto de Ilo (ver Figura 8). Se tienen además los proyectos de la Carretera Longitudinal de la Sierra, que pretende unir Desaguadero en la frontera con Bolivia, hasta Vado Grande en la frontera con Ecuador, que

según el informe de Logros del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2014) cuenta ya con el 78% de tramos asfaltados (ver Figura 9). Y por último se tiene la Carretera Marginal de la Selva.



Figura 8. Carretera Interoceánica, detallando las tres alternativas viales. Adaptado de: “Interconexión vial Iñapari - Puerto Marítimo del sur”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/integracion/interconexion.htm>

Es importante para toda empresa la disponibilidad de las vías de comunicación terrestre y una correcta interconexión nacional, debido a que a partir de las mismas se crean las hojas de rutas pertinentes para el abastecimiento de sus productos a nivel nacional. Además, es relevante considerar las carreteras Interoceánica y Longitudinal de la Sierra, además de las carreteras Panamericana y Marginal de la Selva, como una oportunidad para

formular nuevas hojas de ruta para así optimizar los costos por transporte y los tiempos de reparto.

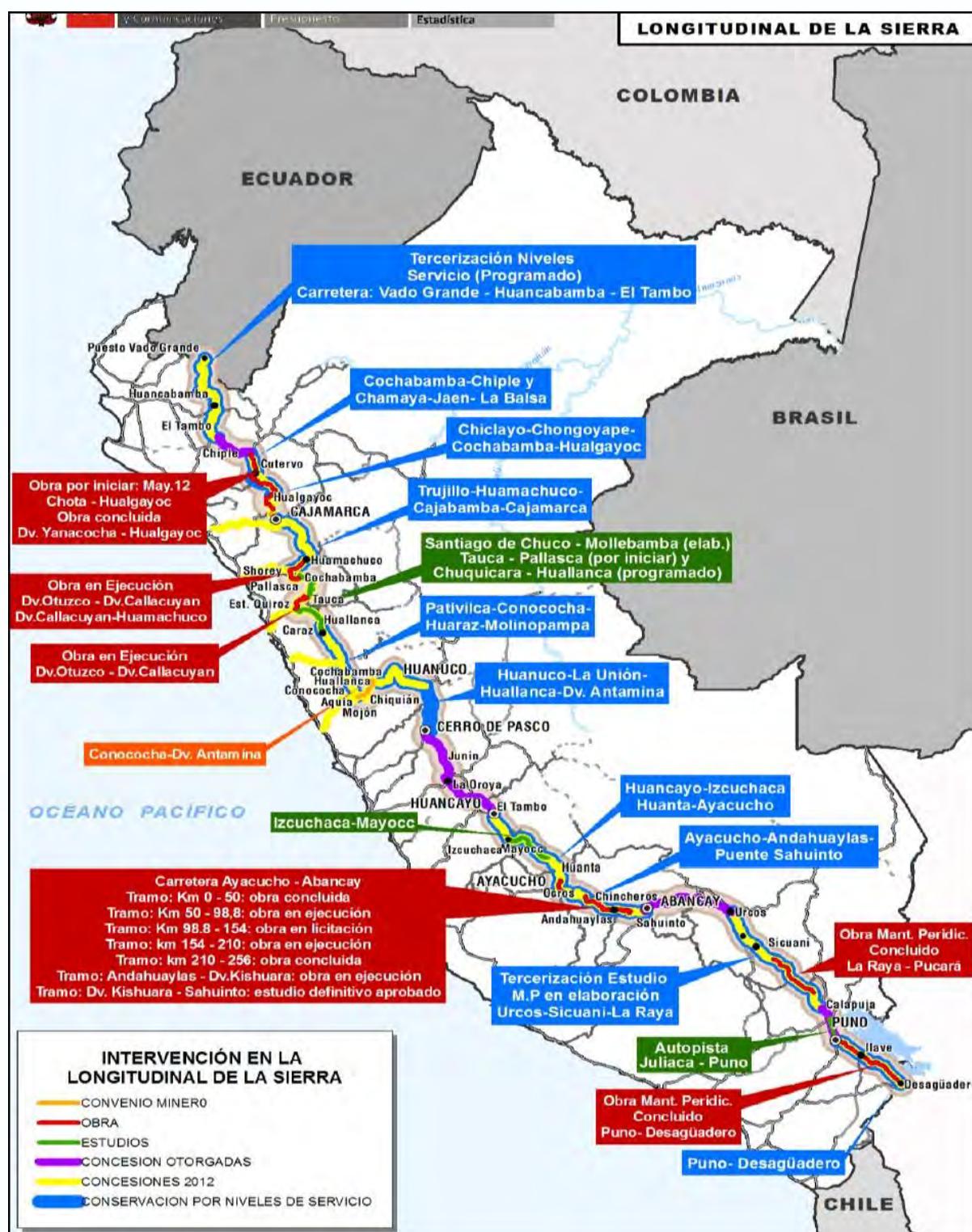


Figura 9. Ilustración de los avances en la Carretera Longitudinal de la Sierra. El detalle y estado de los diferentes tramos que comprenden la obra en conjunto se especifica en la leyenda. Adaptado de: “Logros - 2014”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015, p. 7.

Económico. En anteriores periodos la economía peruana ha estado creciendo de manera acelerada y constante, sobre todo a principios del siglo XXI al haber regresado al ordenamiento institucional y haber aprovechado el crecimiento económico mundial. El Perú supo aprovechar esta nueva situación favoreciendo las inversiones extranjeras. La crisis económica mundial del 2008 también ha afectado a la economía peruana, como se muestra en la Figura 10, donde la tasa de crecimiento del PBI peruano tiene una decaída en ese lapso de tiempo. Luego a economía regresó a sus valores normales gracias al manejo económico de los gobiernos de turno.

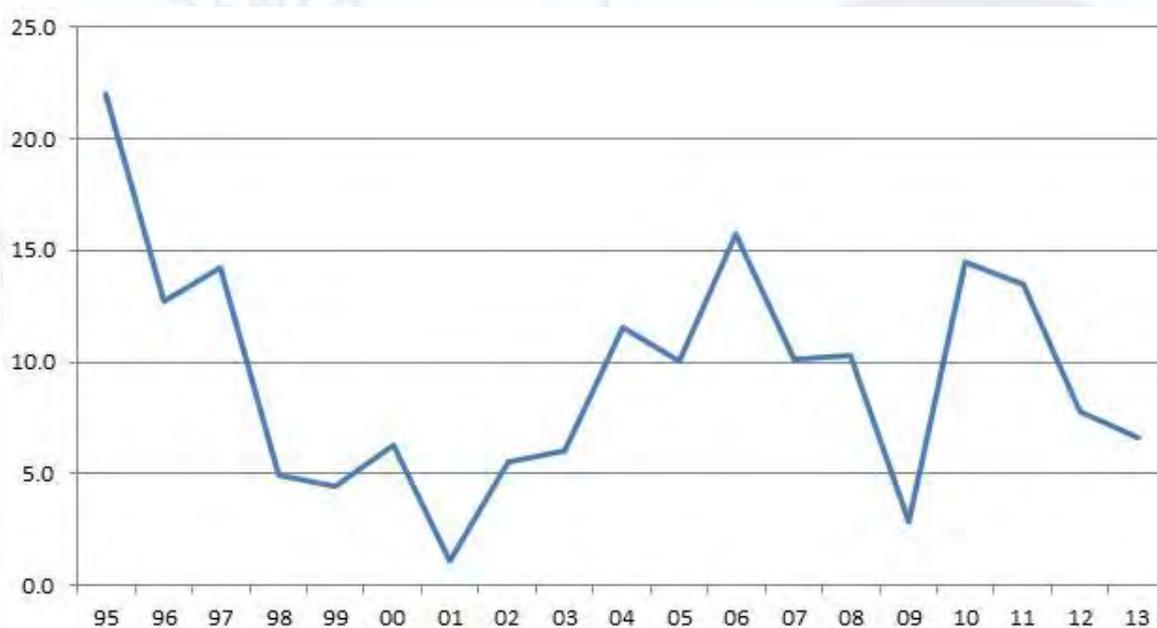


Figura 10. Producto Bruto Interno del Perú entre los años 2005 y 2013. Se muestran las tasas anuales de crecimiento en porcentajes. Adaptado de “Perú: producto bruto interno total y por habitante, serie 1994 - 2013” por el INEI. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2013_2.xlsx

Para el año 2014, las estimaciones de crecimiento del PBI fueron poco favorecedoras, como se muestra en la Figura 11. Cabe resaltar que este fenómeno de la desaceleración de la economía se repite en la región con Brasil, Chile y México, siendo esto consecuencia de un fenómeno regional.

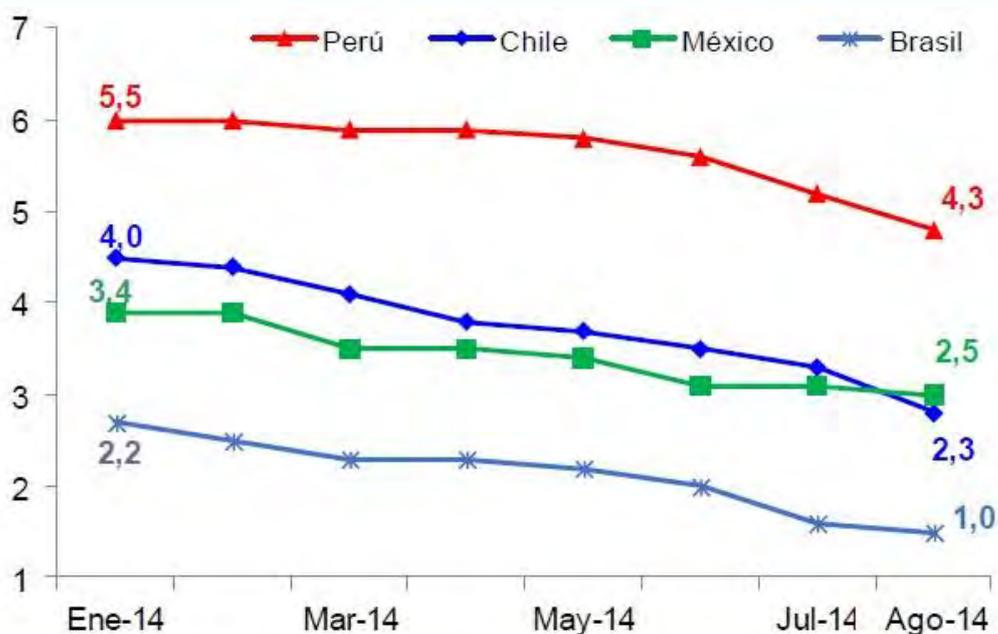


Figura 11. Producto Bruto Interno del Perú entre los meses enero y agosto de 2014. Adaptado de “Marco macroeconómico Multianual 2015-2017”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Tecnológico-científico. El documento “The Global Competitiveness Report 2014–2015” de la World Economic Forum (World Economic Forum , 2015), propone doce pilares de competitividad en donde los pilares 9, 11 y 12 mencionan la preparación e innovación tecnológica y sofisticación de negocios Tomando en cuenta los pilares mencionados líneas arriba, en el pilar de Preparación Tecnológica (pilar 9) los indicadores oscilan entre los puestos 78 y 85 de 144, excepto la inversión directa extranjera y transferencia tecnológica con un puesto de 27 de 144, lo que indica que hay capital humano que puede manejar herramientas tecnológicas para la innovación. El pilar de Sofisticación Tecnológica de Negocios (pilar 11) el Perú se encuentra entre los puestos 51 y 108 de 144, y el pilar de Innovación (pilar 12) varía entre los puestos 89 y 119 de 144. Estas cifras muestran una baja disposición a la innovación, pero típica en un país en etapa de Condición de Eficiencia.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú como nación está constituido como un descendiente directo de un conglomerado de culturas pre-hispánicas que dieron origen al

Imperio Incaico. Luego de la conquista, se generó un “trauma fundante de la nación peruana” (Hernández, 2011), que refiere a cómo el proceso de la conquista no pudo ser asimilado históricamente en la fundación del país, concluyéndose que fue un inicio duro para el Perú. A ello se le suma una larga lista de dictaduras militares y gobiernos democráticos poco eficientes y fallidos que no permitieron el desarrollo sostenido y competitivo del país.

Es en estos últimos años que el Perú ha ido en constante crecimiento debido a los recursos naturales, capital de trabajo, situación macroeconómica mundial favorable y sobre todo, un mayor fortalecimiento institucional –aunque todavía precario– que incentiva al desarrollo de la microeconomía de la competitividad. El capital humano es lo más importante para estos aspectos y en el Perú funciona en su mayoría según parámetros establecidos en épocas ancestrales, siendo estos basados en el *ayni*, que es un sistema de trabajo de reciprocidad destinado a ayuda dentro de una comunidad, y la *minka*, que era un sistema colectivo de trabajo que beneficiaba a toda la comunidad (Altamirano, 2011). Actualmente en el contexto urbano y social en el país, esto se ve reflejado en trabajos comunales que van desde las fiestas de “polladas” hasta rondas urbanas de protección vecinal.

Por otro lado, el peruano es conocido por su capacidad de creatividad e innovación, y la innovación es una fuente de ventaja competitiva de la empresa dentro del contexto microeconómico. El problema viene con la visión cortoplacista e informal, que ha limitado el desarrollo de nuevos negocios e incluso ha truncado las aspiraciones muchas empresas que con innovación y emprendimiento han querido perdurar pero por esa visión cortoplacista e informal, fracasan en el trayecto.

Organizacional-administrativo. El Perú se organiza en: (a) Poder Ejecutivo, constituido por el Presidente y dos vicepresidentes; (b) Poder Legislativo, formado por un Parlamento Unicameral con 120 miembros; y (c) Poder Judicial. Cada uno de estos poderes es autónomo e independiente. Además, se organiza territorialmente en veinticinco regiones:

veinticuatro departamentos y la Provincia constitucional del Callao, siendo la capital la ciudad de Lima, donde precisamente se concentra el poder económico, tecnológico, político, legislativo y judicial.

Los departamentos se administran a través de veinticinco Gobiernos Regionales, que son entes gubernamentales con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Sus responsabilidades se centran en el desarrollo de sus regiones a través de la ejecución de obras, inversión pública, actividades económicas y administrativa.

Militar. El Perú cuenta con tres Fuerzas Armadas: (a) la Marina de Guerra del Perú, (b) la Fuerza Aérea del Perú y (c) El Ejército del Perú y el servicio militar es voluntario. A nivel regional, al 2012, Ecuador y Chile son los países que mayor presupuesto tienen asignado respecto al porcentaje de PIB, siendo el gasto militar peruano alrededor del 1% de su PIB (Infobae América, 2013). Respecto a los demás países, Estados Unidos encabeza la destinación de presupuesto militar a nivel global, seguido de China y teniendo a Rusia en tercer lugar, como muestra la Figura 13 (DFNS.NET, 2014).

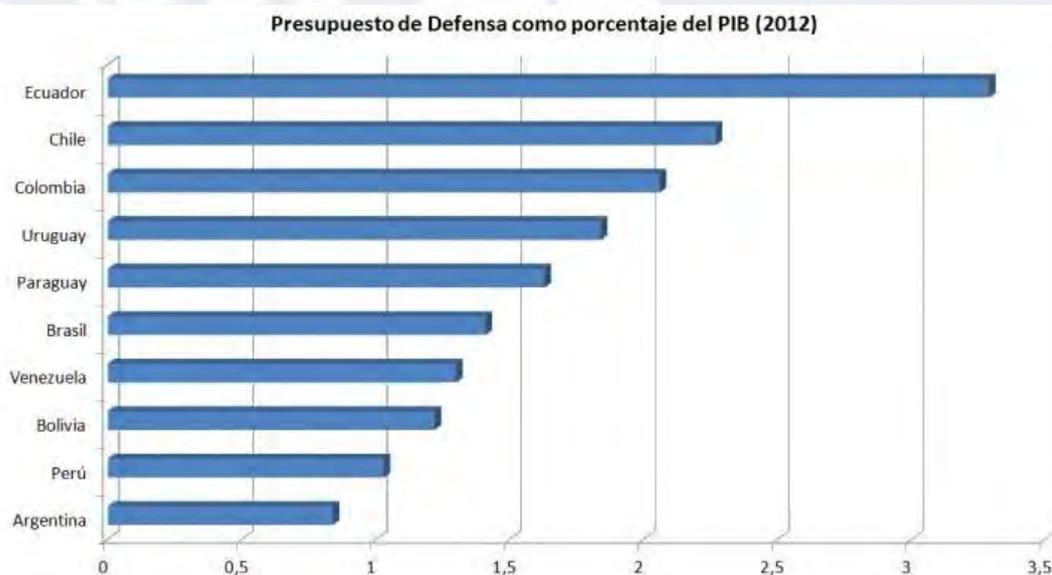


Figura 12. Presupuesto de defensa asignado como porcentaje del PIB en países latinoamericanos. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

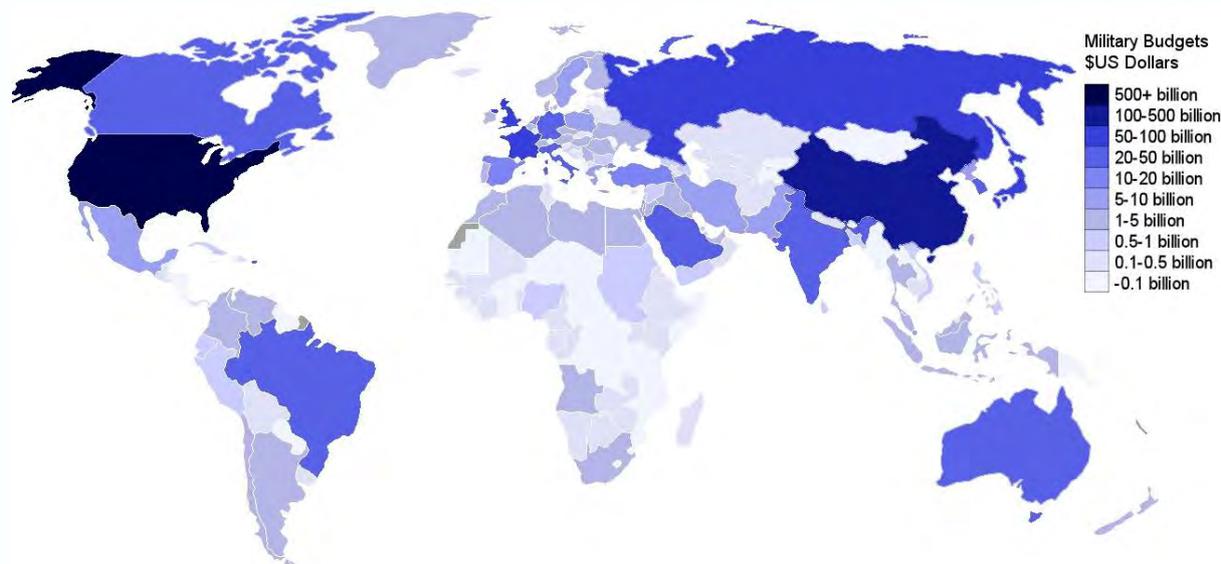


Figura 13. Gasto militar del presupuesto de defensa total mundial. Recuperado de “Los 10 países con más gasto militar del mundo” <http://es.dfns.net/2014/11/28/los-10-paises-con-mas-gasto-militar-del-mundo/>

El Perú al ser un país que no manufactura equipamiento de alta tecnología, también al tener carencias en el desarrollo militar debido al poco apoyo económico, se ve forzado a adquirir tecnología militar foránea.

3.1.3. Principios cardinales

Este aspecto determina cómo el Perú interactúa con otros países, sirviendo como base a las políticas exteriores. Se tiene que tener en cuenta cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, que puedan intervenir directa o indirectamente; (b) lazos pasados y presentes, mediante los cuales se proyectará lo ocurrido en el pasado, presente y al futuro; (c) contrabalance de intereses, en el que se analizarán las posibilidades de alianzas con intereses comunes; (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. A nivel regional se tiene que tener en cuenta el desenvolvimiento económico, político y social de los países cercanos al Perú por ser de influencia directa. En la Figura 14 se puede observar el crecimiento económico correspondiente al año 2014 de los países sudamericanos, versus su inflación (Gestión, 2014). Está claro que Venezuela es el país con mayor inflación y menor crecimiento, debido a la

situación política precaria por la que está pasando este país. Es entonces necesario tomar como una influencia amenazante no sólo para el Perú, sino para la región, al haber en la región grupos simpatizantes de este modelo socialista-populista, que influencia negativamente como ya lo está haciendo con Argentina.



Figura 14. Crecimiento e inflación en América Latina en 2014. Tomado de “Consensus Economic: Perú lideraría el crecimiento económico de América Latina en el 2014 con un 6.2%”. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consensus-economic-peru-lideraria-crecimiento-economico-america-latina-2014-62-2077177>

Lazos pasados y presentes. El Perú es un crisol de culturas, costumbres, etnias y en algunos casos, un conjunto de “naciones” que tienen en común una historia y orígenes similares. El país ha pasado por muchas etapas y acontecimientos que han marcado y moldeado su ser, de las cuales se pueden mencionar las últimas más importantes como la guerra con Chile, el gobierno de Juan Velasco y el terrorismo. No tomarles la debida atención no ayudará a entender al país ni saber hacia dónde pueda llegar.

En la guerra con Chile, el Perú perdió territorios y fuentes económicas, a partir de ahí se le vio a Chile como un rival en todo sentido. En el presente, habiéndose ya solucionado el tema limítrofe, Chile está haciendo inversiones millonarias en el país en los rubros de *retail*, construcción e inmobiliaria. El gobierno de Juan Velasco, originado por el golpe de estado al gobierno de Belaunde en 1968, promovió un gobierno *revolucionario* que consistió en la expropiación de tierras e industria y un torpe manejo económico basado en el “no-

capitalismo, no-marxismo” (Valiente, 2015). Por último, el terrorismo ha traído consecuencias nefastas al país, ya que las inversiones nacionales y extranjeras no podían prosperar en un clima político peligroso.

Contrabalance de intereses. La existencia de la Carretera Interoceánica que conviene a Brasil para salir al Pacífico, genera beneficios para el Perú al promover el movimiento económico para los puertos de destino. Las adquisiciones de empresas por parte de capitales chilenos generan trabajo y puede incrementar la competencia en los sectores industriales en los que se maneje. Pero siempre se tiene que cuidar que estos movimientos económicos sean beneficiosos para el Perú.

Conservación de los enemigos. Chile, a pesar de haber solucionado el tema limítrofe y manteniendo reglas de juego claras en inversiones extranjeras, todavía se le puede considerar un rival. Chile mantiene un mejor índice de competitividad, según el Global Competitiveness Report de la World Economic Forum 2014-2015 (World Economic Forum, 2015), Chile es el país sudamericano con el más alto puesto (puesto 33), seguido por Brasil (puesto 57) y Perú (puesto 65). Es importante y beneficioso mantener a Chile como competidor cercano para poder aprender las buenas prácticas que están haciendo de Chile un país más competitivo.

3.1.4. Influencia del análisis en la Empresa Corporación Limatambo

Con este análisis, Corporación Limatambo tiene toda la información preliminar de los factores internos y externos respecto al País y las naciones dentro del ámbito geopolítico, sobre todo dentro de la región sudamericana. Se tiene claro cuáles son los intereses nacionales de algunos países y se identificaron si son comunes y opuestos con los intereses propios, por lo que se puede saber con quiénes se puede hacer negocio, por ejemplo las facilidades de importación de productos de China. Se analizó el potencial del país en donde ya se conocen cuáles son las principales fortalezas y debilidades de este, como por ejemplo las

regiones de mayor o menor economía y crecimiento (norte-sur), la infraestructura del acceso a estas regiones y las fortalezas y carencias tecnológicas, por ejemplo la ubicación geográfica favorece el tráfico portuario para importaciones, la ubicación y el estado de carreteras para la distribución de los productos, a qué ciudades se puede apuntar con mayor o menor fuerza para ventas y la necesidad de adquirir tecnología . Por último los Principios Cardinales que ubican a la Empresa Corporación Limatambo dentro del contexto político, social y cultural que sirven como un marco para que la empresa se desenvuelva sin problemas en el mercado.

Respecto a la influencia de terceras partes, China se presenta como principal proveedor seguido de los Estados Unidos. Chile y Colombia son los principales competidores de venta de vidrio en la región, debido a que ellos cuentan con plantas manufactureras de vidrio a gran escala, a diferencia de las peruanas. Debido a los lazos pasados y presentes de la realidad peruana, las empresas pequeñas y medianas tuvieron un limitado acceso al crédito, el cual se expandió en los noventas gracias a políticas económicas favorables a la pequeña y mediana empresa. Debido a esa limitación económica inicial, las empresas peruanas a la fecha, muestran un nivel de competitividad menos respecto a empresas similares de otros países en la región. Por otro lado, dentro del contrabalance de intereses, la existencia de la carretera interoceánica permitirá que la Empresa Corporación Limatambo tenga una mejor distribución de sus productos en la zona sur del país. Además permitirá el crecimiento de su participación en el mercado gracias a una mayor presencia en provincias. Finalmente, la conservación de los enemigos es vital debido a que permite a las empresas peruanas mejorar su competitividad con la finalidad de hacer frente a las empresas rivales de capital extranjero.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (1990) formuló la pregunta de cómo y por qué una nación puede alcanzar el éxito dentro de un sector particular. Porter llegó a la conclusión de que las ventajas competitivas no son heredadas sino se tiene que trabajar en los factores ya dados. La ventaja

competitiva de una nación depende de la capacidad de su industria para la innovación; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, sino más bien tiene que encontrar cuál o cuáles son las industrias en la que puede competir.

Se determinó la existencia de cuatro factores que conforman el diamante de la ventaja nacional, como se muestra en la Figura 15: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo.

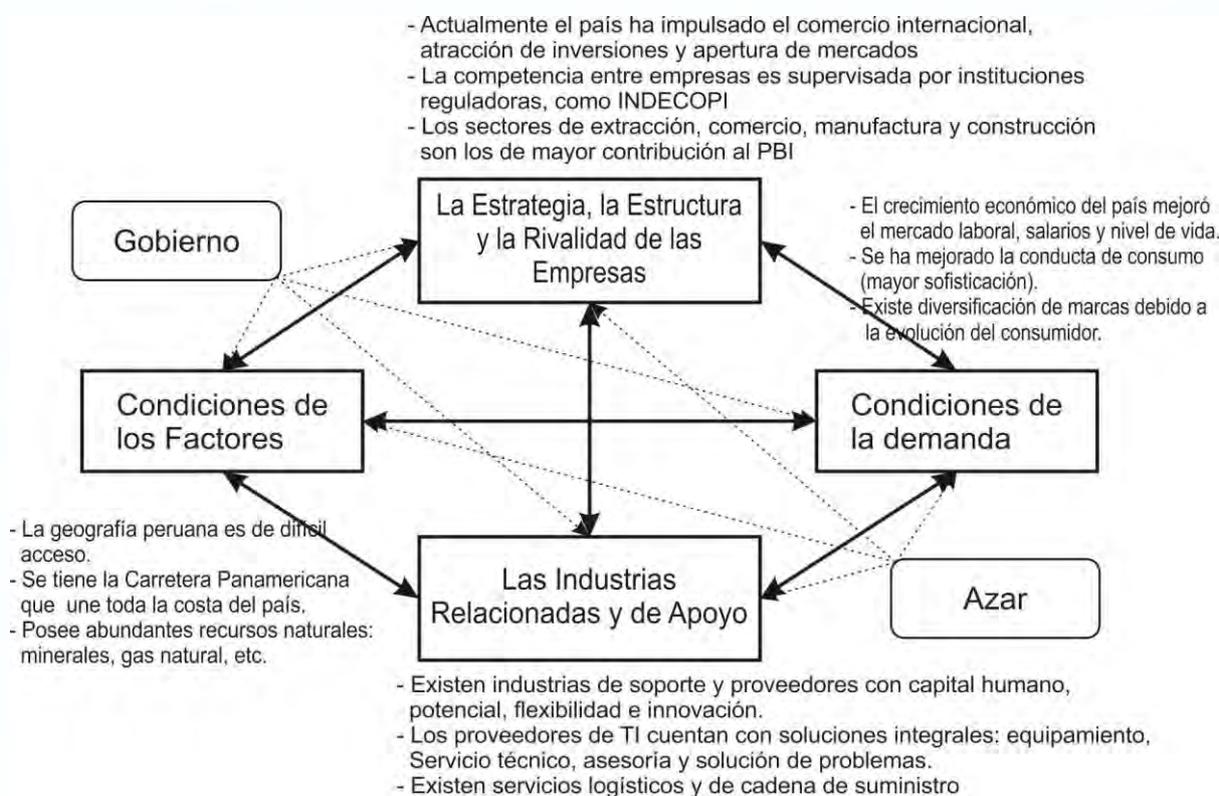


Figura 15. Diamante del análisis competitivo de Michael Porter. Adaptado de: “The Competitive Advantage of Nations”, M.E. Porter.

Los factores extra como Gobierno y Azar o Condiciones Fortuitas afectan indirectamente a las cuatro variables del diamante de Porter. Respecto al factor gobierno, el estado ejerce poder e influencia sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas. Respecto al Azar, es un conjunto de causales que influyen sobre las ventajas competitivas y son ajenas al país y este y las empresas dentro de este no tienen control, afectan al diamante de Porter de manera externa.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los Factores están ligadas al Potencial Nacional del país, ya desarrollado líneas arriba. Estas son las ventajas comparativas del país y permiten definir la viabilidad de las industrias. La geografía peruana es difícil, pero la infraestructura vial está mejorando y en un mediano plazo se puede decir que va a convertirse en una debilidad moderada. Se tiene la Carretera Panamericana que une la costa norte, central y sur del Perú, donde se ubican los principales puertos como el Callao e Ilo, en Ilo y Matarani se encuentran accesos para la Carretera Interoceánica, y por último, se tiene la carretera Longitudinal de la Sierra. Estas vías de acceso unirán las ciudades ya agrupadas por potencial económico y los clústers económicos.

Por otro lado, el Perú cuenta con abundantes recursos naturales como los minerales, gas natural, petróleo, agricultura y la pesca. Es en la minería y el gas natural que atrae más inversiones, respecto a recursos naturales, y es en estas industrias donde las inversiones y los índices de producción son los más altos del Perú, esto se refleja en la Figura 16, se puede observar que Perú está entre los tres primeros destinos de atracción de inversiones extranjeras.

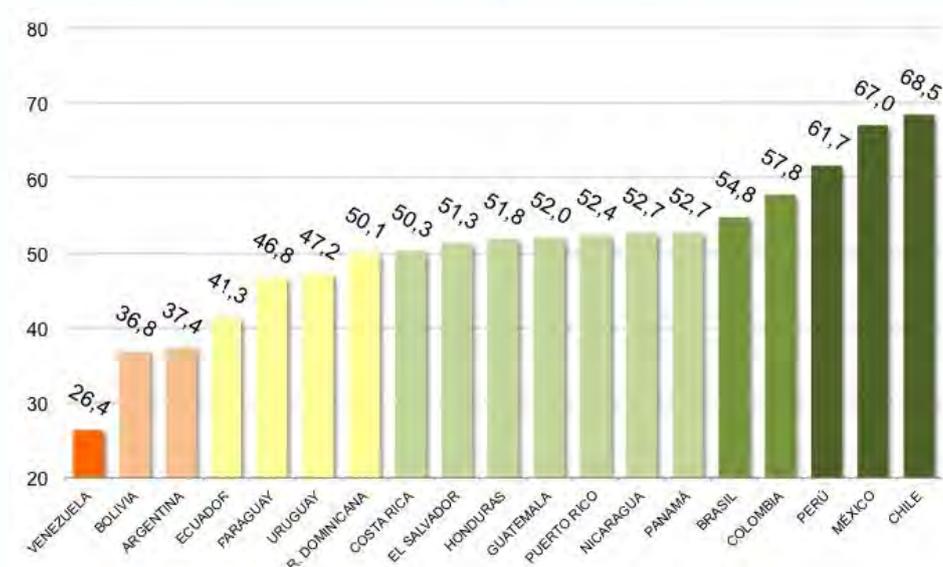


Figura 16. Clima de inversiones al año 2013. Recuperado de “Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones”, Universidad del Rosario.

Además, otro factor interno a considerar es el capital humano. Este capital consiste en personas con una buena preparación técnica, científica y humana que pueden desarrollarse dentro de cualquier industria competitiva. Existen buenos centros de estudio y capacitación superior en el Perú donde se forman e instruyen a estos profesionales. Incluso algunos van a estudiar al exterior y eventualmente regresan para seguir trabajando y además aportan a la economía del país. Según la Figura 17, los rubros en donde se desarrollan principalmente son en el sector industrial, financiero, minería, telecomunicaciones y de servicios. La inversión extranjera, teniendo en cuenta todo esto, también apuesta por invertir en estos sectores.

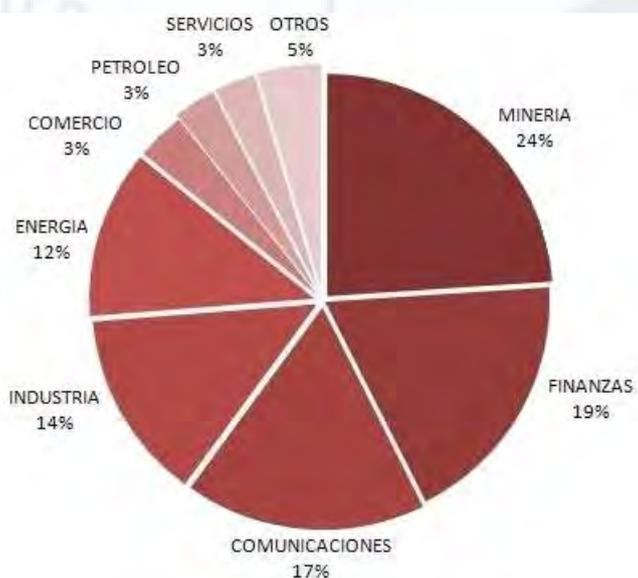


Figura 17. Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico, Diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

Cabe resaltar el desarrollo de la minería no metálica, la cual consiste en la extracción de minerales no metálicos como los fosfatos, sal, yeso, tierra arcillosa, arena, hormigón y piedra caliza, entre otros. La piedra caliza, y el hormigón son materias primas para insumo de construcción como el cemento y concreto, al año 2012 se han extraído más de 16 millones de toneladas métricas de caliza, siendo el Perú un productor importante de cemento para la industria de la construcción. En la Tabla 7 se ilustran las cantidades extraídas de mineral no metálico al año 2012.

Tabla 7

Cantidades de extracción de algunos minerales no metálicos

Producto	Toneladas métricas - 2012
Caliza / dolomita	16'305,797.09
Fosfatos	10'345,925.00
Hormigón	3'739,151.33
Piedra (construcción)	1'602,205.05
Arena (gruesa/fina)	1'293,368.67
Sal	1'242,765.00
Arcillas	1'098,545.72
Calcita	752,088.24
Puzolana	735,704.13
Yeso	390,704.53
Andalucita	374,788.00
Sílice	374,611.27
Travertino	149,202.31
Coquina	111,164.09
Boratos / ulexita	104,072.00

Nota: Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/ESTADISTICA/PRODUCCION/2012/AJUSTE-07-2013/NOMETALICO.xlsx>

3.2.2. Condiciones de la demanda

Dado el crecimiento económico del país, el mercado laboral ha aumentado, los salarios han mejorado y el nivel de vida se ha incrementado. Debido a ello y a un mayor acceso al crédito, se ha generado un aumento del consumo interno. El consumidor entonces, ha mejorado su conducta de consumo y se ha sofisticado, dada esta demanda, el ingreso de nuevos productos y marcas es posible, a los cuales los consumidores pueden acceder para poder elegir productos de calidad. Incluso al no satisfacerse sus deseos de consumo a los estándares que este consumidor tiene, puede hacer sus compras a través de internet, al haberse masificado este medio de comunicación y por lo que el precio del dólar ya no es tan prohibitivo para las compras en dicha moneda.

Es debido a esta sofisticación, la diversificación de marcas (competencia interna) y la competencia externa gracias al internet es que los proveedores necesitan mejorar la calidad de

sus productos o servicios para poder competir. Incluso se establecen y se adoptan normas de calidad para la protección del consumidor a través de la aprobación de regulaciones ambientales, y de normas de seguridad internacional.

Desafortunadamente todavía existe una gran mayoría que no le importa consumir bienes o servicios de ínfima calidad, como el transporte urbano que no posee en su mayoría estándares mínimos de calidad, o también institutos educativos que no ofrecen al alumno ninguna posibilidad de competir con sus pares a nivel local o global, o consumen bienes importados de dudosa procedencia sólo por tener un menor costo. Esta sub-industria es perjudicial porque está al margen de la ley, pone en riesgo la integridad y salud del consumidor y bajan la valla de calidad y precio.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Debido a la necesidad de aumentar la demanda de las industrias en el país impulsando el comercio internacional, la atracción de inversiones y la apertura internacional e incentivar el crecimiento del país, se ha impulsado el libre mercado en los últimos años por la desregulación y liberalización del régimen comercial. Es por eso que la competencia y rivalidad de las empresas ha aumentado significativamente.

Para regular esta competencia entre empresas, se tienen instituciones como el Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el cual presenta el marco para (a) la defensa de la competencia, (b) la propiedad Intelectual, y (c) la protección al consumidor (www.indecopi.gob.pe, 2015).

La economía del Perú está constituida por la contribución de sus sectores al PBI nacional. Estos sectores siendo diferentes industrias coexisten y se pueden complementar y ayudan al crecimiento de cada uno, como también pueden ser rivales entre sí. Se han identificado diversos sectores y se puede apreciar el crecimiento que estos tienen. Los sectores de extracción, comercio, manufactura y construcción son los de mayor contribución

al PBI, el sector construcción es el de más rápido crecimiento, duplicando su contribución en 5 años, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Contribución del PBI por sectores, 2007 - 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	19,074	22,904	24,483	26,039	30,053	32,197	32,533
Pesca y acuicultura	2,364	2,354	2,525	2,558	3,953	2,707	3,679
Extracción de petróleo, gas, minerales	45,892	44,419	37,890	51,108	69,177	67,083	63,506
Manufactura	52,807	57,481	55,624	64,744	73,225	74,482	78,258
Electricidad, gas y agua	5,505	6,460	6,964	7,241	7,986	8,703	9,470
Construcción	16,317	19,772	21,480	26,130	28,205	33,105	37,053
Comercio, mantenimiento y reparación	32,537	39,013	39,198	44,763	49,398	54,802	59,527
Transporte, almacenamiento, correo	15,885	18,211	20,382	22,388	23,521	28,071	30,652
Alojamiento y restaurantes	9,143	10,539	11,689	13,288	15,924	18,461	20,752
Telecomunicaciones y otros servicios	8,517	9,391	9,361	10,097	10,873	11,570	12,323
Servicios financieros	10,279	11,793	14,710	16,842	19,306	21,669	24,402
Servicios prestados a empresas	13,555	15,558	16,505	18,685	21,018	23,443	25,554
Administración pública y defensa	13,723	15,379	18,294	19,738	21,547	23,984	26,648
Otros servicios	47,592	50,703	53,506	56,625	60,075	65,323	70,971
Valor Agregado Bruto	293,190	323,977	332,611	380,246	434,261	465,600	495,328
Derechos de Importación	2,831	1,768	1,405	1,789	1,254	1,430	1,636
Impuestos a los productos	23,672	26,974	28,831	33,456	36,143	41,512	45,152
Producto Bruto Interno	319,693	352,719	362,847	415,491	471,658	508,542	542,116

Nota: En millones de nuevos soles. Adaptado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_cte_2007-2013_2.xlsx

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Toda empresa necesita de otras entidades que la apoyen y le brinden insumos y servicios que de otra manera, no podría continuar con su producción y operaciones y por tanto sus ventas. Los proveedores y relacionados son capaces de formar diversas relaciones con las empresas que generen sinergias para el sector. Estos proveedores deben tener la capacidad de alcanzar los estándares de calidad de las empresas para las que brindan sus servicios.

Se toma como ejemplo los proveedores de tecnologías de información (TI) que cuentan con soluciones integrales para empresas al brindar equipamiento, servicio técnico, asesoría y solución de problemas. También venden servicios de apoyo de telecomunicaciones y sistemas de gestión. Cuentan con las certificaciones necesarias para ofrecer servicios de

clase mundial. Otro ejemplo son los servicios de empresas de logística y cadena de suministro, que ofrecen soluciones para empresas para que estas se ocupen de su núcleo de negocio. También cuentan con las certificaciones de buenas prácticas de almacenaje, equipamiento especializado para transportes especiales y capital humano para solucionar procesos propios de las actividades.

En síntesis, en el Perú si existen las industrias de soporte y proveedores con capital humano, potencial, flexibilidad e innovación necesarios para el correcto desenvolvimiento de las empresas.

3.2.5. Influencia del análisis en la Empresa Corporación Limatambo

Para que Corporación Limatambo pueda tener el máximo volumen de ventas a nivel nacional, tiene que concentrar sus operaciones en lugares donde haya más demanda. Además, el transporte de productos debe ser óptimo al ser una de las prioridades de la empresa la pronta entrega. Por lo que el análisis de condiciones de los factores, tanto geográfico como demográfico tiene que tomarse en cuenta. Cabe mencionar que la ubicación del puerto del Callao es propicio para las importaciones, allí es donde entran a tallar los sectores relacionados de apoyo al necesitarse la logística (desaduanaje, almacenamiento y transporte) y la tecnología (*software* de gestión, comunicaciones) para optimizar estos procesos.

También es importante mencionar la ventaja de encontrarse operando en una industria regida por el libre mercado, donde se considera importante la generación de riqueza a través del trabajo y producción de las empresas. Este mercado está regulado por reglamentación laboral, de seguridad y de salud para que empresa y trabajadores tengan las mejores condiciones de trabajo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis externo o auditoría externa de la gestión estratégica, hace un reconocimiento del entorno y un análisis de la industria (D'Alessio, 2014), estudiando los

factores del entorno que afecten directa o indirectamente la competitividad de la empresa Corporación Limatambo, revelando oportunidades y amenazas clave para la empresa.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estabilidad política en el Perú viene siendo relativamente estable en los últimos 15 años y esto ha favorecido, de la mano con el crecimiento económico de la región y de la capacidad del trabajador peruano, a la creación de empresas ya sean de capitales nacionales o de inversiones extranjeras, de modesta magnitud (PYMES) hasta proyectos de gran envergadura. Aun así, se percibe una poca fortaleza del estado en asuntos gubernamentales debido a intereses políticos privados.

Cabe mencionar que los periodos de tiempo en los que se desarrollan los procesos electorales debidos a los cambios de gobierno se caracterizan por la inestabilidad política y económica (Ministerio de Trabajo & Promoción del Empleo, 2013). Pero a pesar de la inestabilidad política generada por estos procesos, el 2011 la economía peruana logró un crecimiento de 6.9% (GR HOLDING, 2011).

En cuanto a las instituciones gubernamentales, el poder ejecutivo, poder legislativo y poder judicial, tienen una baja aprobación a nivel nacional, como lo muestra la Figura 18 en la siguiente infografía realizada por la empresa encuestadora IPSOS para un diario local (El Comercio, 2011). Se puede observar en dicho informe que a partir del año 2013, las instituciones en cuestión han presentado una baja significativa en cuanto a niveles de aprobación.

Una de las instituciones en cuestión es el poder judicial, en el Perú el aspecto jurídico es crítico, como se ve en la infografía de la Figura 18 la aprobación del poder judicial es baja. Además, la independencia judicial, según el documento “*The Global Competitiveness Report 2014-2015*” (World Economic Forum, 2015), es también baja, calificándola en el puesto 124 de 144 países; este mismo documento también califica de bajas la eficiencia de marcos

legales en acuerdos de disputas legales (puesto 112 de 144) y cuestionar la legalidad de las acciones y/o regulaciones del gobierno (puesto 109 de 144).

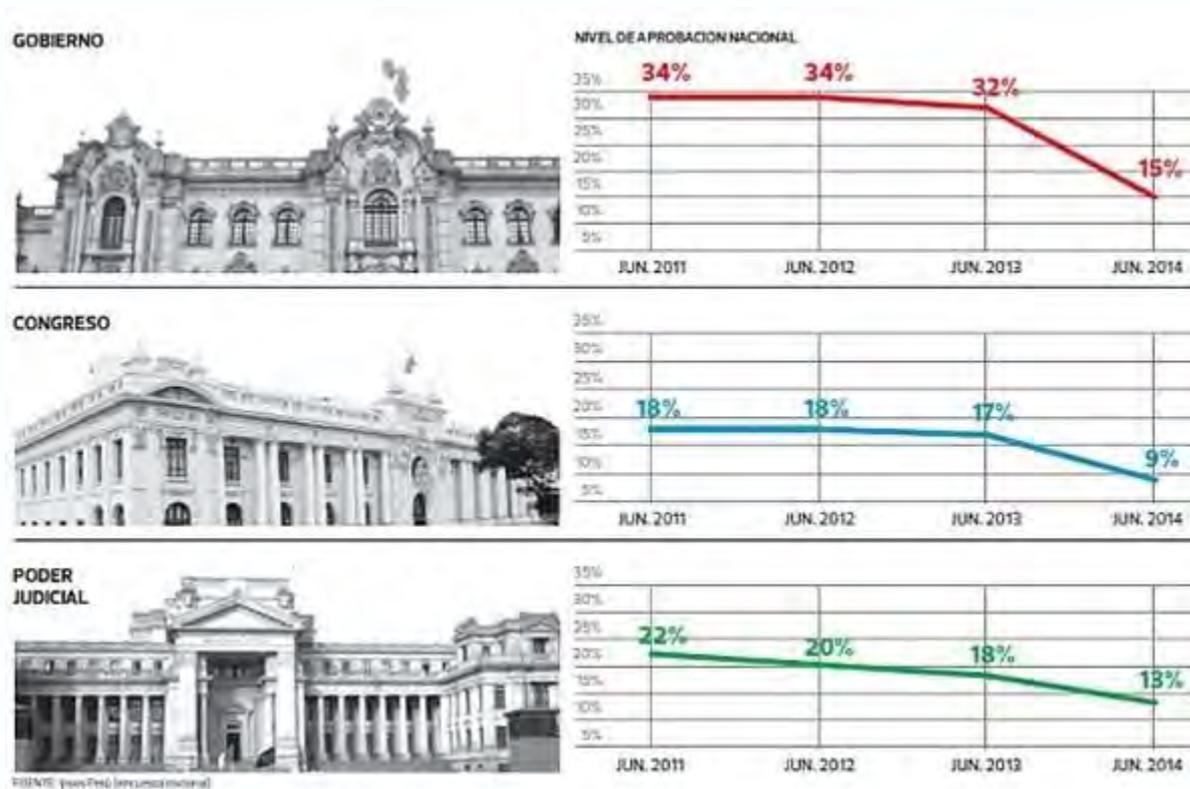


Figura 18. Niveles de aprobación de poderes del estado. Tomado de “Aprobación de poderes del Estado cayó críticamente desde 2011”, El Comercio, 2011. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/aprobacion-poderes-estado-cayo-criticamente-desde-2011-noticia-1737853>

Además, instituciones clave para la seguridad y el bienestar como el Ministerio del Interior y las fuerzas policiales mantienen una gran desconfianza debido a la inseguridad reinante en las principales ciudades del Perú, generada por la corrupción de dicha institución y una mala política gubernamental. Para ello es necesario conocer indicadores de orden y seguridad respecto a países de la región con características similares. Un indicador es el Índice de Ley y Orden de Gallup (Sonnenschein, 2014), el cual ubica al Perú en el puesto 48 en el 2013, un puesto más bajo respecto al año 2009, siendo el Perú junto con Bolivia y Venezuela, uno de los más bajos de la región en referencia al índice de ley y orden, como lo indica la Tabla 9.

Tabla 9

Índice de Ley y Orden en Latino América y el Caribe por país. (0 = el más bajo puntaje, 100 = el más alto puntaje)

País	2009	2013	Diferencia
Nicaragua	58	67	9
Panamá	60	67	7
Chile	59	66	7
Ecuador	49	63	14
Uruguay	59	62	3
Jamaica	na	61	Na
Colombia	58	60	2
Costa Rica	57	60	3
Trinidad & Tobago	na	60	na
El Salvador	63	59	-4
México	53	59	6
Haití	na	58	na
Guatemala	50	57	7
Argentina	53	56	3
Honduras	60	56	-4
Brasil	55	56	1
República Dominicana	50	53	3
Paraguay	55	52	-3
Perú	47	48	1
Bolivia	42	47	5
Venezuela	45	41	-4

Nota: Jamaica, Trinidad & Tobago y Haití no fueron encuestados el 2009. Tomado de “Latin America Scores Lowest on Security”. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/175082/latin-america-scores-lowest-security.aspx>

A pesar de ello, instituciones gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), El Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE), parecen funcionar de manera eficiente, también el Ministerio de Economía y Finanzas posee una buena percepción por parte de los ciudadanos debido al manejo económico actual.

La economía creciente del país y su relación con el ámbito internacional ha permitido la prosperidad del país, todo ello justificado por mejoras en la microeconomía básica y una relativa estabilidad política. El 2014, la agencia Standard & Poor's ratificó la calificación crediticia del Perú dentro del grado de inversión a BBB+, mencionando también como estable la perspectiva de la deuda peruana (Gestión, 2014). Lo mismo la agencia Moody Investors Service subió hoy la calificación soberana del Perú de BAA2 a A3, con una perspectiva de calificación que pasó de positiva a estable (Gestión, 2014). Igualmente la agencia calificadora de riesgo Fitch Ratings elevó hoy la calificación crediticia de la deuda de largo plazo en moneda extranjera de Perú hasta BBB+, y mantuvo la perspectiva estable para la economía (Ministerio de Economía & Finanzas, 2014).

Por último, según el reporte del World Economic Forum del 2014-2015, los factores más problemáticos para la realización de negocios en el Perú son: burocracia gubernamental poco eficiente, la corrupción y una restrictiva legislación laboral. Estos factores son de carácter político y gubernamental (World Economic Forum, 2015). Se muestra la Figura de dichos factores con sus respectivos porcentajes de respuestas.

Los Factores Más Problemáticos al Hacer Negocios

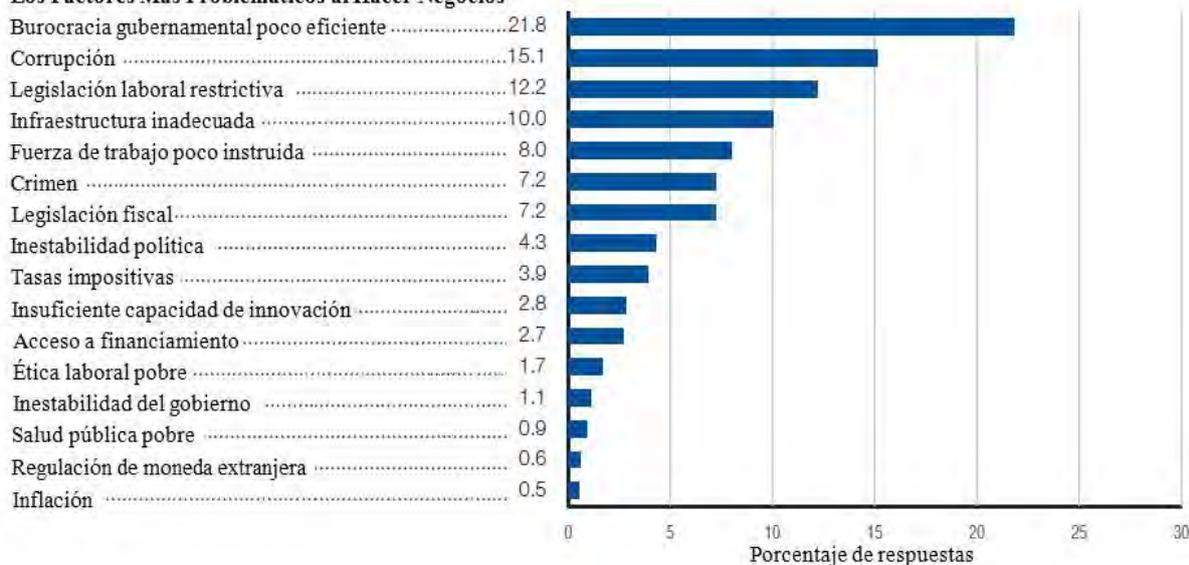


Figura 19. Los factores más problemáticos al hacer negocios en el Perú. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014–2015”, World Economic Forum.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La política monetaria del Perú se encuentra relativamente estable, controlada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y a la par con las políticas monetarias del mercado mundial. Cualquier variación no deseada y fuera de los parámetros que dicte el BCRP, constituyen un riesgo para la economía, por lo que ocasionaría problemas en los pagos y créditos de personas naturales o jurídicas endeudadas en moneda extranjera que percibieran o que fueren responsables. La tasa de cambio del dólar estadounidense a nuevo sol se mantuvo estable debido a la recesión por la que atravesaban los Estados Unidos, pero desde agosto de 2014 el dólar se apreció, la razón principal del fortalecimiento de la moneda norteamericana es la recuperación de la economía estadounidense que a partir de octubre de 2014 determinó el fin de su política de estímulo monetario (Gestión, 2015). La Figura 20 muestra la variación del tipo de cambio de nuevo sol a dólar desde septiembre de 2014 hasta marzo de 2015.



Figura 20. Variación del tipo de cambio del nuevo sol por dólar, promedios mensuales, setiembre 2014 a marzo 2015. Adaptado de “Nuevos Soles Peruanos (PEN) por Dólar Estadounidense (USD)”. Recuperado de <http://es.exchange-rates.org/history/PEN/USD/G/M>

Para el mes de marzo de 2015 en su nota informativa, el BCRP ha acordado mantener la tasa de interés de referencia en 3.25%, donde se ha tomado en cuenta diversos factores

como una actividad económica lenta, una baja proyección de la inflación anual del 2% y los indicadores internacionales macroeconómicos que están recuperándose (BCRP, 2015). Según la misma nota informativa, la inflación del mes anterior fue del 0.3%, manteniéndose dentro del rango meta, además, las tasas de crecimiento del PBI en lo que va del año, permanecen menores a su potencial (BCRP, 2015). La estabilidad de la tasa de interés es importante porque permite a los inversionistas hacer pronósticos a futuro y tomar decisiones. En la Figura 21 se muestra la evolución de la tasa de interés desde setiembre de 2003 hasta febrero de 2015 (BCRP, 2015).

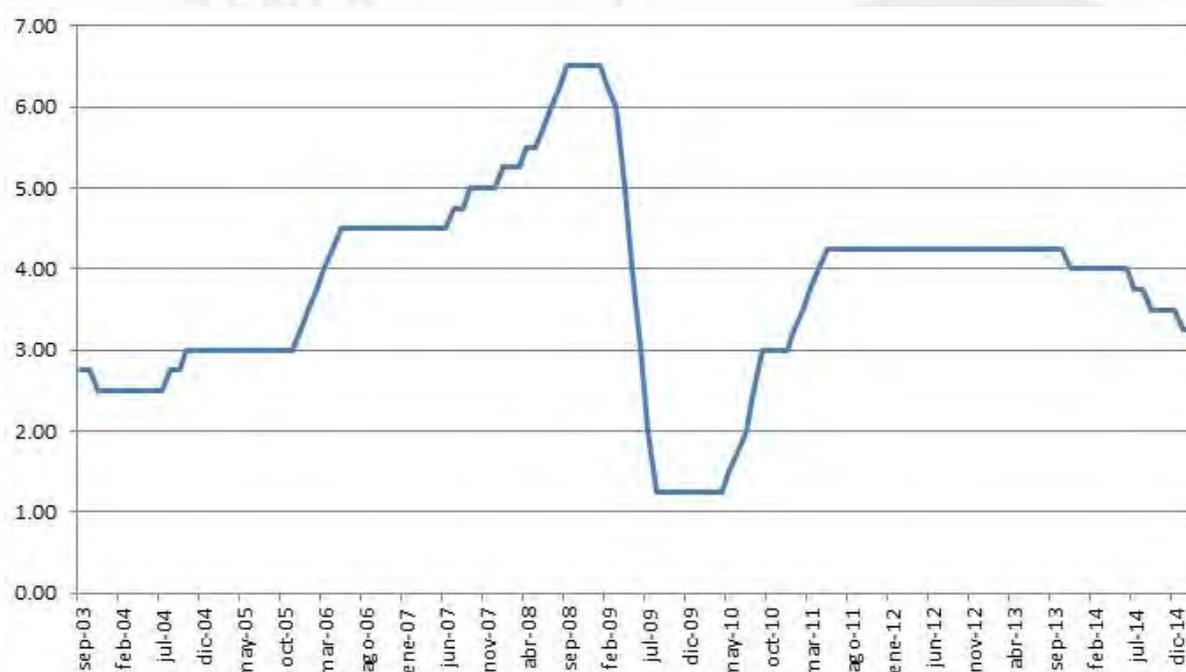


Figura 21. Variación de la tasa de interés desde septiembre de 2003 hasta febrero de 2015, variaciones porcentuales. Adaptado de “Tasa de Referencia de la Política Monetaria”.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>

Según la Figura 22, la inflación también se mantiene en relativo control por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), manteniéndose estable entre dos y cuatro por ciento en el periodo post-crisis económica mundial, que se pudo apreciar un pico de 6.75% de inflación a mediados del año 2008. Se espera que, por políticas del BCRP, la tasa inflacionaria continúe dentro de dicho rango, logre estar cerca del objetivo que es 2%, se establezca y sea la más mínima posible (BCRP, 2015).

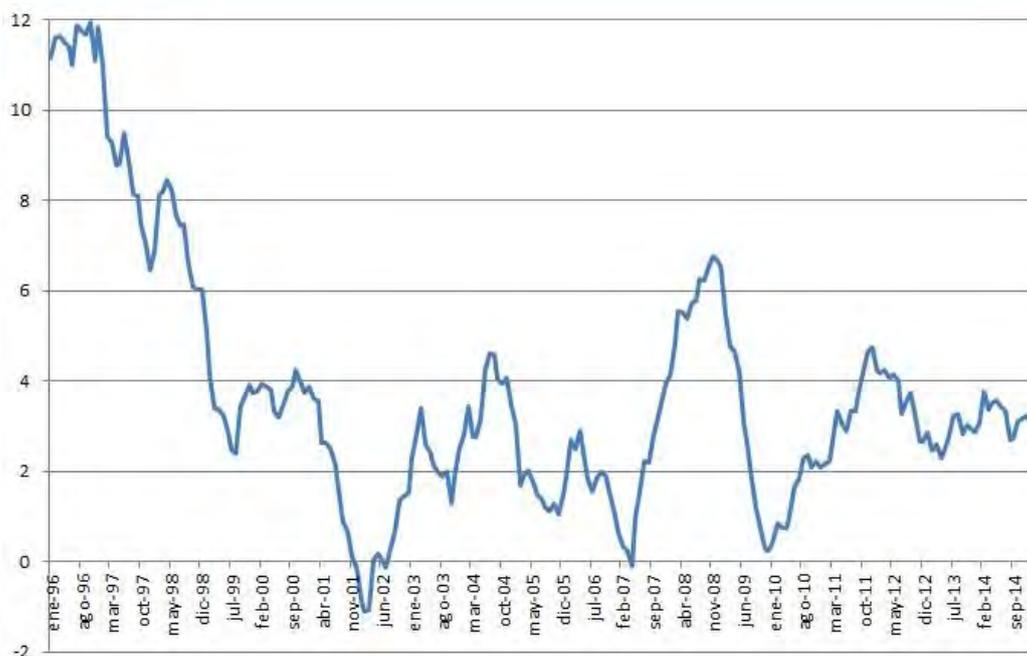


Figura 22. Variación de la tasa de inflación desde enero de 1996 hasta febrero de 2015, variaciones porcentuales. Adaptado de “IPC Lima (VAR% 12 meses)”. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00312PRM/html>

El producto bruto interno (PBI) del Perú ha ido aumentando vertiginosamente. En la Figura 23 se puede apreciar el crecimiento negativo de otros países durante la crisis de 2008, siendo el Perú uno de los pocos países que percibió poca afectación de esa crisis (World Bank, 2014). A comparación de la tasa de crecimiento a nivel mundial en países emergentes, según la Figura 24 hasta 2013 Perú estuvo por encima del crecimiento mundial en 5.77% frente a 3.41%, si bien el 2014 el Perú tuvo una baja respecto al comparativo mundial de 2.35% frente al 3.39%, a Abril de 2015 el Fondo Monetario Internacional estima que el Perú recuperará ligeramente el crecimiento de PIB con 3.81% respecto al crecimiento mundial de 3.45% (International Monetary Fund, 2015).

Otro factor a recalcar es el nivel de informalidad tributaria que existe en el Perú. Según el último reporte del World Economic Forum (2015), en el pilar de eficiencia del mercado de bienes, el factor Efectos Impositivos en Incentivos para la Inversión pone al Perú en el puesto 91 de 144, el Valor total de la tasa de impuestos en porcentaje de ganancias pone al Perú en el puesto 66 de 144, cifras que han variado respecto al año anterior, el factor

Efectos Impositivos en Incentivos para la Inversión pone al Perú en el puesto 56 de 144, el Valor total de la tasa de impuestos en porcentaje de ganancias pone al Perú en el puesto 81 de 144. Si bien hay mejora en la tasa impositiva, hay una caída significativa en los incentivos para la inversión por impuestos respecto al año anterior (World Economic Forum, 2014).

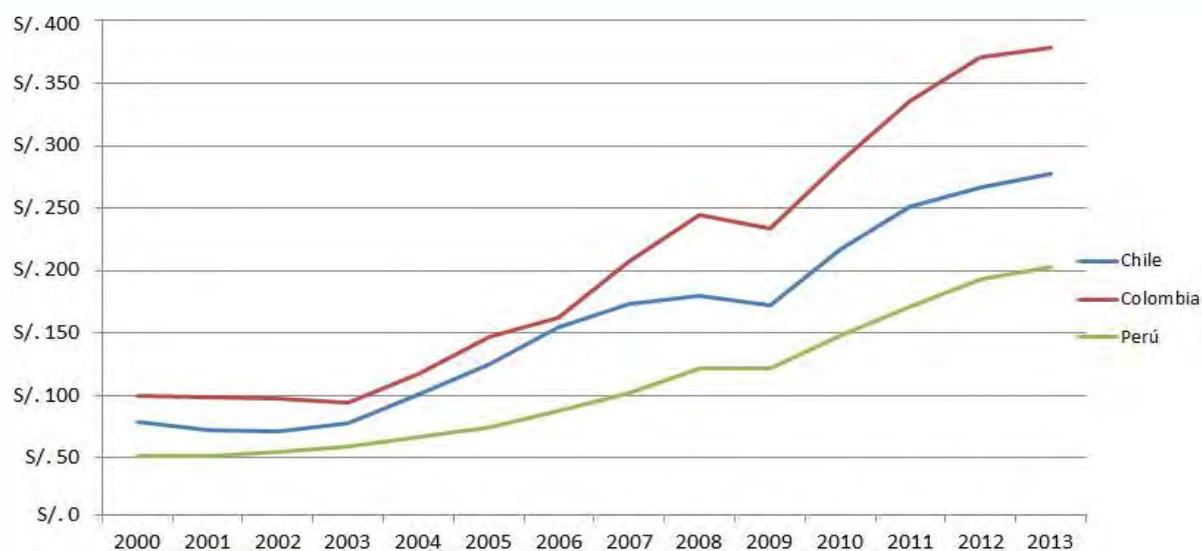


Figura 23. Producto Bruto Interno del Perú y su comparación con otros países de la región. En miles de millones de US\$. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/PE-CL-CO?display=graph>

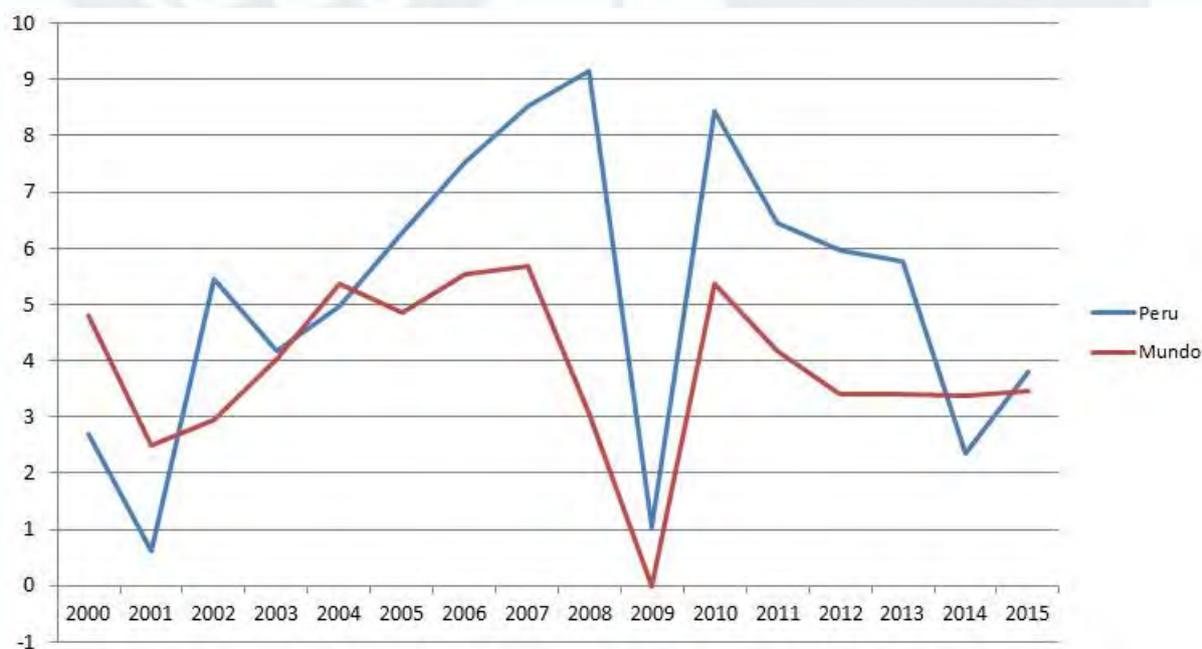


Figura 24. Variación porcentual del Producto Bruto Interno del Perú y su comparación con el del mundo, estimado hasta 2015. En porcentajes. Adaptado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>

Las exportaciones de productos peruanos son en su mayoría de materias primas y se clasifican en productos tradicionales (sector minero, pesquero, petróleo y gas natural y agrícola) y productos no tradicionales (agropecuario, químico, metalmecánico, minería no metálica, artesanías, etc.). Según el documento de Evolución de las Exportaciones de Marzo 2015 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), las exportaciones de productos tradicionales han bajado mensualmente respecto al año anterior manteniéndose una variación negativa, mientras que las exportaciones de productos no tradicionales empezaron a bajar desde febrero de 2015, como se puede observar en la Figura 25.

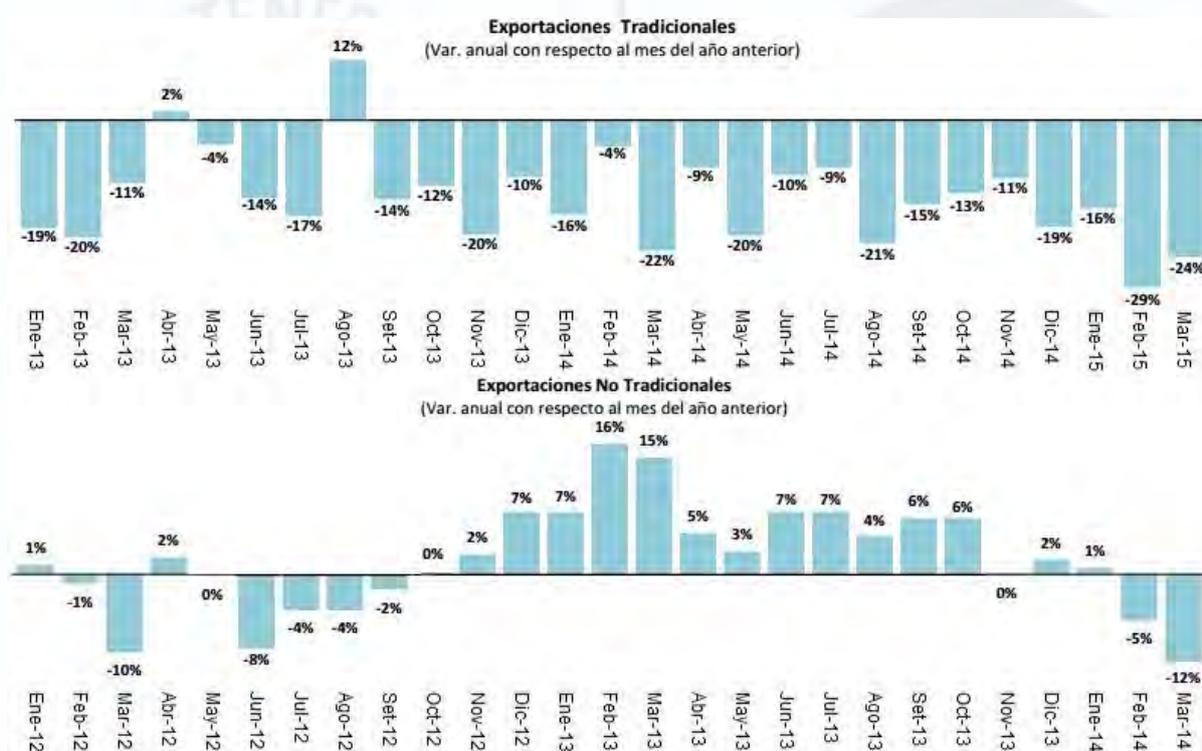


Figura 25. Variación de la tasa de exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, Enero 2013 – Marzo 2015. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Marzo_2015.pdf

Así mismo, la inversión extranjera también presenta una tendencia a la baja, según Proinversión (2013), la inversión directa extranjera mantuvo un crecimiento sostenido desde el año 2001 con un ligero retroceso en el 2009 debido a la crisis mundial (variación de -7.1%) hasta el año 2013, que la inversión directa extranjera se ha retraído en un 9.2% y el 2014 también la inversión directa extranjera decreció en un 15.4%, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Flujos de inversión extranjera directa en el Perú

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Millones de US\$	5,491.0	6,923.7	6,430.7	8,454.6	8,232.6	12,239.7	11,108.0	9,400.0	9,435.0
Variación	58.4%	26.1%	-7.1%	31.5%	-2.6%	48.7%	-9.2%	-15.4%	0.4%

Adaptado de:

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/1_5_%20Flujos%20de%20IED%20BCRP_a%20dic%202014.xls

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización (D'Alessio, 2014). Estas fuerzas van a definir los comportamientos económicos de consumo, impositivas, adquisiciones y riqueza de las personas y por tanto, de la actividad comercial microeconómica y competitiva un país.

En el análisis tridimensional de Hartmann realizado líneas arriba, se han analizado los factores demográficos del país en cuanto a geografía y ubicación de mayores centros poblados, tasas de crecimiento demográfico y variaciones de movimiento rural a urbano. Se analiza también la incidencia de la pobreza en el país. El crecimiento económico reduce la pobreza, esto se ha manifestado con la reducción de esta en los últimos diez años a pesar de la crisis económica mundial del 2008. Es a partir del año 2013 que se estimó que los niveles de pobreza se empezaron a estancar, la Tabla 11 muestra el detalle de la evolución de los niveles de pobreza total y dividida demográficamente por regiones. Los niveles y estratos socioeconómicos aún son bastante notorios, estos se dividen según poder adquisitivo en estratos A, B, C, D y E, siendo A el nivel socioeconómico más alto. La asociación Peruana de Investigación y Métodos (APEIM) tiene métodos y variables de definición de nivel socioeconómico y no se define necesariamente por ingreso económico. La Figura muestra la distribución de hogares según nivel socioeconómico del Perú urbano y rural.

Tabla 11

Población En Situación De Pobreza Monetaria, Según Ámbito Geográfico, 2004 - 2013.

(Porcentaje respecto del total de población de cada año y ámbito geográfico)

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
											Inferior	Superior	
Total	58.7	55.6	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	23.0	24.8	1.9
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.2	14.5	6.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	28.0	30.0	1.8
Área de residencia													
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.1	17.1	3.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.2	49.7	1.9
Región natural													
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.5	17.0	4.0
Sierra	70.0	67.7	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.2	36.3	2.3
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	29.0	33.3	3.6
Dominio geográfico													
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.6	20.3	5.1
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	23.6	34.4	9.5
Sierra urbana	46.9	44.0	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	14.3	18.0	5.8
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.8	55.0	2.0
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	20.2	25.6	6.0
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	39.0	46.2	4.3

Nota: Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, las cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAHO tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la pobreza, se han mejorado los procedimientos de imputación de los valores faltantes de la encuesta.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

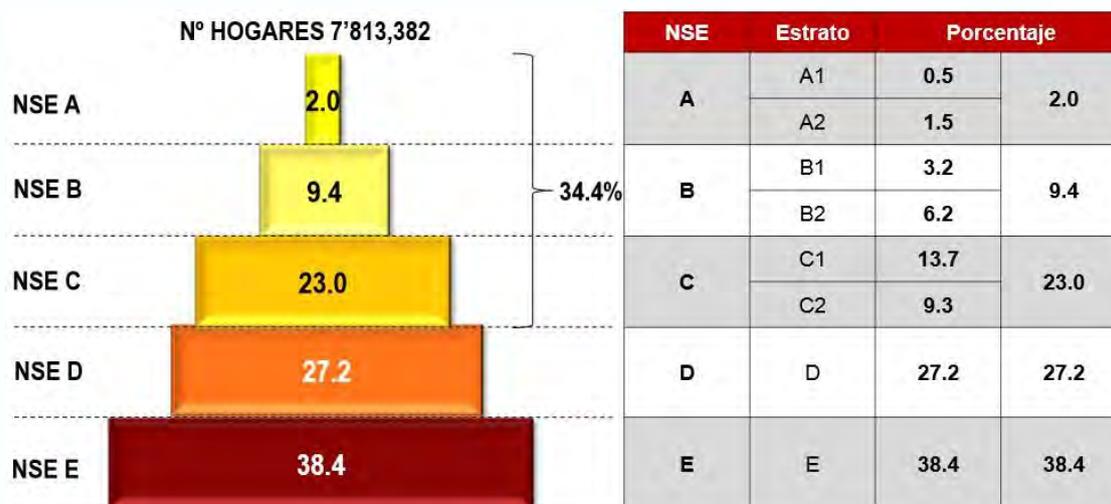


Figura 26. Distribución de hogares según nivel socioeconómico, Perú urbano y rural. Estimaciones del APEIM para el 2013. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

Respecto a la movilidad social, existe la percepción de que hay mejora del nivel de vida actual respecto a hace 5 años, mayormente en los niveles socioeconómicos más bajos. Conforme aumenta el nivel socioeconómico, la percepción de mejora es menor hasta llegar a los niveles socioeconómicos más altos donde se percibe que su situación es la misma o hay un empeoramiento de nivel de vida (Barrantes, Morel & Ventura, 2012).

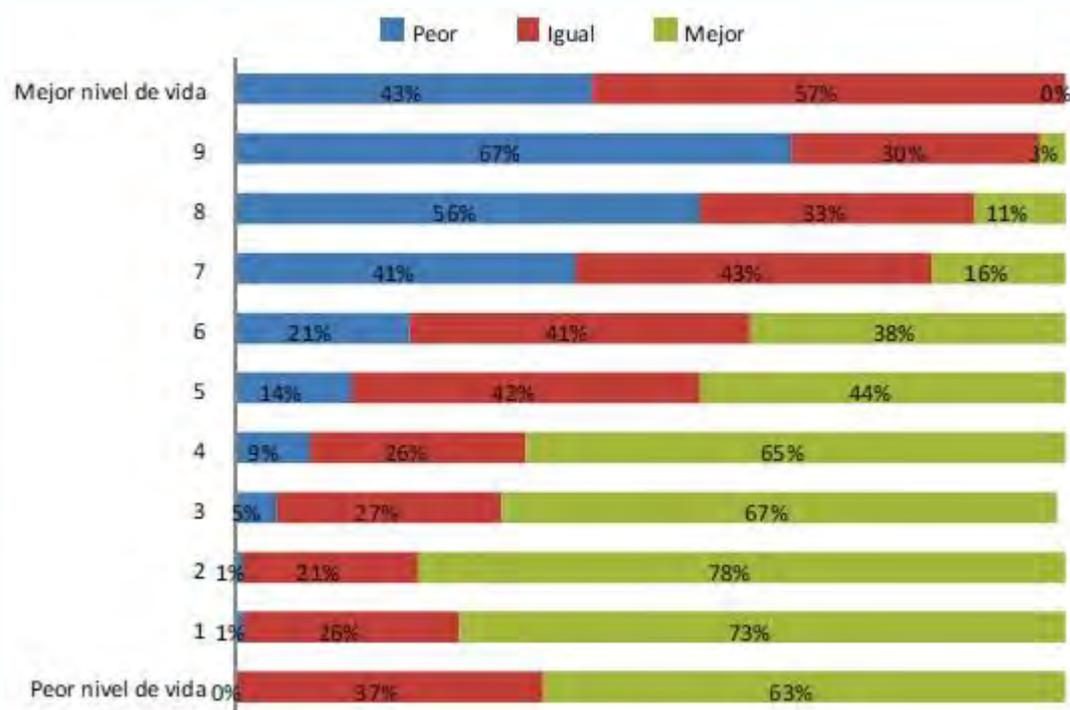


Figura 27. Percepción del nivel de vida actual y de hace cinco años. Recuperado de “El Perú Avanza o los peruanos avanzamos” <http://archivo.iep.pe/textos/DDT/elperuavanzaolosperuanos.pdf>

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El uso de tecnología en el Perú aún es muy bajo. Según el documento “The Global Competitiveness Report 2014–2015” de la World Economic Forum (World Economic Forum, 2015), el Perú se encuentra en el puesto 86 de 144 en cuanto a disposición para la tecnología. Esto comprende la disponibilidad de tecnología, absorción de tecnología a nivel de empresa, transferencia tecnológica, penetración de internet por individuo, el cual llega al 38.2% (World Economic Forum, 2015), ancho de banda disponible y suscripción a planes telefónicos móviles. En inversión directa externa de transferencia tecnológica el Perú ocupa el puesto 23 de 148, por lo que hace suponer que existen buenos profesionales técnicos que a

pesar de que no se produzca tecnología en el Perú, estos son capaces de absorber el conocimiento tecnológico con facilidad.

En el Perú existen instituciones dedicadas a la investigación en ciencia, tecnología, salud, innovación, etc., pero la cantidad de investigación aún es muy baja. Las universidades tienen bajo nivel de investigación tecnológica y únicamente realizan investigaciones en ciencias humanas y administración. El Perú invierte solamente el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. Esto se considera contraproducente para el desarrollo de la competitividad, empleabilidad y desarrollo económico (Gestión, 2014).

El Perú debe adquirir tecnología del extranjero. Equipos de cómputo, equipos de redes y tecnologías de información, instrumentación industrial, equipos analizadores, etc., son fabricados todos en el extranjero en una amplia gama de calidades. Para las industrias manufactureras, se requieren muchas veces equipamiento especializado y único que necesariamente se tiene que comprar del exterior. Ello implica, además de los procesos de importación, compra-venta, leasing, etc., la transferencia tecnológica del uso del equipo y su gestión de mantenimiento, que involucra un entrenamiento adecuado en uso y mantenimiento, stock de repuestos, etc.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D'Alessio (2014), la conciencia ecológica ha adquirido una importancia muy grande en estos últimos años. El nivel de preocupación es tanto de concientización humana, pasando por una tendencia social a la responsabilidad ecológica y por una responsabilidad jurídico-legal a nivel de empresa. El Ministerio de Ambiente fue creado el año 2008 mediante decreto legislativo número 1013, cuya función de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental. La creación de este ministerio nace como respuesta a una necesidad de legislar temas ambientales debido a la fuerte presencia de empresas cuyas operaciones tienen un impacto ambiental de consideración.

Dadas las regulaciones ambientales, como la Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”, regula las políticas ambientales y responsabilidad por daños ambientales, entre otros, las empresas cuyas operaciones produzcan impacto ambiental, han tenido que ceñirse a las regulaciones respectivas de emisión de residuos, daño ambiental, impacto en las comunidades, temas de salud y seguridad ocupacional y ambiental, etc. Las empresas que no acaten estas regulaciones pueden estar sujetas a sanciones y multas. Debido a ello, han surgido empresas que satisfacen los requerimientos de las empresas para controlar y regular sus actividades para que estas tengan el impacto ambiental lo más reducido posible.

Con el fin de acercarse más a los estándares del primer mundo, el Gobierno peruano desarrolló y aprobó estándares de calidad medioambiental, incluyendo niveles máximos permisibles de emisiones para el aire y el agua, normatividad de seguridad ambiental y ocupacional y fortalecimiento de la conservación de la biodiversidad.

Sin embargo, el 2011 el Perú ha producido 7.2 millones de toneladas de basura, creciendo el triple de rápido que la economía peruana. Además, el 82% de la basura es reciclable, pero sólo se recicla el 2.5%. Hace falta una política nacional de gestión de reciclaje de la basura por parte de las municipalidades y pequeñas empresas dedicadas al reciclaje y estas empresas si bien crecieron en un 119%, esta carencia de políticas no permite una correcta explotación del potencial de dicho rubro de negocio (Gestión, 2014).

En síntesis, del análisis PESTE se puede concluir que existe una tecnológica aceptable que permite la manufactura apropiada de productos, pero se necesita importar esta tecnología. A pesar de la desaceleración de la economía, aún existen oportunidades de negocio en el sector construcción que permite continuar con el crecimiento de las empresas relacionadas. Por último, la movilidad económica permite el acceso de la gente a adquisición de más bienes y servicios en el sector, lo que también favorece el crecimiento de las empresas relacionadas.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis del entorno tiene como fin identificar las oportunidades y amenazas que podrían beneficiar o perjudicar respectivamente a la Empresa (D'Alessio, 2014). Para ello se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Se han identificado siete oportunidades y cuatro amenazas según lo mostrado en la Tabla 12, sumando en total 11 factores. Se muestra la matriz desarrollada según lo estudiado en la evaluación externa.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Crecimiento económico favorable para la inversión, lo cual repercute en las empresas peruanas.	0.12	3	0.36
O2. Estabilidad macroeconómica del Perú, que incentiva el crecimiento de las industrias.	0.08	3	0.24
O3. Incremento de las inversiones públicas y privadas en el sector construcción.	0.08	4	0.32
O4. Crecimiento de la industria del vidrio, debido al incremento de proyectos de construcción.	0.12	4	0.48
O5. Facilidades Crediticias (de bancos a empresas).	0.10	4	0.40
O6. Tratados comerciales internacionales (China, EE.UU.) que favorecen los aranceles de importación.	0.11	4	0.44
O7. Promoción de ley de leasing inmobiliario, propuesto por el Ministerio de Vivienda ¹ .	0.07	4	0.28
Subtotal	0.68		2.52
Amenazas			
A1. Inestabilidad Política que genera incertidumbre debido a los cambios de gobierno.	0.08	1	0.08
A2. Bajas barreras de entrada, compañías extranjeras con mayor capacidad de inversión.	0.07	2	0.14
A3. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria.	0.08	2	0.16
A4. Devaluación del Nuevo Sol frente al Dólar, que afecta el margen de utilidad de los importadores.	0.09	1	0.09
Subtotal	0.31		0.47
Total	1.00		2.99

Nota. El valor de cada factor se ha realizado en base a: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio y 1 = Responde mal. Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados" por F. D'Alessio, 2014, p. 42, Perú: Pearson.

1. Recuperado de: Gestión, Lanzan programa para comprar viviendas con solo dos años de alquiler, <http://gestion.pe/empresa/lanzan-programa-comprar-viviendas-solo-dos-anos-alquiler-2132354>

Siendo el peso ponderado total más alto que se puede obtener es 4 puntos y el mínimo es de 1 punto, y el promedio de 2.5 puntos, el valor obtenido de 2.99 puntos indica que la empresa Corporación Limatambo responde aceptablemente a las oportunidades y amenazas.

3.5. La Empresa Corporación Limatambo y sus Competidores

Para la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura competitiva de cualquier industria, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, como se muestra en la Figura 26. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la atractividad del sector como resultado de la interacción de dichas fuerzas, la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen (D'Alessio, 2014).

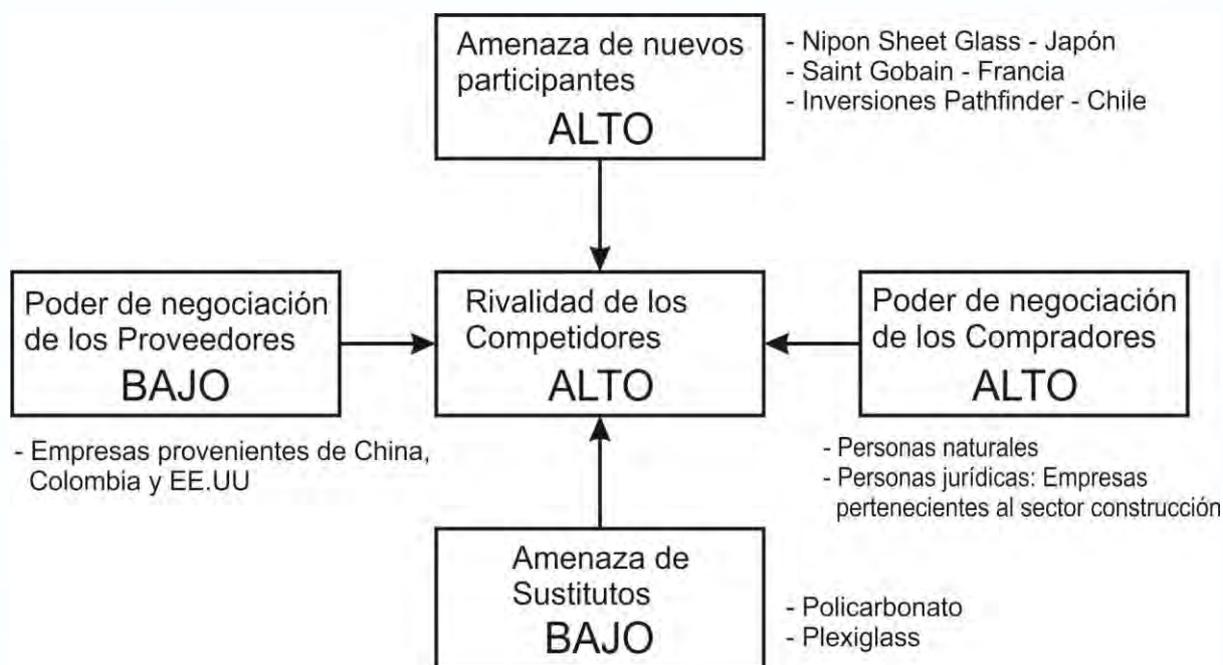


Figura 28. Las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de "Ser Competitivo", p. 32, por M. Porter, 2009, Barcelona, España: Deusto Ediciones.

Estas fuerzas permitirán conocer el comportamiento del mercado, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los sustitutos y los nuevos entrantes para poder visualizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Como se puede apreciar en la Tabla 13, los principales proveedores de vidrio plano y sin procesar para la industria de la construcción provienen mayormente de China, Colombia y de Estados Unidos. Especialmente en China estas empresas son muy numerosas donde el

cliente puede escoger al proveedor que considere una buena relación calidad-precio, y por ello el poder de negociación de estos proveedores es bajo porque los empresarios vidrieros peruanos con visión buscan una buena relación calidad-precio poniendo mayor énfasis en la calidad.

Tabla 13

Importación de vidrio entre 2010 al 2015 por país de procedencia

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	5'486,324	5'930,420	5'121,469	4'723,512	4'796,228	1'440,857
Chile	4'300,610	7'447,900	10'834,894	8'974,242	11'507,652	2'757,741
China	42'204,945	50'358,168	56'037,853	60'612,306	63'643,009	15'805,106
Colombia	14'445,097	13'572,211	15'151,925	13'937,626	15'589,363	2'647,230
Ecuador	1'336,534	1'845,277	2'902,683	2'820,056	4'484,532	1'299,604
Estados Unidos	19'080,484	18'491,207	24'090,628	18'663,688	21'395,428	6'416,419
Hong Kong	3'216,759	5'874,925	5'260,962	5'907,431	7'867,095	1'343,740
Italia	2'285,346	1'772,080	2'776,170	2'723,143	3'193,539	646,051
México	3'061,386	3'661,693	5'755,396	4'680,827	2'162,879	616,338
Otros	18'385,772	17'408,392	21'281,460	24'119,884	28'058,471	7,712,803
Desconocido	4'228,887	3'440,855	4'666,721	6'011,177	6'223,428	1'335,681
Total	118'032,144	129'803,128	153'880,161	153'173,892	168'921,624	42'021,570

Nota: FOB Anual en Dólares Americanos

Fuente: Trade Nosis. Comercio Exterior de Perú de NCE Vidrio y sus manufacturas.

<http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Vidrio-y-sus-manufacturas/PE/70>

Debido a la existencia de muchos proveedores de vidrio crudo en el extranjero, especialmente en China, que compiten por precio y sumando a ello el hecho que la economía está saliendo de un estancamiento a nivel mundial y en especial en el sector construcción, el poder de los proveedores actualmente es bajo, no existe una marca de vidrio crudo que este muy bien posicionada, por tanto, es un *commodity*. La mayoría de las empresas se centran en el servicio de atención al cliente.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de Marca dentro de este sector de vidrios es casi nulo, los compradores deciden su compra en base al servicio que recibe de sus proveedores, no necesariamente en el precio del producto, si no en el Servicio adicional que puedan recibir por ejemplo algunas

empresas vidrieras ofrecen servicios de asesoría técnica, servicio de transporte, o cuán eficiente es el transporte y entrega del pedido en el tiempo pactado, servicio de financiamiento, etc.

Los principales compradores de vidrio plano son empresa pertenecientes al sector construcción. Existen empresas constructoras grandes y poderosas como se muestran en la Tabla 14 (América Economía, 2013) y también existen muchas empresas constructoras medianas. Al haber varias empresas clientes en el rubro de la construcción, el poder de estas para fijar precios es alto.

Tabla 14

Ranking de las principales empresas constructoras en el Perú - 2013

Ranking 2013	Empresa	Ventas (US\$MM)	Var. Ventas (%)	Utilidad neta (US\$MM)	Var. Utilidad (%)	ROE	ROA
1	GyM	1,460.2	11.4	N.D.	-	-	-
2	Odebrecht Perú Ingeniería	981.7	4.5	169.8	155.5	56.6	18.3
3	Mota-Engil Perú	411.2	25.1	14.4	-2.7	21.9	4.8
4	Cosapi	408.1	10.3	28.9	140.5	37.3	8.2
5	San Martin Contratistas	324.1	-1.5	35.9	444.9	57.9	22.6

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

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Las estructuras de policarbonato son materiales que se usan para techos o para paredes, tienen características similares a las del vidrio, por la visibilidad, durabilidad, seguridad y fácil mantenimiento. Es más barato, pero no es vidrio con valor agregado como vidrio templado. Por tanto, se concluye que el vidrio es aún un producto apreciado para construcción, lo que hace que el poder de los sustitutos sea bajo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El mercado es atractivo. Según el diario Gestión, desde el 2010 se empezó a exportar vidrios a países de Sudamérica como Colombia, Bolivia, Ecuador y Venezuela, y se han importado maquinaria para trabajar vidrios. Actualmente Vidrios Lirquen, empresa chilena en Joint Venture con Nippon Sheet Glass - NSG (Japón), Saint Gobain (Francia) e Inversiones Pathfinder (Chile), ha decidido instalar una planta para la fabricación de vidrio, estimando invertir US\$200 millones (Gestión, 2013). Habiendo mencionado a todos estos posibles competidores, se considera alta la amenaza de estos nuevos entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Actualmente en el Perú existen dos grandes competidores que por sus volúmenes en ventas y amplia red operativa, son los referentes dentro de la industria del vidrio, estos son Corporación Miyasato, y Vidriería 28 de Julio - Furukawa (América Economía, 2015). Ellos ofrecen básicamente los mismos bienes y servicios pero a mayor volumen, ya que son empresas con mayor posicionamiento. Además, se tienen otros competidores menores como Negociación Comercial San Pedro y Corporación de Vidrios y Aluminios Corrales.

Una buena forma de estimar la performance de los competidores es a través de sus importaciones. Para el año 2014, las importaciones en nuevos soles fueron de S/.11'631,883 para Negociación Comercial San Pedro, S/. 22'413,508 para Vidrios y Aluminios Corrales, S/.48'099,839 para Corporación Miyasato y S/. 54'645,934 para Furukawa (Corporación Limatambo, 2014).

3.6. Corporación Limatambo y sus Referentes

Luego de realizar el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, el análisis PESTE, la matriz MEFÉ, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede conocer con claridad la situación del entorno y sus factores que favorezcan o amenacen el crecimiento y competitividad de la Empresa Corporación Limatambo. Como referentes se

tienen que tomar a los más grandes como Corporación Miyasato y Corporación Furukawa. Si bien estas empresas son más grandes, tienen mayor antigüedad y tienen mayor participación en el mercado, la intención de este estudio no es que la Empresa Corporación Limatambo sea igual a estas, sino referenciarlas para encontrar factores de éxito que puedan llevar a la Empresa Corporación Limatambo a cumplir con su visión y el objetivo deseado a futuro.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz de Perfil Referencial (PR)

La matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la matriz de Perfil Referencial (MPR) son herramientas usadas para identificar a las organizaciones, en este caso las empresas comercializadoras de vidrios para el sector construcción, que puedan ser o competidores o referentes dentro de la misma industria a nivel local e internacional, presentando algunas de sus fortalezas o debilidades (D'Alessio, 2014).

La matriz MPC, mostrada en la Tabla 15, se utiliza específicamente para saber en qué posición se encuentra la empresa Corporación Limatambo respecto a sus competidores locales según los factores clave de éxito para así proponer estrategias que estén acorde con este posicionamiento frente a estos competidores (D'Alessio, 2014). Los resultados muestran que la Empresa Corporación Limatambo obtuvo 3.07 puntos, ligeramente inferior a los otros dos competidores. Los factores que se deben mejorar según las ponderaciones en la tabla son tres: (a) optimización de costos, (b) manejo eficiente de gestión de personas y (c) conocimiento de las necesidades del cliente.

La matriz MPR, mostrada en la Tabla 16, se utiliza para resaltar los mejores factores clave de éxito para industrias a nivel global fuera de la industria peruana, con el propósito de determinar más adelante sus fortalezas y debilidades. De dicho análisis, la Empresa Corporación Limatambo obtiene un menor puntaje respecto a sus referentes extranjeros. Un mayor análisis muestra que los factores (a) manejo eficiente de gestión de personas y (b) optimización de costos son menores que los referentes y estos son los que se deben mejorar.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	Corp. Limatambo		Corp. Miyasato		Corp. Furukawa	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Capacidad financiera	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
2. Capacidad de planta	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
3. Equipamiento de alta tecnología	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
4. Tiempos de entrega de productos	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
5. Optimización de costos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Manejo eficiente de gestión de personas	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
7. Conocimiento de las necesidades del cliente	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
8. Capacidad logística	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9. Know-how	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		3.07		3.56		3.28

Nota: Valores 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Elaborado en base a “Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados” por F. A. D’Alessio, 2014, p.48, Perú: Pearson.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Corp. Limatambo - Perú			Patagonia Glass - Chile		Indusvit - Colombia	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Capacidad financiera	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.70
2. Capacidad de planta	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
3. Equipamiento de alta tecnología	0.18	3	0.54	4	0.68	4	0.68
4. Tiempos de entrega de productos	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
5. Optimización de costos	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
6. Manejo eficiente de gestión de personas	0.03	3	0.09	4	0.16	3	0.15
7. Conocimiento de las necesidades del cliente	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
8. Capacidad logística	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9. Know-how	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		3.07		3.79		3.66

Nota: Valores 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Elaborado en base a “Planeamiento Estratégico Razonado, Aspectos Conceptuales y Aplicados” por F. A. D’Alessio, 2014, p.49, Perú: Pearson.

En cuanto a capacidad financiera, los principales competidores como Miyasato y Furukawa cuentan con una mayor capacidad de endeudamiento, lo que les permite participar de grandes proyectos, y así obtener mayor margen de rentabilidad. En lo que respecta a capacidad de planta, la Empresa Corporación Limatambo ha aprovechado las utilidades para reinvertir en planta y así acercarse a sus referentes a nivel nacional. De igual manera la empresa ha invertido en tecnología para la producción de vidrio templado para ser competitivo con productos relacionados para los mismos clientes, pues hasta entonces sólo lo tenían las empresas líderes en el mercado. Un factor clave de éxito importante para la Empresa es la eficiencia que tiene con los tiempos de entrega de productos, durante el periodo de 2010 a 2015, la Empresa no ha experimentado retrasos de desaduanaje, debido a que ellos buscan evitar el sobre stock e incurrir en costos innecesarios.

3.8. Conclusiones

Al aumentar los proyectos de construcción y aumentar la demanda de viviendas, edificios nuevos o remodelaciones, y además al ir de la mano la industria del vidrio con la industria de la construcción, al aumentar la capacidad de compra y de crédito de los consumidores debido al crecimiento económico y la estabilidad del país, y también al hallar que estos consumidores ya están empezando a buscar productos de calidad con los valores agregados de seguridad y estética, la industria del vidrio es muy atractiva. Además se puede mencionar que el vidrio es un insumo básico y necesario para la construcción de obras civiles, sobre todo residenciales y de oficinas.

La diversa gama de proveedores que ofrecen insumos y servicios de calidad a precios competitivos, al igual que los clientes que buscan productos de calidad, al ubicar a Corporación Limatambo en un ámbito geo-económico respecto a ellos determinando la distancia, infraestructura y demografía, puede dar a la empresa una visión mucho más amplia para identificar fortalezas y debilidades y poder darle a la Empresa habilidades estratégico-

gerenciales para poder hacer planes a mediano y largo plazo y poder ubicar a la Empresa donde ella quiera llegar. Este capítulo es sólo una visión del entorno de la empresa y cómo la afecta este para poder desarrollar lo descrito líneas arriba. En los siguientes capítulos se desarrollará el análisis interno y junto con lo analizado aquí, se podrán construir las estrategias a tomar para llegar a los objetivos deseados.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La importancia de realizar la evaluación interna a una empresa es fundamental para iniciar el respectivo diagnóstico. Gracias a la misma, se podrá determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, para más adelante establecer su respectiva ventaja competitiva. Solo con un exhaustivo análisis de la realidad actual de la empresa, se pueden determinar metas reales a largo plazo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Tras un análisis completo de la Corporación Limatambo, se puede observar que producto de su crecimiento no planificado y su origen como empresa familiar, la empresa no cuenta con un organigrama correctamente establecido, además de haber duplicidad de funciones, entre otras falencias que se mostrarán a través del análisis del AMOFHIT.

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

En la actualidad, el Sr. Ausoberto dirige la empresa conjuntamente con sus dos hijos, los cuales son Carlos Alva y Boris Alva. El primero se dedica a velar por la parte financiera conjuntamente con su padre y la Señora Olinda Campos, mientras que el segundo está a cargo de la línea de vidrios templados de la corporación. Además, el directorio de la empresa actualmente es asumido por tres personas, los cuales son el Ausoberto Alva, Carlos Alva y Boris Alva.

La gerencia que también es asumida por la familia Alva, la cual goza de una buena reputación entre los diferentes empleados en la organización como consecuencia de la oportunidad que se le brinda a los empleados a hacer una línea de carrera al interior de la empresa, además de la poca jerarquización de la misma, la cual permite que haya un vínculo más directo entre los gerentes-empleados.

Como consecuencia de lo mencionado en el párrafo anterior, la Corporación Limatambo es bien vista en el mercado gracias a los buenos comentarios que nacen de sus

colaboradores, lo que ha permitido que la empresa escale en el mercado peruano, colocándose en el octavo lugar (MAXIMIXE, 2011) . Otro factor que le ha permitido estar en la posición actual es que sus gerentes tienen totalmente claro el cliente a la cual van y que es lo que ofrecen: la entrega del vidrio en el menor tiempo posible, además de centrarse a escuchar las necesidades reales de los clientes.

Por otro lado, el organigrama de la corporación se encuentra totalmente desorganizado, donde predomina la duplicidad de funciones, entre otros problemas. En la actualidad, Corporación Limatambo solo cuenta con el organigrama de Vidrio Templado, mientras que los de Vidriería Limatambo y Corporación Limatambo no se encuentra plasmado en un papel. A continuación se muestra el organigrama de la empresa Vidrio Templado.

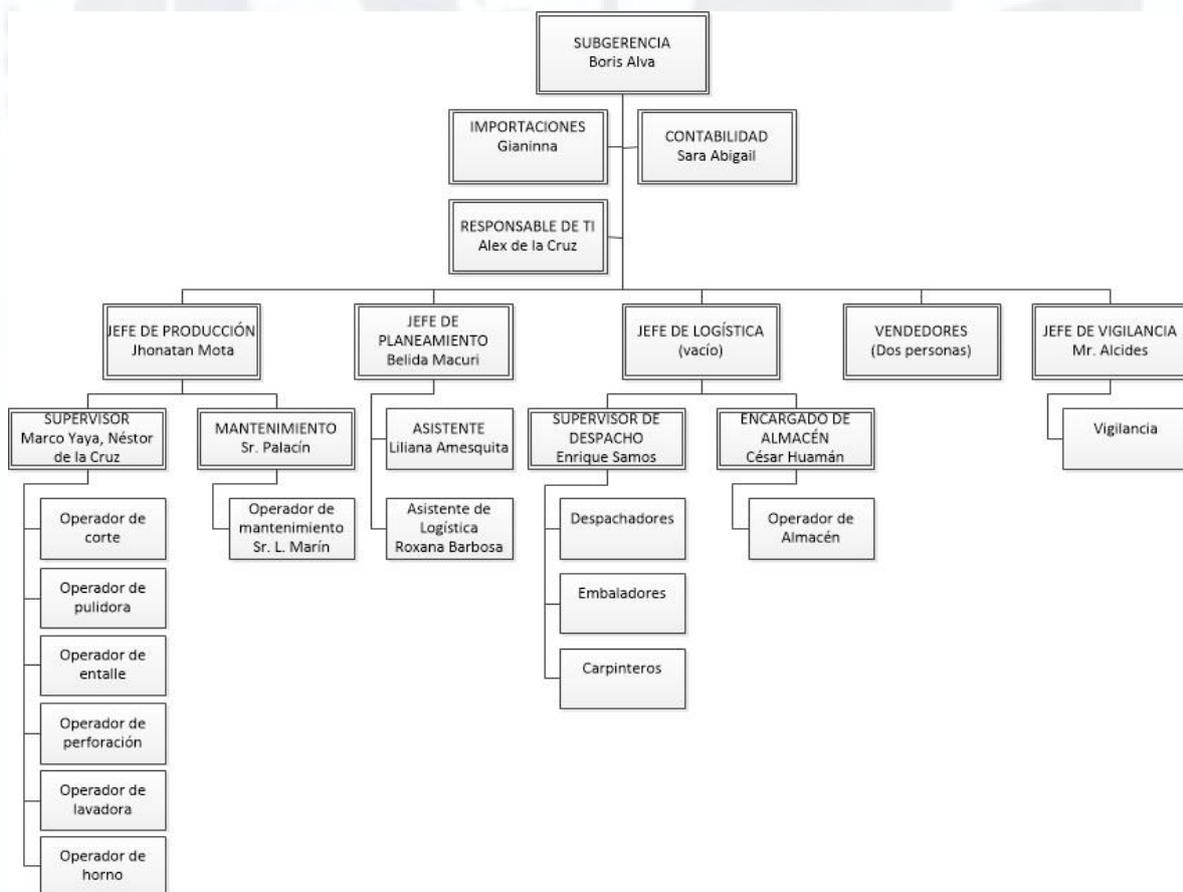


Figura 29. Organigrama de la empresa “Templados Limatambo”. Tomado de "Memoria 2014 - Corporación Limatambo SAC".

Como se podrá observar a través del presente capítulo, Corporación Limatambo aún se sigue manejando de manera familiar, lo cual implica que no exista un gerente o un jefe por cada área, más si un responsable que vele por ciertos movimientos, para finalmente ser discutido de manera familiar. Como consecuencia del mismo, en ocasiones puede existir duplicidad de funciones como lentitud en la toma de decisiones.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Aunque Corporación Limatambo no cuenta con un área establecida de Marketing, la familia Alva trata de ver esta área con el mayor acierto posible ya que consideran que este hecho es un gran error que merma en sus ventas. Ellos son conscientes que en más de una oportunidad, el cliente ha preferido comprar en la competencia, la cual si promociona oportunamente en su página web los productos que ofrece al mercado, gracias a que cuenta con un área de marketing establecida la cual vela por estos detalles.

Dentro de sus limitados alcances de marketing, la Corporación Limatambo tiene claro que cuenta con las siguientes líneas de productos: vidrios templados, comercialización de vidrios crudos, comercialización de aluminio, accesorios para los vidrios y la venta al menudeo.

Por lo que respecta a la comercialización del vidrio, la empresa prefiere importar materia prima barata, la cual se importa el 80% de China. Gracias a ello, el margen que se obtiene es igual al promedio del mercado, el cual gira en torno entre 25%- 35%. Por otro lado, el caso de los vidrios templados cuenta con una realidad heterogénea al producto mencionado con anterioridad, ya que el mismo si necesita contar con materia prima de calidad, la cual se importa principalmente de México, Chile, USA, entre otros. Además su margen de utilidad es mayor al 35%

Dentro de la línea de negocio de comercialización de vidrio, la Corporación Limatambo se coloca en octavo lugar (MAXIMIXE, 2011), teniendo a Furukawa como líder

de mercado y a Corporación Miyasato en segundo lugar. Además esta línea de producto le asegura a la empresa el 60% del total de sus ganancias.

Además la empresa considera que su mejor atributo es la atención personalizada que ofrece a sus clientes, la cual le permite comprender sus necesidades. Por otro lado, la empresa ha conseguido ser la representante en el Perú de la silicona Finotec, la cual posee la preferencia en el mercado por su efectividad al momento de realizar trabajos con vidrio, como por su respectivo precio. Sus últimos movimientos indican que Corporación Limatambo presenta niveles de desfase por lo que respecta a su línea de aluminio. Esto se debe a que a la fecha solo importa pequeñas cantidades, las cuales pueden ser compradas en su totalidad por un cliente, dejándolos totalmente desabastecidos para una próxima compra.

Por otro lado, es pertinente sintetizar que las 4P's de la empresa son las siguientes. La primera P correspondiente al producto, son las cuatro líneas de producto, las cuales son vidrio crudo, vidrio templado, aluminio, accesorios y servicios de obra. Lo que corresponde a la P del Precio, la corporación maneja precios del mercado, tan igual a Corporación Miyasato y Furukawa. Por lo que respecta a la Plaza, la mayoría de estas se dan a través de la Corporación Miyasato la cual se sitúa en la avenida México. Por último, lo refiere a Promoción, está se da a través de su página web y publicidad BTL. Además, la corporación cuenta actualmente con 5 trabajadores que son los que venden la empresa a nivel nacional.

Finalmente se puede apreciar las consecuencias de no contar con un área de marketing establecido: la empresa demoró más de 6 meses en establecer su página web, la cual el Sr. Boris Alva señala que si se hubiera tenido desarrollado la presente, su elaboración no debería haber llevado más de 03 meses. Además, otra consecuencia consiste en que el Sr. Carlos Alva, conjuntamente con la Sra. Olinda Campos, sean los responsables también de realizar la investigación de mercado respectiva, para así determinar la compra más oportuna, llenándose así de más responsabilidades.

4.1.3. Operaciones & logística. Infraestructura (O)

El área de Operaciones de la empresa se da principalmente en la línea de vidrios templados, la cual es supervisada nuevamente por la familia Alva, teniendo a su hijo, el Sr. Boris Alva como el supervisor del mismo. Para ello, la empresa maneja más de una cartera de proveedores, los cuales serán elegidos en función del precio y su fecha de entrega.

Gracias a la buena relación que mantiene con sus proveedores y su eficiente sistema de reducción de retrasos, la empresa ha conseguido que desde el 2009 no se incurra en ninguna sobreestadia por las importaciones de vidrio que se realiza, lo cual es una ventaja competitiva que posee la empresa. Además esta presenta una buena capacidad de abastecimiento, logrando así satisfacer la demanda nacional ya sea para el vidrio crudo o el vidrio templado.

En lo que respecta al vidrio templado, este involucra que la materia prima sea de mayor calidad por lo que se debe tener un mayor cuidado al momento de elegir a un proveedor. Principalmente los proveedores extranjeros cuentan con depósitos aquí en Lima. Dentro de estos se encuentran: vidrios Virgin (Chile), vidrios Warren (México)

Por otro lado, en lo que concierne a la producción de vidrios templados, en esta se trabaja a dos turnos donde por cada una se produce 350 mt². En total se tiene la capacidad de producir entre 14,000 – 15,000 mt², en donde se vende 10,000 – 12,000 mt².

En lo que respecta al proceso de la elaboración del vidrio, se cuenta con estándares de calidad el cual es manejado por cada personal de máquina para así, ser observados finalmente por el área de planeamiento que tiene como jefa a la señorita Belida Urteaga. Para llevar a cabo esta tarea, se tiene un cuadro de incidencias de manera diaria y mensual, donde se señala en el caso del que el vidrio se quíne o se raje. Tras una evaluación exhaustiva, el área de planeamiento determinará la naturaleza del error para realizar el descuento respectivo en caso sea humano.

Otro punto importante a considerar es lo que concierne a la merma. Esta empresa cuenta con un 10% de merma, los cuales un 95% de la misma vuelve a hacer reusado. Solo un 5% de ese 10% recién es desechado. Cabe mencionar finalmente que la empresa cuenta con 4 locales en Lima, de los cuales 03 son en San Juan de Lurigancho (Av. Próceres de la Independencia N° 1998 y N° 3201, y en Av. Del Parque N° 857) y otro en el distrito de la Victoria (Av. México N° 504-512).

4.1.4. Finanzas & Contabilidad (F)

El área de contabilidad & Finanzas es dirigido por tres personas: Sr. Ausoberto Alva, Sr. Carlos Alva y la Srta. Olinda Campos, las cuales son responsables de los presupuestos anuales como mensuales, como los respectivos desembolsos para comprar la materia prima y el otorgamiento de crédito a los diversos clientes.

El área de créditos y cobranzas maneja un crédito promedio de 60 días, mientras que la competencia maneja crédito promedio de 120 días. Además, existen excepciones a la política de la empresa, siempre y cuando sea un cliente recurrente y se tenga la certeza de que cancelará su deuda. Para ello, la empresa usa el *software* denominado Sentinel, el cual le entrega el reporte de deudas que su potencial cliente tenga a la fecha del análisis.

Otro detalle de los últimos movimientos financieros de la empresa, consistió en la compra de un terreno en el distrito de San Juan de Lurigancho, además de nueva maquinaria para el lanzamiento del vidrio templado. Para ello se tuvo que invertir un millón y medio de dólares, lo cual se ha estimado que el retorno de la inversión será en 3 años (a través de leasing). Aún tras realizar los recientes movimientos, la empresa no presenta problemas de liquidez e incluso ha pagado sus deudas a tiempo. Todo ello gracias a su gran capacidad financiera, la cual le permitiría a la fecha poder apalancarse aún más.

Balance General. En la Tabla 17 se muestra el balance general de la Empresa Corporación Limatambo para su respectivo análisis.

Tabla 17

Estado De Situación Financiera al 31 de Diciembre del 2013 (en Nuevos Soles)

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	377,880.98
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	6'897,729.00
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)	0.00
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	106,343.00
Existencias (neto)	6'140,927.50
Gastos contratados por anticipado	314,159.13
Otros Activos	1'547,149.82
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	15'384,189.43
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	0.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	10'125,036.86
Activos Intangibles (neto)	13,857.18
Otros Activos	741,823.87
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	10'880,717.91
TOTAL ACTIVOS	26'264,907.34
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTES	
Sobregiros Bancarios	118,147.08
Obligaciones Financieras	6'470,371.69
Cuentas por Pagar Comerciales	2'792,039.44
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	0.00
Otras Cuentas por Pagar	3'427,624.75
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	12'808,182.96
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	3'686,761.42
Otras Cuentas por Pagar	0.00
Ingresos Diferidos (neto)	0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTES	3'686,761.42
TOTAL PASIVOS	16'494,944.38
TOTAL PATRIMONIO	9'769,962.96
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	26'264,907.34

Nota: Tomado de "Memoria 2014 - Corporación Limatambo SAC".

A pesar de que la crisis financiera mundial del año 2008-2009 afectó el crecimiento del país, y que en el año 2013 el Perú presentó un crecimiento ligero del PBI a diferencia de otros años, La Empresa Corporación Limatambo ha seguido creciendo, a través de adquisiciones de nuevas plantas y maquinarias, como la inauguración de una nueva línea de producto, la cual es el vidrio templado.

Por el lado de los Activos Corrientes, las cuentas más relevantes son las cuentas por cobrar comerciales como las existencias. La primera cuenta nace a consecuencia de que en este mercado es muy común el manejo a crédito. Es por ello, que la empresa ha decidido comprar recientemente el *software* Sentinel, el cual permite saber el nivel de endeudamiento, tanto de una persona natural como de una persona jurídica en cuestión de minutos, consiguiendo así reducir sus niveles de riesgo por lo que respecta al pago de la mercadería solicitada.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la antigüedad de la cuenta y la confianza que se tenga previamente con el cliente, será fundamental al momento de determinar los días de crédito a otorgársele. En el detalle de la cuenta por cobrar se observa que los mayores volúmenes de ventas se centran en las empresas privadas. La segunda cuenta de existencias refleja de que ese tipo de industria necesita manejar ciertos niveles de stock, como consecuencia de que la materia prima, la cual es importada, demora mucho tiempo en llegar al país y hay un consumo de recursos de la empresa para lograr esto. Es por ello que llama la atención que en el detalle de la cuenta existencia se encuentre de que hay una cuenta denominada “Existencia por recibir” la cual tiene el monto de S/. 2’774,385.22 nuevos soles. Además se ha mencionado en las diversas entrevistas que se han tenido, que la empresa se ha visto en la necesidad de manejar tanto soles como dólares, con la finalidad de no llegar a obtener pérdidas por el tipo de cambio y la oportunidad de compra de nueva materia prima en un momento determinado.

Además, dentro de la sección de activos no corrientes se puede apreciar que la cuenta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo se llega a manejar un monto de alrededor de 10 millones de nuevos soles, producto de los requerimientos y demanda del mismo mercado. Cabe mencionar que recientemente, la empresa ha adquirido nueva maquinaria, así también como un nuevo local, en donde solo la maquinaria estaba valorizada alrededor de 1 millón y medio de nuevos soles.

Dentro de lo que respecta a la sección de pasivo corriente, se puede observar que se ha incurrido en sobregiros bancarios, los cuales se asume que se ha generado, producto de la necesidad de comprar materia prima cuando se encontraban en potencial desabastecimiento. A pesar de que la empresa no ha incurrido en sobreestadía de su materia prima desde el 2010, se debe tener cuidado a que costo se está logrando este objetivo. Es por ello que se cree que será necesario realizar un planeamiento financiero para ver el nivel de correlación que existe entre ambas variables. Por otro lado, salen a la luz las obligaciones financieras como las cuentas por pagar comerciales, los cuales son producto del desenvolvimiento corriente de la empresa.

Por el lado del pasivo no corriente, se puede observar que las obligaciones financieras giran en torno a los tres millones y medio de soles, lo cual se ha originado producto de las últimas compras de maquinaria nueva y un local. Cabe mencionar que ambas se realizaron mediante la operación de leasing.

Finalmente, se puede observar que el actual ratio de liquidez de la Empresa Corporación Limatambo está en 1.20, el cual podría ser mucho mejor si se hubiera evitado el uso del sobregiro bancario. Para este caso supuesto, el ratio hubiera sido de 1.21 (Ver redacción).

Estado de Resultados. En la Tabla 18 se presenta el cuadro de Estado de Resultados de la Empresa Corporación Limatambo para su respectivo análisis:

Tabla 18

Estado de Resultados de la Empresa Corporación Limatambo (en Nuevos Soles)

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
Ventas Netas (Ingresos operacionales)	35'060,067.89
Otros Ingresos Operacionales	345,923.64
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	35'405,991.53
Costos de Ventas (Operacionales)	-28'218,735.97
Otros Costos Operacionales	0.00
TOTAL COSTOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-28'218,735.97
GANANCIA BRUTA:	7'187,255.56
Gastos de Ventas	-1'674,649.53
Gastos de Administración	-611,356.60
Ganancia (Pérdida) de la Venta de Activos Fijos	0.00
Otros Ingresos	118,884.75
Otros Gastos	-27.00
GANANCIA OPERATIVA:	5'020,107.18
Ingresos Financieros	628,418.06
Diferencia de Cambio (Ganancias)	0.00
Gastos Financieros	-1'792,762.38
Diferencia de Cambio (Pérdidas)	0.00
Participación en los Resultados de relación por el Método de Participación	0.00
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	0.00
RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA:	3'855,762.86
Impto. A la Renta Tercera Categoría.	-1'156,737.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO:	2'699,025.86

Nota: Tomado de "Memoria 2014 - Corporación Limatambo SAC".

En lo que respecta a la sección de Estado de Resultados, la Empresa Corporación Limatambo llegó a vender para el año 2013 alrededor de 35 millones de soles mientras que sus costos fueron de 28 millones de soles, de lo cual se pueden deducir dos cosas: primero que la empresa está en un negocio principalmente de comercialización, por lo cual los costos son altos y los márgenes mínimos. Si se llega a preciar, el costo representa el 80.48% del total de las ventas, con lo cual se deduce que la misma debe controlar constantemente por

mantener bajos los niveles de costos, ya que ahí su correcto manejo se encuentra la ganancia de la empresa.

Por otro lado, producto de que se habla de una comercializadora, sus niveles de gastos de ventas presenta un porcentaje relevante si se le compara con las ventas. Una manera de reducirla a través de una nueva estrategia se podría dar a través de la venta de vidrio por Internet, en donde pudiera haber un Call Center para más detalles, para así finalmente reducir los gastos.

Además, los ratios financieros como el ROE arrojan un porcentaje del 27.63% mientras que el ROA representa un 10.28%. Por otro lado, los gastos financieros son un gran problema la cual la empresa debe afrontar estratégicamente. En el detalle de esta cuenta, se observa que el principal gasto se da a consecuencia de la variación del tipo de cambio.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

En lo que respecta al área de Recursos Humanos, a la fecha esto es supervisado por la Sra. Alicia Escurra, además de contar con el apoyo de los Sres. Boris y Carlos Alva.

Además dentro de los datos a destacar está el número de trabajadores, el cual es de 120 en un mercado altamente informal, de los cuales alrededor de 50 colaboradores trabaja en producir los vidrios templados. Dentro de este punto, es relevante mencionar que el mercado presenta una ineficiente oferta de talentos que trabajen en el vidrio, lo cual ha obligado a las empresas mismas verse en la necesidad de invertir en capacitación con la idea de que puedan manejar las nuevas máquinas compradas.

Producto de la informalidad del mercado, los niveles de rotación que presenta el personal es alto y en estos últimos meses este ratio se incrementó debido a que la empresa tuvo que verse en la necesidad de despedir personas debido a que querían formar un sindicato dentro de la empresa, situación tal que no es acorde con las políticas de la misma.

Principalmente estos malos operarios llegaron de la Corporación Miyasato y Furukawa, por

lo que ya conocían la realidad del medio. Otra consecuencia de esta informalidad del mercado, se da que tras la capacitación de un personal este puede desaparecerse de un día a otro, producto de que muchos de ellos llevan a cabo hasta cuatro trabajos a la vez, cosa que al final desgasta su rendimiento operativo.

Por otro lado, el sistema de compensación en vidrios templados se maneja a través de un sueldo fijo, el cual se empieza siendo ayudante (ganando alrededor de S/. 800.00 nuevos soles), seguido de ser Maestro o Maquinista (ganando entre S/. 1,200 – 1,800 nuevos soles), para así ser Supervisor (ganando S/. 2,500.00 nuevos soles) y finalmente Jefe de Producción (ganando S/. 5,000.00 nuevos soles)

Además, es relevante mencionar que el horario producción es de lunes a sábado de 6 am a 10 pm, en el cual se desarrollan dos turnos: el primero va de 6 am a 2 pm y el segundo va de 2 pm a 10 pm. Para el horario administrativo, este se da de lunes a viernes de 8 am a 6 pm y los días sábados se da de 8 am a 12 del mediodía.

Finalmente, el clima laboral dentro de la organización es de gran aceptación por parte de sus colaboradores, debido a la poca jerarquización que existe en la empresa y la mayor relación que se da por consiguiente entre propietarios-colaboradores. Esta realidad ayuda a los propietarios saber las necesidades de sus clientes internos como externos.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Dentro del sistema de información de la empresa se encuentra el Microsoft Office, Windows, Internet, Infogestión, SAP, Sentinel y chat Spark.

El Microsoft Office y el Windows es usado en cada computadora de la empresa principalmente por el personal administrativo, jefes y gerencia, la cual le permite redactar informes, elaborar cuadros, crear macros, entre otras funciones. Por otro lado, el Internet les permite estar interconectado con los otros sistemas de información que se mencionará

posteriormente, con la finalidad de tener información en línea como hacer búsquedas respectivas a través de la web.

Infogestión es una herramienta que le permite a la empresa poder saber los niveles de importación de la competencia como su respectivo precio y el lugar de procedencia. Gracias a esta herramienta, la empresa puede hacer su respectivo benchmarking con la competencia, con la finalidad de comparar los niveles de costo, entre otros.

El SAP que se tiene en la empresa permite ingresar a planilla a los diferentes trabajadores de las diversas líneas de negocio como a su vez, su producción en tema de ventas cuando se refiere a vendedores de campo.

El programa Sentinel, entrega un reporte de deudas de sus diversos clientes, la cual a su vez esta interconectada con la SBS. Gracias a la misma, se puede determinar qué tan riesgoso es darle un crédito a determinado cliente como a su vez establecer el monto más pertinente para entregarle como crédito

Por último se encuentra el Chat Spark, el cual a la fecha ya no está siendo utilizado por el personal. Cabe mencionar que su desactivación se debió a que el personal no lo utilizaba, producto de una mala implementación. Además toda la empresa usa celulares Movistar y Claro con su respectivo RPM y RPC, teléfono con línea fija, e-mail, entre otros.

4.1.7. Tecnología & Investigación y Desarrollo (T)

A la fecha, no existe un responsable de esta área, por lo que todo lo que se tiene en esta empresa se debe a la decisión dada por la familia Alva en su conjunto.

Para empezar, la maquinaria que usan es de procedencia Europea, principalmente de España. Estas adquisiciones se dieron con la finalidad de automatizar los procesos, reducir las mermas y los tiempos y para ofrecer un producto terminado de calidad.

Por último, cabe mencionar que para elaborar el vidrio templado, se necesita un *software* el cual empieza a funcionar con una lista de clientes y sus respectivas solicitudes.

Todo con la finalidad de poder optimizar el uso del vidrio. Además en la empresa se usan *software* como Infogestión y el SAP, los cuales se han mencionado anteriormente.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Relación de confianza con sus proveedores, lo que genera mayor línea de crédito con los proveedores.	0.10	3	0.30
F2. Capacidad de Financiamiento debido a la posesión de bienes inmuebles.	0.10	3	0.30
F3. Conocimiento de mercado y fidelización de clientes, pues la empresa es consciente de las necesidades de estos.	0.10	4	0.40
F4. Buenas políticas de reducción de costos en los procesos de producción e importaciones.	0.13	4	0.52
F5. Percepción de buena calidad de parte de los clientes.	0.12	4	0.48
Subtotal	0.55		2
Debilidades			
D1. Carencia de planeamiento estratégico de la empresa al no tener claros los objetivos de largo plazo.	0.12	1	0.12
D2. Carencia de un departamento comercial.	0.11	1	0.11
D3. Limitada disponibilidad de tecnología y equipamiento especializado, y de mano de obra calificada.	0.08	1	0.08
D4. Carencia de un Manual de Organización y Funciones, lo que limita a que el personal duplique esfuerzos en los diversos procesos.	0.06	2	0.12
D5. Carencia de un departamento de Recursos Humanos.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.45		0.51
Total	1.00		2.51

Nota. El valor asignado a cada factor se ha realizado en base a : 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza Menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor. Elaborado en base a: "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, p. 67, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

El crecimiento no planificado de Corporación Limatambo SAC ha generado que a la fecha exista duplicidad de funciones entre sus empleados, así como la sobrecarga de tareas, lo cual puede mermar su productividad. Por ello, es importante que a la brevedad se establezca un organigrama con su respectivo perfil del puesto, así como las aptitudes y respectivas funciones. Además se presume que los propietarios de la empresa no lo han realizado tras tener altos niveles de desconfianza por hacer ingresar nuevo personal, por lo que si este fuera el caso, la solución podría venir desde adentro: capacitar a los empleados con más años en la

empresa, con la finalidad de entrenarlos y progresivamente entregarles mayores responsabilidades. Finalmente cabe mencionar que en un primer momento, lo mejor para la empresa será desarrollar un organigrama matricial, con la finalidad de no incurrir en mayores costos.

Por otro lado, la actual situación del área de marketing y ventas está afectando drásticamente a todas las líneas de producto como a la empresa en su totalidad. Dentro de las tareas que se redactarán en un posterior desarrollo de un plan de acción, lo primero a establecer será un área de marketing, con su respectivo plan de marketing y ventas, ya que si se desea escalar en el mercado de la vidriería, se necesitará incrementar el valor de la marca de Corporación Limatambo. Además cada línea de producto deberá tener su propia fuerza de venta con la finalidad de buscar la especialización del mismo.

Dentro del área de Finanzas y Contabilidad, se deberá establecer un plan financiero con la finalidad de evitar reducir los beneficios de la empresa. La primera cuenta a ser revisada al detalle será el sobregiro bancario, la cual para una comercializadora no puede presentar un índice tan alto con relación a las ventas. Se debe tener claro que es correcto no caer en la sobrestadía de materia prima, más debe evaluarse si el costo que se está asumiendo para evitar ese error, está siendo cubierto por los beneficios mismos de la venta. Para ella la WACC de la inversión no sea menor que la TIR. Una posible solución para evitar el problema del tipo de cambio, podría consistir en elaborar proyecciones del tipo de cambio con la finalidad de que el cliente pague ese riesgo.

Por el lado del área recursos el primer paso consistirá en crear un plan de desarrollo integral donde este determinado un organigrama con sus respectivos perfiles del puesto, aptitudes y funciones. Todo ello con la finalidad de evitar la duplicidad de tareas, así como la sobrecarga de la misma en más de uno de sus elementos.

Finalmente se deberá mejorar los sistemas de información con la finalidad de no caer en vacíos comunicativos o distorsión de la información, producto del nuevo nivel de jerarquización con el que contará la empresa.



Capítulo V: Intereses de la Empresa Corporación Limatambo y Objetivos de Largo

Plazo

La teoría tridimensional de Hartmann (1957/1983), como se ha visto en el capítulo 3, puede ser aplicada a nivel organizacional, se centra en el análisis de los Intereses Organizacionales, el Potencial Organizacional y los Principios Cardinales trazados para la Corporación Limatambo. Este análisis permitirá determinar los objetivos de Largo Plazo para llegar a la Visión establecida por la corporación.

5.1. Intereses de la Empresa Corporación Limatambo

Los intereses organizacionales son fines que la organización espera alcanzar para tener éxito en el sector donde se desarrolla, son fines supremos tomados de la organización y para el largo plazo. La Visión es una forma de expresarlos, pudiendo expresarse igualmente, de manera explícita (D'Alessio, 2013).

Para alcanzar el liderazgo en la industria del vidrio se debe mantener relaciones estratégicas con los proveedores nacionales y extranjeros de aluminio, silicona, y vidrio, acompañando las tendencias del mercado como el vidrio templado e insulado. La oferta de comercializadores y distribuidores de vidrio y aluminio en el Perú está diseñada para ofrecer a los clientes los mejores estándares de servicio, instalación y venta al por mayor y menor de vidrio y aluminio. El mercado de vidrio y aluminio exige que las corporaciones envueltas provean al mercado no solo la comercialización de los mismos sino también la integración de servicios de asesoría técnica y de pre proceso (biselado, canto pulido, arenado). Estos servicios incluyen un área arquitectónica el cual cristaliza los proyectos de viviendas, estatales y exclusivos de distintos clientes, con un staff capacitado que supervise las distintas etapas que los proyectos demanden, logrando la satisfacción total del cliente. En lo que respecta al abastecimiento de sus productos, Corporación Limatambo ofrece diversos productos de importación a toda Lima Metropolitana, así como a las distintas provincias del

país; de acuerdo a lo que el mercado demande. Además, se busca mejorar las relaciones con proveedores extranjeros con el fin de incrementar el número de clientes como pasar tener la representación de productos relacionados al vidrio, como actualmente lo tiene con la marca de silicona Finotec.

Por otro lado, la Empresa Corporación Limatambo busca aumentar su presencia en el interior del país, seguir invirtiendo en el desarrollo de las tecnologías de corte e instalación de templados y biselado en áreas que incluyen la adquisición y contratación de los profesionales de instalación, ingeniería, y arquitectura. Desarrollar estrategias de negocio para el crecimiento del entorno organizacional, de almacenamiento, de gestión de procesos y de prácticas comerciales. A medida que la empresa crece, también se debe seguir con las políticas para contratar, capacitar, supervisar y gestionar a los nuevos empleados en cada una de las líneas de negocio.

5.2. Potencial de la Empresa Corporación Limatambo

El impulso del sector de la construcción es fundamental para contribuir al crecimiento del Perú en los próximos diez años, esto se contempla en que el sector construcción el año pasado tuvo una tasa de crecimiento del 4,2% (INEI, 2014). De acuerdo al reporte hecho en el Foro Económico Mundial. En el último año se ha recibido un score a nivel mundial en el sector de infraestructura y construcción del 3.50, estando por encima de la media latinoamericana (World Economic Forum, 2015). Corporación Limatambo no es ajena a esta realidad y es por eso que la mayoría de las empresas están adquiriendo tecnologías que le permitan competir entre ellas, por ejemplo en Lima se llegan a ejecutar obras grandes con mejor equipamiento introduciendo nuevas tecnologías de aislamiento y diseño en diferentes proyectos, a lo largo de la ciudad. A su vez la Empresa Corporación Limatambo tiene una excelente relación con sus colaboradores, afianzándose en el mercado nacional y de esa manera posicionándose dentro de los tres primeros lugares en el mercado del vidrio crudo. A

su vez se puede recalcar una vez más que una de las ventajas competitivas de la Empresa Corporación Limatambo es su rapidez a la hora de evitar que se extienda la sobreestadía de los containers de vidrio crudo en puerto al momento de importarlo. De esta manera se muestra la alianza y la excelente relación que posee con sus proveedores de transporte, abasteciendo de una manera eficaz y eficiente la demanda de vidrio crudo en el mercado nacional a lo largo del tiempo.

Detallando la potencial oportunidad que tiene la Empresa Corporación Limatambo con relación a su AMOFHIT, el primer punto a considerar es el de márketing y ventas (M). La Empresa Corporación Limatambo cuenta con una atención personalizada que ofrece a sus clientes, la cual permite conocer sus necesidades; gracias a esta ventaja competitiva, el área de ventas podrá obtener mayor utilidad en función del uso de dicho conocimiento. Respecto a operaciones y logística (O), gracias a la buena relación que mantiene con sus proveedores y su eficiente sistema de reducción de retrasos, la empresa ha conseguido que desde el 2009 no se incurra en ninguna sobreestadía por las importaciones realizadas, lo cual es una ventaja competitiva que le permitirá reducir aún más sus costos a través de un correcto planeamiento a largo plazo.

En la Tabla 20 se esquematiza el potencial organizacional de la Empresa Corporación Limatambo:

Tabla 20

Potencial Organizacional

Área funcional	Identificación de competencias distintas
Administración y Gerencia	D: Gerentes dentro de un contexto familiar, con duplicidad de funciones.
Marketing y Ventas	D: Carecen de un departamento de Marketing.
Operaciones, Logística e Infraestructura	F: Fidelidad y alianzas con proveedores.
Finanzas y Contabilidad	F: Gran capacidad financiera, aunque presenta debilidad en cuanto a gastos.
Recursos Humanos	D: Mano de obra no calificada.
Sistemas de Información y Comunicaciones	Disponible en el mercado.
Tecnología, Investigación y Desarrollo	Disponible en el mercado.

Nota: F: Fortaleza, D:Debilidad

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 85, Perú: Pearson.

Hay varias áreas funcionales que describen el potencial organizacional de la empresa, por ejemplo en cuanto a la administración y gerencia poseen una debilidad al tener gerentes dentro de un contexto familiar, provocando dualidad de funciones, otra debilidad se registran en el área de *marketing* y ventas al carecer de un departamento específico para ello. Dos fortalezas importantes se registran en Finanzas al tener una gran capacidad financiera, a pesar de sus gastos y en operaciones y logística a tener una alianza y fidelidad bien estructurada con sus proveedores. Una debilidad crítica es en el área de RR. HH., al existir limitada mano de obra calificada y alta rotación de empleados. Las competencias distintas disponibles y adquiridas en el mercado fueron el área de IT, comunicaciones, investigación y desarrollo ya que son de adquiridas de manera externa: SAP como ERP) y la tecnología del vidrio viene de países productores y de clase mundial como la adquisición de maquinaria alemana para el templado del vidrio.

5.3. Principios Cardinales de la Empresa Corporación Limatambo

El Sector Construcción del Perú presenta una dependencia económica del crecimiento o disminución de la producción interna del país y de las inversiones locales y extranjeras que se realizan a lo largo de todo el país. Por ejemplo en el 2013 y 2014 el país sufrió las consecuencias de la crisis internacional y en el 2014 por efecto de la reducción de las exportaciones se pudo ver una desaceleración de la ejecución de obras. Otro ejemplo que se pudo observar en el año 2014 fue la inversión pública ya que el Estado peruano impuso decretos que limitaban el gasto y esto conllevó a que muchos municipios, gobiernos regionales y demás instituciones públicas no pudiesen ejecutar sus mejoras en infraestructura o en su defecto ejecutar sus obras ya programadas. A su vez la excesiva construcción en años anteriores y la liquidez en los peruanos, ha generado un crecimiento en la demanda del sector inmobiliario.

Para el caso de la empresa Corporación Limatambo, se ha esbozado la Tabla 21 como reflejo de los principios cardinales de la organización.

Tabla 21

Principios Cardinales

1 Terceros	Estado: Normatividad, desarrollo, infraestructura. Proveedores: acuerdos de colaboración, calidad. Sector construcción aún en desarrollo.
2 Lazos	Acuerdos estratégicos con proveedores.
3 Intereses	Convertirse en una Gran Corporación y posteriormente en Holding.
4 Competidores	Alianzas estratégicas. Mercado atento a nuevos entrantes.

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 85, Perú: Pearson.

Influencia de terceras partes. En cuanto a la influencia de terceras partes a pesar de que el auge de la construcción se ha desacelerado en el último año, el sector del vidrio ha continuado su crecimiento ya que es un elemento muy utilizado en las construcciones nuevas, por lo tanto el sector vidrio podría estar influenciado por los proveedores que vienen de China o Colombia por ejemplo, la elección del puerto de operaciones, el flujo de importaciones podrían verse favorecido o afectado por las oportunidades que los países ya mencionados estén generando. A su vez el compromiso y la calidad del producto suministrados por los proveedores puede influenciar para bien o para mal estos principios.

Lazos pasados y presentes. Con un planeamiento adecuado, es alentador pensar que las futuras inversiones en obras públicas y privadas como condominios o edificios de departamentos que estarán bien ubicadas y por tanto serán proyectos sostenibles a futuro. No se puede olvidar que el sector construcción tiene un lazo presente para con la seguridad laboral de la población que trabaja en este rubro. Por lo tanto, las empresas del sector deben tener más cuidado con brindar las condiciones mínimas laborales y de seguridad ocupacional, a fin de que se pueda mejorar las políticas de prevención para así evitar los accidentes de trabajo que se pudiesen dar. En cuanto a los lazos pasados o presentes, el mayor estandarte de

la Empresa Corporación Limatambo son los acuerdos estratégicos con los proveedores ya que se retroalimentan entre sí.

Contrabalance de intereses. La demanda de las viviendas constituye una oportunidad de inversión para todas las empresas comercializadoras de vidrio y aluminio, enfocándose en poder adjudicarse obras en licitación para el estado y obras de construcción de carácter particular. El retorno de la inversión de este giro de negocio es rápido a comparación con otro tipo de negocio, ya que el cobro se hace por lo general al finalizar las obras. El costo beneficio es alto si es que la empresa cumple con los controles de rendimientos, calidad y gastos. Además de ello, Corporación Limatambo tiene intereses en incrementar su presencia en provincia, con la finalidad de posicionar mejor su marca y de satisfacer el déficit de infraestructura.

Conservación de los enemigos. En la industria del vidrio, los rivales más grandes en el país son Corporación Miyasato y Corporación Furukawa, estas dos empresas han logrado conservar la mayoría de la participación del mercado nacional. Las inversiones en el sector privado se hacen aprovechando el boom que ha tenido recientemente la industria de la construcción en Lima, y en especial en el norte del país. Esto podría ser aprovechado por la Corporación Limatambo ya que podría servir como nuevos mercados hacia donde pueden crecer a través de alianzas para elaborar un mayor número de servicios de obras en provincias.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Matriz de Intereses Organizacionales se analizarán los intereses de la Empresa Corporación Limatambo que son aquellos logros que la Empresa Corporación Limatambo desea alcanzar para tener éxito en la industria, en un plazo de 10 años, como se puede observar en la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Ampliación y Desarrollo de Servicios	Constructoras	(Furukawa) (Miyasato)	(Policarbonato)
2. Posicionamiento de Marca	Distribuidores	(Furukawa) (Miyasato)	
3. Incremento de cartera de clientes	Proyectos de construcción		Distribuidores
4. Protección del capital de la Empresa	Financieras		(Inseguridad)
5. Calidad	Proveedores		
6. Rentabilidad	Ventas	Proyectos de construcción	

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 86, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que la Empresa Corporación Limatambo espera lograr una vez que hayan implementado las estrategias externas específicas elegidas, las cuales permitirán lograr la visión de la organización. Estos objetivos debe ser: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y además (i) asociables a un horizonte de tiempo. El horizonte de tiempo establecido para los objetivos dependerá de las características de la industria o sector, los productos, y el ciclo de vida de la misma (D'Alessio, 2013).

La forma matemática explica su importancia y formación, siendo la sumatoria de los objetivos de largo plazo igual a la Visión, y la sumatoria de los objetivos a corto plazo igual a un objetivo de largo plazo (D'Alessio, 2013).

$$\text{Valores} = \sum \text{Objetivos a largo plazo}$$

$$\text{Objetivo a largo plazo} = \sum \text{Objetivos a corto plazo}$$

Los objetivos a largo plazo se han definido asegurando que guarden un alineamiento permanente con cada uno de los aspectos inmersos en la Visión al 2025 definida para la Corporación Limatambo. Se han definido cinco objetivos a largo plazo, los cuales se presentan a continuación en la Tabla 23.

Tabla 23

Objetivos a Largo Plazo para la Empresa Corporación Limatambo

	Criterios	OLPS
OLP1.	Crecimiento de las ventas	Incrementar los ingresos por ventas de S/. 36 millones el 2014 a S/. 66 millones el 2025.
OLP2.	Participación de Mercado	Aumentar la participación de mercado en el segmento de vidrios para construcción del 4.1% en el 2011 a 10% al 2025.
OLP3.	Crecimiento de los activos	Aumentar la capacidad utilizada de la planta de un 75% (a dos turnos) en el 2014 a un 100% al 2025.
OLP4.	Beneficio/rentabilidad/productividad	Elevar el margen de utilidad a 20% al 2025. En el 2014 el margen fue del 10%.
OLP5.	Integración	Incrementar el área de almacenaje disponible, de 3,000 m ² el 2015 a 10,000 m ² al 2025.
OLP6.	Responsabilidad Social	Obtener los certificados de calidad ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000. El 2014 no se cuenta con ninguno.

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 88, Perú: Pearson.

Como ya se mencionó anteriormente, el crecimiento de la industria del vidrio fue de 6.2%. Se sustenta el primer Objetivo a Largo Plazo, al hacer una proyección de ventas basado en las ventas actuales a la tasa indicada, lo cual arroja un crecimiento por ventas al año 2025 a S/. 66 millones. Además, estas ventas se sustentarán en el valor agregado que ofrece el vidrio templado y también el servicio de obras.

5.6. Conclusiones

El sector de Construcción en el Perú está en constante crecimiento lo que obliga a las empresas que participan en este sector a la innovación permanente de productos y servicios como es el caso de vidrios templados y soluciones integrales de vidriería (aluminio, aislamiento, etc.). Las tendencias del sector es desarrollar ecosistemas donde se integre toda la cadena de valor de las compañías y ofrecerlas al cliente sin necesidad de adquirirlas. Durante varios

años Furukawa y Miyasato han tenido el monopolio de venta de vidrio y aluminio y Corporación Limatambo en menos tiempo ha ganado una participación importante en el segmento de comercialización para la construcción.

Se ha definido los objetivos de largo plazo al 2025 los mismos que se encuentran alineados a factores claves de la compañía tales como participación de mercado, crecimiento de las ventas, crecimiento de los activos, beneficio, rentabilidad, productividad, integración y responsabilidad social con el objetivo de ser en el sector de la construcción, uno de los principales proveedores de vidrio y aluminio en el Perú.

En este capítulo se evalúa el potencial que tiene la industria de construcción con la finalidad de alcanzar la visión planteada en el capítulo dos dentro de un horizonte de tiempo de diez años. De esta manera, se trazan los objetivos a largo plazo en base a la información desarrollada en los capítulos previos. Estos se alinean a la Visión y Misión definida en el capítulo I.

Si bien los objetivos planteados son muy ambiciosos, estos son realizables o alcanzables si se cuenta con el debido apoyo y compromiso de la alta dirección de la empresa y del personal de confianza de todas las líneas de negocio. De esta manera, se debe aprovechar y rentabilizar las oportunidades que se presentan en el mercado, los errores de la competencia y luchar contra aquellas amenazas que pongan en riesgo el bienestar de la corporación. Las amenazas claras se enfocan en los dos grandes competidores Miyasato y Furukawa, los objetivos planteados deben ser enfocados en la expansión a nuevos mercados en provincia donde a la fecha existe un déficit de infraestructura.

Finalmente, partiendo de la situación actual de la industria de la construcción, se debe encaminar todas las estrategias para alcanzar la mayor parte de los objetivos planteados en el periodo estimado, enfocándose en el aumento de participación en el mercado y el aumento de capacidad utilizada en la planta, con el fin de alcanzar los ingresos por ventas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en el planeamiento y la realización de acciones y actividades en las cuales los datos recabados previamente (insumos) se procesan y combinan para luego producir estrategias que más adelante puedan llevar a la organización, en este caso la Empresa Corporación Limatambo, desde las condiciones iniciales presentes hasta un futuro deseado (D'Alessio, 2013). Los insumos obtenidos ya fueron desarrollados en los capítulos anteriores y estos son la Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC), la Matriz Perfil Referencial (MPR), la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Entonces ya con este material se pueden desarrollar y elegir las estrategias para el cumplimiento del objetivo de la empresa. En esto también entran en juego las cualidades creativas e inspiración de los gerentes encargados de la formulación de estas estrategias (D'Alessio, 2013).

Las herramientas para desarrollar y elegir estas estrategias son las siguientes cinco matrices: la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz de la Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna Externa (MIE) y la Matriz Gran Estrategia (MGE). Las herramientas que evaluarán y filtrarán las estrategias principales son las siguientes cuatro matrices: la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta que permite en este caso analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Corporación Limatambo, y genera estrategias. Según D'Alessio (2013), se le exige a los analistas la capacidad de intuición y un razonamiento concienzudo para generar estas estrategias. Es la herramienta más conocida y usada por los ejecutivos y analistas, pero no es la única herramienta sino una de muchas.

La matriz FODA, que vendría a ser un FODA extendido, se confecciona de la siguiente forma, se copian las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz MEFE de análisis externo y también se copian las fortalezas y debilidades identificadas en la matriz MEFI del análisis interno. Estas cuatro entradas van a crear cuatro cuadrantes que se describen a continuación:

Estrategias FO: Usa las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades.

Estrategias DO: Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades.

Estrategias FA: Usa las fortalezas para neutralizar amenazas.

Estrategias DA: Mejorar las debilidades para neutralizar amenazas.

Las acciones a tomar del resultado total de la matriz FODA corresponderán a los cuatro cuadrantes generados luego del análisis previo. Así, para las Estrategias FO la acción a tomar será “Explota”, para las Estrategias DO la acción a tomar será “Busca”, para las Estrategias FA la acción a tomar será “Confronta” y para las Estrategias DA la acción a tomar será “Evita”.

Así, de la matriz de Evaluación de Factores Externos en la Tabla 12, se han extraído siete oportunidades y cuatro amenazas, y de la matriz de Evaluación de Factores Internos en la Tabla 19, se han extraído cinco fortalezas y cinco debilidades. Se colocaron en sus respectivas entradas y se confeccionaron las estrategias específicas en cada cuadrante FO, DO, FA, DA.

Estrategias FO: Cinco estrategias identificadas.

Estrategias FA: Tres estrategias identificadas.

Estrategias DO: Cinco estrategias identificadas.

Estrategias DA: Dos estrategias identificadas.

El detalle de estas estrategias se muestra en la matriz FODA de la tabla 24.

Tabla 24

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
		F1.	Relación de confianza con sus proveedores, lo que genera mayor línea de crédito con los proveedores.	D1.	Carencia de planeamiento estratégico de la empresa al no tener claros los objetivos de largo plazo.
		F2.	Capacidad de financiamiento debido a la posesión de bienes inmuebles.	D2.	Carencia de un departamento comercial.
		F3.	Conocimiento de mercado y fidelización de clientes, pues la empresa es consciente de las necesidades de estos.	D3.	Limitada disponibilidad de tecnología y equipamiento especializado, y de mano de obra calificada.
		F4.	Buenas políticas de reducción de costos en los procesos de producción e importaciones.	D4.	Carencia de un Manual de Organización y Funciones, lo que limita a que el personal duplique esfuerzos en los diversos procesos.
		F5.	Percepción de buena calidad de parte de los clientes.	D5.	Carencia de un departamento de Recursos Humanos.
Oportunidades - O		Cuadrante FO - Explotar		Cuadrante DO - Buscar	
O1.	Crecimiento económico favorable para la inversión, lo cual repercute en las empresas peruanas.	FO1.	Desarrollar nuevos productos con valor agregado (F3, F5 O1, O4)	DO1.	Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias (D1, D2, O2, O3)
O2.	Estabilidad macroeconómica del Perú, que incentiva el crecimiento de las industrias.	FO2.	Invertir en planta y optimizar capacidad (F2, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O7)	DO2.	Generar liderazgo de ventas (D1, D2, O3, O4)
O3.	Incremento de las inversiones públicas y privadas en el sector construcción.	FO3.	Importar productos innovadores según tendencias globales (F2, F3, F4, O1, O6, O7)	DO3.	Retener el talento humano. (D3, D4, D5, O3, O4)
O4.	Crecimiento de la industria del vidrio, debido al incremento de proyectos de construcción.	FO4.	Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos (F2, F4, O4, O5, O6, O7)	DO4.	Buscar la mejora continua de la organización y funciones. (D4, D5, O4)
O5.	Facilidades Crediticias (de bancos a empresas).	FO5.	Establecer sucursales comerciales en provincias (F1, F3, O4, O5)	DO5.	Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos. (D1, D2, O3, O4).
O6.	Tratados comerciales internacionales (China, EE.UU.) que favorecen los aranceles de importación.				
O7.	Promoción de ley de leasing inmobiliario, propuesto por el Ministerio de Vivienda.				
Amenazas - A		Cuadrante FA - Confrontar		Cuadrante DA - Evitar	
A1.	Inestabilidad Política que genera incertidumbre debido a los cambios de gobierno.	FA1.	Obtener certificaciones de calidad internacional. (F2, F5, A2)	DA1.	Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación (D1, D3, A1, A2)
A2.	Bajas barreras de entrada, compañías extranjeras con mayor capacidad de inversión.	FA2.	Reducir el índice de riesgo de la empresa (F2, A4)	DA2.	Incrementar proyectos para PYME's (D1, A3)
A3.	Alto nivel de informalidad y evasión tributaria.	FA3.	Fortalecer relación con clientes formales del sector construcción (F2, F3, F4, A3)		
A4.	Comportamiento del tipo de cambio del dólar, que afecta el margen de utilidad de los importadores.				

Elaborado en base a "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. D'Alessio, 2013, 2^{da} edición. p. 274, Perú: Pearson.

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

Esta matriz se usa para determinar cuál será la postura estratégica más apropiada de una organización, en este caso la Empresa Corporación Limatambo, para ella y/o para sus unidades de negocios (D'Alessio, 2013). La naturaleza de la matriz implica que con la evaluación de las estrategias y se tomará una evaluación de las acciones a realizar. Con esta matriz, se analizará la combinación de factores relativos a la Empresa Corporación Limatambo. La postura estratégica puede ser de cuatro tipos: postura conservadora, postura agresiva, postura defensiva y postura competitiva.

La postura estratégica conservadora implica una alta fortaleza financiera (FF) y una baja ventaja competitiva (VC). La postura estratégica agresiva significa que la fortaleza financiera es alta y la fortaleza de la industria (FI) es alta. La postura estratégica defensiva implica una baja estabilidad del entorno (EE) y una baja ventaja competitiva. Por último una postura estratégica competitiva necesita de una alta fortaleza de la industria y una baja estabilidad del entorno.

La matriz PEYEA está conformada por dos ejes perpendiculares que ilustran la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno. Para confeccionar la matriz PEYEA, se requiere la evaluación de los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz. Estos factores se muestran en la Tabla 25 y se evaluaron asignando puntajes para cada grupo de factores, se promediaron y se construyó un polígono y se esbozó un vector como se ilustra en la Figura 30.

Analizando el polígono resultante, se puede precisar que la Empresa Corporación Limatambo posee una aceptable fortaleza financiera que puede contrarrestar la poca estabilidad del entorno, Además, posee una buena fortaleza de la industria y tiene una buena ventaja competitiva. El vector indica que la postura de la Empresa Corporación Limatambo frente a las estrategias a tomar debe ser agresiva.

Tabla 25

Plantilla de datos para la matriz PEYEA

Plantilla de calificación: Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Puntaje
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de 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	2
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio total - 6:										-2.9
Plantilla de calificación: Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Puntaje
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio total:										4.2
Plantilla de calificación: Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Puntaje
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
Economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Promedio total:										4.2
Plantilla de calificación: Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Puntaje
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	1
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
Velocidad de la introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio total - 6:										-2.3

Elaborado en base a: "Strategic Management: A Methodological Approach", por A. J. Rowe et al; 1994, 4th ed. p 263, reading, MA: Addison-Wesley. Mencionado en "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2^{da}. ed. p. 303-304. Perú: Pearson.

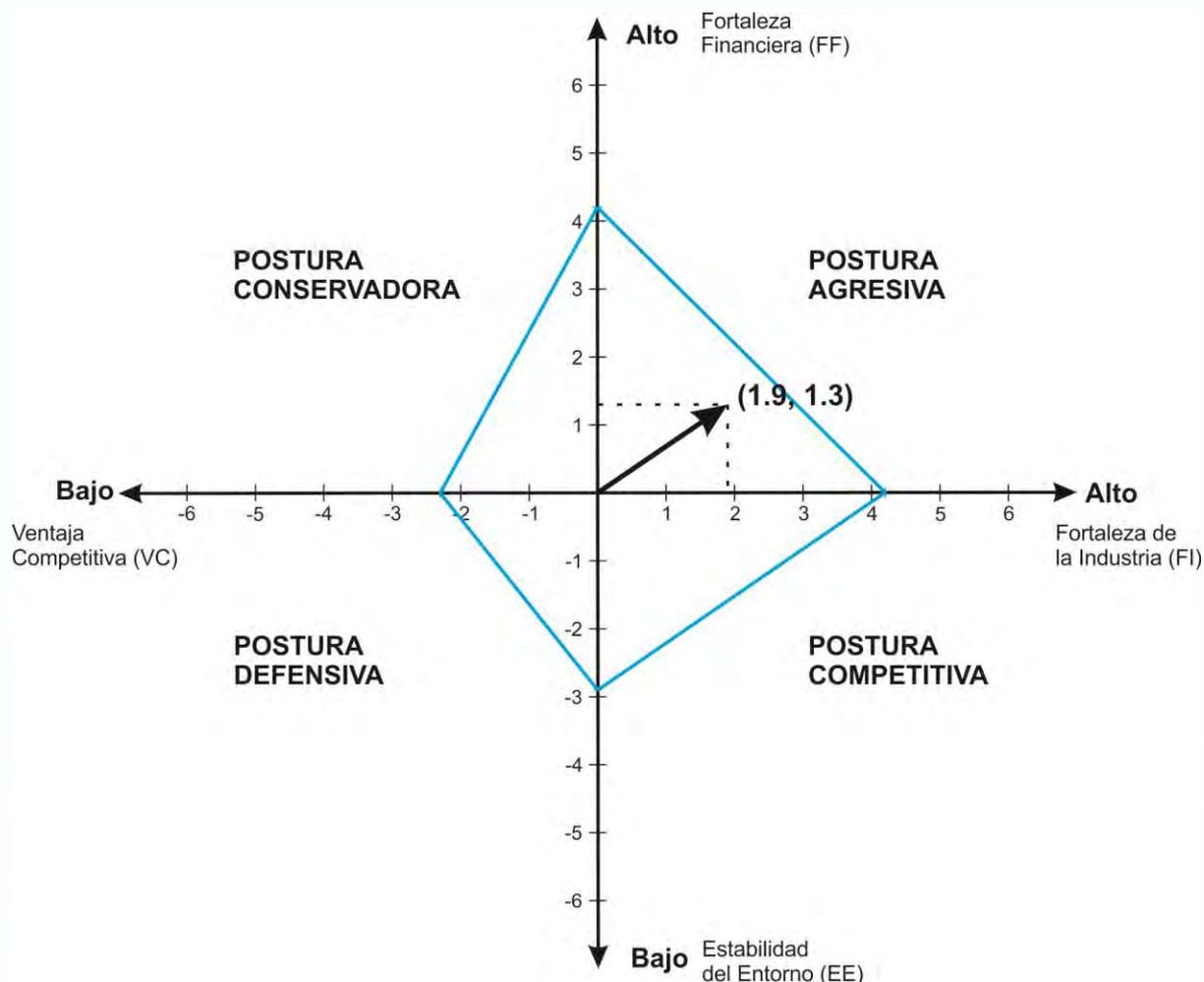


Figura 30. Matriz PEYEA de la Empresa Corporación Limatambo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG fue diseñada para ayudar a formular estrategias de organizaciones multi-divisionales en donde las unidades de negocio constituyen el portafolio de negocios (D'Alessio, 2014). Esta cuenta con dos ejes y cuatro cuadrantes. El eje X comprende la posición de la participación de mercado relativa en la industria o de la generación de caja, la cual va desde un rango 0 a 1, de derecha a izquierda. El eje Y comprende la tasa de crecimiento de las ventas en la industria o uso de caja, la cual va desde un rango de 0 a 10%.

El portafolio de la Corporación Limatambo se centra en cinco líneas de productos las cuales son el vidrio crudo, cristales templados, perfiles de aluminio, accesorios y servicios de obra.

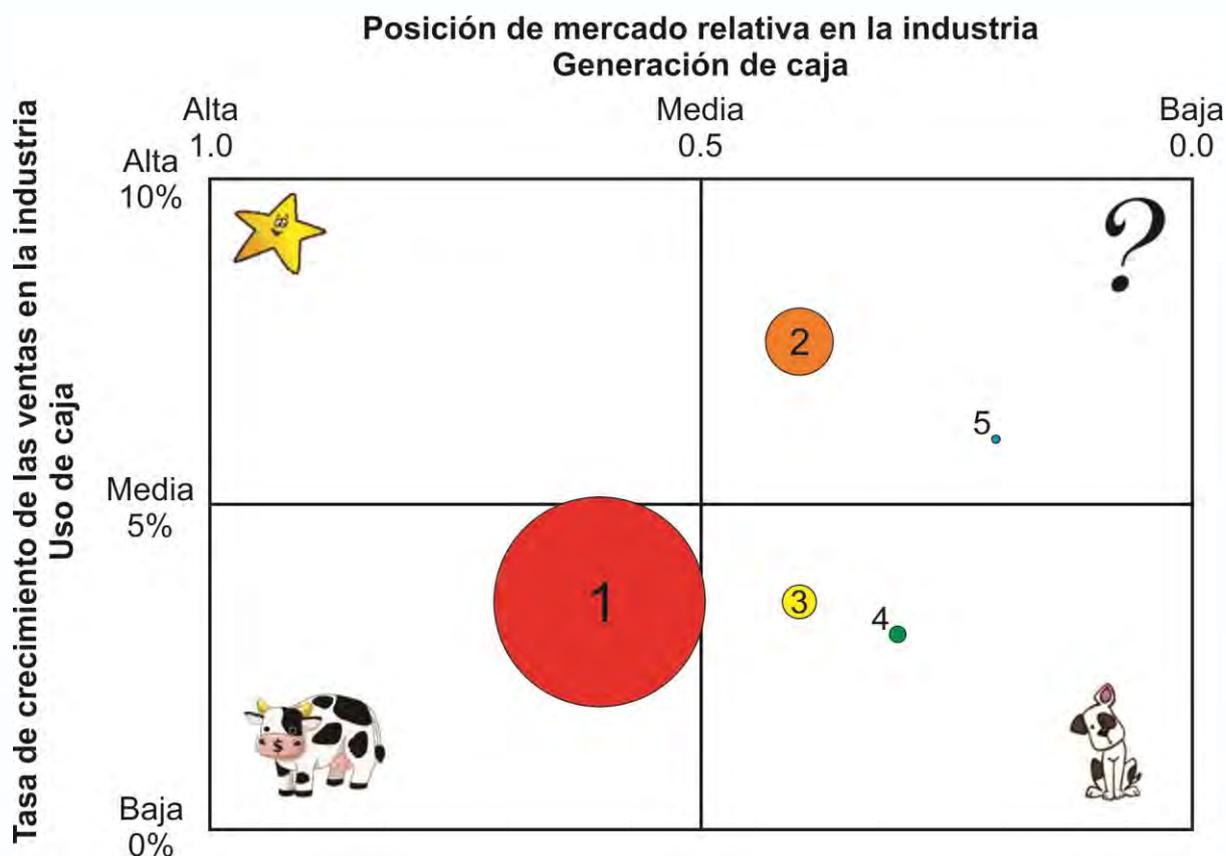


Figura 31. Matriz Boston Consulting Group. Elaboración propia basada en entrevista a Gerente de Marketing de Corporación Limatambo.
Nota: (1) Vidrio Crudo, (2) Cristales Templados, (3) Perfiles de Aluminio, (4) Accesorios, (5) Servicios de Obra.

Se ha considerado que el Vidrio Crudo está dentro del cuadrante Vaca, debido a que es un producto de bajo crecimiento y a su vez presenta una alta posición relativa en la industria. En la actualidad, este es el producto más vendido de Corporación Limatambo, además de arrojar una utilidad del 15%.

Por otro lado, se han considerado a los perfiles de aluminio y accesorios dentro del cuadrante Perro, debido a que son productos los cuales su venta depende de la adquisición de vidrio crudo o templado. En la actualidad estos productos representan solamente alrededor del 15% de los ingresos totales de la empresa.

Por último, se consideró cristales templados y servicios de obra dentro del cuadrante Signo de Interrogación debido a que son productos relativamente nuevos los cuales representan alrededor del 22% de los ingresos totales de la empresa.

En el caso del vidrio templado, este se presenta como un producto relativamente nuevo en el mercado ya que en la actualidad, solo tres empresas la ofrecen en el mercado las ofrecen. El vidrio templado se presenta en el mercado nacional como un producto novedoso el cual deja utilidades del 25% debido a que es un producto con valor agregado a diferencia del vidrio crudo, el cual su utilidad solo llega al 15%. Es por ello que con la finalidad de aprovechar la utilidad que deja este producto (y que llegue a ser un producto estrella), se debe elaborar estrategias que busquen desarrollar este producto lo cual se puede alcanzar con la adquisición de una nueva planta especializada y a su vez, con la adquisición de certificaciones de calidad que avalen la calidad del producto, lo cual le otorgará un mayor valor agregado.

Por el lado de la ejecución de obras, este se presenta como un servicio relativamente nuevo para la empresa ya que a la fecha solo lo realizan la Corporación Miyasato y Furukawa debido a que se necesita tener un fuerte capital de inversión. La utilidad que deja este servicio es del 25% en la actualidad para la Corporación Limatambo por lo que es pertinente que se elaboren estrategias de Desarrollo de Mercados y para ello se debería establecer un área comercial con políticas de ventas más agresivas, además de enfocarse inicialmente a elaborar proyectos para las PYMES, las cuales representan un menor presupuesto.

6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa fue desarrollada por McKinsey & Company y funciona para ayudar a formular las estrategias de la organización (D'Alessio, 2013). La matriz MIE está dividida en nueve celdas, cada celda es numerada con números romanos desde el I hasta el IX y representan una acción estratégica específica a seguir. Las celdas se agrupan en tres regiones según se indica en la Figura 32, cada región sugiere estrategias diferentes según el posicionamiento de la organización según la Tabla 26. Los puntajes ponderados finales de las

matrices MEFE (Tabla 12) y MEFI (Tabla 19) son el insumo para posicionar a la Empresa Corporación Limatambo en la matriz MIE.

Tabla 26

Prescripciones y estrategias para la matriz MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Tomado de: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2da. ed. p. 338. Perú: Pearson.

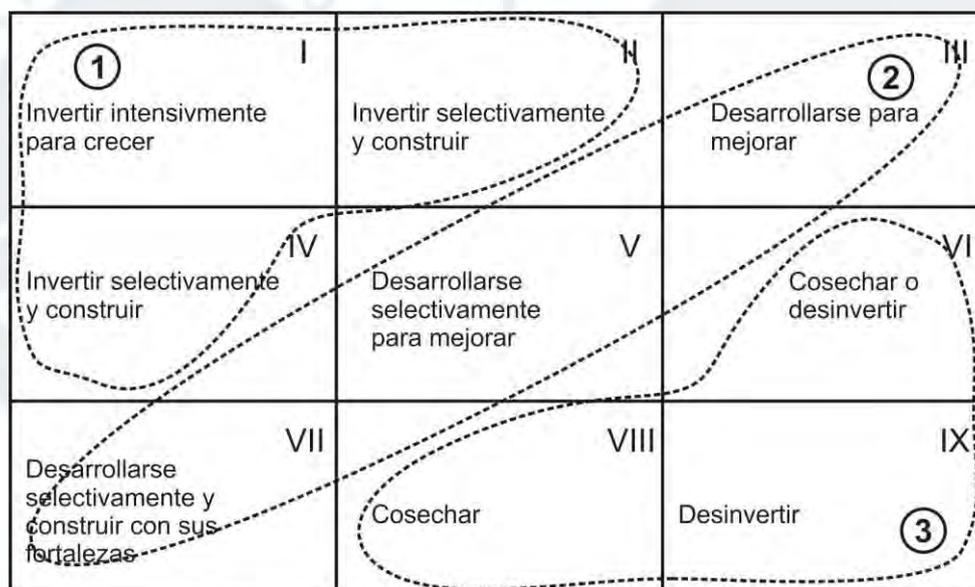


Figura 32. Regiones y celdas para la matriz MIE. Tomado de: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2^{da}. ed. p. 338, Perú: Pearson.

Según la Tabla 12, el valor del puntaje ponderado de la matriz MEFE fue de 2.99 y se ubicó en el eje vertical de la matriz MIE, y según la Tabla 19, el valor del puntaje ponderado de la matriz MEFI fue de 2.51 y se ubicó en el eje horizontal de la matriz MIE. Por lo tanto, la Empresa Corporación Limatambo se ubicó en la parte superior y central de la celda V de la matriz MIE, como se muestra en la Figura 33.

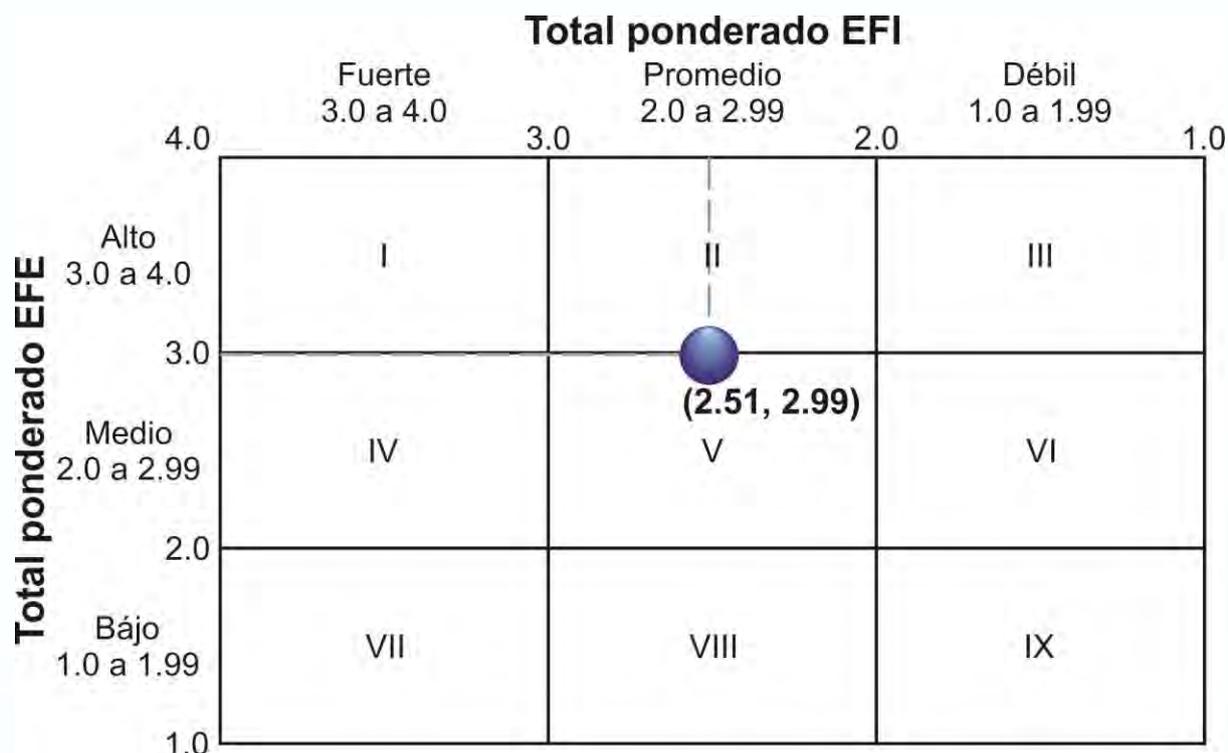


Figura 33. Matriz Interna-externa (MIE) de la Empresa Corporación Limatambo. Elaborado en base a: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2^{da}. Edición, p. 336, Perú: Pearson.

Según los resultados de la matriz de la Figura 33, la Empresa Corporación Limatambo puede desarrollarse selectivamente para mejorar, aunque por su cercanía a la celda II, debe hacerlo con prudencia, y tendiendo a invertir selectivamente y construir. La prescripción final para la empresa es de retener y mantener utilizando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Debe también tomar en cuenta en menor instancia el utilizar estrategias Intensivas o de Integración.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz Gran Estrategia es una herramienta que facilita la evaluación y elección de estrategias, el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de la empresa es definida en términos de: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa, fuerte o débil (D'Alessio, 2013). De acuerdo a la matriz del Perfil Competitivo en la Tabla 15, donde la posición de la empresa en estudio fue de 3.07 con referencia a los dos más grandes competidores; y al evaluar estas dos variables, se ubicó a la

Empresa Corporación Limatambo en el primer cuadrante, como se muestra en la Figura 34, ya que tiene una posición competitiva similar a los grandes jugadores en un mercado de crecimiento permanente que se mantiene sobre el 5%, según el crecimiento del sector construcción en general (BCRP, 2015).

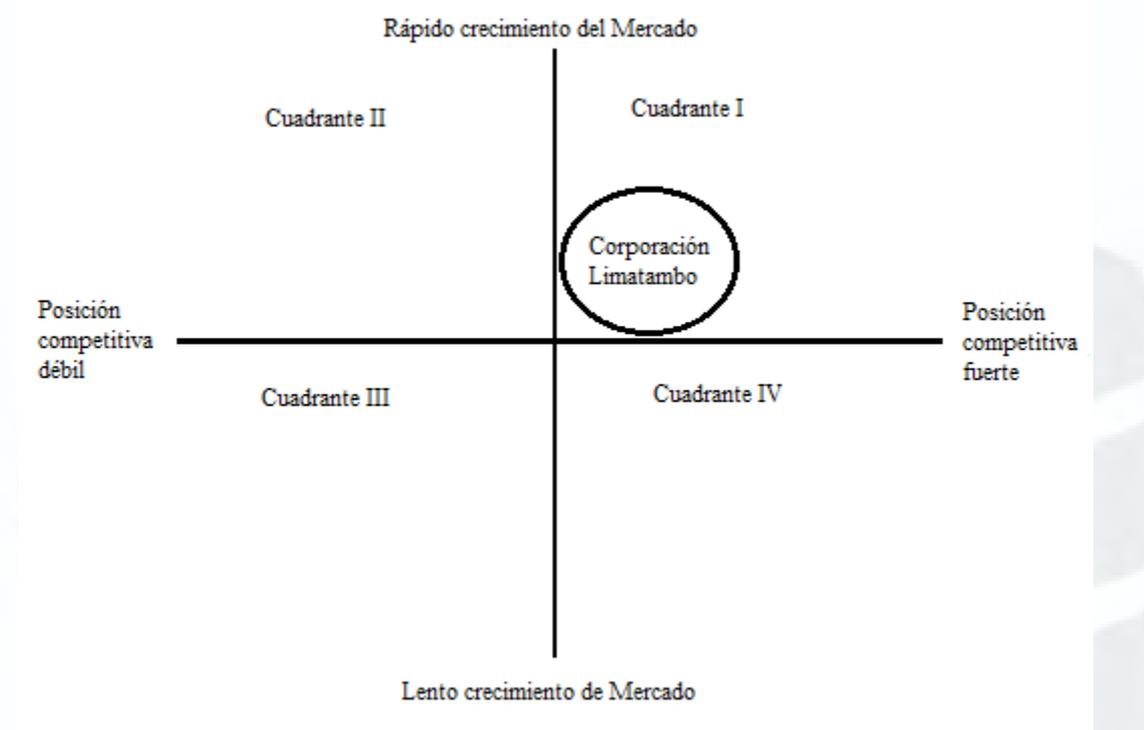


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia. Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, p.116, Perú: Pearson.

Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia de acuerdo a la situación del mercado. Para el presente caso al ubicarse la empresa en el primer cuadrante, se sugieren siete estrategias a seguir: (a) Desarrollo de mercados, (b) Penetración de Mercado, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración vertical hacia adelante, (e) Integración vertical hacia atrás, (f) Integración horizontal y (g) Diversificación Concéntrica.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias formuladas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE en una sola matriz, con la finalidad de apreciar las

repeticiones de cada una de ellas, reteniendo así las estrategias con mayor repetición que usualmente son tres o más. (D'Alessio, 2013)

De acuerdo a los pasos que se han seguido en la elaboración de esta Matriz, como se muestra en la Tabla 27, se han retenido las siguientes estrategias:

- E1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
- E2. Invertir en planta y optimizar capacidad.
- E3. Importar productos innovadores según tendencias globales.
- E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos.
- E5. Establecer sucursales comerciales en provincias.
- E6. Obtener certificaciones de calidad internacional.
- E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa.
- E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias.
- E10. Generar liderazgo en ventas.
- E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos
- E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación.
- E15. Incrementar proyectos para PYME's.

Por otro lado las estrategias que tienen menos de tres repeticiones quedaron como estrategias de contingencia.

- E8. Fortalecer relación con clientes formales del sector construcción.
- E11. Retener el talento humano.
- E12. Buscar la mejora continua de la organización y funciones.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta Matriz Cuantitativa sirve para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables de una manera objetiva, permite analizar cuantitativamente cuales son las

mejores estrategias; teniendo en cuenta los factores críticos de éxito internos y externos, que son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. (D'Alessio, 2013).

Como se puede observar en la Tabla 28, se han tomado en cuenta las estrategias que dieron como resultado un puntaje mayor e igual que cinco, obteniéndose así las siguientes estrategias retenidas:

- E2. Invertir en planta y optimizar capacidad.
- E3. Importar productos innovadores según tendencias globales.
- E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos.
- E5. Establecer sucursales comerciales en provincias.
- E6. Obtener certificaciones de calidad internacional.
- E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa.
- E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias.
- E10. Generar liderazgo en ventas.
- E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos.
- E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación.
- E15. Incrementar proyectos para PYME's.

Por otro lado las estrategias que han tenido menos de cinco puntos quedaron como un segundo grupo de estrategias de contingencia.

- E1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
- E15. Incrementar proyectos para PYME's

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	Estrategias Alternativas	Matriz					TOTAL	Retenidas por MDE
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
E1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4	√
E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	Desarrollo de Productos	X	X	X		X	4	√
E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	Diversificación Horizontal	X		X		X	3	√
E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	Penetración en el Mercado	X			X	X	3	√
E5. Establecer sucursales comerciales en provincias	Desarrollo de Mercados	X		X		X	3	√
E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4	√
E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa	Desarrollo de Productos	X	X			X	3	√
E8. Fortalecer relación con clientes formales del sector construcción	Desarrollo de Mercados	X				X	2	
E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	Desarrollo de Mercados	X		X		X	3	√
E10. Generar liderazgo en ventas	Desarrollo de Mercados	X		X		X	3	√
E11. Retener el talento humano.	Desarrollo de Mercados	X				X	2	
E12. Buscar la mejora continua de la organización y funciones	Desarrollo de Mercados	X				X	2	
E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	Desarrollo de Mercados	X		X		X	3	√
E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación	Integración Vertical hacia Atrás	X	X			X	3	√
E15. Incrementar proyectos para PYME's	Desarrollo de Mercados	X		X		X	3	√

Elaborado en base a “Planeamiento Estratégico Razonado” por F. D’Alessio, 2014, p.119, Perú: Pearson.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado	E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	E5. Establecer sucursales comerciales en provincias	E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa	E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	E10. Generar liderazgo en ventas	E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación	E15. Incrementar proyectos para PYME's													
	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
Factores Críticos para el Éxito																									
Oportunidades																									
O1. Crecimiento económico favorable para la inversión, lo cual repercute en las empresas peruanas.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
O2. Estabilidad macroeconómica del Perú, que incentiva el crecimiento de las industrias.	0.08	2	0.16	3	0.36	3	0.24	4	0.32	4	0.48	3	0.24	3	0.36	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.48	3	0.24
O3. Incremento de las inversiones públicas y privadas en el sector construcción.	0.08	2	0.16	4	0.48	2	0.16	4	0.32	4	0.48	3	0.24	3	0.36	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.36	2	0.16
O4. Crecimiento de la industria del vidrio, debido al incremento de proyectos de construcción.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
O5. Facilidades Crediticias (de bancos a empresas).	0.10	4	0.40	4	0.48	4	0.40	4	0.40	3	0.36	2	0.20	4	0.48	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.24	4	0.40
O6. Tratados comerciales internacionales (China, EE.UU.) que favorecen los aranceles de importación.	0.11	3	0.33	2	0.24	4	0.44	3	0.33	3	0.36	3	0.33	2	0.24	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.36	2	0.22
O7. Promoción de ley de leasing inmobiliario, propuesto por el Ministerio de Vivienda.	0.07	3	0.21	2	0.24	3	0.21	2	0.14	4	0.48	2	0.14	2	0.24	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.48	3	0.21
Amenazas																									
A1. Inestabilidad Política que genera incertidumbre debido a los cambios de gobierno.	0.08	1	0.08	2	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.12	1	0.08	1	0.12	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.24	3	0.24
A2. Bajas barreras de entrada, compañías extranjeras con mayor capacidad de inversión.	0.07	2	0.14	2	0.24	3	0.21	3	0.21	2	0.24	3	0.21	3	0.36	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.12	2	0.14
A3. Alto nivel de informalidad y evasión tributaria.	0.08	1	0.08	2	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.24	2	0.16	1	0.12	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.24	1	0.08
A4. Devaluación del Nuevo Sol frente al Dólar, que afecta el margen de utilidad de los importadores.	0.09	2	0.18	1	0.12	3	0.27	2	0.18	3	0.36	2	0.18	1	0.12	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.12	1	0.09
Fortalezas																									
F1. Relación de confianza con proveedores, lo que genera mayor línea de crédito con los estos.	0.10	3	0.30	2	0.24	4	0.40	3	0.30	2	0.24	4	0.40	3	0.36	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.24	2	0.20
F2. Capacidad de Financiamiento debido a la posesión de bienes inmuebles.	0.10	3	0.30	4	0.48	4	0.40	4	0.40	4	0.48	3	0.30	4	0.48	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.24	3	0.30
F3. Conocimiento de mercado y fidelización de clientes, pues la empresa es consciente de sus necesidades.	0.10	4	0.40	3	0.36	4	0.40	3	0.30	4	0.48	4	0.40	2	0.24	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.36	3	0.30
F4. Buenas políticas de reducción de costos en los procesos de producción e importaciones.	0.13	3	0.39	4	0.48	3	0.39	3	0.39	3	0.36	3	0.39	2	0.24	3	0.39	3	0.39	2	0.26	1	0.12	3	0.39
F5. Percepción de buena calidad de parte de los clientes.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Debilidades																									
D1. Carencia de planeamiento estratégico de la empresa al no tener claros los objetivos de largo plazo.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24
D2. Carencia de un departamento comercial.	0.11	1	0.11	1	0.12	2	0.22	1	0.11	1	0.12	2	0.22	1	0.12	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.12	2	0.22
D3. Limitada disponibilidad de tecnología y equipamiento especializado, y de mano de obra calificada.	0.08	1	0.08	2	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.24	1	0.08	1	0.12	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.12	1	0.08
D4. Carencia de un Manual de Organización y Funciones, lo que limita a que el personal duplique esfuerzos en los diversos procesos.	0.06	2	0.12	1	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.24	2	0.12	2	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.24	1	0.06
D5. Carencia de un departamento de Recursos Humanos.	0.08	1	0.08	1	0.12	1	0.08	2	0.16	1	0.12	1	0.08	2	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.24	1	0.08
	2.00		4.96		6.36		5.76		5.76		6.84		5.33		5.52		5.87		5.31		5.20		5.40		4.85

Nota: los puntajes de atractividad son: 4 = Muy atractiva, 3 = Atractiva, 2 = Algo atractiva, 1 = Sin atractivo. Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, p.121, Perú: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la siguiente matriz se filtraran las estrategias retenidas mediante la aplicación de cuatro criterios claves según R. Rumelt, estos son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, el propósito de este cambio es evaluar cada una de las estrategias bajo estos criterios (D'Alessio 2013). En la Tabla 29 los intereses de la correspondiente a la matriz de Rumelt de la Empresa Corporación Limatambo no se han registrado estrategias de contingencia, reflejando que todas las estrategias fueron retenidas. No se han reflejado riesgos en los filtros de factibilidad, reflejándose los recursos necesarios para la implementación de las estrategias. En el filtro de consistencia no se han presentado objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes que afecten algunas de las estrategias. En el filtro de Consonancia, las estrategias se adaptaron al entorno externo y a los cambios críticos.

En el filtro de la Ventajas, las estrategias mantuvieron las ventajas competitivas en varias de sus actividades, sin embargo en la estrategia del establecimiento de oficinas sucursales en regiones atractivas para el negocio no ha creado ventajas competitivas de cara a los otros competidores, ocasionando que no sea aceptada al final.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz ME permite verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenos para fines utilitarios (D'Alessio, 2008). A su vez esta matriz también verifica que las estrategias dentro del sector del vidrio no violen ningún derecho, ni mucho menos la justicia. El criterio utilizado para calificar la Matriz de Ética según los aspectos de derechos, justicia y fines utilitarios se muestran en la Tabla 31. En la Tabla 30 se puede mostrar que no se ha detectado ninguna estrategia que sea injusta, perjudicial y que viole algún derecho de la comunidad vinculada o *stakeholders* del sector; se ha demostrado en la siguiente tabla que no se ha rechazado ni injustificado ninguna de las siete estrategias.

Tabla 29

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	SI	SI	SI	SI	SI
E5. Establecer sucursales comerciales en provincias	SI	SI	SI	SI	SI
E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	SI	SI	SI	SI	SI
E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI
E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	SI	SI	SI	SI	SI
E10. Generar liderazgo en ventas	SI	SI	SI	SI	SI
E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	SI	SI	SI	SI	SI
E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de "The evaluation of business strategy," por R. Rumelt, 1980, pp. 360-361, New York, NY: McGraw-Hill. Mencionado en "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2da. ed. p. 411-413, Perú: Pearson.

Tabla 30

Matriz de Ética (ME)

	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	E13	E14
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia										
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración										
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 126, Perú: Pearson.

Tabla 31

Criterios Utilizados para Calificarla Matriz de Ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

Tomado de: "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2013, 2^{da}. Edición p. 421, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que se han sido aceptadas después de haber pasado por los filtros de la Matriz de Decisión Estratégica, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico y La Matriz de Rumelt, de este modo las siguientes estrategias se mantuvieron:

- E2. Invertir en planta y optimizar capacidad
- E3. Importar productos innovadores según tendencias globales
- E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos
- E6. Obtener certificaciones de calidad internacional
- E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa
- E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias
- E10. Generar liderazgo en ventas
- E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos
- E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación

Por otro lado las estrategias de contingencia serán usadas si es que alguna de las estrategias retenidas no se pudiera implementar. Todas las estrategias retenidas pasaron los filtros de la Matriz de Rumelt y de Ética, por lo que las estrategias de contingencia son las siguientes:

Primer Grupo

- E1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado
- E15. Incrementar proyectos para PYME's

Segundo Grupo

- E5. Establecer sucursales comerciales en provincias
- E8. Fortalecer relación con clientes formales del sector construcción
- E11. Retener el talento humano.
- E12. Buscar la mejora continua de la organización y funciones

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

En esta Matriz se verifica qué Objetivos del Largo Plazo se alcanzarán con las Estrategias Retenidas. En la Tabla 32 se muestra que las estrategias retenidas permitirán alcanzar dichos Objetivos del Largo Plazo.

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

De acuerdo al estudio de Riesgos de MAXIMIXE (2011), la participación del Mercado en cuanto a comercialización e importación de Miyasato y Furukawa suman un 20%, siendo a su vez las mayores productoras de vidrio en Perú, es por eso que encajaron en la matriz. Además, un competidor cercano es la empresa Corporación de Vidrios y Aluminios Corrales que tiene una participación de mercado de 6%. Por otro lado el nuevo entrante Negociación Comercial San Pedro, puede dar un punto de comparación en cuanto a estrategias que todavía no han sido implementadas por su tamaño de participación en el Mercado, que es del 3.4%.

En esta matriz, se expresa la confrontación entre estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, para hacerles frente. Este análisis debe ser cuidadoso y es recomendado para tener presente las reacciones de los actores, ante las estrategias de la organización (D'Alessio, 2014). En la Tabla 33 se muestran los resultados cara a las estrategias retenidas de la Empresa Corporación Limatambo.

Tabla 32

Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias	Incrementar los ingresos por ventas de S/. 36 millones el 2014 a S/. 66 millones el 2025.	Aumentar la participación de mercado en el segmento de vidrios para construcción del 4.1% en el 2011 a 10% al 2025.	Aumentar la capacidad utilizada de la planta de un 75% (a dos turnos) en el 2014 a un 100% al 2025.	Elevar el margen de utilidad a 20% al 2025. En el 2014 el margen fue del 10%.	Incrementar el área de almacenaje disponible, de 3,000 m ² el 2015 a 10,000 m ² al 2025.	Obtener los certificados de calidad ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000. El 2014 no se cuenta con ninguno.
E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	X	X	X		X	X
E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	X	X		X		
E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	X	X	X		X	X
E5. Establecer sucursales comerciales en provincias	X	X		X	X	
E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	X	X	X	X	X	X
E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa	X			X		
E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	X	X	X	X	X	
E10. Generar liderazgo en ventas	X	X		X	X	
E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	X	X	X	X	X	X
E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación		X	X			X

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 127, Perú: Pearson.

Tabla 33

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidad Competidor Miyasato	Posibilidad Competidor Furukawa	Posibilidad Competidor Corrales	Posibilidad Entrante San Pedro
E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	Diversificación Concéntrica	Diversificación Concéntrica	Diversificación Horizontal	
E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Productos
E4. Comprar maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	Penetración en el Mercado	Penetración en el Mercado		
E5. Establecer sucursales comerciales en provincias				
E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Productos		
E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa				
E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados
E10. Generar liderazgo en ventas	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados	Desarrollo de Mercados
E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	Penetración de Mercados	Penetración de Mercados		
E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación				

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p. 128, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se ha desarrollado el proceso estratégico que implica el desarrollo de cinco matrices dentro de la fase 2: la Matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz IE y la Matriz GE, para el desarrollo de estas matrices se usaron como insumo básicamente las Matrices EFE y EFI. Como resultado se plantearon 15 estrategias de las cuales se han retenido sólo diez y las cinco restantes quedaron como estrategias de contingencias durante la fase 3, en la que se usaron como filtros las Matrices de Decisión, Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, Rumelt y Ética.

Estas diez estrategias retenidas tienen como principal motor el crecimiento de la industria de la construcción, sobre la cual se basa el crecimiento de la industria del vidrio como insumo de construcción. Es por ello que, según este crecimiento, urge cumplir con la demanda al potenciar los aspectos de marketing y ventas de la empresa, ser competitivo al

tener la necesidad de obtener certificaciones de calidad que respalden esta característica, ser innovador al buscar productos novedosos y potenciar proyectos arquitectónicos y por último al tener que cumplir con la demanda creciente, tiene que haber crecimiento de planta.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo son marcadores que apoyan el alcance de los Objetivos de Largo Plazo que se alcanzan con cada estrategia. La suma de los Objetivos de Corto Plazo dan como resultado los Objetivos de Largo Plazo. (D'Alessio, 2014). Para tal efecto, la empresa Corporación Limatambo ha establecido 13 Objetivos a Corto Plazo (OCP) como se muestra en la Tabla 34, para lograr los Objetivos a Largo Plazo (OLP) identificados en la Tabla 23. Sintetizando las necesidades del aumento de la participación el Mercado, aumentar la capacidad de producción y aumentar la calidad de los empleados que trabajen en las áreas más críticas de la empresa. La mayoría de los objetivos a corto plazo son proyectados entre los años 2017 y 2018.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los Recursos Asignados son los insumos que darán soporte a los Objetivos de Corto Plazo (OCP) trazados, una correcta asignación de estos recursos permitirá que las estrategias seleccionadas puedan desarrollarse a la velocidad adecuada para lo proyectado en el tiempo establecido. (D'Alessio, 2014). En la Empresa Corporación Limatambo como se puede apreciar en la Tabla 35, se han identificado los recursos que se asignarán, los mismos que garantizarán que los Objetivos a Corto Plazo sean concretados en el tiempo estimado así como también, harán que los Objetivos a Corto Plazo tengan un mayor soporte en la gestión. En los recursos intangibles que son usados para desarrollar los Objetivos a corto plazo se puede apreciar la utilización de presupuestos de ventas, capacitación y marketing envolviendo al personal de ventas. En el caso de la utilización de presupuestos de producción, se han establecido indicadores que permitan conocer la capacidad y la eficacia de cada uno de los procesos. Estos indicadores deben cumplir con rentabilidad, fiabilidad y representatividad.

Tabla 34

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

OLPS	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Año Proyectado
Crecimiento en Ventas			
OLP1 Incrementar los ingresos por ventas de S/. 36 millones el 2014 a S/. 66 millones el 2025.	OCP1.1. Incrementar los ingresos por ventas en un mínimo de 5% cada año. El periodo de 2014 fue de 7%.	Venta anual	2016
	OCP1.2. Incrementar el presupuesto de capacitación al equipo de ventas en un 2% durante los próximos 2 años.	Presupuesto de capacitación	2017
	OCP1.3. Incrementar el presupuesto para las campañas de publicidad y marketing virtual, escrito o masiva, representando un incremento anual del 2% de sus ingresos por ventas.	Presupuesto de Marketing	2016
Participación de Mercado			
OLP2 Aumentar la participación de mercado en el segmento de vidrios para construcción del 4.1% en el 2011 a 10% al 2025.	OCP2.1. Incrementar el número de servicios de obras, empezando en 4, a por lo menos en 1 adicional por año.	Nuevos proyectos.	2017
	OCP2.2. Negociar políticas de crédito con los proveedores de 60 a 90 días, para desarrollar más proyectos.	Tiempo de crédito	2017
	OCP2.3. Incrementar la cartera con nuevos clientes en provincias, según el crecimiento de la demanda en estas.	Nuevos clientes.	2018
Crecimiento de los activos			
OLP3 Aumentar la capacidad utilizada de la planta de un 75% (a dos turnos) en el 2014 a un 100% al 2025.	OCP3.1. Participar en ferias tecnológicas de procesamiento de vidrio en el extranjero, mínimo una vez al año.	Ferias Internacionales	2016
	OCP3.2. Implementar cursos de capacitación al personal técnico e ingeniería, ya sea en instituciones educativas como en las casas matrices de los proveedores de tecnología.	Cantidad de capacitaciones	2016
Beneficio/rentabilidad/productividad			
OLP4 Elevar el margen de utilidad a 20% al 2025. En el 2014 el margen fue del 10%.	OCP4.1. Empezar el proceso de certificación en calidad, con el fin de reducir los costos operativos.	Avance en el desarrollo del plan.	2017
	OCP4.2. Mejorar el manejo de la estimación del tipo de cambio, con la finalidad que no afecte en un exceso en el desembolso de la compra de insumo.	Valor Monetario	2016
Integración			
OLP5 Incrementar el área de almacenaje disponible, de 3,000 m ² el 2015 a 10,000 m ² al 2025.	OCP5.1. Abrir sedes al interior del país: Junín en 2016, La Libertad en 2017.	Sedes.	2017
	OCP5.2. Formar un equipo de asesores técnicos comerciales para atender los mercados de provincias.	Visitas a provincias.	2017
Responsabilidad Social			
OLP6 Obtener los certificados de calidad ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000. El 2014 no se cuenta con ninguno.	OCP6.1. Implementar la certificación ISO 9001 al 2017.	Avance en el desarrollo del plan.	2017

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.136, Perú: Pearson.

Tabla 35

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCPs	Tangibles	Intangibles	Humanos
OCP1.1.	Presupuesto de Ventas	Motivación y Metas	Contratación de personal de ventas
OCP1.2.	Presupuesto de Capacitación	Motivación y Compromiso	Capacitar personal de ventas.
OCP1.3.	Presupuesto de Publicidad y Marketing	Motivación	Capacitar a todo el personal de ventas
OCP2.1.	Presupuesto del área de Ventas y Producción	Motivación y Metas	Contratar personal de ventas y producción
OCP2.2.	Presupuesto de Ventas	Motivación y Metas	Contratar personal de ventas
OCP2.3.	Presupuesto de Ventas	Motivación y Compromiso	Contratar personal externo
OCP3.1.	Presupuesto de Ventas	Motivación y Compromiso	Disponibilidad del personal
OCP3.2.	Presupuesto para implementación de cursos	Compromiso	Capacitar a personal clave de la empresa
OCP4.1.	Presupuesto para certificaciones, implementación de normas y procesos	Compromiso	Capacitar a todo el personal de la empresa
OCP4.2.	Presupuesto de Producción	Motivación y Compromiso	Contratar personal
OCP5.1.	Presupuesto de Producción y Ventas	Motivación y Compromiso	Contratar personal de producción y ventas
OCP5.2.	Presupuesto de Ventas	Motivación y Compromiso	Capacitar personal de ventas.
OCP6.1.	Presupuesto de Producción	Motivación y Compromiso	Capacitar personal clave

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.139, Perú: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecerán los lineamientos de acción a fin de que las estrategias estén orientadas y alineadas directamente con la Visión de la empresa. (D'Alessio, 2014). En la Tabla 36 se aprecia que la Empresa Corporación Limatambo identifica once políticas claramente relacionadas con las seis estrategias retenidas diseñadas con miras al 2025. Debido a la coyuntura económica actual en el país, la demanda del vidrio promueve invertir en la

Tabla 36

Estrategias y Políticas

Políticas	E2. Invertir en planta y optimizar capacidad	E3. Importar productos innovadores según tendencias globales	E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos	E5. Establecer sucursales comerciales en provincias	E6. Obtener certificaciones de calidad internacional	E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa	E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias	E10. Generar liderazgo en ventas	E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación
P1 Ejecutar el desarrollo de nuevos productos y servicios	X	X	X	X	X		X	X	X	X
P2 Implementar el uso de sistemas integrados de gestión	X	X	X	X	X		X	X	X	
P3 Establecer procedimientos en las relaciones comerciales	X	X	X	X		X	X	X	X	
P4 Ejecutar la capacitación constante de la fuerza laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P5 Implementar el desarrollo de servicios de obras				X			X	X	X	
P6 Establecer la contratación de personal calificado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7 Establecer el mejor uso de las zonas operacionales	X	X	X	X	X	X	X	X		
P8 Establecer el acercamiento en todo el sector de la Construcción				X			X	X	X	
P9 Implementar procedimientos de ventas	X	X	X	X		X	X	X	X	
P10 Implementar la certificación de estándares de calidad en todos los procesos	X	X	X	X	X	X			X	X
P11 Evitar sobre stock considerando la proyección de la demanda	X	X	X			X				

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.136, Perú: Pearson.

planta y optimizar la capacidad, fomentando el desarrollo de nuevos productos y servicios. A su vez, el mercado del vidrio obligue a las empresas dedicadas al rubro a potenciar su área de proyectos y arquitectura con el fin de crear políticas de monitoreo y mejora en el desarrollo de las ejecuciones de las obras, formando alianzas estratégicas con empresas relacionadas en provincias.

7.4. Estructura de la Empresa de Corporación Limatambo

El crecimiento no planificado de la Empresa Corporación Limatambo ha generado que solo tengan un organigrama claramente establecido para una de las tres empresas, mientras que las otras dos empresas se han manejado con organigramas provisionales, gracias a los cuales se puede encontrar que inducen a errores de carácter administrativo y organizacional como lo es la duplicidad de funciones entre miembros de una misma área, entre otros. A continuación, se puede observar en las siguientes figuras, los organigramas propuestos por el grupo para cada una de las empresas de la Empresa Corporación Limatambo.



Figura 35. Organigrama propuesto para la Empresa Corporación Limatambo.

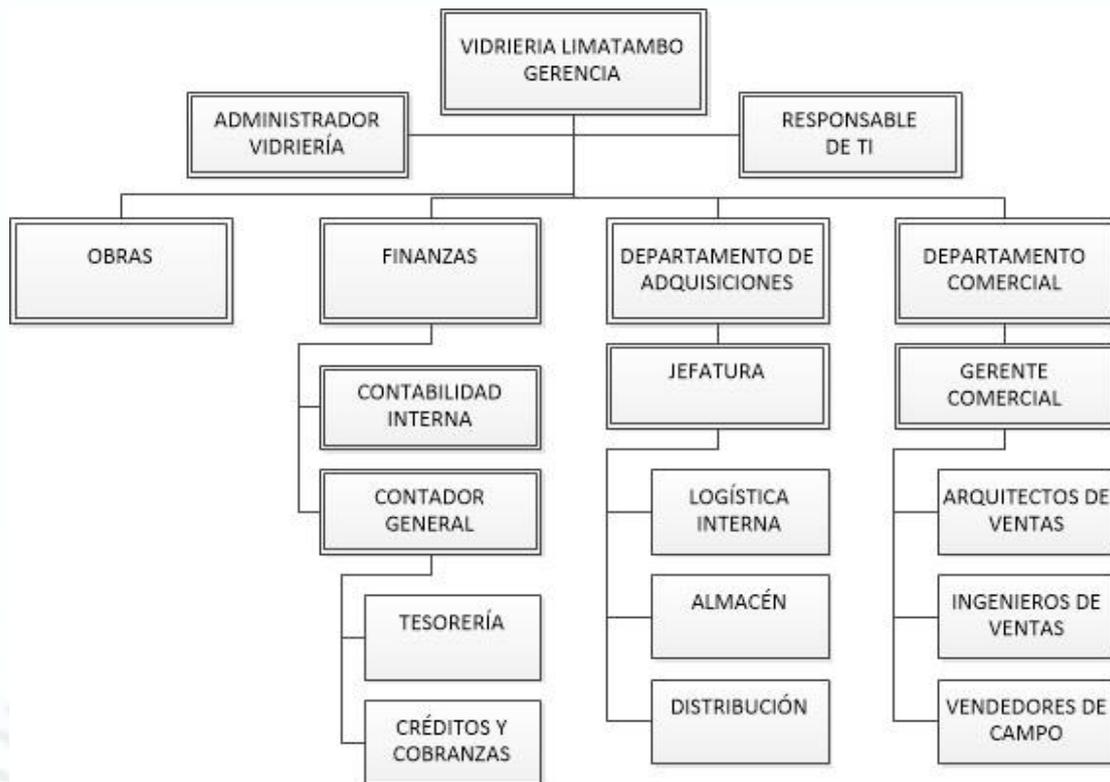


Figura 36. Organigrama propuesto para Vidriería Limatambo.

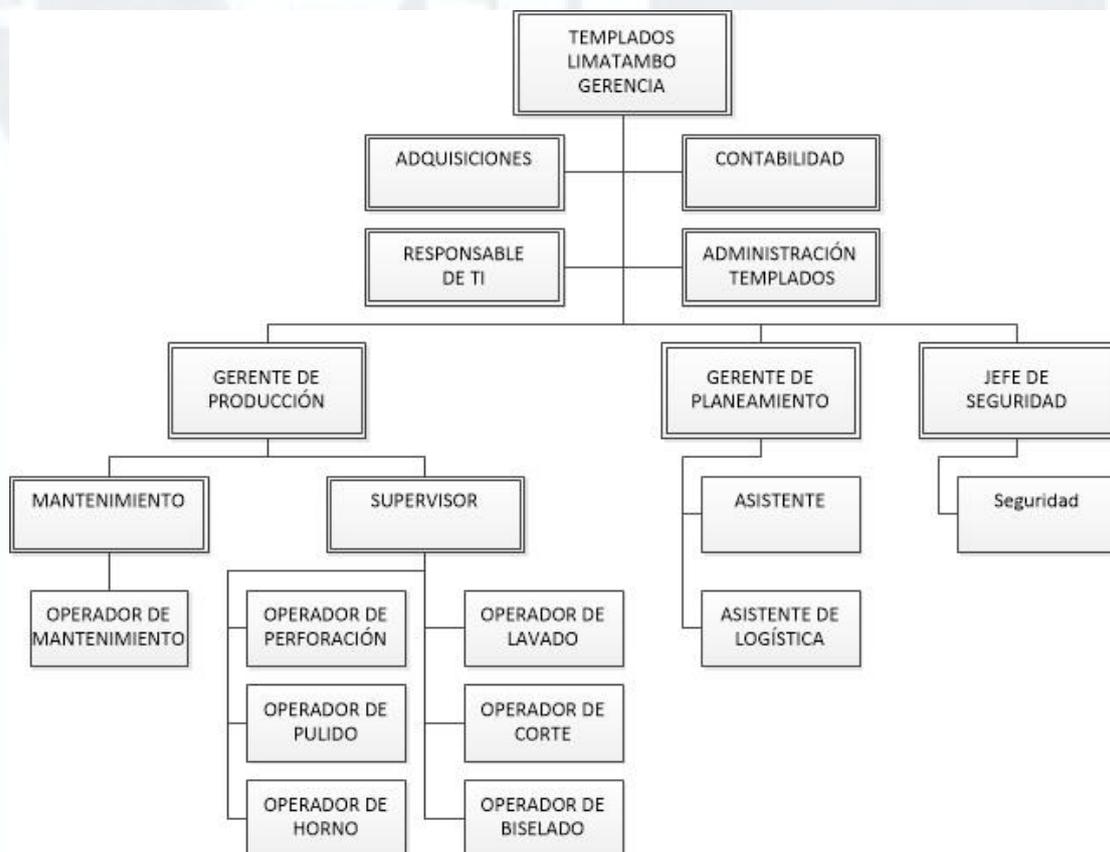


Figura 37. Organigrama propuesto para Templados Limatambo.



Figura 38. Organigrama propuesto para Corporación Limatambo.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la actualidad es fundamental que todas las estrategias formuladas se encuentren alineadas al concepto de medio ambiente, ecología y responsabilidad social debido a que esta representa una herramienta que genera valor para la empresa en el mercado nacional. La actividad empresarial en el Perú se encuentra en un momento donde los *stakeholders* han empezado a valorar el impacto que puede generar la empresa sobre su entorno y es por ello, la importancia de manejar nuestras estrategias de manera oportuna.

La realidad de Corporación Limatambo permite involucrarse en esta tendencia principalmente de varias formas. El deseo de obtener los diferentes certificados de calidad involucra una mejora en sus actuales procesos y dentro de ellos, se encuentra la reducción de merma la cual permite tomar una postura amigable con el medio ambiente, evitando la contaminación del mismo. Por otro lado, estas nuevas mejoras involucran que los trabajadores tengan todo el equipo de seguridad necesario para no atentar contra su calidad de vida como lo son los guantes y las mascarillas. Estos últimos son de suma importancia ya que permiten obtener los ISO 9001 de gestión de calidad y a su vez el ISO 26000 de responsabilidad social, la cual vela por los clientes internos y el entorno de la empresa.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para la realidad de Corporación Limatambo, el manejo oportuno de los trabajadores es importante dentro de la organización. El primer paso para lograr la que estos se identifiquen con la empresa, consiste en elaborar un plan que integre tanto a ellos como a las nuevas políticas e indicadores propuestos en el presente trabajo. Dentro de este procedimiento, se debe contemplar las necesidades tanto de ellos, como del mercado con la finalidad de crear un círculo recíproco que genere valor para la organización. Lográndose este procedimiento de manera correcta, el trabajador se sentirá completamente identificado con la empresa, lo cual ayuda a retener mano de obra, la cual es limitada en el mercado.

Otro de los factores que la gerencia debe cuidar con la finalidad de que no haya fuga de talentos de manera regular, es el nivel de motivación que debe poseer toda organización. Este factor es de vital importancia y consiste en lograr que el operario tenga una buena predisposición al momento de realizar su trabajo lo cual a largo plazo ayuda a que se forme una estrecha identificación con la empresa. Además en el presente trabajo la motivación es de suma importancia debido a los cambios estructurales que se están proponiendo ya que todo cambio organizacional se lleva gracias al nivel de motivación e identificación que tengan sus trabajadores con la empresa.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios para la organización. Este proceso para ser exitoso necesita ser planificado de manera efectiva (D'Alessio, 2013), siendo necesario realizar las siguientes acciones: (a) desarrollar un plan de acción, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director facultado para guiar el cambio, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar esta visión del cambio, (f) facultar a otros para lograr la visión del cambio, (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (h) usar permanentemente la referenciación, (i) tercerizar cuando sea posible, (j) planear ambos

resultados y crear éxitos tempranos, (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios y (l) institucionalizar los nuevos enfoques.

La capacitación y comunicación a todo nivel, con un liderazgo transformacional, es de suma importancia para que la Corporación Limatambo alcance todos los objetivos propuestos. Todo proceso de cambio involucra en un primer momento gran incertidumbre entre los miembros que actualmente se encuentran trabajando en la organización, por lo que es importante que se establezcan objetivos claros y alcanzables, con un sistema de comunicación eficiente que permita absolver cualquier duda y comentarios acerca de los procesos. Además será pertinente realizar este seguimiento con la finalidad de que estos se utilicen, considerando como principal indicador el nivel de *feedback*.

El siguiente paso de la implementación de las nuevas propuestas en la empresa, se centra principalmente en el seguimiento y la culminación del proceso, la cual el éxito dependerá de conservar la motivación de los trabajadores a través de los canales de comunicación.

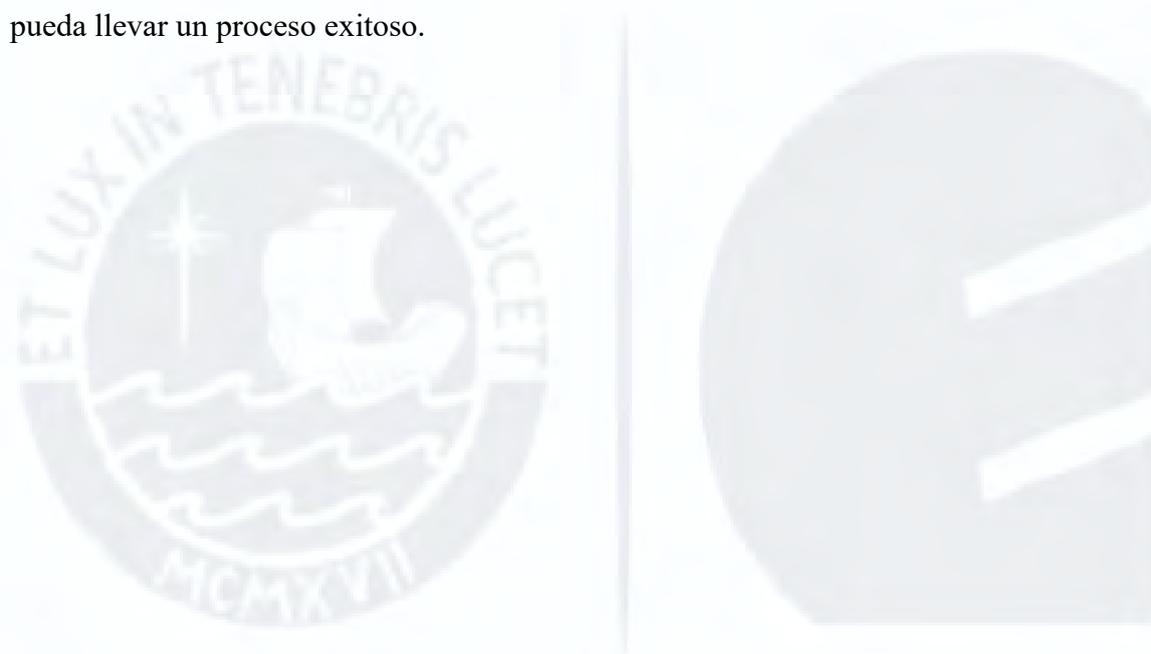
7.8. Conclusiones

El Proceso estratégico según D'Alessio (2014), señala que en su segunda etapa, la implementación tendrá logros significantes en cuanto se alcancen los objetivos propuestos en su primera etapa, la Formulación.

Por lo tanto se han identificado 13 Objetivos a Corto Plazo (OCP) para lograr los Objetivos a Largo Plazo (OLP) , a mayoría de los objetivos a corto plazo son proyectados en los próximos 3 años. El empuje y la exhortación a trabajar con una visión clara a todos los miembros de la empresa de todos los niveles hará comprometerlas a alcanzar los Objetivos a corto plazo (OCP) deseados en el tiempo deseado. Estas OCP deben ser monitoreadas con el fin de lograr implementarlas, envolviendo a los empleados de la Empresa Corporación Limatambo, dentro de su nueva estructura organizacional. Todas estas Objetivos a largo plazo

y subsecuentes Objetivos a corto plazo ayudarán a atender las demandas de servicios que exigen una calidad del producto y del servicio y una responsabilidad social que exigen los clientes existentes y venideros.

Además, el proceso de implementación de estas nuevas medidas involucra que todos los miembros de la organización formen parte del mismo durante todo el proceso a través de los diversos canales de comunicación propuestos por la gerencia. La identificación y motivación por parte del personal será fundamental para que no se resistan al cambio y se pueda llevar un proceso exitoso.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control, que aunque se considera en tercera instancia es un proceso permanente e iterativo. Es así porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. El control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. Para esta etapa se usará como herramienta el “Balance Scorecard” o el Tablero de Control Integrado, que permitirá controlar eficientemente los 15 objetivos a corto plazo definidos en el capítulo anterior y que además facilitará la evaluación de las estrategias seleccionadas en base a cuatro perspectivas diferentes: (a) Perspectiva financiera, (b) Perspectiva del cliente, (c) Perspectiva de los procesos internos; y (d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización (D’Alessio, 2013, p.157).

8.1. Perspectivas de Control

Es conocido que si no se hacen mediciones y comparaciones, no se pueden tomar decisiones acertadas ni ejecutar procesos de control en beneficio del logro de los Objetivos de Largo Plazo. Kaplan y Norton (2001), como se citó en D’Alessio (2014), sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos. Las perspectivas de control son las siguientes.

8.1.1. Aprendizaje Interno

Según Kaplan y Norton (2001), como se citó en D’Alessio (2014), la clave para el desarrollo de la organización con una visión de largo plazo es el recurso humano. Esta perspectiva tiene en cuenta factores como la satisfacción, retención, productividad de la fuerza operacional; capacidad de los sistemas facilitadores, de información y de comunicaciones. La Empresa Corporación Limatambo en cumplimiento con las estrategias

relacionadas a los Objetivos de Corto Plazo asociados a esta perspectiva, deberá concentrarse en la buena administración de personal calificado en áreas y acciones críticas de crecimiento.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva analiza a la organización y sus procesos como el servicio de post-venta, eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, tiempos de los ciclos. La Empresa Corporación Limatambo tendrá en cuenta básicamente el proceso de certificación de calidad con la finalidad de reducir costos operativos y potenciar el área de proyectos.

8.1.3. Clientes

Se consideran factores como participación del mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes, penetración de mercados o desarrollo de productos. La Empresa Corporación Limatambo considerará una mejor promoción de sus productos a través de actividades de publicidad que dependan de un área comercial más profesional.

8.1.4. Financiera

Se tomarán en cuenta acciones como el retorno sobre el uso del patrimonio, retorno sobre las ventas, flujo de caja, análisis del punto de equilibrio, entre otros. En el caso de la Empresa Corporación Limatambo siempre mantendrá relaciones de confianza con sus proveedores ya que estos dan crédito sin mayor costo que las entidades financieras.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, no es una herramienta de gestión, el tablero de control sirve para saber que con todo lo que se hizo en la formulación estratégica se puede llegar a lograr ese objetivo, que va a ser un objetivo más para lograr la Visión (D'Alessio,2013, p.158) . La Tabla 37 muestra el modelo de Tablero de Control Balanceado para la Empresa Corporación Limatambo.

Tabla 37

Modelo de Tablero de Control Balanceado para la Empresa Corporación Limatambo.

OCP	Objetivo	Año Proyectado	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera				
OCP1.1.	Incrementar los ingresos por ventas en un mínimo de 5% cada año. El periodo de 2014 fue de 7%.	2016	Venta anual	Nuevos Soles
OCP2.2.	Negociar políticas de crédito con los proveedores de 60 a 90 días, para desarrollar más proyectos.	2017	Tiempo de crédito	Días
OCP4.2.	Mejorar el manejo de la estimación del tipo de cambio, con la finalidad que no afecte en un exceso en el desembolso de la compra de insumo.	2016	Valor Monetario	Nuevos Soles
Perspectiva del Cliente				
OCP1.2.	Incrementar el presupuesto de capacitación al equipo de ventas en un 2% durante los próximos 2 años.	2017	Presupuesto de capacitación	Nuevos Soles
OCP1.3.	Incrementar el presupuesto para las campañas de publicidad y marketing virtual, escrito o masiva, representando un incremento anual del 2% de sus ingresos por ventas.	2016	Presupuesto de Marketing	Nuevos Soles
OCP2.1.	Incrementar el número de servicios de obras, empezando en 4, a por lo menos en 1 adicional por año.	2017	Nuevos proyectos.	Número
OCP2.3.	Incrementar la cartera con nuevos clientes en provincias, según el crecimiento de la demanda en estas.	2018	Nuevos clientes.	Número
OCP5.1.	Abrir sedes al interior del país: Junín en 2016, La Libertad en 2017.	2017	Sedes	Número
Perspectiva de los Procesos Internos				
OCP3.1.	Participar en ferias tecnológicas de procesamiento de vidrio en el extranjero, mínimo una vez al año.	2016	Ferias Internacionales.	Número
OCP4.1.	Empezar el proceso de certificación en calidad, con el fin de reducir los costos operativos.	2017	Avance en el desarrollo del plan.	Porcentaje
Perspectiva de Aprendizaje Interno				
OCP5.2.	Formar un equipo de asesores técnicos comerciales para atender los mercados de provincias.	2017	Visitas a provincias.	Número
OCP3.2.	Implementar cursos de capacitación al personal técnico e ingeniería, ya sea en instituciones educativas como en las casas matrices de los proveedores de tecnología.	2016	Cantidad de capacitaciones.	Número
OCP6.1.	Implementar la certificación ISO 9001 al 2017.	2017	Avance en el desarrollo del plan.	Porcentaje

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.161, Perú: Pearson.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado será una herramienta útil para la Empresa Corporación Limatambo al cuantificar mediante indicadores los objetivos a corto plazo,

establecer una proyección de tiempo y dividir estos objetivos según perspectivas de control. Así se podrá saber cómo la empresa está trabajando sus estrategias y políticas, continuar con las acciones planificadas o corregirlas en caso que no se completen estos objetivos correctamente.

Se puede observar que cinco de los trece objetivos a corto plazo son orientados según la perspectiva del cliente, esto concuerda con las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y de integración, como se ha concluido en análisis previos en el capítulo VI. Además, estos objetivos orientados a la perspectiva del cliente están alineados a la visión de la Empresa Corporación Limatambo, donde “la satisfacción del cliente es lo que más importa”.

Por último, el control estratégico tiene el propósito de medir la performance de las estrategias, retroalimentar a todo el proceso y de ser necesario hacer replanteamientos de las estrategias y objetivos en caso que los resultados de estos no sean los esperados según lo planificado.

Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Corporación Limatambo

En el presente capítulo se analizará la competitividad de la Empresa Corporación Limatambo frente a los líderes del mercado, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1990), el objetivo es adaptarse a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, esta industria depende del desarrollo del clúster del Sector Construcción.

9.1 Análisis competitivo de la Empresa Corporación Limatambo

La empresa Corporación Limatambo está amenazada por la entrada de nuevos competidores los cuales podrían tener una mayor capacidad de inversión, tal como se hizo mención en el capítulo III, Vidrios Lirquen, empresa chilena en Joint Venture con Nippon Sheet Glass - NSG (Japón), Saint Gobain (Francia) e Inversiones Pathfinder (Chile), han decidido instalar una planta para la fabricación de vidrio, estimando invertir US\$200 millones (Gestión, 7 de mayo 2013).

Además, según los datos de MAXIMIXE (2011), sólo en el 2011, 615 empresas importaron vidrio con un valor de US\$ 101.4 millones, de las cuales el 31.2% no constituyen las principales empresas de la industria incluyendo la empresa Corporación Limatambo.

Según los datos de MAXIMIZE (2011), la industria del vidrio plano para construcción, tiene entre sus principales competidores a 7 empresas, de las cuales se destacan Corporación Miyasato (13,2% de participación), Vidrios Lirquen Perú (13,1%), Unión Ychikawa (9,4%), Vidriería 28 de Julio (Furukawa) (8,3%), Cetco (6,1%), Corporación de Vidrios y Aluminios Corrales (6,0%), Triplex Inversiones (5,1%), Vidriería Limatambo (4,2%) y Negociación Comercial San Pedro (3,4%). Actualmente en el Perú existen dos grandes competidores que por sus volúmenes en ventas son los referentes dentro de la industria del vidrio, estos son Corporación Miyasato, con un volumen de ventas de 277.8 millones de dólares al año, y Furukawa, con un volumen de ventas de 240.3 millones de dólares al año.

Los principales proveedores de vidrio plano para la industria de la construcción provienen mayormente de China, Colombia y de Estados Unidos, estas empresas son muy numerosas donde el cliente puede escoger al proveedor considerando una buena relación calidad de servicio-precio, siendo bajo el poder de negociación.

La mayor cantidad de importaciones proviene de China, seguida de Colombia y EE.UU con más de US\$ 74 millones de dólares de vidrio importado al Perú por año entre los tres países.

El poder de marca en la industria del vidrio para la construcción es casi nulo, por lo tanto el poder de negociación de los compradores es alta, los compradores deciden su compra básicamente por el precio y a la vez exigen que el servicio que reciben de sus proveedores sea bueno, por ejemplo algunas empresas vidrieras ofrecen servicios de asesoría técnica, servicio de transporte, servicio de financiamiento, etc. La empresa Corporación Limatambo además de brindar un servicio eficiente en lo que respecta a la atención de los pedidos de sus clientes, también les ofrece financiamiento con una política de crédito de 60 a 90 días.

La amenaza de sustitutos es casi nula; sin embargo, como se mencionó en el capítulo III, las estructuras de policarbonato son materiales que tienen características similares a las del vidrio, éstas son vendidas por las mismas empresas que venden vidrios, como una opción más económica.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Corporación Limatambo

Se han identificado las siguientes ventajas competitivas para la Empresa Corporación Limatambo, según los conceptos de ventaja competitiva expresado por Porter (2009):

- Funcionamiento eficiente de la cadena de suministros que permite una alta rotación de inventarios.
- Percepción de calidad en el producto y en el servicio por parte del cliente.
- Capacidad de financiamiento debido a la posesión de bienes inmuebles.

- Inclusión de un producto con valor agregado por la misma empresa como el vidrio templado, teniendo la empresa una planta propia para su producción.

9.3. Identificación y Análisis de los potenciales Clústeres de la Empresa Corporación

Limatambo

Michael Porter (1990) introdujo el término clúster en el análisis económico y de los negocios, según Porter, el clúster se conforma de los siguientes elementos:

- Las relaciones entre clientes y proveedores.
- El uso de tecnologías comunes.
- Canales comunes de compra y distribución.
- Una disponibilidad común de un conjunto de mano de obra.
- Esto se aúna a la existencia de factores que promuevan la agrupación de empresas dentro de un área geográfica determinada.

En el caso de la Empresa Corporación Limatambo, al pertenecer al sector de la industria del vidrio para la construcción depende directamente del Sector Construcción, que es considerado como un clúster, según el Plan de la Diversificación Nacional del Ministerio de Trabajo, el cual ha identificado 1207 empresas constructoras, con 215 076 trabajadores en la ciudad de Lima y que cuenta con la cercanía de las materias primas, cuenta con una adecuada infraestructura y capacidad de recursos humanos (El Comercio, 2014).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales

Una de las principales características de la nueva economía peruana es la transición de empresas y corporaciones nacionales a la eficiencia colectiva. La competitividad está y estará cada vez más, relacionada con el funcionamiento de las redes interinstitucionales en lugar de las empresas aisladas, dentro del sector de la construcción este sector tiene el soporte de CAPECO (Cámara Peruana de la Construcción), quienes agrupan y representan a las empresas que se desenvuelven en la actividad constructora en el Perú, además de ello cuentan

con el soporte del ISTP CAPECO - Instituto Superior Tecnológico Privado de la Construcción, el ICD - Instituto de la Construcción y el Desarrollo, El Centro de Arbitraje y conciliación de la Construcción; las Universidades cuentan con las carreras de Ingeniería Civil o Arquitectura, que proveen de profesionales capacitados para el desarrollo de este Clúster.

9.5 Conclusiones

Siguiendo el modelo de Porter (1990), la Empresa Corporación Limatambo mantiene un equilibrio entre las fuerzas competitivas, el poder de negociación de sus proveedores y de sus clientes lo maneja en base a la percepción de calidad de sus productos y de sus servicios, que le permite crecer en la industria del vidrio para la construcción en el Perú mediante la fidelización de sus clientes; sin embargo, al pertenecer a una industria rentable se propicia la amenaza de nuevos entrantes, que a su vez están limitadas por la alta inversión requerida para establecerse en el mercado.

En cuanto al desarrollo del clúster de construcción, la empresa es proveedora de uno de los materiales más importantes para los acabados de las viviendas, centros comerciales, oficinas, etc. Las empresas como Corporación Limatambo deberían relacionarse más con este sector, pasando de tener una actividad coyuntural e individual a tener una comprensión colectiva de largo plazo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, se presenta un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado. La Tabla 38 presentada a continuación es el Plan Estratégico Integral de la Empresa Corporación Limatambo, el cual servirá para visualizar y controlar el proceso estratégico a través de la realización de ajustes necesarios, brindando un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma se puede tener la visión integral del plan, lo cual es fundamental para la toma de decisiones (D'Alessio, 2013).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral se desarrolla teniendo presente los diferentes insumos vistos a los largo de todos estos capítulo. Estos son los siguientes:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Código de Ética
5. Estrategias
6. Objetivos a Largo Plazo
7. Objetivos a Corto Plazo
8. Los Recursos
9. Estructura Organizacional

En la Figura 38, se muestra el plan estratégico integral de la Empresa Corporación Limatambo, que ayudará al control del proceso estratégico y a los reajustes sugeridos si estos fueran necesarios de implementar, esta visión integral del proceso es fundamental.

10.2. Conclusiones Finales

1. La Empresa no cuenta con una visión clara que comprometa a la organización con el logro de sus objetivos a largo plazo ni políticas y Código de Ética establecido.
2. Teniendo la Empresa un origen austero, ha logrado posicionarse con éxito en el mercado del vidrio para la construcción debido a la percepción de calidad determinada por los clientes, lo cual puede garantizar un excelente crecimiento a futuro.
3. Entre las principales fortalezas de la Empresa se encuentran su capacidad de financiamiento, arma efectiva para su desarrollo y cumplimiento de los objetivos, gracias a ello ha podido constituir su área de vidrio templado. Además, la Empresa conoce las necesidades de los clientes, gracias a que cuenta con personal que se identifica con esta. También la cadena de distribución de la Empresa tiene un correcto funcionamiento que le permitió que en los últimos años no tenga problemas de importación y desaduanaje.
4. Entre sus debilidades, al no tener claros sus objetivos, la Empresa no cuenta con un plan estratégico a futuro ni con un manual de funciones. Si bien la Empresa cuenta con un staff de vendedores, estos no tienen objetivos claros al no contar con un área comercial ni tampoco con políticas de ventas.
5. Las principales oportunidades de la Empresa son el crecimiento económico, el incremento de las inversiones en el sector construcción y la promoción de la ley de leasing inmobiliario.
6. La amenaza más importante para la Empresa es la posible entrada de competidores extranjeros dentro de la industria del vidrio, que poseen mayor capacidad económica
7. Entre los principales factores clave de éxito de la Empresa se puede mencionar que esta cuenta con equipamiento de tecnología que permite hacer el procesamiento del vidrio crudo para darle valor agregado. Además, tienen un buen manejo de costos, recursos y personal.

8. La Empresa ha empezado a diversificar de forma satisfactoria su línea de productos con su oferta de vidrio templado, producto con valor agregado que con su buen margen de utilidades otorgará beneficios a la Empresa.
9. La Empresa ha decidido fortalecer sus ventas en provincias, las cuales tienen como consecuencia un crecimiento positivo.
10. Al ser una empresa de origen familiar, la Empresa ha crecido sin planificación lo cual ha generado que existan duplicidad de funciones.
11. El mercado exige a la Empresa establecer políticas de retención de talento humano, al ser este escaso en áreas especializadas en el tratamiento del vidrio.

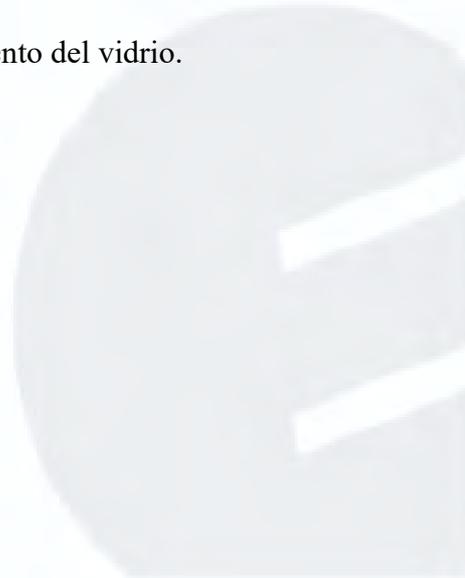


Tabla 38

Planeamiento Estratégico Integral

Misión Nuestra misión es brindar alternativas de solución a las necesidades de nuestros clientes y las del sector de la construcción a nivel nacional, a través de nuestra amplia gama de productos en vidrios, aluminio, y bienes afines a la construcción y decoración, optimizando y garantizando la inversión de nuestros clientes con el apoyo de nuestros colaboradores calificados en el tratamiento del vidrio y comprometidos con su trabajo.	Intereses Organizacionales	Visión: Para el año 2025, ser reconocidos entre los principales competidores en la Industria del Vidrio para la Construcción en todo el territorio peruano, lo que implica la mejora continua de la calidad de nuestros productos y de nuestros servicios. Para ello, la satisfacción del cliente es lo que más importa, así se tendrá una mayor presencia en obras arquitectónicas y proyectos importantes. Esto es un orgullo para nosotros porque significa que estamos construyendo un Perú moderno.						Valores
	1. Ampliación y Desarrollo de Servicios 2. Posicionamiento de Marca 3. Incremento de cartera de clientes 4. Protección del capital de la Empresa 5. Calidad 6. Rentabilidad	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales:
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	1. Estado: Normatividad, desarrollo, infraestructura Proveedores: acuerdos de colaboración, calidad Sector construcción aún en desarrollo 2. Acuerdos estratégicos con proveedores Convertirse en una Gran Corporación y posteriormente en Holding 3. Alianzas estratégicas, Mercado atento a nuevos entrantes
		Incrementar los ingresos por ventas de S/. 36 millones el 2014 a S/. 66 millones el 2025.	Aumentar la participación de mercado en el segmento de vidrios para construcción del 4.1% en el 2011 a 10% al 2025.	Aumentar la capacidad utilizada de la planta de un 75% (a dos turnos) en el 2014 a un 100% al 2025.	Elevar el margen de utilidad a 20% al 2025. En el 2014 el margen fue del 10%.	Incrementar el área de almacenaje disponible, de 3,000 m ² el 2015 a 10,000 m ² al 2025.	Obtener los certificados de calidad ISO 9001,14001, 1800 y 26000. El 2014 no se cuenta con ninguno.	Políticas
	Estrategias							
	E2. Invertir en planta y optimizar capacidad.	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11
	E3. Importar productos innovadores según tendencias globales.	X	X		X			P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11
	E4. Adquirir maquinaria de última tecnología para los nuevos productos.	X	X	X		X	X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11
	E5. Establecer sucursales comerciales en provincias.	X	X		X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10
	E6. Obtener certificaciones de calidad internacional.	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P4, P6, P7, P10
	E7. Reducir el índice de riesgo de la empresa.	X			X			P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11
	E9. Formar alianzas estratégicas con empresas en provincias.	X	X	X	X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9
	E10. Generar liderazgo en ventas.	X	X		X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9
	E13. Potenciar la arquitectura y la formulación de proyectos	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10
	E14. Establecer convenios con escuelas técnicas para capacitación.		X	X			X	P1, P4, P6. P10
Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	Tablero de Control	
	Incrementar los ingresos por ventas en un mínimo de 5% cada año. El periodo de 2014 fue de 7%.	Incrementar el número de servicios de obras, empezando en 4, a por lo menos en 1 adicional por año.	Participar en ferias tecnológicas de procesamiento de vidrio en el extranjero, mínimo una vez al año.	Empezar el proceso de certificación en calidad, con el fin de reducir los costos operativos.	Abrir sedes al interior del país: Junín en 2016, La Libertad en 2017.	Implementar la certificación ISO 9001 al 2017		
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2		
1. Perspectiva Financiera. 2. Perspectiva del Cliente. 3. Perspectiva de Procesos. 4. Perspectiva de aprendizaje	Incrementar el presupuesto de capacitación al equipo de ventas en un 2% durante los próximos 2 años.	Negociar políticas de crédito con los proveedores de 60 a 90 días, para desarrollar más proyectos.	Implementar cursos de capacitación al personal técnico e ingeniería, ya sea en instituciones educativas como en las casas matrices de los proveedores de tecnología.	Mejorar el manejo de la estimación del tipo de cambio, con la finalidad que no afecte en un exceso en el desembolso de la compra de insumo.	Formar un equipo de asesores técnicos comerciales para atender los mercados de provincias.	-	1. Perspectiva Financiera. 2. Perspectiva del Cliente. 3. Perspectiva de Procesos. 4. Perspectiva de aprendizaje	
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3	OCP 6.3		
	Incrementar el presupuesto para las campañas de publicidad y marketing virtual, escrito o masiva, representando un incremento anual del 2% de sus ingresos por ventas.	Incrementar la cartera con nuevos clientes en provincias, según el crecimiento de la demanda en estas.	-	-	-	-		
	RECURSOS							
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN							
	PLANES OPERACIONALES							

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado", por F. D'Alessio, 2014, p.176, Perú: Pearson.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, el cual llevará a la empresa de la situación actual a una posible situación futura deseada.
2. Invertir en planta con la finalidad de apoyar el incremento de ventas proyectadas en las políticas de ventas establecidas.
3. Adoptar la cultura organizacional de la Empresa Corporación Limatambo a la nueva propuesta, para así poder implementar satisfactoriamente el presente plan estratégico.
4. Establecer sucursales en las provincias de Junín y La Libertad con la finalidad de cubrir las regiones de la costa norte y central del país, a través de alianzas estratégicas locales.
5. Continuar con la diversificación de productos relacionados como vidrio templado y más adelante con vidrio insulado y potenciar su oferta.
6. Obtener certificaciones internacionales de calidad que permita a la empresa mejorar sus procesos en planta como administrativos con la finalidad de que apoye el crecimiento de las ventas.
7. Implementar programa de capacitación para la fuerza de ventas en diversidad de productos y servicios ofrecidos.
8. Establecer mejores políticas de crédito con los proveedores que permita a la empresa desarrollar un número mayor de ejecución de obras.
9. Establecer relaciones con las diferentes instituciones del clúster de la construcción, así como escuelas especializadas que proporcione personal capacitado para el proceso del trabajo del vidrio.
10. Estar al tanto de las tendencias mundiales en los que respecta a nuevas tecnologías en la industria del vidrio
11. Tercerizar el área de recursos humanos con la finalidad de retener la mano de obra limitada que existe en este mercado.

10.4. Futuro de la Empresa Corporación Limatambo

Teniendo en consideración la situación del entorno de negocios relacionados a la Empresa Corporación Limatambo, donde se han identificado las oportunidades y amenazas, y sabiendo cuáles son sus fortalezas y las debilidades, están en la posibilidad de ejecutar el planeamiento estratégico propuesto. Los gerentes de la Empresa tienen el conocimiento y la motivación para ello y también deberán tener la confianza en que es posible hacerlo. Las estrategias y objetivos planteados son realistas de acuerdo con el entorno de negocio para la empresa.

Debido a que existe una demanda de infraestructura, lo cual es una oportunidad de crecimiento para la Empresa, el Plan Estratégico ayudará a la Empresa a incrementar su cuota de mercado y sus ventas. Las estrategias y objetivos se basaron en esta oportunidad y si se ejecutan correctamente, se van a cumplir. Potenciando el desarrollo del vidrio templado como primera etapa de diversificación ayudará a alcanzar la cuota de mercado y ventas deseados.

Por último, la Empresa Corporación Limatambo de acuerdo a su Visión, busca ser una empresa reconocida e importante por la calidad de sus productos y de sus servicios. Con la Misión y Visión planteadas en el presente Plan Estratégico y con un trabajo dedicado por parte de la Empresa, esto será posible al alcanzar el posicionamiento de estar entre los tres competidores más importantes de la industria. La Visión propuesta es el motor de la Empresa que los llevará a la situación deseada en el futuro y sobre esta Visión está basado el Plan Estratégico.

Referencias

Altamirano, A. J. (2011). El Ayni y la Minka. *Investigaciones sociales*, 15(27), 43-75.

Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7659/6666>

Aprobación de poderes del Estado cayó críticamente desde 2011. (2014, 22 de junio). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/politica/actualidad/aprobacion-](http://elcomercio.pe/politica/actualidad/aprobacion-poderes-estado-cayo-criticamente-desde-2011-noticia-1737853)

[poderes-estado-cayo-criticamente-desde-2011-noticia-1737853](http://elcomercio.pe/politica/actualidad/aprobacion-poderes-estado-cayo-criticamente-desde-2011-noticia-1737853)

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2013). *Niveles*

Socioeconómicos 2013. Recuperado de [http://www.apeim.com.pe/wp-](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf)

[content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *IPC Lima (VAR% 12 meses)*.

Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00312PRM/html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Nota Informativa 2015*. Recuperado de

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-03-12.pdf)

[informativa-2015-03-12.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-03-12.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de Inflación enero 2015*.

Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf)

[Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Tasa de Referencia de la Política*

Monetaria. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>

BCR reduce estimado de crecimiento económico de Perú a solo 3.1% para el 2014. (2014).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-reduce-estimado-crecimiento-economico-solo-2014-2111438>

Concensus Economics: Perú lideraría el crecimiento económico de América Latina en el

2014 con un 6.2%. (2013, 26 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consensus-economics-peru-lideraria-crecimiento-economico-america-latina-2014-62-2077177>

Corporación Limatambo. (2014). *Memoria 2014 - Corporación Limatambo SAC*. Lima, Perú.

Corporación Limatambo. (2015). *Página institucional*. Recuperado de:

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

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.) México DF, México: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo 1013. Decreto Legislativo que aprueba la ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente.

Decreto Legislativo 1177. Decreto Legislativo que establece el Régimen de Promoción del Arrendamiento Para Vivienda (2015).

Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur. (2013, Diciembre). *Infobae América*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

El 40% de extranjeros que llegaron a trabajar al Perú en enero fueron de Colombia y España. (2014, 18 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/40-extranjeros-que-llegaron-trabajar-al-peru-enero-fueron-colombia-y-espana-2092041>

El negocio del reciclaje, una oportunidad que está lejos de despegar en el Perú. (2014).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/negocio-reciclaje-oportunidad-que-esta-lejos-despegar-peru-2099975>

Exchange-Rates.org. (2015). *Nuevos Soles Peruanos (PEN) por Dólar Estadounidense*

(USD). Recuperado de <http://es.exchange-rates.org/history/PEN/USD/G/M>

Éxito a Medias. (2014). *América Economía*. Recuperado de

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

Gil, E., López, S. & Espinosa, D. (2013, diciembre). Factores determinantes de la Inversión

Extranjera Directa en América del Sur. *Perfil de Coyuntura Económica*, 22, 55-85.

Hernández, M. (1991). *Memoria del bien perdido, Identidad y nostalgia En el Inca Garcilaso*

de la Vega. IEP Instituto De estudios peruanos, Biblioteca peruana de psicoanálisis, Ediciones Siruela, s.a.

Instituto de Estudios Peruanos. (2012). *El Perú Avanza o los Peruanos Avanzamos*.

Recuperado de <http://archivo.iep.pe/textos/DDT/elperuavanzaolosperuanos.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: producto bruto interno*

total y por habitante, serie 1994 - 2013. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2013_2.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población estimada al 30 de*

junio, por años calendario y sexo, según departamento. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población rural al 30 de junio*

de cada año, según sexo y grupo de edad. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 - 2013*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_cite_2007-2013_2.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Venta local de cemento por empresa, según departamento*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap17002.xls>

Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

[INDECOPI]. (2015). *Página institucional*. Recuperado de:

<http://www.indecopi.gob.pe>

International Monetary Fund. (2015). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Normas Legales, Diario Oficial El Peruano. Lima, 15 de Octubre de 2005.

Los 10 países con más gasto militar del mundo. (2014, Noviembre). *DFNS.NET*. Recuperado

de <http://es.dfns.net/2014/11/28/los-10-paises-con-mas-gasto-militar-del-mundo/>

GR HOLDING S.A. (2011). *Trigésima Quinta Memoria Anual 2011*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/B80049/20120319195601/MEMORIA32LPH322011.PDF>

F

MAXIMIXE. (2011). *Perú proyecciones*. Lima, Perú: Grupo Maximixe.

Ministerio de Comercio Exterior & Turismo. (2015). *Evolución de las Exportaciones –*

Marzo 2015. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Marzo_2015.pdf

Ministerio de Economía & Finanzas [MEF]. (2015). *Fitch Ratings eleva calificación*

crediticia de Perú a BBB+. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3373%&Itemid=101959&lang=es

Ministerio de Economía & Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico Multianual*

2015-2017. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf

Ministerio de Energía & Minas. (2015). *Cantidades de extracción de algunos minerales no metálicos*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/ESTADISTICA/PRODUCCION/2012/AJUSTE-07-2013/NOMETALICO.xlsx>

Ministerio de Trabajo. (2013). *Conflictos Laborales Abril-Junio 2013*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2013/RT_CONFLICTOS_LABORALES_ABRIL_JUNIO_2013.pdf

Ministerio de Transportes & Comunicaciones. (2014). *Interconexión vial Iñapari - Puerto*

Marítimo del sur. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/integracion/interconexion.htm>

Ministerio de Transportes & Comunicaciones. (2014). *Logros 2014*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/Logros_Agosto2011_Julio2014.pdf

Moody's eleva calificación crediticia del Perú a A3 con perspectiva estable. (2014). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-sub-calificacion-peru-a3-perspectiva-estable-2101943>

Nuechterlein, D. (1973). *United States National Interests in a Changing World*. Kentucky, KY: Lexington.

Nuevo financiamiento de viviendas favorecerá más a independientes. (2015). *Capeco*. Recuperado de <http://www.capeco.org/noticias/nuevo-financiamiento-de-viviendas-favorecera-mas-a-independientes/>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto Ediciones.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.

Proinversión. (2015). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0 &prf=0&jer=5652&sec=1>

Proinversión. (2015). *Flujos de inversión extranjera directa en el Perú*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/ESTADISTICAS_IED/1_5_%20Flujos%20de%20IED%20BCRP_a%20dic%202014.xls

Sonnenschein, J. (2014). *Latin America Scores Lowest on Security*. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/175082/latin-america-scores-lowest-security.aspx>

Standard & Poor's ratifica calificación BBB+ de Perú con perspectiva estable. (2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/standard-poors-afirma-calificacion-bbb-peru-perspectiva-estable-2106713>

Trade Nosis. (2015). *Comercio Exterior de Perú de NCE Vidrio y sus manufacturas*. Recuperado de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/Vidrio-y-sus-manufacturas/PE/70>

Transparency International. (2014). *Corruption Perceptions Index*. Recuperado de http://files.transparency.org/content/download/1900/12610/file/CPI2014_ResultsSpreadsheet.xlsx

Universidad del Rosario. (2014). *Ranking De Ciudades Latinoamericanas Para La Atracción De Inversiones*. Recuperado de

<http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>

Valiente A. (2015), *Perú Consecuencias del gobierno de Juan Velasco Alvarado*. Recuperado de http://ceciliabustamante.com/extramares/ensayos/article_1185.shtml

Vidrios Lirquén de Chile se expande en Perú. (2013). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/impres/vidrios-lirquen-chile-se-expande-peru-2065383>

World Bank. (2015). *GDP (Current US\$)*. Recuperado de

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/PE-CL-CO?display=graph>

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado

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

World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado

de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf