

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



Plan Estratégico para Orión S.A.C.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

PRESENTADA POR

Carolina Andrea Málaga Terrazas

Gonzalo Alberto Condo Huiza

Juan Alejandro Ramos Villavicencio

Martha Ysabel Bedregal Aguilar

Asesor: Ricardo Pino Jordan

Surco, noviembre de 2015

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico de Orión S.A.C. sigue la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico realizado por el doctor Fernando D'Alessio. Para el desarrollo del presente documento se reunió información por medio de cuestionarios aplicados a los jefes de línea, entrevistas al gerente de la empresa y se realizó el análisis de los estados financieros de la empresa. Posteriormente se identificó las estrategias que la compañía debe implementar para generar un posicionamiento que le permita aprovechar las condiciones del mercado en su sector y desarrollar sus potencialidades todo enmarcado en una visión, misión, valores y código de ética.

Finalmente se concluyó que Orión S.A.C. es una empresa que cuenta con sólida capacidad financiera y personal altamente capacitado lo cual le permite ofrecer productos y servicios de calidad reconocida en el mercado. En el presente trabajo se ha recomendado principalmente el desarrollo de una alianza estratégica con una empresa internacional a fin de beneficiarse de la transferencia tecnológica y posicionamiento de marca, brindar una oferta integral para atender las necesidades de los clientes que incluya servicios relacionados e ingresar a sectores no relacionados a la minería como sector pesca y construcción.

Abstract

The Orion S.A.C strategic planning follows the methodology of the strategic process sequential model by Dr. Fernando D'Alessio. For the development of this document information was collected through questionnaires applied to line managers, interviewing the manager of the company and analysis of financial statements of the company was performed. Subsequently strategies that the company must implement to generate a positioning itself to take advantage of market conditions in the sector and develop their potential all framed in a vision, mission, values and code of ethics was identified.

Finally it was concluded that Orion S.A.C. is a solid company with highly trained staff and financial capacity which allows it to offer quality products and services recognized in the market. In this work it has been mainly recommending the development of a strategic alliance with an international company to benefit from technology transfer and branding, providing a comprehensive offering to meet the needs of customers including related services and enter sectors not related to mining like fisheries and construction.

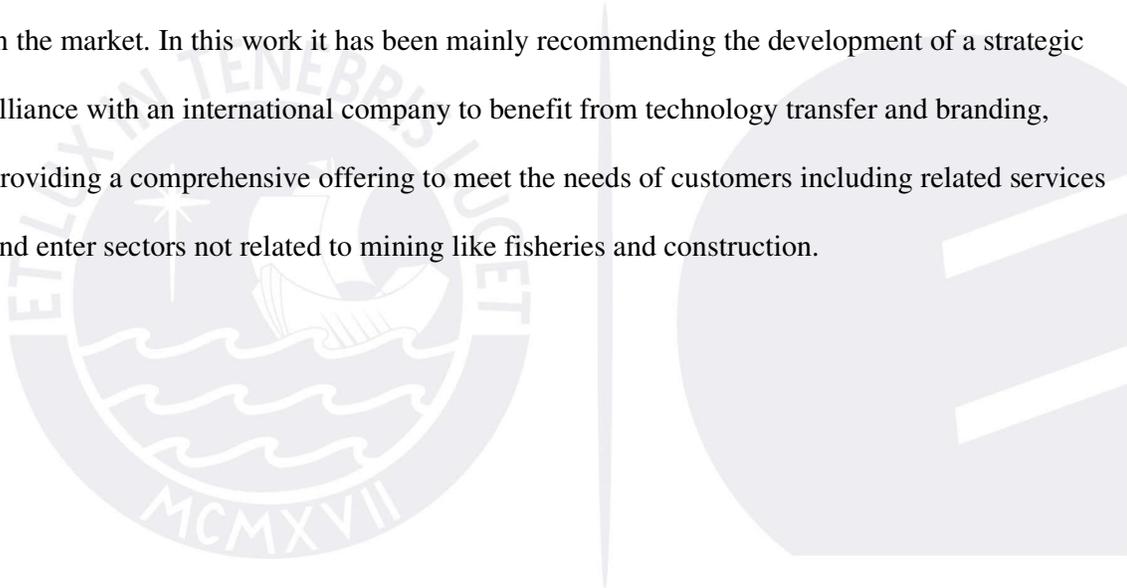


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión Integral.....	ix
Capítulo I: Situación General de Orión S.A.C.....	1
1.1 Situación general	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Visión.....	4
2.3 Misión	5
2.4 Valores	5
2.5 Código de Ética	5
2.6 Conclusiones	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	7
3.1 Análisis del Entorno PESTE	7
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	7
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	22
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	24
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	27
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	28
3.3 Orión S.A.C. y sus competidores	28
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	30

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	31
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	32
3.3.4 Amenaza de los entrantes	33
3.3.5 Rivalidad de los competidores	34
3.4 Orión S.A.C. y sus Referentes.....	36
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	36
3.6 Conclusiones	37
Capitulo IV: Evaluación Interna	40
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	40
4.1.1 Administración y gerencia.....	40
4.1.2 Marketing y ventas.....	42
4.1.3 Operaciones y logística.....	44
4.1.4 Finanzas y contabilidad	45
4.1.5 Recursos Humanos.....	49
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones	50
4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo.....	52
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
4.3 Conclusiones	54
Capitulo V: Intereses de Orión S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo	55
5.1 Intereses de Orión S.A.C.....	55
5.2 Potencial de Orión S.A.C.....	55
5.3 Principios Cardinales de la Orión S.A.C.....	56
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	57

5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	58
5.6 Conclusiones	60
Capitulo VI: El Proceso Estratégico.....	61
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	61
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	62
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	64
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	65
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	66
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	67
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	68
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	68
6.9 Matriz de Ética (ME)	68
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	73
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	73
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	74
6.13 Conclusiones	74
Capitulo VII: Implementación Estratégica.....	77
7.1 Objetivos a Corto Plazo	77
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
7.3 Políticas de cada Estrategia	82
7.4 Estructura de Orión S.A.C.	82
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	83
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	83
7.7 Gestión del Cambio	86
7.8 Conclusiones	87

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	88
8.1 Perspectivas de Control.....	88
8.1.1 Aprendizaje interno	88
8.1.2 Procesos	88
8.1.3 Clientes	89
8.1.4 Financiera.....	89
8.2 Conclusiones	91
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	92
9.1 Plan Estratégico Integral	92
9.2 Conclusiones Finales	93
9.3 Recomendaciones Finales	95
9.4 Futuro de Orión S.A.C.....	95
Referencias.....	97
Apéndices.....	102
Apéndice A: Estados Financieros de Orión S.A.C.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de Empresas por Sector Industrial, según Tamaño de empresa, 2007</i>	21
Tabla 2. <i>Conflictos Sociales Registrados por mes Marzo 2014 – 2015</i>	24
Tabla 3. <i>Evolución de Perú en los 12 Pilares de Competitividad</i>	26
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	29
Tabla 5. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	38
Tabla 6. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	39
Tabla 7. <i>Capital de Trabajo de Orión S.A.C.</i>	46
Tabla 8. <i>Razón Corriente de Orión S.A.C.</i>	46
Tabla 9. <i>Razón de Endeudamiento de Orión S.A.C.</i>	47
Tabla 10. <i>Resultados de Operación de Orión S.A.C.</i>	47
Tabla 11. <i>Rendimiento sobre activos (ROA) de Orión S.A.C.</i>	48
Tabla 12. <i>Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de Orión S.A.C.</i>	48
Tabla 13. <i>Utilidad Operativa (ROS) de Orión S.A.C.</i>	48
Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	53
Tabla 15. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	58
Tabla 16. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	61
Tabla 17. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	63
Tabla 18. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	69
Tabla 19. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	70
Tabla 20. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	71
Tabla 21. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	72
Tabla 22. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	73
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	75
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	76

Tabla 25 <i>Asignación de Recursos</i>	81
Tabla 26. <i>Estrategias vs Políticas</i>	84
Tabla 27. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	90
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral</i>	92



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Índice de competitividad global 2014 – 2015.....	8
<i>Figura 2.</i> Inversión minera.....	14
<i>Figura 3.</i> Inversión privada.....	15
<i>Figura 4.</i> Exportaciones no tradicionales por destino	16
<i>Figura 5.</i> Evolución del producto bruto interno.....	17
<i>Figura 6.</i> Producto bruto interno por actividad económica, 2015.....	18
<i>Figura 7.</i> Aporte en valor agregado bruto del sector manufactura.....	19
<i>Figura 8.</i> Exportación del sector metalmecánica del año 2010 al 2014.	19
<i>Figura 9.</i> Exportación del sector metalmecánica en el primer semestre del 2015.....	20
<i>Figura 10.</i> Principales demandante de proyectos metalmecánicos por sectores en el Perú ...	22
<i>Figura 11.</i> Conflictos sociales registrados por mes Marzo 2014 – 2015.....	23
<i>Figura 12.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2014-2015.....	25
<i>Figura 13.</i> Producción metalmecánica en el Perú.	27
<i>Figura 14.</i> Estructura y ciclo de vida de la industria.....	35
<i>Figura 15.</i> Organigrama Orión S.A.C.	41
<i>Figura 16.</i> Diagrama entrada y salida del proceso de producción metalmecánico de Orión..	45
<i>Figura 17.</i> Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)	62
<i>Figura 18.</i> Posición de la participación de mercado relativa en la industria	64
<i>Figura 19.</i> Matriz interna externa (MIE).	66
<i>Figura 20.</i> Matriz gran estrategia (MGE).	67
<i>Figura 21.</i> Organigrama propuesto Orión S.A.C.	85

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 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

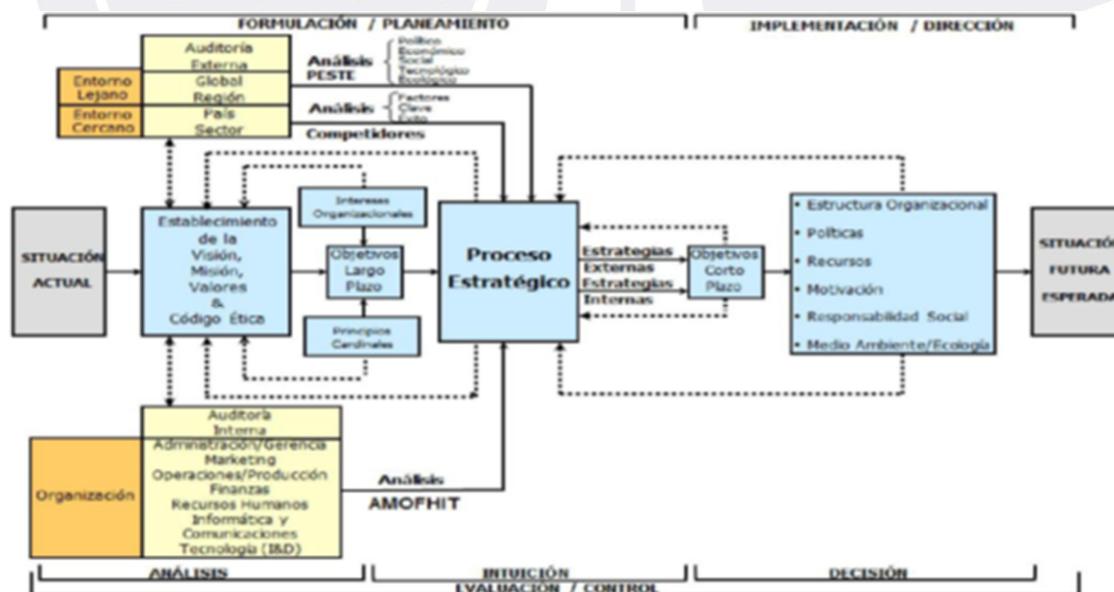


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

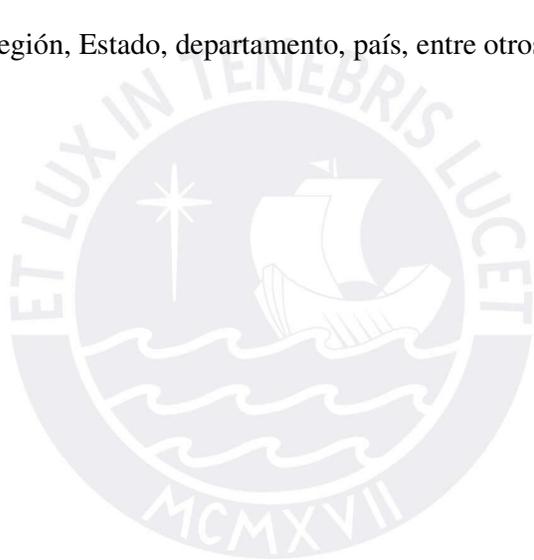
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Orión S.A.C.

1.1 Situación general

En los últimos años el sector minero en el Perú ha experimentado un rápido crecimiento promovido por el incremento de precios de minerales a nivel mundial, hecho favorable para el surgimiento de la industria complementaria al sector minero como la metalmecánica, dicha industria provee servicios en un 70% para la minería; en el presente año se ha proyectado que la inversión minera será de US\$ 8 000 millones, lo cual representa el 20% de la inversión privada.

El sector metalmecánico es altamente competitivo, está conformado por empresas que van desde pequeñas hasta grandes corporaciones dedicadas a brindar soluciones a la minería con altos márgenes de rentabilidad. Según el censo manufacturero 2007, el número de empresas del sector metalmecánico es de 16 671, de las cuales el 95.93% corresponden a la microempresa, el 3.79% a la pequeña empresa y el 0.28% a la mediana y grande empresa. Las pequeñas empresas ingresan al sector metalmecánico ofreciendo servicios de reparaciones básicas que no requieren de una alta inversión y posteriormente se van fortaleciendo.

Orión S.A.C. es una empresa contratista de servicios mineros, conformada con capitales 50% nacionales y 50% extranjeros (socios procedentes de Estados Unidos y México). Ha sido constituida en el año 2004, ubicada en Ate, Lima, cuenta con sedes en minera Southern Perú, unidad Toquepala. Se inicia bajo otro nombre jurídico en el año de 1995 con el rubro de micro comercializadora de metales. Pertenece a un grupo económico que brinda soluciones de desgaste a través de aceros estructurales y anti abrasivos y adicionalmente suministros de materiales y equipos eléctricos.

Orión S.A.C. se dedica a implementar soluciones en diseño, fabricación, reparación, entre otros con fines de lucro, sus servicios están siendo propuestos a nivel nacional, sobre

todo al sector minero, en cuanto a reparaciones de componentes de palas eléctricas, camiones mineros, tractores de oruga, motoniveladoras, molinos de bola, plantas concentradoras, y también venta de materiales de reparación tales como planchas metálicas de diferentes medidas de acuerdo a solicitud de la cartera de clientes, quienes pertenecen al sector minero e industrial. En el año 2014 registró un valor de ventas anuales de S/. 5'613,931.70; del cual invierte el 5% en investigación y desarrollo. Además registró una participación de mercado de 14% en el segmento de reparaciones y mantenimiento de maquinaria. (P. Pineda, comunicación personal, 31 de julio, 2015).

La empresa líder en el sector es Austin Engineering Perú S.A.C., con operaciones en nuestro país desde el año 2012, filial de Austin Engineering L.T.D., con sede central en Brisbane, Australia, la cual cuenta con 30 años en el mercado operando a nivel mundial, ofrece servicios de reparación, mantenimiento de equipos pesados y soluciones de ingeniería de alta tecnología, provee personal capacitado a las unidades mineras para trabajos especializados y factura anualmente más de \$288 millones de dólares. En segundo lugar se encuentra la empresa Zamine Service Perú S.A.C. perteneciente a la corporación japonesa Marubeni, Zamine inicia sus operaciones en Perú en el año 2011 como distribuidor de la marca Hitachi para equipos de gran minería brindando servicios de mantenimiento, reparación y asistencia técnica con transferencia tecnológica.

Los factores claves de éxito en el sector metalmecánico son: (a) representación de marcas internacionales, (b) experiencia en el negocio, (c) capacidad instalada y eficiente, (d) personal técnico calificado, (e) precios competitivos, (f) marca posicionada en el sector, (g) calidad del producto y/o servicio ofertado y (h) capacidad financiera. Las empresa Zamine cuenta con representación de la marca Hitachi, lo cual constituye una ventaja competitiva al contar con la exclusividad y el Know How de dicha marca, mientras que Orión S.A.C. no cuenta con ninguna representación de marca, concentrando sus servicios en mantenimiento y

reparaciones. Austin Engineering es una empresa que tiene más de 30 años de experiencia en el mercado, lo cual brinda mayor confianza a sus clientes y le permite ofrecer soluciones integrales con conocimiento pleno de sus necesidades, a diferencia de Orión S.A.C. que tiene diez años de trayectoria durante los cuales ha experimentado un rápido crecimiento, sin embargo ofrece soluciones limitadas. Tanto Austin Engineering, Zamine como Orión S.A.C. están enfocados en el desarrollo e innovación de productos, lo cual favorece a la productividad de sus clientes.

1.2 Conclusiones

El sector metalmecánico es altamente competitivo debido al gran número de participantes que lo conforman, su crecimiento está fuertemente vinculado al sector minero, el cual en los últimos años se ha visto beneficiado por los altos precios de los commodities, constituyendo un fuerte componente de la inversión privada, este hecho representa una oportunidad para Orión S.A.C.

Las principales brechas entre Orión S.A.C. y los líderes del mercado radican en: (a) representación de productos de marcas internacionales, no cuenta con ello, por lo tanto brinda una gama de servicios y productos limitados a reparaciones de equipos, diseño y venta de planchas metálicas, mientras sus principales competidores y referentes del mercado presentan una oferta completa orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes desde brindar personal capacitado, equipo especializado de marca reconocida y certificaciones en mejora de diseño de ingeniería; y (b) marca posicionada en el sector, en este punto aún se requiere trabajar para asociar la marca a la excelencia en el servicio de reparaciones de equipos en la mente de los clientes.

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

2.1 Antecedentes

Orión S.A.C. empresa orientada al rubro de la reparación de maquinaria pesada, diseño personalizado de componentes y venta de planchas metálicas, dirigidas para satisfacer necesidades del sector minero metalúrgico, inicio sus negocios en el año 2004 ofreciendo servicios la Empresa Minera Southern Perú , en la unidad de Toquepala, realizando reparaciones de lampones de tractores, reparación de tolva de camiones y reparaciones de cucharones de Palas Gigantes P&H 4100, a medida como progresaba el negocio de la reparación también incursionó en la venta de planchas metálicas para reparaciones de la propia minera, logrando posicionarse sólidamente en el sector, posteriormente debido a las necesidades particulares de sus clientes se dedicó al diseño de estructuras y elementos de máquina con gran éxito, esto dio lugar a que la empresa Orión S.A.C. pueda abrir otras operaciones a nivel nacional.

Orión S.A.C. cuenta con una visión y misión declarada, sin embargo la visión no especifica un límite de tiempo ni ámbito geográfico y la misión no considera los intereses de la comunidad vinculada ni presenta una propuesta de valor diferenciada de la competencia. Así también la empresa Orión S.A.C. cuenta con valores establecidos, los cuales representan sus creencias y la personalidad de la organización, sin embargo no cuentan con un código de ética.

2.2 Visión

La visión de Orión S.A.C. es al 2025 ser una de las cinco empresas más reconocidas en el segmento de reparaciones y mantenimiento de maquinarias del sector metalmecánico en el Perú, brindando servicios de clase mundial, comprometidos con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.

2.3 Misión

Desarrollar soluciones personalizadas de fabricaciones en metalmecánica para los centros mineros, a través del uso de herramientas de gestión en ingeniería, desarrollo e innovación para beneficio de la productividad hacia nuestros clientes ubicados en la zona sur del Perú; para ello contamos con profesionales especializados y de experiencia en los diferentes rubros empresariales, con estándares internacionales en calidad, seguridad y medio ambiente.

2.4 Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Honestidad
- Integridad
- Solidaridad
- Proactividad

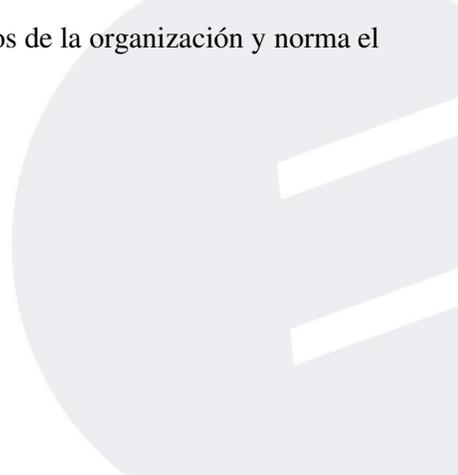
2.5 Código de Ética

- Obedecer las leyes, reglas y regulaciones aplicables que rigen la conducta empresarial de Orión S.A.C. a nivel nacional.
- Evitar conflicto de interés entre asuntos personales y del trabajo. Todos los conflictos entre una relación personal y una profesional, ya sean reales o aparentes, se deben manejar de manera ética.
- Mantener la confidencialidad de la información en todos los niveles de la organización tanto de la compañía como de sus clientes.
- Mostrar diligencia en la toma y ejecución de decisiones, respetando estándares internacionales de calidad.

- Respetar y promover el desarrollo de las culturas de las comunidades aledañas, velando por la conservación de medio ambiente acorde a los requisitos de la legislación Peruana.
- Vocación de servicio al cliente.

2.6 Conclusiones

Orión S.A.C. a lo largo del tiempo fue complementando su gama de productos y servicios de manera reactiva, sin planificar su crecimiento, por ello no plasmó una visión clara que oriente a la organización. La visión propuesta establece un periodo de tiempo y alcance geográfico definido, es clara ya que indica donde desea ir la organización, además de ambiciosa; mientras que la misión propuesta permite diferenciar la organización de la competencia, genera credibilidad y es socialmente responsable. Adicionalmente se ha desarrollado un código de ética que enfatiza los principios de la organización y norma el accionar de los empleados.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realizará el análisis externo del sector metalmecánico, para ello se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, mediante el análisis del entorno político, económico, social y tecnológico (PESTE) y el análisis de la Organización y sus competidores. Los resultados serán visualizados a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR). (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria revela oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores en el sector industrial; se busca identificar las tendencias que no están bajo el control de la empresa; el propósito es sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas y conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial. (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estabilidad política y el desempeño económico que ha presentado el Perú en los últimos años ha permitido que sea considerado como uno de los países con mejor ambiente para hacer negocios, se encuentra entre los primeros 21 países del ranking de entorno macroeconómico y cabe señalar que a partir del 2012 hay una clara ganancia respecto del resto de países de la región. (World Economic Forum, 2014). Sin embargo aún se encuentra rezagado en indicadores como instituciones, infraestructura, educación e investigación científica con respecto al promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

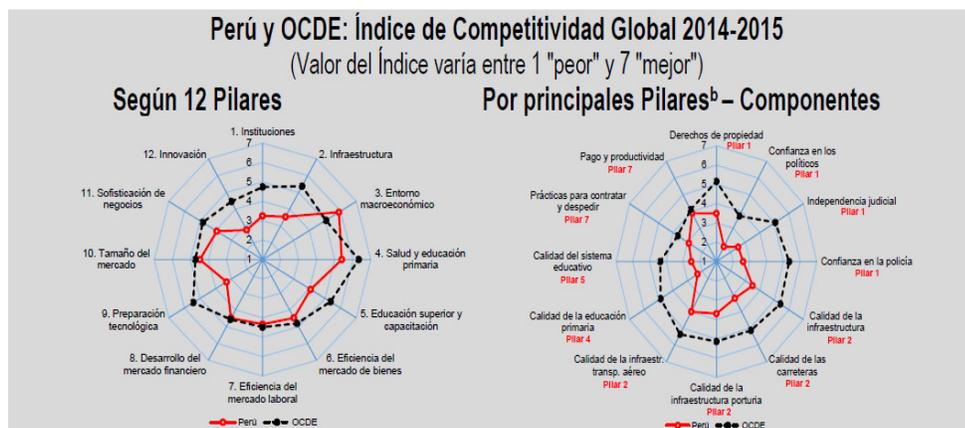


Figura 1. Índice de competitividad global 2014 – 2015.

Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Por ello, el Estado peruano ha establecido políticas destinadas a definir el rumbo del país hacia un desarrollo sostenible, en el presente punto se analiza las vinculadas al sector metalmecánico que se encuentran en: (a) Acuerdo nacional, (b) Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021, (c) Plan Nacional de Diversificación Productiva, (d) Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 y (e) Programa País 2015-2016.

Acuerdo nacional. Suscrito el 22 de Julio del 2002, tiene por objetivos el fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, el desarrollo con equidad y justicia social, la promoción de la competitividad del país y la afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado. En la política de Estado de búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica se tiene los compromisos de procurar una simplificación administrativa que elimine barreras de entrada y salida del mercado, propiciar una política tributaria que no grave las inversiones, promover la exportaciones no tradicionales, fomentar la investigación y transferencia tecnológica, entre otras. (Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, s.f.).

Plan bicentenario. Perú hacia el 2021. Firmado en abril del 2011 consta de seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo,

(e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente. Concluyéndose en el apartado de economía la necesidad de diversificar la producción mediante la promoción de la industrialización, de las alianzas público privadas para la inversión en infraestructura y el fortalecimiento del mercado interno, en un marco de reglas estables que brinden confianza a los inversionistas. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Plan nacional de diversificación productiva. Suscrito en mayo del 2014 tiene como principal objetivo sofisticar la estructura productiva del país, a fin de reducir la dependencia de la economía peruana de las materias primas, y acentuar la transformación productiva para transitar al nivel de las economías de ingresos medios altos. Se organiza en tres ejes: (a) diversificación propiamente dicha, se busca identificar actividades donde haya potencial exportador y fortalecer la innovación, (b) reducción de sobrecostos y regulaciones y (c) expansión de la productividad a través de un conjunto de instrumentos de costos, insumos y transferencia tecnológica. (Ministerio de la Producción del Perú [PRODUCE], 2014).

Plan nacional exportador: PENX 2025. Que es una actualización del PENX 2003-2013 presenta los siguientes objetivos: (a) mejorar la competitividad del sector exportador, (b) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones no tradicionales, (c) promover la internacionalización de las empresas peruanas, (d) desarrollar la exportación de servicios y (e) desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional productiva, logística y de servicios. Se encuentra en desarrollo los planes regionales de comercio exterior y los planes operativos sectoriales entre los que se encuentra la siderometalúrgica - metalmecánica. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015).

Así enmarcado en los objetivos de la internacionalización de la empresa peruana la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva anunció que se ha identificado en el evento “Nuevos Exportadores del Pacífico” que es el primer encuentro de pymes del Perú,

México, Colombia y Chile que las pequeñas y medianas empresas peruanas podrán desarrollarse mediante la exportación de sus servicios en Chile, en el rubro textil y metalmecánica (Andina, 16 Abril 2015)

Programa país 2015 -2016. Se está implementando con el objetivo de ser miembro de la OCDE en mediano plazo, posicionar al Perú como líder de políticas públicas en la región, incorporar estándares internacionales a la administración pública y ser un país más atractivo para las inversiones. El proceso está enmarcado en cinco puntos: Identificación de barreras para las inversiones y desarrollo nacional, gobernanza pública y mejora de la institucionalidad, anticorrupción y transparencia del Estado, mejora del capital humano y productividad y Medio ambiente. (Perú 2021: País OCDE, 2015)

En el marco de cumplir con los objetivos del Programa País la presente administración ha establecido tres ejes de acción: (a) fortalecimiento del capital humano, a través de la ley del servicio civil, mayor asignación presupuestal en educación, e incentivos tributarios para la investigación científica (b) adecuación de la “tramitología” y reducción de sobrecostos creándose el equipo de destrabe y seguimiento de la inversión, además de la reducción de las tasas impositivas de impuesto a la renta para empresas y trabajadores con el objetivo de obtener ganancias en competitividad tributaria y (c) impulso a la infraestructura, para ello se están implementando mayor flexibilización de las condiciones para otorgar continuidad a los proyectos de inversión que no se lograron culminar en el 2014, incremento del porcentaje de uso de recursos de canon destinado para mantenimiento (de 20% a 40%) en Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales; y la emisión interna de bonos soberanos hasta por S/. 3 000 millones para financiar proyectos de inversión pública priorizados y de rápida ejecución del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. (Marco Macroeconómico Multianual, 2015).

En el Perú ya se han implementado una serie de reformas como servicio civil y gestión pública, mercado de capitales, sistema de pensiones, administración tributaria, entre otros. Finalmente, Perú tiene el reto de reducir brechas existentes con respecto a países de la OCDE en los próximos años, en pilares como: instituciones (puesto 118 de 144 países), infraestructura (puesto 88 de 144 países), educación (puesto 134 de 144 países) e investigación científica (puesto 117 de 144 países); lo que le permitirá tener un crecimiento sostenido al largo plazo.

En cuanto al presupuesto de inversión el ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla, se presentó ante el congreso anunciando que el monto programado para el año 2015 asciende a S/. 35 758 millones, es decir 12.4% mayor al programado en el presupuesto inicial de apertura (PIA) del 2014. Explicó que el 60% del monto presupuestado se destina al interior del país, y más de la mitad de ese recurso se concentra en intervenciones en los 10 departamentos más pobres del país, así en intervenciones en infraestructura rural se priorizan recursos a través de Programa Nacional de Saneamiento Rural, Proyectos Agrarios (Mi Riego), Transportes y Telecomunicaciones, Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales - FONIE y Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local – FONIPREL (Notas de prensa MEF, 10 setiembre 2014).

El gobierno peruano ha establecido las bases para mantener el crecimiento de la economía mediante los acuerdos, planes y programas anteriormente mencionados que están orientados a brindar las condiciones necesarias para alcanzar una mayor competitividad y la diversificación de la economía. Además se ha incrementado la inversión pública en 12.4% orientada en gran medida a las mejoras en infraestructura; hechos que representan una oportunidad para el sector metalmecánico. Del análisis realizado se desprende las siguientes oportunidades: (a) reformas gubernamentales que favorecen la inversión pública y privada y (b) desarrollo de mercados en Chile para la exportación del sector metalmecánico.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las perspectivas de la economía mundial se han deteriorado en el último año, debido a: (a) una mayor incertidumbre respecto al desempeño de la economía China, por un menor dinamismo del sector industrial reflejado en la volatilidad en mercados bursátiles, (b) fortalecimiento del dólar por la proximidad de un incremento de la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal de los EEUU, (c) mayor deterioro del desempeño económico de Brasil y la reciente reducción en su calificación crediticia (c) menores expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en América Latina, que en la actualidad se encuentra en el tramo pesimista. Así, la proyección del crecimiento mundial es de 3.2% en el 2015 y en el periodo 2016- 2018 se espera una lenta aceleración en torno al 3.6%

La actividad económica de los socios comerciales de Perú conformado por Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Venezuela crecerá a tan solo 0.4% en el 2015, acumulando cinco años consecutivos de desaceleración económica, ello afectará al sector exportador peruano, en la medida que representan el 19.9% de las exportaciones peruanas, superior a la participación de China (18.3%), EE.UU. (16.0%) y miembros de la Zona Euro (12.7%) registrado en el año 2014. Así, los productos más intensivos en mano de obra como químicos, siderometalúrgicos y textiles (38.3% de las no tradicionales totales) serían los más expuestos a una desaceleración en LATAM (58.4% de la demanda en estos sectores).

Respecto a las materias primas; el precio del cobre se revisa a la baja para el 2015 de ¢US\$ 270 a ¢US\$ 250 por libra, una caída de 23% con respecto a inicios del año, y se espera que se estabilice en estos niveles en el periodo 2016-2018, debido a una mayor producción mundial del cobre que se combina con un menor dinamismo de la demanda mundial, en especial, de China. El precio del oro se revisa a la baja para el 2015 de US\$ 1,230 a US\$ 1,150 por onza troy y hacia el 2018 llegará a US\$ 1,000, por la reestructuración de los

portafolios de inversionistas institucionales en bonos del tesoro y dólares americanos. En cuanto al precio del petróleo WTI por barril se revisa a la baja para el 2015, de US\$ 99 (MMMR) a US\$ 50, una caída de 46% respecto del 2014; en el periodo 2016-2018 se espera US\$ 60 en promedio ante una mayor producción del petróleo y sus derivados

La proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2015 se encuentra alrededor de 3.0%, sustentado en: (a) un mayor impulso del gasto público, esta aceleración se evidenciará de forma más clara en la segunda parte del año en un escenario de proceso de aprendizaje de las nuevas autoridades de los Gobiernos Regionales y Locales, (b) aceleración del ritmo de ejecución del gobierno nacional, como reflejo de importantes proyectos de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima, así como el proyecto de modernización de la refinería Talara, (c) consolidación en la recuperación de sectores primarios, así se estima que la minería metálica crezca 7.5% en el 2015, debido a la recuperación de la producción de cobre, zinc y una menor caída de oro; en el caso del sector pesca, se proyecta un crecimiento de 17.3%. (d) mayor inversión en infraestructura bajo la modalidad de asociaciones público privadas, los principales proyectos que inician construcción en el 2015 son el Gasoducto Sur Peruano que invertirá US\$ 1 419 millones este año, la Línea 2 del Metro de Lima, cuyo componente privado ascenderá a US\$ 187 millones, el Nodo Energético del Sur (Central Termoeléctrica Puerto Bravo) invertirá US\$ 317 millones, la Línea de Transmisión Mantaro – Montalvo US\$ 207 millones y Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica US\$ 211 millones. Asimismo, continuarán ejecutándose importantes proyectos como: Central Hidroeléctrica Cerro del Águila, Terminal Muelle Norte y la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, entre otros.

La proyección para el periodo 2016 - 2018 contempla un crecimiento del PBI en torno a 4.5%, considerando un fenómeno del niño entre moderado y fuerte, sin embargo una mayor caída de los términos de intercambio, menor crecimiento de socios comerciales, la debilidad

de la inversión privada y en menor medida de la inversión pública pueden afectar dicha recuperación. En este contexto el marco de delegación de facultades otorgadas por el congreso de la República el 4 de julio del 2015, busca agilizar la inversión pública, el gasto en mantenimiento y equipos, adoptar medidas para lograr una mayor transparencia en el desarrollo de APP y obras por impuestos, y adoptar medidas de corte sectorial que permitan desplegar el plan de diversificación productiva orientado a cerrar brechas de productividad. En este contexto, la proyección de crecimiento en el 2015 de la inversión privada sería de – 1.5% y la inversión pública de 1.5%; se espera que para el 2016 la inversión pública tenga un crecimiento de 15.3%, 6.2% del PBI, uno de los valores más altos de la región y el mundo y la inversión privada crecería en torno a 2.0% impulsada por un mayor crecimiento de los socios comerciales y un mayor crecimiento de la minería metálica.

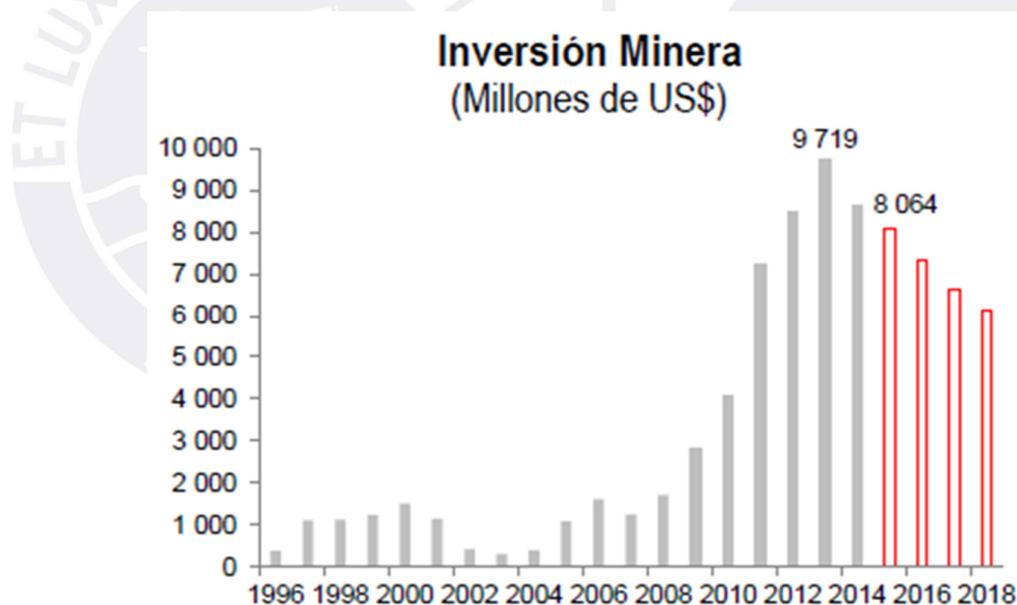


Figura 2. Inversión minera

Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

En cuanto a la inversión minera (20% de la inversión privada total), ésta se ubicaría en torno a US\$ 8 000 millones en el 2015, cayendo 7.0% en términos nominales, pero ubicándose por encima del promedio de la última década (2005-2014: US\$ 4 000 millones). Los altos niveles de inversión se explicarían principalmente por la construcción de proyectos como: (a) el proyecto las Bambas, que invertiría US\$ 1 700 millones de una inversión total de US\$ 10 000 millones, que a marzo 2015 presenta un avance de alrededor de 90%; (b) la ampliación de Cerro Verde, que se espera invierta US\$ 1 300 millones de una inversión total de US\$ 4600 millones, con un avance de más del 70%; (c) la ampliación de Toquepala que invertiría US\$ 350 millones (inversión total de US\$ 1 200 millones), cuyo Estudio de Impacto Ambiental (EIA) fue aprobado en diciembre 2014 y (d) la ampliación de Toromocho, que invertiría alrededor del 5% de la inversión total (US\$ 1 320 millones). (Marco Macroeconómico Multianual, 2015).

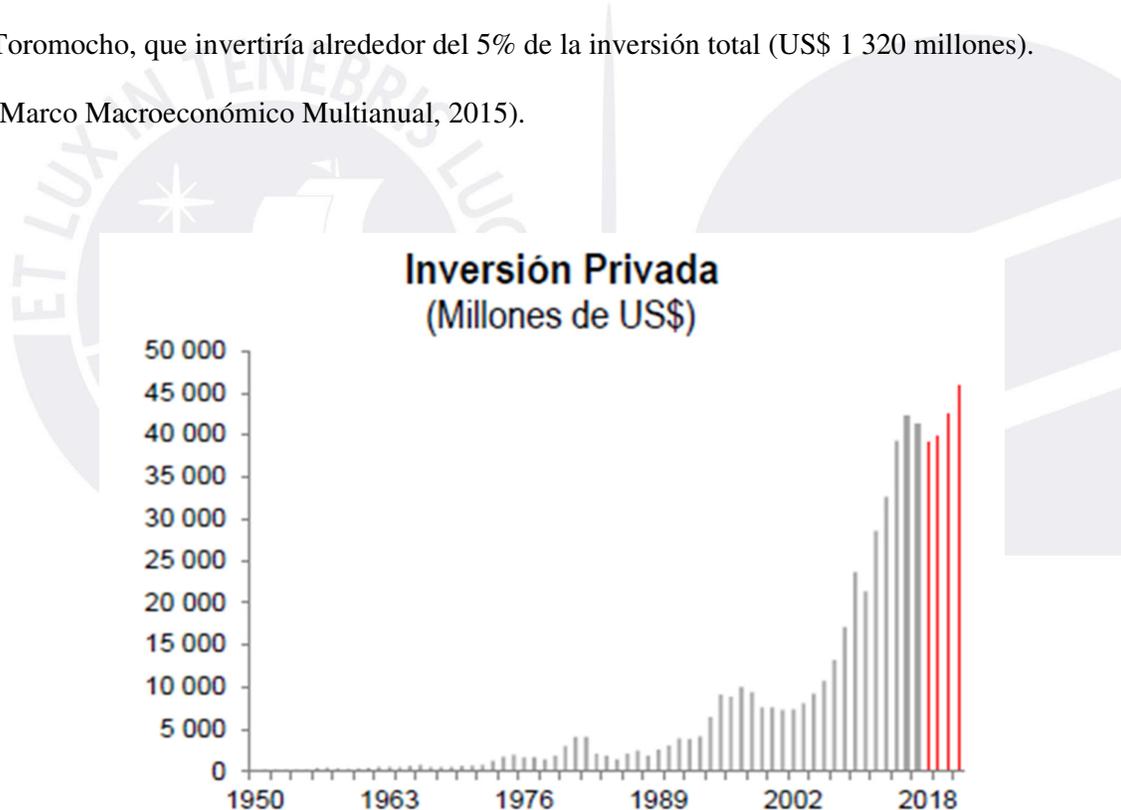


Figura 3. Inversión privada

Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

En cuanto a las exportaciones en el año 2014, los productos tradicionales representaron el 69% del total exportado. En el sector no tradicional, los rubros que registraron las mayores tasas de crecimiento anual fueron artesanías (64.52%), agropecuario (22.85%), pieles y cueros (22.09%), pesquero (12.14%) y metal mecánico (6.8%). Como se puede observar en la figura 4 el principal destino de las exportaciones no tradicionales es el mercado latinoamericano.

Exportaciones No Tradicionales por Destinos (Estructura % del total, 2014)

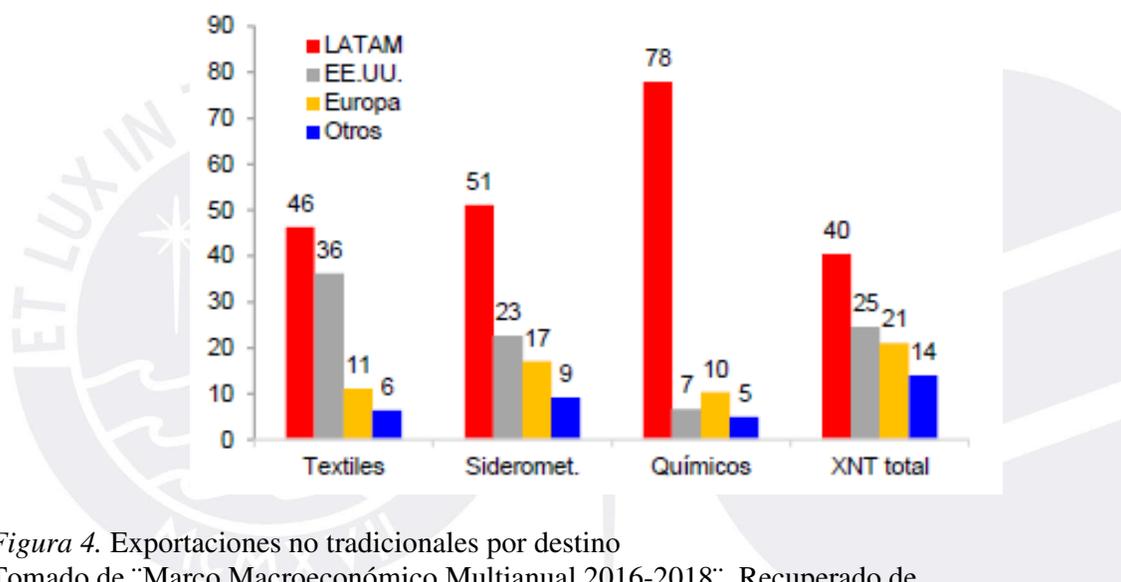


Figura 4. Exportaciones no tradicionales por destino
Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

La economía peruana en el segundo trimestre del año 2015 registró un crecimiento de 3.0% respecto a similar periodo del año anterior, resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 6.4%, influenciadas principalmente por la pesca en 36.6%, seguido por el crecimiento de la actividad minera e hidrocarburos en 7%. De igual forma se incrementan las actividades de servicios en 4.8%, destacando los servicios financieros con 9.7 %, telecomunicaciones y otros servicios de información 6.3%,

electricidad, gas y agua con 5.4%, servicios prestados a las empresas 5.2%; Las actividades de transformación se redujeron en 2.8%, por la contracción de la construcción (8.7%) y la manufactura (0.2%). Es importante resaltar que el PBI del mes de Junio del 2015 asciende a 3.87%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

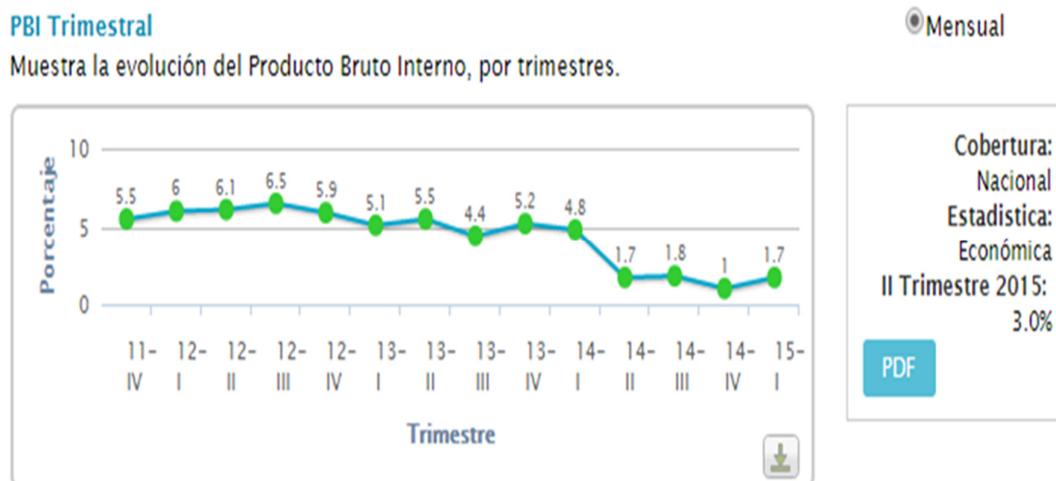


Figura 5. Evolución del producto bruto interno Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015”. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

En el segundo trimestre de 2015 el valor agregado bruto de la actividad manufactura a precios constantes de 2007 presentó una contracción de 0.2%, en relación al mismo periodo de 2014. Entre las industrias que registraron decrecimientos en sus niveles de producción figuran: productos manufacturados diversos (-14.6%), fabricación de productos minerales no metálicos (-6.2%), industrias metálicas básicas (-3.8%), industria textil y de cuero (-2.4%), la fabricación de productos metálicos (-1.1%) atenuada por el crecimiento de industria alimenticia que creció 8.6%, industria de madera y muebles con 3.5% y la industria química con 0.3%. (INEI, 2015).

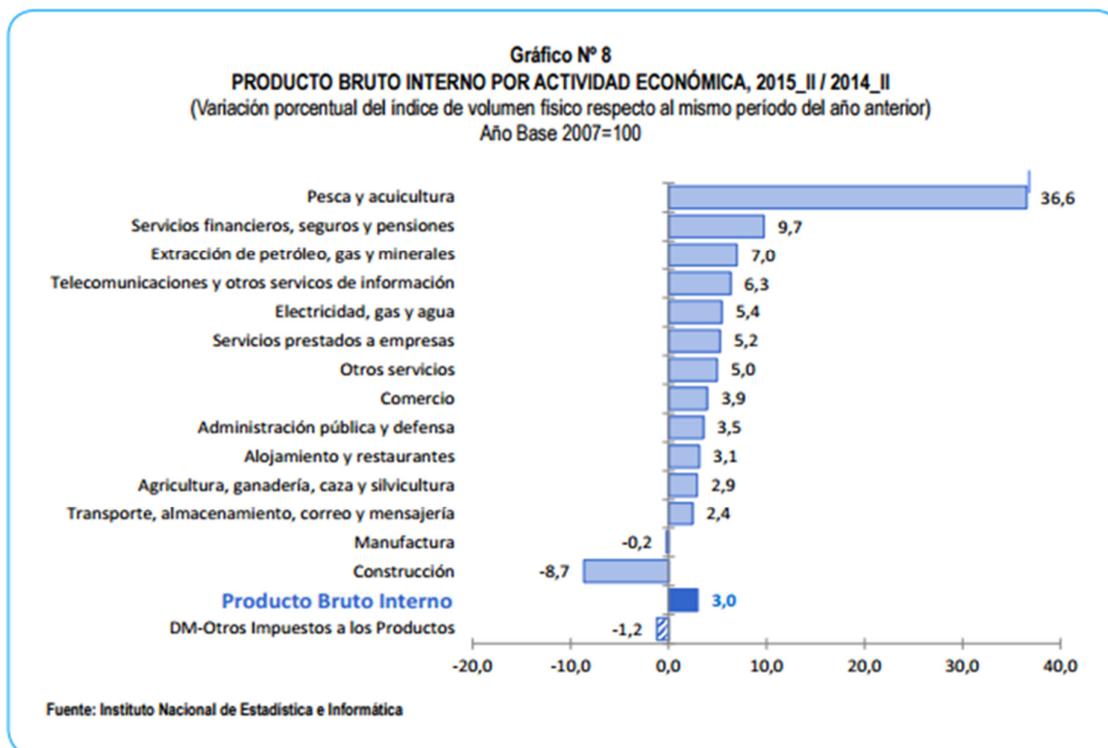


Figura 6. Producto bruto interno por actividad económica, 2015. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015”. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Las principales características del sector son: (a) está fuertemente vinculada al sector minero, (b) representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado. (c) está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos, como la construcción, energía, petróleo, gas y pesca. (d) tiene un alto efecto multiplicador, por ser un sector de avanzada en la industria, (e) generador de empleo altamente calificado y (f) sus procesos conllevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a generar inversión, divisas y modernización de la economía y (g) muestra diversidad, desde la industria metálica básica como fundiciones y maestranzas hasta el diseño, fabricación y puesta en marcha de plantas para minería e industria en general, que incluyen diversos componentes, estructuras, maquinarias y bienes de capital. (Navarro, 2012).

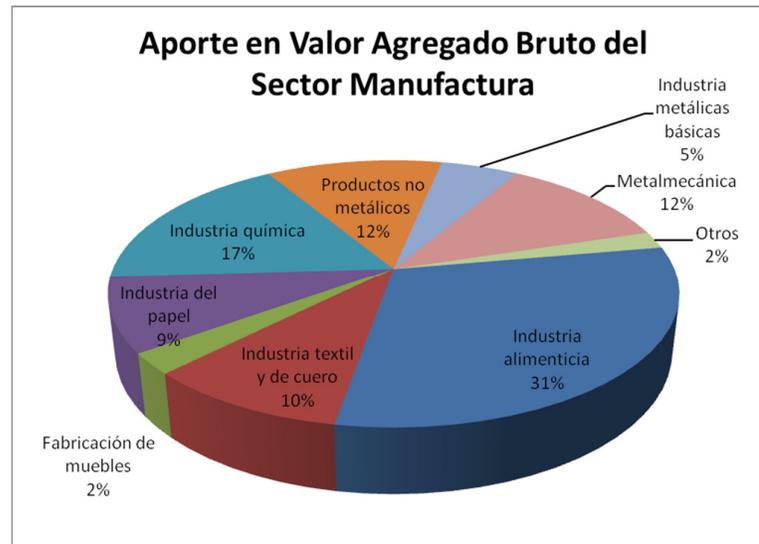


Figura 7. Aporte en valor agregado bruto del sector manufactura

El sector metalmecánico en el Perú concentra alrededor del 12% del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector manufacturero al 2012 y es la tercera actividad más importante después de la industria alimenticia y química. Los subsectores que conforman el sector metalmecánico son: (a) productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo, (b) maquinarias y equipos NCP, (c) vehículos automotores, remolques y semirremolques, (d) maquinarias y equipos eléctricos, (e) otros equipos de transporte, e (f) instrumentos médicos, ópticos y de precisión. (INEI, 2015).

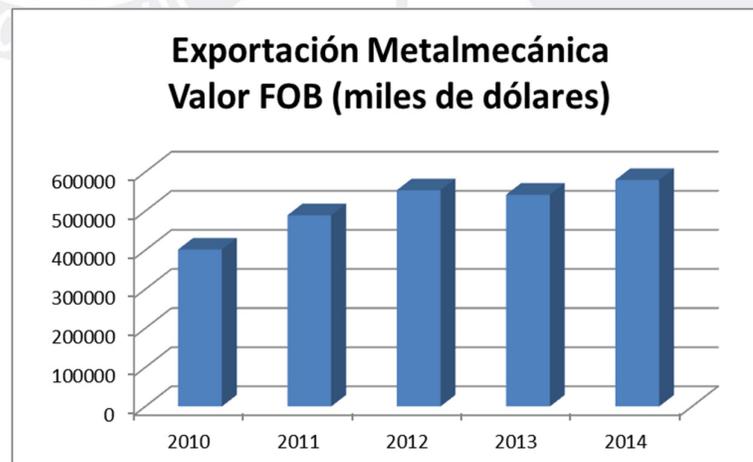


Figura 8. Exportación del sector metalmecánica del año 2010 al 2014.
Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm

El mercado del sector metalmecánico ascendió a S/. 3 198 millones de soles en el 2014 (INEI, 2015) Por su parte las exportaciones del mismo han tenido un crecimiento que asciende al 44.3 % en los últimos cinco años y en el primer semestre del 2015 muestran un comportamiento heterogéneo. (Superintendencia Nacional de Tributación [SUNAT], 2015).

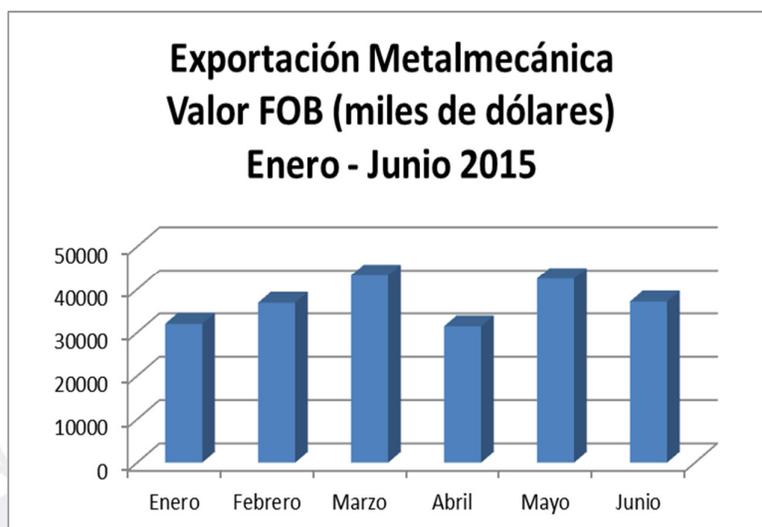


Figura 9. Exportación del sector metalmecánica en el primer semestre del 2015
Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm

Según el censo manufacturero 2007, el número de empresas del sector metalmecánico es de 16 671, de las cuales el 95.93% corresponden a la microempresa, el 3.79% a la pequeña empresa y el 0.28% a la mediana y grande empresa. Las empresas del sector metalmecánico están concentradas en Lima en un 47.35% seguido por Arequipa con 6.81% y Piura con 4.55%.

Las mypes metalmecánicas están ubicadas predominantemente en Lima Norte, a pesar de encontrarse geográficamente cerca no suelen asociarse, por lo general tienen como máximo ocho años de antigüedad, más de la mitad tiene un nivel de ventas anuales alrededor de un millón de nuevos soles y realizan inversiones en maquinarias y equipos, sin embargo no tienen políticas de capacitación a trabajadores, por lo que presentan bajos niveles de eficiencia. (Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2014)

Tabla 1. *Distribución de Empresas por Sector Industrial, según Tamaño de empresa, 2007**Distribución de Empresas por Sector Industrial, según Tamaño de empresa, 2007*

Estrato	Micro	Pequeña	Mediana y Grande	Total	%
Textil	22,554	734	103	23,391	21.00
Manufactura de Madera y Papeles	18,874	369	26	19,269	17.30
Metal Mecánica	15,993	631	47	16,671	15.00
Agroindustria	15,504	519	76	16,099	14.50
Otras Industrias manufactureras	13,836	226	19	14,081	12.60
Edición e impresión	9,016	215	19	9,250	8.30
Pieles y Cueros	4,654	161	4	4,819	4.30
Minería no Metálica	3,405	127	22	3,554	3.20
Químicos	2,072	474	56	2,602	2.30
Joyas y Artículos conexos	1,095	13	6	1,114	1.00
Pesca	49	88	32	169	0.20
Siderometalúrgica	123	27	6	156	0.10
Instrumento de óptica y relojes	132	3	1	136	0.10
Petróleo y derivados	27	9	1	37	0.00
Total Empresas	107,334	3,596	418	111,348	100.00

Nota. Tomado de "Censo nacional Manufactura", 2007. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/cuadro04.pdf>

Los principales demandantes de proyectos metalmecánicos son el sector minero, seguido a gran distancia por los sectores de hidrocarburos, energía, industria y obras de infraestructura. En el caso de la minería casi la totalidad de sus complejos operativos están constituidos de estructuras y equipos metálicos como plantas concentradoras, chancadoras, espesadores, tanques, etc. Por el lado del sector hidrocarburo la demanda está orientada básicamente a ductos y tanques y en el sector energético las plantas termoeléctricas son las más atractivas, pues comprenden el diseño construcción e instalación de toda la planta en estructuras metálicas.

Principales demandantes de proyectos metalmecánicos (por sectores)

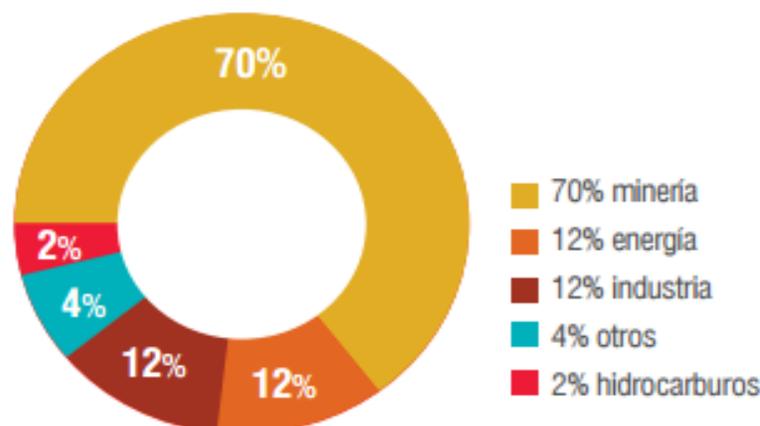


Figura 10. Principales demandante de proyectos metalmecánicos por sectores en el Perú Tomado de “Sector Metalmecánico Peruano: Una industria sólida como el metal”. Energiminas 6(32). P 52. Recuperado de <http://energiminas.com/energiminas/assets/rev-energim/energiminas-2014-32.pdf>

Del análisis económico realizado se ha identificado las siguientes oportunidades: (a) gran número de proyectos mineros prontos a implementarse, (b) altos niveles de inversión pública sustentado por los proyectos de infraestructura. En cuanto a las amenazas identificadas se tiene: (a) desaceleración del mercado latinoamericano (LATAM) afecta el sector exportador peruano, particularmente la manufactura no primaria, y (b) reducción de precio de metales y petróleo, afectando así al sector petrolero y minero, principales clientes del sector metalmecánico.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

A marzo del 2015 la Defensoría del Pueblo da cuenta de 211 conflictos sociales, 155 activos y 56 conflictos latentes, la mayor cantidad de conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubican en los departamentos de Ancash y Apurímac (22 casos cada uno) y Puno (19); y le siguen los departamentos de Cusco (16), Ayacucho, Cajamarca y Piura (14 cada uno), Junín (12) y Loreto (11) y Lima Provincias (10). Los conflictos socio ambientales

ocuparon el 66.8% (141 casos) del total de conflictos registrados en el mes. Le siguen los conflictos por asuntos de gobierno local, con 10.9% (23 casos) y los conflictos por demarcación territorial, con 7.1% (15 casos). Defensoría del Pueblo (2015).



Figura 11. Conflictos sociales registrados por mes Marzo 2014 – 2015. Tomado de "Reporte de Conflictos Sociales n° 133," 2015. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-133-marzo-2015.pdf>

Se tiene el caso de Agricultores, pobladores y autoridades locales de la provincia de Islay que se oponen al proyecto minero Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation (SPCC). Esto debido al temor de que se generen impactos negativos al ambiente, y en consecuencia, se afecte la actividad agrícola en la provincia. (Defensoría del Pueblo, 2015).

El sector metalmeccánico en el 2013 ha generado 50,000 empleos directos y 200,000 empleos indirectos según la Asociación de Empresas Privadas de Metalmeccánica, constituida por las 25 empresas más importantes del sector y creada en el 2012 con la finalidad de lograr el reconocimiento nacional e internacional de sus miembros, y así obtener una mayor

participación en los proyectos de desarrollo nacional. Entre otro de sus objetivos cabe resaltar el fomento del uso de estructuras metálicas en las construcciones como elemento alternativo al concreto armado. (Metalmecánica, 2014).

Tabla 2. *Conflictos Sociales Registrados por mes Marzo 2014 – 2015.*

Conflictos Sociales Registrados por mes Marzo 2014 – 2015.

Tipo	Nº Casos	%
Socio ambiental	141	66.80
Asuntos de Gobierno Local	23	10.90
Demarcación territorial	15	7.10
Comunal	10	4.70
Asunto de gobierno nacional	8	3.80
Otros asuntos	6	2.80
Laboral	4	1.90
Asuntos de gobierno regional	4	1.90
Cultivo ilegal de coca	-	0.00
Electoral	-	0.00
TOTAL	211	100.00

Nota. Tomado de "Reporte de Conflictos Sociales n° 133", 2015.

Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-133-marzo-2015.pdf>

Del análisis realizado en este punto se ha identificado como oportunidad la existencia de asociaciones metalmecánicas que fomentan el desarrollo del sector y como amenaza el incremento de conflictos sociales en rechazo a la minería, que ponen en riesgo el inicio de las operaciones de varios proyectos.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Ley 28303, creándose el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT) y también con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006. Por otro lado, en el Ministerio de la Producción existen los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) que

apoyan a conglomerados de pequeñas empresas. (Concytec, 2015). Sin embargo la inversión en investigación y desarrollo es débil, de acuerdo al “The Global Competitiveness Report 2014-2015”, se puede identificar que se encuentra en el puesto 117 en el Pilar de Innovación y en el puesto 65 en el ranking general de 144 países cuatro lugares por debajo del año anterior.

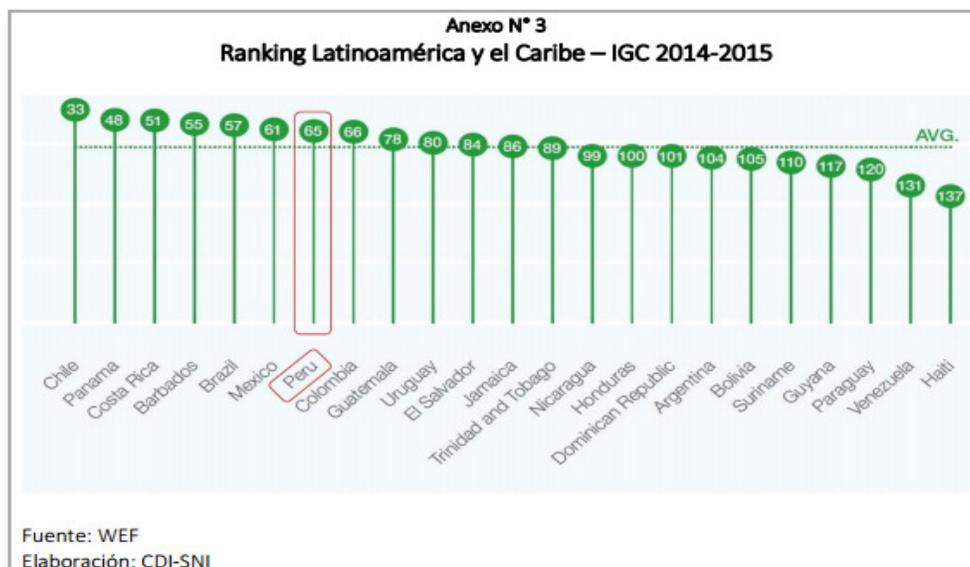


Figura 12. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2014-2015. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015”. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En mayo del 2014 se publicó la estrategia Crear para Crecer con el objetivo de fortalecer y mejorar la eficiencia del sistema nacional de innovación para la diversificación y desarrollo productivo. Tiene entre sus objetivos específicos hacer que los resultados de investigación atiendan las necesidades del sector productivo, incrementar el número de investigadores, mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación, generar información de calidad sobre las condiciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT) que permita una mejor toma de decisiones. (MINCETUR , 2015).

Tabla 3

Evolución de Perú en los 12 Pilares de Competitividad

PILARES	2014-2015		2013-2014	
	Posición	Valor	Posición	Valor
Instituciones	118	3.3	109	3.4
Infraestructura	88	3.5	91	3.5
Entorno Macroeconómico	21	5.9	20	5.9
Salud y Educación primaria	94	5.4	95	5.4
Educación Superior y Capacitación	83	4.1	86	4.0
Eficiencia del mercado de Bienes	53	4.5	52	4.4
Eficiencia del mercado laboral	51	4.3	48	4.5
Desarrollo del mercado financiero	40	4.5	40	4.5
Preparación Tecnológica	92	3.3	86	3.4
Tamaño de mercado	43	4.5	43	4.5
Sofisticación empresarial	72	3.9	74	3.9
Innovación	117	2.8	122	2.8

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” de Klaus Schwab, 2014, por el World Economic Forum.

De las divisiones que conforman el sector metalmecánica el más representativo es el relacionado a la fabricación de productos metálicos diversos (53.2%), el cual según el índice de volumen físico con base 2012 se ha incrementado en un 30 % en los últimos tres años. INEI (2015).

El sector metalmecánico se caracteriza por el alto nivel de tecnología requerido, por ello es importante su participación en los programas del Estado referidos a innovación y ciencia de materiales, tomándose en cuenta que existen productos sustitutos del acero que se ofrecen a menor costo en el mercado.

De lo anteriormente mencionado se tiene como oportunidad la existencia de programas de desarrollo tecnológico y ambiental que brindan asesoría a pymes y como

amenazas (a) el ingreso al mercado de productos sustitutos y (b) bajo nivel de desarrollo tecnológico en el Perú.

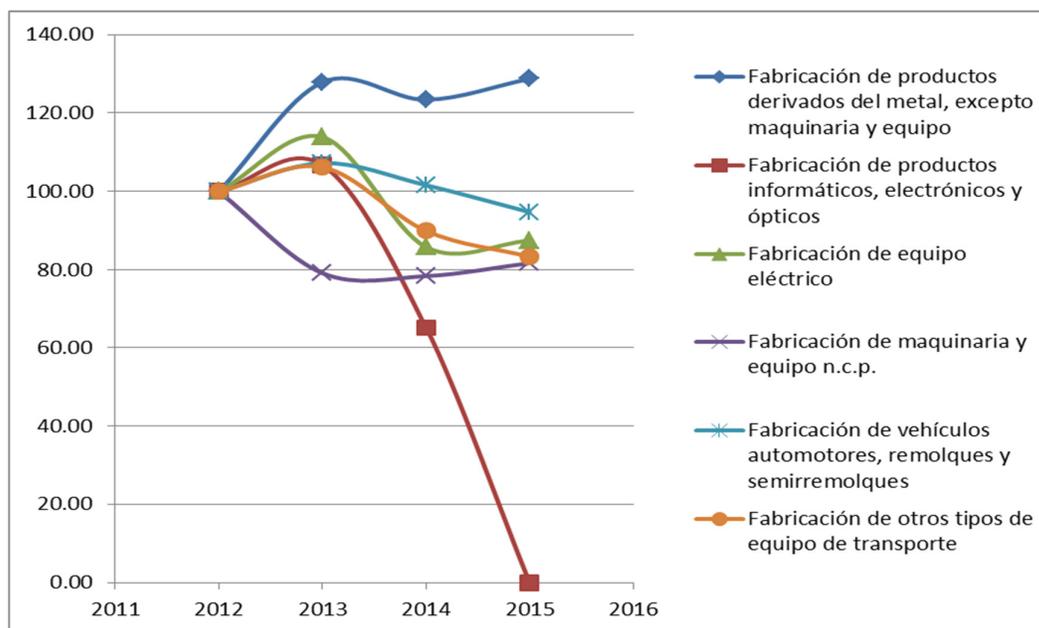


Figura 13. Producción metalmecánica en el Perú.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Agenda Nacional de Acción Ambiental realizada por el Ministerio de Medio Ambiente (MINAM) propone resultados en materia ambiental en el país a ser cumplidas bianualmente, comprometiéndose el accionar de las autoridades ambientales sectoriales, e involucrando a las autoridades ambientales del nivel regional y local que lo conforman, así como a la sociedad civil. Esta Agenda Ambiental intenta orientar la formulación y la actualización de las propias a nivel regional y local, gobiernos que deben formular o actualizar permanentemente en sus respectivos ámbitos de acción. (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014)

Se tiene iniciativas como el Programa Eco innovación Perú del Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social Empresarial (CER) gestionado por el Consejo

Nacional del Ambiente (CONAM) que brinda asesoría técnica a pymes y busca incrementar su competitividad y rentabilidad, así como el aseguramiento del cumplimiento de la legislación ambiental. En dicho programa participan ocho pymes metalmecánicas. (Gestión, 2015).

El sector minero cumple con todas las leyes y reglamentos aplicables en materia ambiental en Perú, además cuenta con sistemas de gestión ambiental que se actualizan permanentemente de acuerdo a estándares internacionales, a los que se compromete con la finalidad de promover la protección del medio ambiente y minimizar los riesgos ambientales y las empresas contratistas deben alinearse a dichos estándares.

De lo anteriormente descrito se ha identificado como oportunidad la existencia de programas de desarrollo tecnológico y ambiental que brindan asesoría a pymes y como amenaza el incremento en costos productivos para cumplimiento de nuevas normas en materia ambiental.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores y considerando la metodología para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se presenta en la tabla 4 la matriz EFE para Orión S.A.C., la cual cuenta con doce factores determinantes de éxito, seis oportunidades y seis amenazas. El valor de 2.23 indica que la estrategias de la empresa no están capitalizando totalmente las oportunidades y evitando las amenazas.

3.3 Orión S.A.C. y sus competidores

La organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico y todas tienen tres características en común. Primero, una organización tiene un propósito definido, objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, las organizaciones están formadas por personas para realizar el trabajo necesario para que la

organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. (Robbins & Coulter, 2010).

Tabla 4

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Reformas gubernamentales que favorecen la inversión pública y privada	0.05	2	0.10
2 Gran número de proyectos mineros prontos a implementarse.	0.15	3	0.45
3 Altos niveles de inversión pública sustentado por los proyectos de infraestructura.	0.10	3	0.30
4 Existencia de asociaciones metalmeccánicas que impulsan el desarrollo del sector	0.10	2	0.20
5 Desarrollo de mercados en Chile para la exportación del sector metalmeccánico.	0.12	1	0.12
6 Programas de desarrollo tecnológico y ambiental que brindan asesoría a pymes	0.05	1	0.05
Sub Total	0.57		1.22
Amenazas			
1 Desaceleración del mercado latinoamericano (LATAM) afectará el sector exportador peruano, particularmente la manufactura no primaria.	0.05	3	0.15
2 Reducción de precio de metales y petróleo, afectando así al sector petrolero y minero, principales clientes del sector metalmeccánico.	0.08	2	0.16
3 Amenaza de productos sustitutos	0.12	3	0.36
4 Incremento de conflictos sociales en rechazo a la minería, que ponen en riesgo el inicio de las operaciones de varios proyectos.	0.10	1	0.10
5 Incremento en costos productivos para cumplimiento de nuevas normas en materia ambiental.	0.04	3	0.12
6 Bajo nivel de desarrollo tecnológico en el Perú.	0.04	3	0.12
Sub Total	0.43		1.01
TOTAL	1.00		2.23

Nota. 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que influyen en el mercado acaparan valor cobrando precios altos, limitan su calidad en los productos o servicios que ofrecen o al traspasar sus costos a los participantes de la industria. (Porter, 2008). El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los proveedores no están concentrados.

Variedad de proveedores. Existe una gran gama de proveedores locales que venden insumos menores, los cuales no cuentan con mayor poder de negociación. Los principales proveedores de suministros básicos son las empresas locales AGA, Exa y Praxair, y Sumimac y adicionalmente importa planchas provistas por la corporación internacional Navistar.

Volumen de materiales. El volumen de planchas de acero requerido por Orión S.A.C. permite importar directamente del proveedor Corporación Internacional Navistar sin intermediarios, evitando sobrecargos en el precio de las planchas, los proveedores nacionales como la Corporación Aceros Arequipa y Sider Perú tienen dificultades frente a la oferta de la República Popular China, en algunos casos con precios dumping de tubos laminados en caliente (Indecopi, 049-2015/CFD). Sider Perú es la única empresa que fabrica planchas A36 para el mercado peruano. El cincuenta por ciento de acero a nivel mundial lo oferta la República Popular China, planchas A36 de procedencia China tienen gran impacto en las reparaciones por su bajo costo y baja calidad, no es así con las planchas A514 que son importadas y de mejor calidad que garantizan buenas reparaciones.

Personal. Orión S.A.C. cuenta con un selecto grupo profesionales altamente calificados, muchos de los cuales están acreditados, asimismo mantiene la preferencia de éste personal clave debido a que brinda oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. La gran demanda que ha originado el sector minero frente a los recursos que necesita, ha ocasionado que personal se certifique y busque mejores oportunidades laborales, esto origina una alta rotación de personal.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores o clientes influyentes es alto, “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria”, todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. (Porter, 2008) analizando el sector tenemos:

Calidad del producto y/o servicio. Que garantice confiabilidad a sus operaciones, debido a que una falla de un equipo fabricado o reparado, en sus procesos les generaría grandes pérdidas financieras. Empresas mineras que operan a nivel nacional tales como Southern Peru Copper Corporation, Sociedad Minera Cerro Verde, Xtrata Tintaya, Compañía Minera Antamina y otros, están en constante comunicación compartiendo mejores prácticas de trabajo, nuevos procedimientos en reparaciones y fabricaciones y sobre todo los costos de sus reparaciones con la garantía de las mismas, esto origina que Orión S.A.C. se esfuerce en ser altamente competitiva y por eso cuenta con personal capacitado y especializado, invirtiendo en recursos constantemente.

Representación de marca. El sector minero se provee constantemente de maquinaria procedente de fabricantes de marcas reconocidas a nivel mundial como Caterpillar, Komatsu y Hitachi; las cuales ofrecen la tecnología y conocimientos a sus distribuidores, sin embargo Orión S.A.C. no es representante de marca, lo que limita su oferta frente a sus clientes, teniendo una desventaja competitiva.

Respaldo Financiero. Es importante dado que la envergadura de algunos proyectos requiere de grandes inversiones. Orión S.A.C. posee un patrimonio sólido y pertenece a un grupo económico reconocido, que lo respalda ante eventualidades o posibles reclamos de clientes, lo que brinda plena seguridad a los mismos.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Actualmente en el mercado están surgiendo nuevos productos sustitutos de planchas metálicas de desgaste, tales como pisos de goma, las cuales brindan mayor durabilidad y un costo horario más bajo, este diseño mejora la reducción de adherencia residual, aumento de la carga útil, reducción del derrame de material y mayor disponibilidad operacional. Todo ello da como resultado una menor intervención de las empresas metalmecánicas para la reparación de las mismas y representa una gran amenaza para el sector metalmecánico, por lo que Orión S.A.C. debe permanecer a la vanguardia de nuevas tecnologías que favorezcan a sus clientes.

Adicionalmente están incursionando en el mercado nuevas tecnologías de fabricación de planchas que usan menor cantidad de acero, por lo cual son más ligeras y favorecen al cliente en cuanto a productividad. Por ejemplo se tiene a los compuestos poliméricos reforzados con grafeno, el cual es un nanomaterial de reciente hallazgo y el que ha suscitado la mayor expectativa debido a sus potenciales aplicaciones. El grafeno, es parte constituyente del grafito, es el material más resistente, el más duro, el de mayor conductividad térmica, el que soporta la mayor densidad de corriente eléctrica, es totalmente impermeable a gases, el de mayor movilidad de portadores de carga, y propiedades tan extraordinarios como que sus electrones se comportan como partículas sin masa, que producen un material de menor peso pero con altas propiedades físicas, por lo que tendrá un amplio mercado en fabricación de carrocerías y estructuras de vehículos, que podrán ser más livianos y como consecuencia consumirán menos combustible. Sin embargo aún está en tema de investigación encontrar una técnica reproducible que genere muestras sin defectos, de costo razonable, escalable y de baja contaminación, motivo por el cual no representa una amenaza importante en este momento para la industria. (Gutarra, 2013).

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Los nuevos aspirantes que desean incursionar en el sector metalmecánico ejercerán influencia en los precios, en los costos y el índice de inversión necesario para competir, en especial cuando proceden de otras industrias y deciden diversificarse; la amenaza de entrada depende de cuan elevadas son las barreras de entrada y de la reacción que pueden esperar los aspirantes de los miembros establecidos. (Porter, 2008).

La presencia de nuevos competidores va a depender en gran medida por la estrategia de las nuevas empresas ingresantes, empresas ya constituidas que quieren diversificar o representantes de marca ingresan al mercado con altos costos unitarios, si es que no pueden repartir los costos fijos en el volumen de unidades atendidas, que son debidos a su costo de logística, administrativo, bienes altamente especializados, están a la espera de ganar concursos de gran envergadura o establecer alianzas con la minera por servicios, empresas como Ferreyros, Zamine, Komatsu, Joy Global y otras empresas del mismo nivel tienen como objetivo hacer economías de escala para tener un costo unitario atractivo.

No obstante algunas empresas entrantes se enfocan en obtener contratos de menor envergadura como reparaciones menores que no requieren mayor inversión, lo cual facilita su ingreso en el mercado y posterior fortalecimiento, ello en el futuro podría representar para Orión S.A.C. un mayor número de competidores, tenemos empresas como NCK Ingenieros, Prodise y otras más.

Las empresas establecidas tienen suficientes recursos, liquidez y métodos para obtener financiamiento de manera rápida, que se convierte en oponentes firmes a los entrantes, inclusive están dispuestos a bajar sus costos hasta su costo marginal, con solo el fin de fidelizar a sus clientes.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad y competitividad es alta, es común observar descuentos a los precios, constantes mejoras en los productos ofertados, mejoras en los servicios. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. La rivalidad es alta y afecta la rentabilidad, debido a que los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida como recursos especializados, existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

Variedad de competidores. Existen muchos competidores en el sector, de menor y mayor envergadura, quienes tratan de obtener la mayor cantidad de contratos posibles y así asegurar su cuota de mercado, sin embargo son seleccionados considerando el respaldo financiero, experiencia y tipo de servicio con la que cuentan. Esto lleva a enfrentamientos en esta industria el cliente se encarga de disolver cualquier alianza entre los clientes para tener mejor posición de negociación. La naturaleza de la competencia es agresiva se crea y fomenta la innovación, pues el obtener una posición de liderazgo en el sector depende en ser pionero en desarrollar esta innovación Además el sector metalmecánico tiene una clara tendencia que lo fortalece, como son: (a) eliminación gradual de procesos netamente mecánicos, (b) reingeniería de procesos de producción en todos su niveles, (c) implementación de normas de calidad internacionales, normas de seguridad y salud en el trabajo así como de sostenibilidad ambiental (d) utilización de nuevos materiales, automatización y robótica. Y también una gran debilidad, que es estar ligada al comportamiento de sector minero. Por ello el sector se mantiene a la vanguardia de las mejores prácticas a nivel mundial e incrementa las capacidades técnicas y de gestión, así como eleva la productividad y fortalece las capacidades en diseño, investigación y desarrollo. La figura 14 muestra la estructura de la industria.

Precio. En las licitaciones existe una fuerte competencia a nivel de precios, debido que la competencia suele reducir sus costos mediante economías de escala, los precios se fijan de manera unitaria (tiempo de vida del componente entre el precio de la reparación), este valor se compara por el periodo de garantía, tiempo de operación de la empresa contratista, experiencia, respaldo financiero, representación de marca, personal certificado que ofrecen, los fabricantes recomiendan cambiar un componente cuando su reparación pasa en promedio el 70% de uno nuevo, con estos valores se hace seguimiento al componente toda la vida esperada para comparar con el precio unitario acordado. Esta guerra de precios afecta directamente la rentabilidad de la empresa, en esta ocasión la rentabilidad de una empresa es la pérdida de la otra, siendo el resultado una competencia de suma cero.

Fidelización de clientes. Las empresas que trabajan con la minera tratan de fidelizar a su cliente, en trabajos de menor envergadura llegan a sus costos marginales de operación, y para ser competitivos aceptan trabajos con estos márgenes y así evitan que sus clientes trabajen con la competencia.

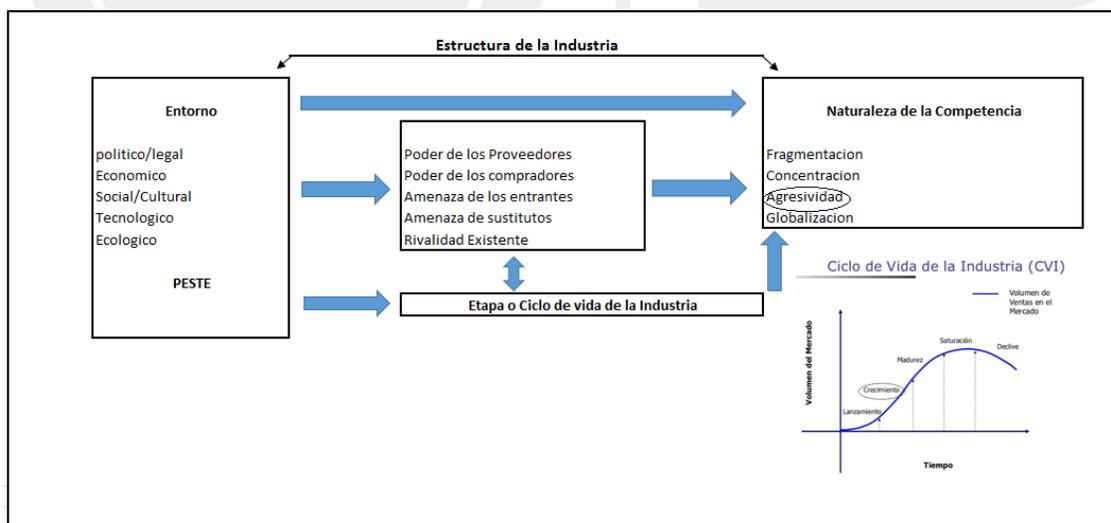


Figura 14. Estructura y ciclo de vida de la industria
Adaptado de “Strategic management of health care organizations” por A. Haberberg, y A. Rieple, 2001, p.140, Harlow, Essex Pearson.

3.4 Orión S.A.C. y sus Referentes

Tomamos como referente principal del sector metalmecánico a la multinacional Alemana Austin Engineering, la cual tiene sede en Perú, dicha corporación tiene más de 30 años de experiencia, atiende principalmente al sector minero y a la industria, emplea a más de 1 500 personas y factura \$288 millones anuales; es diseñador y fabricante de equipos personalizados, ofrece reparación y mantenimiento de equipos y resolución de problemas de ingeniería; se destaca debido a que cuenta con procesos automatizados, que le permiten reducir sus tiempos de atención y optimizar el rendimiento de los equipos en base a los requerimientos solicitados, cuenta con un grupo de ingenieros calificados que ofrecen soluciones personalizadas para aplicaciones específicas así mismo destaca por su experiencia y solidez en el mercado.

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

Para la elaboración de las matrices MPC y MPR se han determinado los siguientes factores clave de éxito: (a) representación de marcas internacionales, contratos exclusivos de distribución de maquinaria de marcas reconocidas a nivel internacional, como por ejemplo Caterpillar, Hitachi, Komatsu; (b) experiencia en el negocio, tiempo de permanencia en el mercado, el cual brinda el conocimiento necesario del sector y genera confianza hacia el cliente; (c) capacidad instalada, infraestructura y equipamiento requerido para realizar los proyectos que demanda el mercado; (d) personal técnico calificado, personal altamente especializado para el desarrollo de trabajos de alto contenido tecnológico; (e) precios competitivos, rango de precios acorde a la oferta del mercado; (f) marca posicionada en el sector, empresa consolidada reconocida en el mercado; (g) calidad del producto y/o servicio ofertado, caracterizado por cumplir con estándares internacionales e innovación que brinda soluciones diferenciadas de la competencia con beneficios adicionales y (h) capacidad financiera, posibilidad de garantizar económicamente proyectos de gran envergadura con

todo tipo de garantías. En las tablas 2 y 3 se presentan la Matriz de Perfil Competitivo y la Matriz de Perfil Referencial.

3.6 Conclusiones

Las principales oportunidades que se ha identificado son el gran número de proyectos mineros prontos a implementarse y los altos niveles de la inversión pública sustentado por los proyectos de infraestructura y la principal amenaza es el ingreso al mercado de productos sustitutos que son de mayor durabilidad y menor costo. Los principales factores claves de éxito identificados son: (a) contar con una representación de marca, (b) calidad del producto y/o servicio ofertado y (c) marca posicionada en el sector.

En el Perú el desarrollo de empresas de metalmecánica para la minería es muy escaso, por lo que toda la información y actualización llega del extranjero y fundamentalmente a través de la información directa de las marcas a sus subsidiarias y representantes, esto ocasiona que muchas empresas mineras se inclinen por la calidad al momento de cotizar sus reparaciones. Las empresas que son representantes de fábrica y tienen algún rubro de reparación, tienen una ventaja dominante en el sector, por lo que es difícil competir con éstas, y la mejor forma de ganar mercado es mediante la innovación y desarrollo en este sector. Además que las empresas mineras requieren productos y/o servicios de calidad que se vean reflejados en su confiabilidad con la finalidad de evitar paradas prolongadas en sus procesos productivos ya que una parada de los equipos de la línea de producción resulta mucho más costosa. La garantía también es un factor predominante en la elección de un proveedor de productos y/o servicios por lo reparaciones de gran envergadura demanda un alto costo.

Tabla 5.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Orión S.A.C.		Ferreyros		Zamine		Esco		Imco		Us ítem		Austin Engineering Peru S.A.C.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Representación de marcas internacionales	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	1	0.18	1	0.18	3	0.54
2 Experiencia en el negocio	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3 Capacidad instalada y eficiente	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4 Personal técnico calificado	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
5 Precios competitivos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18
6 Marca posicionada en el sector	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
7 Calidad del producto y/o servicio ofertado	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	4	0.68
8 Capacidad financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1.00		2.76		3.08		3.11		3.09		3.04		2.85		3.63

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Tabla 6

Matriz de Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Orión S.A.C.		Austin Engineering L.T.D.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Representación de marcas internacionales	0.18	1	0.18	3	0.54
2 Experiencia en el negocio	0.13	3	0.39	4	0.52
3 Capacidad instalada y eficiente	0.09	3	0.27	4	0.36
4 Personal técnico calificado	0.12	3	0.36	4	0.48
5 Precios competitivos	0.06	3	0.18	3	0.18
6 Marca posicionada en el sector	0.15	2	0.30	4	0.60
7 Calidad del producto y/o servicio ofertado	0.17	4	0.68	4	0.68
8 Capacidad Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1.00		2.76		3.76

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. (D' Alessio, 2013). Así mismo el presente análisis permitirá identificar las áreas o procesos críticos que representen debilidades potenciales para la organización con el fin de medir su repercusión en la organización.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En éste capítulo se evaluarán las principales áreas funcionales de la empresa Orión S.A.C., las cuales son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, (g) tecnología/investigación y desarrollo. (D' Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como los cambios superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales; siendo su permanente objetivo aumentar la productividad. (D' Alessio, 2013).

Sistema de planeamiento estratégico. La planificación se realiza mediante reuniones de directorio anuales en las que se toman decisiones proyectadas en un horizonte de tiempo limitado a un año y reuniones trimestrales para revisar y tomar decisiones sobre temas operativos, por lo anteriormente indicado se observa que no existe planificación a largo plazo.

Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones. Orión S.A.C. realiza pronósticos de ventas anuales basándose en una estadística histórica de ventas con cada cliente, así como solicita información a dichos clientes respecto a sus proyectos futuros,

ampliaciones de planta, pruebas de mantenimiento para analizar el volumen de demanda. Adicionalmente Orión S.A.C. también realiza un monitoreo continuo de la competencia analizando los volúmenes de importación de planchas de acero y cruzando dicha información con los principales proveedores, de esta manera compara sus niveles de producción y demanda respecto a la competencia. A continuación se presenta su organigrama actual.

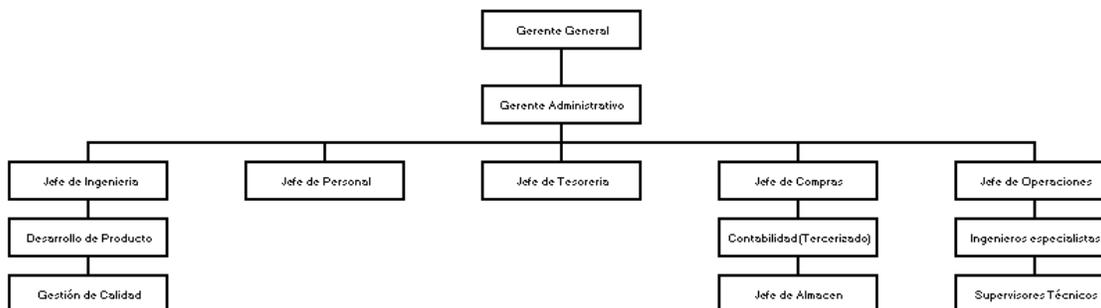


Figura 15. Organigrama Orión S.A.C.

De acuerdo a D'Alessio (2013) "toda organización tiene una forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales, según la forma pueden ser: (a) funcional, (b) divisional, (c) matricial, y (d) unidades estratégicas de negocios". Orión S.A.C. ha establecido una estructura jerárquica basándose en la departamentalización funcional, en la cual demuestra eficiencia para reunir especialidades similares y personal con objetivos y destrezas comunes.

Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales. Orión S.A.C. cuenta con un Gerente General el cual es accionista de la empresa y con un representante legal. Con respecto al estilo de liderazgo empleado, considerando la clasificación de Burns y Bass, se ha determinado que el liderazgo ejercido por el Gerente General es de carácter transformacional ya que se preocupa por la motivación del personal, brindando relevancia al trabajo de sus empleados, a quienes además estimula intelectualmente mediante constantes

capacitaciones y ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

4.1.2 Marketing y ventas

El marketing tiene por objetivo satisfacer las necesidades de los clientes a través de la adecuación de la oferta, es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio así como el uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento del producto (D'Alessio, 2013).

Los servicios y productos de la empresa Orión S.A.C., están dirigidas principalmente empresas mineras y en menor medida empresas cementeras y constructoras. Dichas empresas o corporaciones generalmente contratan los servicios de las metalmecánicas mediante procesos de licitación, estos servicios comprenden grados de complejidad diversos, los proyectos de menor envergadura y que no requieren de personal especializado son otorgados en su mayoría basándose en el factor precio, por el contrario los proyectos de mayor relevancia y que requieren personal altamente capacitado y especializado son otorgados con criterios de experiencia y calidad analizando la oferta en forma global, la empresa Orión S.A.C. al contar con dichos estándares requeridos por sus clientes presenta esta fortaleza ante sus competidores. Además de licitaciones, Orión S.A.C. A continuación analizaremos la mezcla de marketing de acuerdo a la clasificación denominada las cuatro P (McCarty, 2011):

Producto. Orión S.A.C. cuenta con gran variedad de productos y servicios innovadores, adecuados a la demanda específica de sus clientes y garantizados por su experiencia y solidez en el mercado, la calidad de dichos productos es reconocida por el mercado, por lo que es invitado a participar en concursos de adjudicación de proyectos. Cuenta con las siguientes líneas de negocio: (a) reparación de equipos pesados, lo cual comprende reparación de chutes de mina, reparación de tolvas de volquetes mineros, reparación de cucharones de palas y reparación de lampones para palas; (b) fabricaciones de

tanques de almacenamiento, silos de almacenamiento, fabricaciones de acero inoxidable, ductos helicoidales, compuertas para bocatomas y estructuras especiales y (c) otros servicios, como corte, dobles y rolado de planchas, rolado de planchas anti abrasivas y corte de aceros inoxidables. Así también cuenta con un eficiente servicio postventa el cual recibe un porcentaje bajo de reclamos orientados a cambios de diseño; habiéndose registrado un 4% en el 2014.

Plaza. Orión S.A.C. ofrece sus servicios a nivel nacional, cuenta con dos talleres en la ciudad de Lima y uno de menor área en la unidad minera de Toquepala perteneciente a Southern Perú. En el año 2008 expandió sus operaciones en México y Estados Unidos debido a que cuenta con socios capitalistas en dichos países, sin embargo debido a la crisis económica suscitada en ese momento cerró sus operaciones. Desde el año 2014 Orión S.A.C. se encuentra en proceso de expansión iniciando operaciones en el centro y norte del Perú, presentados excelentes resultados reflejados en el incremento de sus ventas, ya que anteriormente solo contaba con participación en el sur del país. Los canales de distribución de Orión S.A.C. son directos a su cliente final.

Precio. Orión S.A.C. discrimina sus precios de acuerdo al ciclo de vida de cada producto, considerando un precio y margen de rentabilidad de alrededor de 30% y 60% para productos con recientes innovaciones tecnológicas y alto nivel de sofisticación y un margen de rentabilidad menor de entre 7% y 20% para productos con mayor tiempo de vida en el mercado y baja complejidad ya que éstos son al igual ofrecidos por la competencia.

Promoción. Orión S.A.C. brinda descuentos especiales a sus clientes fidelizados, lo cual favorece la relación a largo plazo con éstos, sin embargo se encontró como debilidad la baja difusión de la gama de productos que ofrece, ya que no otorga presupuesto a la emisión de brochure, merchandising y el desarrollo de la página web que le permita captar a clientes potenciales.

4.1.3 Operaciones y logística

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos de la línea productiva, involucra las funciones logística, producción, mantenimiento y calidad; su gestión es compleja y crítica para la supervivencia, desarrollo y competitividad de la organización. (D'Alessio, 2013).

Suministro de materiales, directos e indirectos y de productos terminados. Los materiales que representan su mayor consumo y gasto son las planchas de desgaste anti abrasivas y las estructurales A-514 que son de importación, planchas del tipo A36 de menor calidad son elaboradas por la fundición Siderperu o importadas de la República Popular China, la mayoría de clientes de Orión S.A.C. le solicitan los trabajos con planchas anti abrasivas y A514, por la importancia de sus procesos productivos, su principal proveedor es la corporación Navistar , los gases, electrodos y otros suministros los adquiere locales de empresas como AGA, Exa y Praxair, y Sumimac.

Sistema de control de inventarios y rotación de estos inventarios. Para su sistema de control de inventarios, utiliza un software llamado CONCAR, tratando de tener el stock requerido en su momento y almacenar lo mínimo para cualquier eventualidad, esta implementado un sistema ERP a la medida de la empresa con ingenieros peruanos.

Facilidades de ubicación y diseño de planta. En el año 2013 se realizó un layout resultado de un estudio de tiempos y movimientos y se cambió la disposición de la planta para optimizar el flujo de sus procesos, el único equipo que por sus dimensiones y peso no pudo ser reubicado es la roladora, la cual se encuentra en el área de habilitación de materiales.

Capacidad de producción y eficiencia de fabricación. Cuenta con dos talleres ubicados en la ciudad de Lima de 3000 m² y 3800 m², en este último también se encuentra ubicada el área administrativa. La capacidad de producción de la planta es de 1100 ton/mes

de acero. Adicionalmente cuenta con otro taller de menor área ubicado en la unidad minera de Toquepala donde atiende a uno de sus principales clientes, del Grupo México Southern Peru Copper Corporation.

Seguridad e higiene laboral. Los procesos que realiza Orión S.A.C. están verificados con la norma del DS055-2010EM Seguridad e Higiene dado por el Gobierno Peruano, cuenta con un sistema de gestión de seguridad y se han identificado los peligros y riesgos de cada actividad.

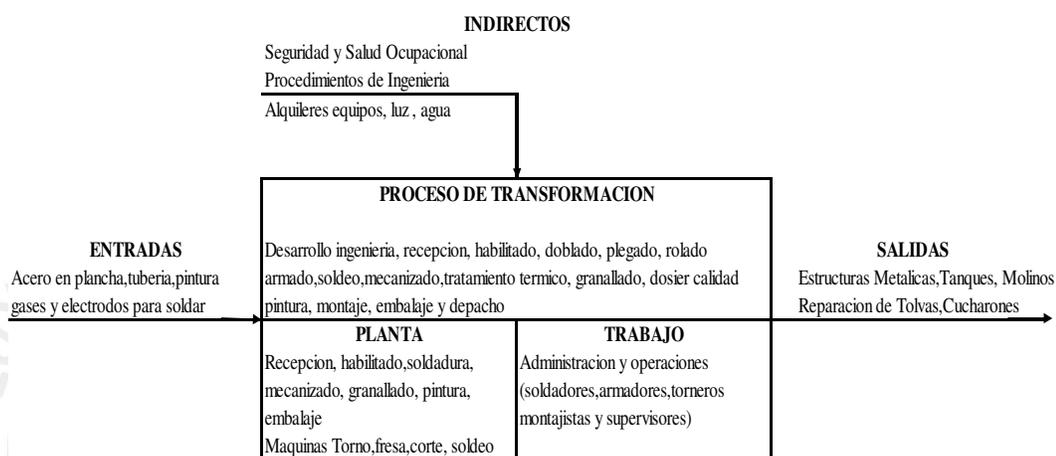


Figura 16. Diagrama entrada y salida del proceso de producción metalmecánica de Orión Adaptado de “Proceso de estratégico. Un enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

En el presente espacio se han analizado los estados financieros de la empresa comprendidos por el balance general y estado de ganancias y pérdidas de Orión S.A.C. de los años 2013 y 2014, que se pueden visualizar en el Apéndice 1; evaluándose las siguientes razones: (a) liquidez, capital de trabajo y razón corriente; (b) solvencia, ratio de endeudamiento; (c) actividad, resultados de operación, periodo promedio de cobranza, periodo promedio de pago y (d) rentabilidad, retorno sobre patrimonio, retorno sobre activos.

Capital de trabajo. Mide los recursos de efectivo potenciales de una compañía que exceden sus usos de efectivo para el pago de sus obligaciones corrientes (Meigs, Williams, Haka & Bettner, 2000). Observamos en la tabla 7 que Orión S.A.C. mantiene su capital de trabajo en positivo y éste no muestra un incremento sustancial entre los años 2013 y 2014.

Tabla 7

Capital de Trabajo de Orión S.A.C.

Año	Capital de trabajo (nuevos soles)
2013	280,465
2014	289,078

Razón corriente. Medida de uso generalizado de capacidad de pago de deuda a corto plazo, cuanto más alta sea la razón corriente más sólida parecerá ser la compañía, (Meigs et al., 2000). Orión S.A.C. cuenta con una razón corriente estable, en la tabla 8 se deduce que cada S/1.00 de deuda corriente se cubre con S/1.16 de activos corrientes.

Tabla 8 *Razón Corriente de Orión S.A.C.**Razón Corriente de Orión S.A.C.*

Año	Razón corriente
2013	1.13
2014	1.16

Razón de endeudamiento. Medida básica para asegurar los derechos de los acreedores principalmente a largo plazo, (Meigs et al., 2000). La razón de endeudamiento de Orión S.A.C. fue bastante alta en el año 2013, notándose mejoría sustancial para el año 2014, hecho que resulta positivo para sus acreedores y accionistas.

Tabla 9

Razón de Endeudamiento de Orión S.A.C.

Año	Razón de endeudamiento
2013	90%
2014	73%

Ventas netas. Orión S.A.C. ha experimentado un crecimiento cercano al 200% del nivel de sus ventas netas entre los años 2013 y 2014 debido a que expandió sus operaciones en el norte y centro del Perú, éste incremento debe ser respaldado por una gestión eficiente de la estructura de costos de operación y gestión de cobranza a sus clientes, la cual mantiene un promedio de 45 días, mientras que el periodo promedio de pago a sus proveedores es de 60 días.

Tabla 10 *Resultados de Operación de Orión S.A.C.*

Año	Ventas netas (nuevos soles)	Aumento porcentual
2012	3'844,463	
2013	3'227,615	-16%
2014	5'613,931	174%

Rendimiento sobre activos (ROA). Ésta razón se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control (Meigs et al., 2000). Como se muestra en la tabla 11, en el año 2013, Orión S.A.C. presenta un resultado negativo debido al incremento de casi el 200% de sus gastos de administración en relación al año 2014, sin embargo en dicho año la situación se revierte.

Tabla 11

Rendimiento sobre activos (ROA) de Orión S.A.C.

Año	ROA
2013	-5%
2014	17%

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE). Ésta razón sólo considera el rendimiento obtenido por parte de la gerencia sobre la inversión de los accionistas (Meigs et al., 2000). En la tabla 12 observamos una recuperación óptima en el año 2014 con respecto al año anterior, éstos resultados fueron impulsados por el notable crecimiento en las ventas netas.

Tabla 12

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de Orión S.A.C.

Año	ROE
2013	-19%
2014	55%

Utilidad Operativa (ROS). Ésta razón es la relación de las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ventas. En la tabla 13 observamos una pérdida en el año 2013 y un recuperación óptima en el año 2014 con respecto al año anterior, debido al incremento en las ventas netas.

Tabla 13

Utilidad Operativa (ROS) de Orión S.A.C.

Año	Utilidad Operativa
2013	-2%
2014	7%

Se observa que Orión S.A.C. se encuentra en buena posición financiera, presentando todas las razones analizadas en positivo en el año 2014, debido a sus bajos niveles de endeudamiento, que están cubiertos por sus activos corrientes, el notable incremento del volumen de sus ventas con respecto al año anterior, y la reducción de sus gastos administrativos, lo cual se ve reflejado en el incremento de sus utilidades en el año 2014. Estos resultados proyectan buenas expectativas para el futuro de la empresa fortaleciendo su patrimonio y la confianza de los accionistas.

Orión S.A.C. cuenta con acceso a fuentes de financiamiento al corto plazo provenientes de los accionistas e inversionistas con los cuales mantiene buenas relaciones; y al largo plazo puede acceder a créditos bancarios debido a su buena calificación en el sistema financiero, sin embargo tiene por política trabajar con capital propio para reducir costos de financiamiento. Así también viene incrementando su patrimonio debido a la reinversión de las utilidades de su ejercicio, ya que no reparte dividendos.

4.1.5 Recursos Humanos

El recurso humano es el activo más valioso de toda la organización ya que hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Además es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad. (D'Alessio, 2013).

Selección, capacitación y desarrollo del personal. Para la selección de su personal Orión S.A.C. cuenta con políticas y procedimientos establecidos de acuerdo al perfil de cada puesto con requerimientos de habilidades, experiencia y actitudes, dándole mayor importancia a las actitudes con la finalidad de lograr sinergias en la organización. Así mismo capacita a sus jefes de línea mediante cursos de liderazgo, habilidades gerenciales y coaching, el cual es transmitido a sus subordinados. También se capacita periódicamente al personal operativo mediante cursos técnicos de acuerdo a los requerimientos de cada puesto.

Nivel de remuneraciones y beneficios. Orión S.A.C. realiza un análisis de los grados salariales del mercado laboral en el que está circunscrito y se encuentra dentro del promedio. Orión S.A.C. cuenta con política de incentivos con la finalidad de reconocer al personal con mejor desempeño por lo que se realiza una evaluación en la que se califica productividad, niveles de ausentismo, cumplimiento de norma de seguridad, relaciones laborales con sus superiores, compañeros y subordinados. Siendo los incentivos para el mejor colaborador, reconocimiento mediante un diploma, canasta de víveres, vales de consumo, entre otros.

Nivel de rotación y de ausentismo. Orión S.A.C. cuenta con 30 trabajadores en el área administrativa y 70 trabajadores en el área operativa los cuales en su mayoría son técnicos, el 25% es personal estable y el otro 75% es personal temporal, el cual presenta la más alta rotación debido a que es contratado de acuerdo a la demanda de proyectos nuevos, una vez finalizados éstos servicios el personal es liquidado y recontratado posteriormente, debido a éste ciclo generado, no existe una cultura organizacional arraigada entre los trabajadores del área operativa.

Calidad del clima laboral. Es determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización, las personas disfrutan de un clima laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen al éxito de la compañía; para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral. (Werther & Davis, 2008). De acuerdo a las encuestas anónimas de clima laboral realizadas por el área de recursos humanos se determinó que el 70% de los trabajadores se encuentra satisfecho, siendo el objetivo alcanzar el 85 %. Cabe resaltar que el principal factor de insatisfacción es el remunerativo.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicaciones brindan soporte para la toma de decisiones gerenciales, ejecución de procesos productivos, cumplimientos de metas de

marketing, la asignación de recursos financieros, integración con clientes y proveedores entre otros. (D'Alessio, 2013). Los sistemas de información son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, permiten mejorar la eficiencia en sus operaciones para incrementar su rentabilidad.

Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos. Orión S.A.C. cuenta con reportes mensuales de cada área, almacenados en el disco duro y respaldados mediante backup; los que se retroalimentan en forma manual, por lo que la información es actualizada solo una vez al mes.

La empresa carece de un sistema integral de gestión de la información, lo cual dificulta la toma de decisiones oportunas y la integración con sus proveedores, ya que al no mantener información actualizada sobre los niveles de inventario, el proceso de abastecimiento suele presentar demoras en numerosas oportunidades, lo cual es un punto crítico para la satisfacción del cliente.

Actualmente se está implementando un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales), en éste proceso de diseño se ha involucrado al personal de Orión S.A.C. de cada área en donde se aplicará dicho sistema, de tal manera que el personal pueda brindar sus impresiones y recomendaciones por medio de cuestionarios anónimos, con el objetivo de retroalimentar la herramienta adecuándola a las necesidades de información específicas de cada área. Cabe resaltar que Orión S.A.C. no cuenta con un sistema de administración de las relaciones con el cliente lo cual dificulta la identificación de sus clientes más rentables, los productos más solicitados y beneficios esperados.

Sistemas de comunicación interna y externa. La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa se da a través de correos electrónicos con un dominio de la corporación. Así mismo cuenta con una página web que permita la interacción con los clientes, lo cual limita los canales de comunicación.

4.1.7 Tecnología investigación y desarrollo

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos en la innovación tecnológica e invención científica, a fin de lograr una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que la posea; comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos. (D'Alessio, 2013).

Orión S.A.C. invierte en investigación y desarrollo para mejora de sus procesos, el 5% de sus ventas totales, la Superintendencia Nacional de Tributación (SUNAT) considera a la inversión como un gasto que debe de tributarse, a pesar de este tributo, considera que es necesario invertir en I&D pues es una estrategia que dará una ventaja competitiva en la industria.

Tecnología de punta en productos y procesos. Los principales procesos que realizan están sujetos a normas internacionales para garantizar el producto terminado, los procedimientos de trabajo se realizan de acuerdo a la norma American Welding Society (AWS) que indican los parámetros de temperatura y material a utilizar, los soldadores están acreditados por inspectores certificados en soldadura (CWI) aprobados por la AWS, los materiales utilizados están bajo la norma de American Society for testing Material (ASTM) esto garantiza la calidad de las reparaciones y fabricaciones.

Plantas piloto, automatismos y sistemas de información de diseño y producción. Orión S.A.C. cuenta con los siguientes sistemas en su proceso operativo: (a) proceso de habilitado, el área de ingeniería cuenta con los software especializados autocad e inventor para realizar el diseño de los pedidos solicitados, una vez aprobado el diseño se procede a la recepción de materiales la cual está automatizada sólo en un 30%, posteriormente se realiza el maquinado el cual está automatizado en un 100% y las siguientes actividades de rolado y plegado se hacen en forma manual; (b) proceso de armado, éste proceso se realiza en forma manual, sin embargo se encuentra en proceso la instalación de una grúa puente de 20

toneladas la cual ayudará a mejorar el proceso; (c) proceso de soldadura, para éste proceso se cuenta con un robot soldador prototipo diseñado por ingenieros peruanos de acuerdo a la necesidad específica de la empresa y (d) pintado, proceso que se realiza en forma manual.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. (D'Alessio, 2013).

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Calidad del producto y/o servicio ofertado	0.16	4	0.64
2	Personal capacitado y especializado	0.10	3	0.30
3	Cuenta con capacidad financiera para respaldar proyectos de gran envergadura	0.08	4	0.32
4	Capacidad instalada	0.07	3	0.21
5	Marca cuenta con prestigio a nivel nacional	0.12	3	0.36
6	Precios competitivos	0.04	3	0.12
	Sub Total	0.57		1.95
Debilidades				
1	Alta rotación de personal técnico por demanda inconstante de proyectos	0.06	2	0.12
2	No contar con representación de marcas internacionales	0.16	1	0.16
3	Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación	0.02	2	0.04
4	Falta de planificación a largo plazo	0.10	2	0.20
5	Débil cultura organizacional	0.04	1	0.04
6	Debil gestión de marketing y ventas	0.05	1	0.05
	Sub Total	0.43		0.61
	TOTAL	1.00		2.56

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

4.3 Conclusiones

Orión S.A.C. es una empresa que planifica a corto plazo, a lo largo de su trayectoria ha experimentado un crecimiento acelerado el cual se muestra desordenado por la falta de líneas definidas de mando, en el año 2014 muestra un crecimiento superior en sus ventas debido a la expansión de sus operaciones en el norte y centro del Perú, en dicho año presenta ratios positivos sobre el promedio del sector.

De lo anteriormente analizado consideramos que las principales fortalezas de Orión S.A.C. son la calidad del producto y/o servicio ofertado, así como su capacidad financiera para respaldar proyectos de gran envergadura. Por otro lado sus principales debilidades son no contar con la representación de una marca internacional ya que éste aspecto es altamente valorado por sus clientes y genera una brecha importante ante los líderes del mercado, su débil cultura organizacional que no aporta a la motivación del personal y débil gestión de marketing y ventas la cual desfavorece a la ilustración de la gama de productos y servicios ofertados por parte de los clientes actuales y potenciales.

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

5.1 Intereses de Orión S.A.C.

Los intereses organizacionales de Orión S.A.C. se enfocan en incrementar su rentabilidad, mediante el aumento de sus ventas, a través de la expansión de sus operaciones hacia todo el Perú, ingresando a empresas de gran minería a las que aún no atiende como por ejemplo Cerro Verde, Tintaya, Las Bambas, Toromocho, entre otros; posicionándose en el mercado mediante la calidad de sus servicios, incrementando la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento de plazos de entrega, garantía mediante profesionales altamente capacitados y especializados.

Esto conlleva a la satisfacción de los intereses de los accionistas quienes tienen por política la reinversión de las utilidades fortaleciendo el patrimonio de la empresa lo cual le permite respaldar grandes proyectos sin tener la necesidad de recurrir a créditos bancarios, así mismo permite la inversión en tecnología como maquinaria de última generación y procesos automatizados los cuales reducen costos, tiempos de producción y favorecen la innovación de productos y servicios lo cual incrementa su valor agregado. Todo esto cumpliendo con los reglamentos de la minería para la preservación del medio ambiente al cual se alinean las empresas metalmeccánicas.

Adicionalmente Orión S.A.C. busca la satisfacción de sus empleados propiciando un buen clima laboral el cual es monitoreado anualmente, así mismo cuenta con un programa de capacitaciones a nivel del personal técnico y ofrece reconocimientos al personal que presente mayor desempeño.

5.2 Potencial de Orión S.A.C.

Se identificaron tres competencias distintivas las cuales detallamos a continuación: (a) la existencia de personal altamente calificado, Orión S.A.C. cuenta con jefes de línea los cuales son capacitados en habilidades gerenciales periódicamente con el encargo de retransmitir a

su personal subalterno lo aprendido, adicionalmente cuenta con programas de capacitación para el personal técnico y un procedimiento de inducción para los nuevos trabajadores que les permite adquirir conocimientos del personal más experimentado. Esto es beneficioso para la empresa ya que permite brindar servicios de gran calidad, alto grado de especialización e innovación, (b) orientación a las necesidades de sus clientes, cuenta con un área de ingeniería y desarrollo de producto, que utiliza tecnología avanzada para la innovación de productos y (c) los principales procesos que realizan están sujetos a normas internacionales como American Welding Society (AWS) para garantizar la calidad del producto terminado.

5.3 Principios Cardinales de la Orión S.A.C.

Influencia de terceras partes. Se ha identificado que los stakeholder de mayor influencia son: (a) los proveedores, debido a la sensibilidad de los tiempos de entrega de repuestos importados lo cual repercute en la entrega del producto al cliente final; (b) el gobierno, el cual ha implementado programas los cuales buscan la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, comprometiéndose con la simplificación administrativa que elimine barreras de entrada y salida del mercado, propiciar una política tributaria que no grave las inversiones, promover la exportaciones no tradicionales, fomentar la investigación y transferencia tecnológica, entre otras, y (c) comunidades, existen proyectos mineros de gran envergadura y con capitales trasnacionales, cuya puesta en marcha está generando conflictos sociales importantes como Proyecto Tía María en Arequipa, Tambogrande y Majaz en Piura, Conga en Cajamarca, Antamina en Ancash, Tintaya en Cusco y Las Bambas en Apurímac; poniendo en riesgo la gobernabilidad y la democracia en el País.

Lazos pasados y presentes. El sector metalmecánico es un sector muy competitivo. Orión S.A.C. en sus inicios se dedicaba a la comercialización de metales mostrando un crecimiento acelerado, lo que no le permitió una correcta planificación de dicho desarrollo

careciendo de una estructura organizacional definida con niveles de jerarquía formales. Además en el sector existe competencia desleal debido a los niveles de corrupción de los funcionarios que se encuentran a cargo de la aprobación de las licitaciones, empresas de gran minería están implementando controles administrativos que garanticen un adecuado seguimiento y transparencia en sus procedimientos, algunas mineras que cotizan en la Bolsa de Nueva York están adecuándose a la ley Sarbanes Oxley y protección de los accionistas promulgada el año 2002 por el gobierno de los Estados Unidos. Los objetivos principales de la dicha ley son fiscalizar la industria de la contabilidad, identificar y sancionar a los ejecutivos que cometan fraudes.

Contrabalance de intereses. Siendo el interés organizacional principal el incremento de rentabilidad se considera que la participación en asociaciones metalmeccánicas como la asociación de empresas privadas metalmeccánicas (AEPME), y asociación de talleres y empresas de metalmeccánica (ATEM), beneficiaría a Orión S.A.C. en cuanto le permita ganar experiencia, competitividad y participar en licitaciones de proyectos de mayor envergadura. Así mismo mediante alianzas estratégicas con empresas internacionales, Orión S.A.C. puede lograr transferencia tecnológica y contar con el respaldo de una marca conocida a nivel mundial, por otro lado dicha organización obtendría conocimientos del mercado peruano.

Conservación de los enemigos. En la industria existe un gran número de competidores desde pequeñas empresas hasta corporaciones internacionales, los cuales participan en las mismas licitaciones, buscando altos niveles de eficiencia y productividad para mantenerse vigentes en el sector.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Según (D'Alessio, 2013) para desarrollar esta matriz es importante analizar los principios cardinales. En primer lugar, *la influencia de terceras partes*, la cual indica que no existan relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza, siempre

hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo; o no, y evitar que se concrete. En segundo lugar *lazos pasados y presentes*, donde se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores, y en tercer lugar, *contrabalance de intereses* lo cual ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización.

Tabla 15

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento de las ventas	- Competidores	+ Gobierno	+ Proveedores
2 Desarrollo tecnológico	- Competidores		+ Proveedores
3 Posicionamiento de marca	- Competidores		
4 Satisfacción de clientes	+ Clientes	- Competidores	
5 Satisfacción de empleados	+ Empleados		+ Clientes
6 Satisfacción de comunidad	+ Gobierno	+ Clientes	- Competidores

Nota. + Intereses Comunes; - Intereses Opuestos

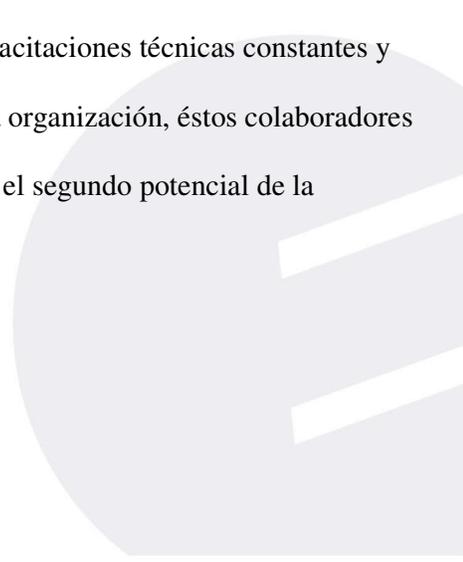
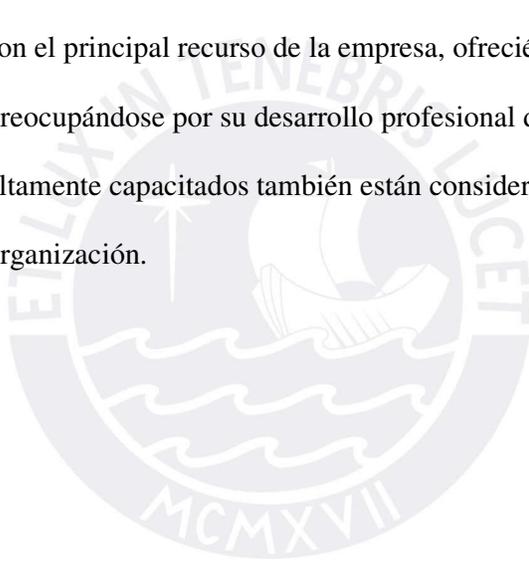
5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas seleccionadas, las cuales conducen a la visión establecida en el horizonte de tiempo acorde a la industria, la organización, los productos y ciclos de vida. (D'Alessio, 2013). Los objetivos a largo plazo que se definen son los siguientes:

- Objetivo de Largo Plazo 1. Incrementar las ventas anuales en 20% al año, con lo cual para el año 2025 se alcanzarán ventas anuales por S/. 41'711,977 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2014 son de S/. 5'613,931 nuevos soles.
- Objetivo de Largo Plazo 2. Disminuir los costos de producción en 5% para el año 2025, dichos costos representan el 87.72% del precio de venta del producto y/o servicio. Se logrará dicho objetivo mejorando la eficiencia del proceso productivo, con la reducción de mermas y manteniendo una alta rotación de inventario.
- Objetivo de Largo Plazo 3. Incrementar la inversión en tecnología del 5% anual de las ventas al 10% de las ventas para el año 2025. Dicho objetivo brinda una ventaja competitiva dado que permitirá contar con el know how, tecnología, estándares internacionales e incrementar el nivel de ventas en el sector por la fidelización a los clientes.
- Objetivo de Largo Plazo 4. Al año 2025 el 90% de clientes se encontrarán satisfechos o muy satisfechos con el servicio y/o producto, considerando que este indicador es de 75% en el año 2014. Este objetivo será medido por medio de encuestas que considerarán los siguientes puntos a calificar: calidad, precio y servicio post venta.
- Objetivo de Largo Plazo 5. Al año 2025 el 85% de los empleados se encontrarán muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 70% de los empleados en este rango en el año 2014.
- OLP 6. Al año 2025 reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa de un 30% en el año 2014 a un 15%; evidenciando su compromiso con los grupos de interés.

5.6 Conclusiones

Orión S.A.C. se interesa por satisfacer a sus clientes actuales y captar clientes potenciales mediante la mejora constante de la calidad de sus productos e innovación, ésta propuesta de valor está considerada como uno de los potenciales de la organización que lo diferencian de la competencia, así mismo por medio de la administración eficiente de recursos y el incremento de sus ventas busca satisfacer a sus accionistas obteniendo alta rentabilidad en sus operaciones, para el logro de dicho objetivo se identificó la oportunidad de que Orión S.A.C. forme parte de asociaciones de empresas pertenecientes a su mismo sector ya que ello le permitirá ganar experiencia y participar en licitaciones de proyectos de mayor envergadura y por último Orión S.A.C. se preocupa por sus trabajadores los cuales son el principal recurso de la empresa, ofreciéndoles capacitaciones técnicas constantes y preocupándose por su desarrollo profesional dentro de la organización, éstos colaboradores altamente capacitados también están considerados como el segundo potencial de la organización.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla las dos últimas etapas de la formulación estratégica, correspondientes a la etapa de emparejamiento (proceso) y la etapa de salida (productos). La etapa de emparejamiento está caracterizada por la generación de estrategias por medio de la combinación de fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas externas. Para ello se elaboran las siguientes matrices: (a) matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna-externa (MIE) y matriz de la gran estrategia (MGE). La etapa de salida o decisión usa la información de la primera etapa, definida por los insumos descritos en las siguientes matrices: (a) matriz de evaluación de factores externos (MEFE), (b) matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), (c) matriz del perfil competitivo (MPC) y (d) matriz de intereses organizacionales (MIO); evalúa las estrategias generadas en la segunda etapa y selecciona las más atractivas por medio de las siguientes matrices: (a) matriz de decisión (MD), (b) matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), matriz de rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) obteniéndose así las estrategias que han de llevar a la organización al futuro deseado. (D'Alessio, 2013).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es posiblemente la más importante y conocida. Esta exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuadrantes de la matriz, fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). (D'Alessio, 2013).

Tabla 16

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1	Calidad del producto y/o servicio ofertado	1 Alta rotacion de personal tecnico por demanda inconstante de proyectos
	2	Personal capacitado y especializado	2 No contar con representacion de marcas internacionales
	3	Cuenta con capacidad financiera para respaldar proyectos de gran envergadura	3 Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación
	4	Capacidad instalada	4 Falta de planificación a largo plazo
	5	Marca cuenta con prestigio a nivel nacional	5 Debil cultura organizacional
	6	Precios competitivos	6 Debil gestión de Marketing y Ventas
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Reformas gubernamentales que favorecen la inversión pública y privada	F1,F2,F3 y O1,O2 Desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú.	D1,D4, D6 y O2,O3,O4 Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.
2	Gran número de proyectos mineros prontos a implementarse.	F1, F2, F3 y O1,O2, O3 Invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero	D5 y O1,O2, O3 Rediseñar la estructura organizacional implementando un manual de funciones.
3	Altos niveles de inversión pública sustentado por los proyectos de infraestructura.	F1,F2,F4,F5,F6 y O2,O3 Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones	D6 y O2, O3,O5 Desarrollar el posicionamiento de la marca mediante la tercerización del área de marketing por una consultora externa.
4	Existencia de asociaciones metalmeccánicas que fomentan el desarrollo del sector	F1,F3,F4,F6 y O4,O5 Ingresar al mercado de Chile en la venta de productos metalmeccánicos como bolas de molino.	
5	Desarrollo de mercados en Chile para la exportación del sector metalmeccánico.		
6	Programas de desarrollo tecnológico y ambiental que brindan asesoría a pymes		
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS AD
1	Desaceleración del mercado latinoamericano (LATAM) afectará el sector exportador peruano, particularmente la manufactura no primaria.	A1,A2,A4, y F1,F2,F4 Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	A6 y D2,D3 Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.
2	Reducción de precio de metales y petróleo, afectando así al sector petrolero y minero, principales clientes del sector metalmeccánico.	A3, A5 y F3, F6 A3, A5 y F3, F6 Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como	
3	Amenaza de productos sustitutos	A2,A3,A4 y F1,F2,F3, F5 Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado, etc.	
4	Incremento de conflictos sociales en rechazo a la minería, que ponen en riesgo el inicio de las operaciones de varios proyectos.	A2,A3,A6,F1,F2,F3. Mejorar los estándares de productividad y tecnología mediante la referenciación con las empresas líderes del sector a nivel mundial.	
5	Incremento en costos productivos para cumplimiento de nuevas normas en materia ambiental.	F6 y A6. Participar en el Programa del Estado de Producción mas limpia con el fin de reducir costos de producción con menor impacto ambiental.	
6	Bajo nivel de desarrollo tecnológico en el Perú.		

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dikel (1984) son usadas para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. (D'Alessio, 2013).

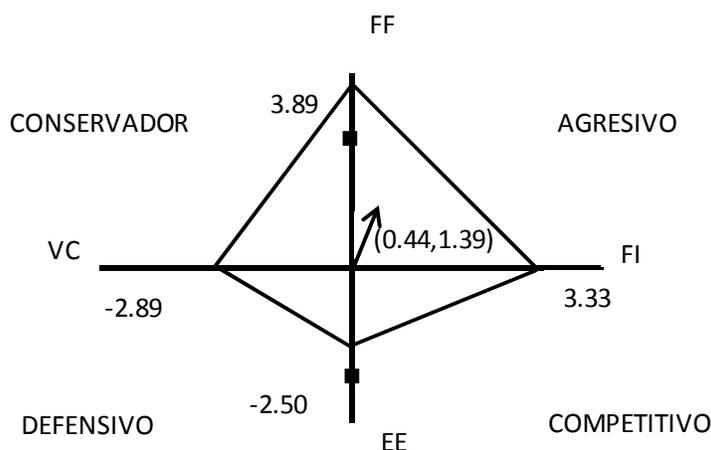


Figura 17. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

De la matriz PEYEA que se observa en la tabla 17, se obtuvieron los valores 3.89 como fortaleza financiera (FF), 2.89 como ventaja competitiva (VC), 2.50 como estabilidad del entorno (EE) y 3.33 como fortaleza de la industria (FI). Los valores del vector direccional obtenido son en el eje de la abscisas es de 0.44 y en el eje de las ordenadas el valor obtenido fue de 1.39. El vector obtenido sugiere adoptar una postura agresiva, por lo que se recomienda adoptar las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos (D'Alessio, 2013).

Tabla 17

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de fortalezas financieras (FF)	Valor	Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno de la inversión	5	1. Cambios tecnológicos	-1
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	-5
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Capital requerido versus capital disponible	2	4. Rango de precios	-2
5. Flujo de caja	5	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Facilidad de salida del mercado	2	6. Rivalidad / Presión competitiva	-1
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	7. Elasticidad de precios de la demanda	-2
8. Rotación de inventarios	5	8. Presión de los productos sustitutos	-3
9. Economía de escala	5		
Promedio	3.89	Promedio	-2.50
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	3
2. Calidad del producto	-5	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida del producto	-2	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	-2	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	-2	5. Utilización de recursos	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-2	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	-4	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Integración vertical	-2	8. Productividad / Utilización de la capacidad	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-5	9. Poder de negociación de los productores	2
Promedio	-2.89		3.33

Las estrategias alternativas externas específicas seleccionadas son: (a) desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú, (b) invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero, (c) penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones, (d) ingresar al mercado de Chile en la venta de productos metalmecánicos como bolas de molino, (e)

desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos, personal tercerizado y (f) ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene estrecha relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. La matriz BCG ha sido diseñada para presentar gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, facilitando el manejo del portafolio del negocio. (D'Alessio, 2013).

División	Ventas Orión S.A.C.	Porcentaje de Ventas Orión S.A.C.	Porcentaje de Utilidades Orión S.A.C.	Participación de mercado Orión S.A.C.	Participación de Mercado Líder	Participación Relativa de Mercado	Crecimiento de la Industria
Fabricaciones	1'684,191.39	30%	22%	5.0%	35%	20%	-3.49%
Reparaciones	3'929,779.91	70%	15%	14.0%	30%	47%	7.16%
Total	5'613,971.30	100%					

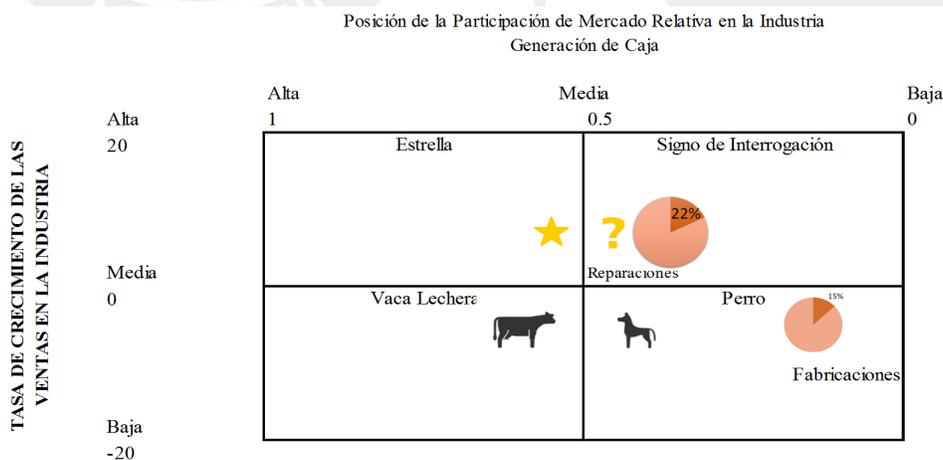


Figura 18. Posición de la participación de mercado relativa en la industria

Orión S.A.C. cuenta con dos tipos de productos generales, reparaciones y mantenimiento de maquinarias, y fabricaciones de productos metálicos; el primero se encuentra en el cuadrante interrogación, por lo cual es recomendable aplicar estrategias de integración, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; debido a ello es conveniente que Orión S.A.C. se posicione en el mercado con el rubro de reparaciones, el cual presenta un mayor crecimiento; las estrategias alternativas externas específicas seleccionadas para éste rubro son: (a) desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú, (b) invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero, (c) penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones, (d) ingresar al mercado de Chile en la venta de productos metalmecánicos como bolas de molino, (e) desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado, (f) ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción y (g) desarrollar el posicionamiento de la marca mediante la tercerización del área de marketing por una consultora externa. Con respecto al segundo referido a fabricaciones, está ubicado en el cuadrante de signos de perro ya que presenta una baja participación de mercado, puesto que compite con empresas de nivel internacional.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos divisiones, que corresponde a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones: La región 1 sugiere crecer y construir, la región sugiere retener y mantener y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. (D'Alessio, 2013).

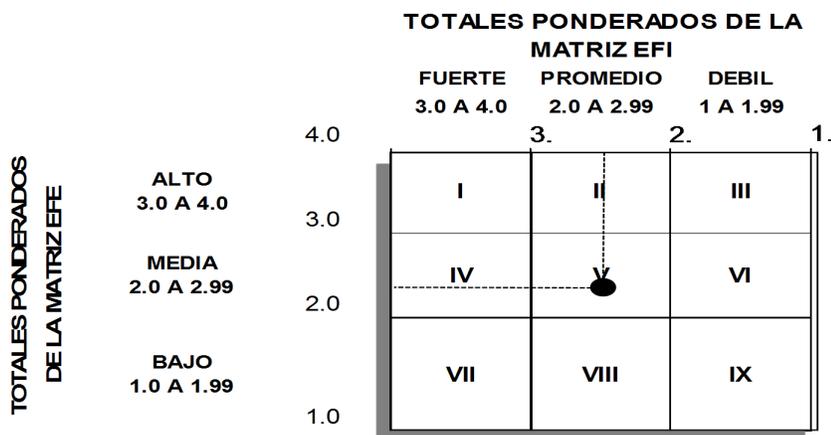


Figura 19. Matriz interna externa (MIE).

Para la obtención de la matriz IE se utilizan los valores de la MEFE y MEFI, los cuales fueron 2.23 y 2.56 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a la empresa en el cuadrante V. Esta ubicación significa que debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Es decir se encuentra en la región 2, lo que sugiere retener y mantener su posición (D'Alessio, 2013).

Las estrategias externas específicas seleccionadas para esta matriz son: (a) invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero, (b) penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones, (c) desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos, personal tercerizado y (d) desarrollar un programa de fidelización de clientes en el largo plazo a través de contratos marco.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2013).



Figura 20. Matriz gran estrategia (MGE).

La posición competitiva se obtiene del resultado de la matriz de perfil competitivo. La tendencia de crecimiento del mercado se obtiene de la matriz BCG. Orión S.A.C. se ubica en el cuadrante 4, dado que presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento débil; por ello se recomiendan las estrategias de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

La estrategia externa específica seleccionada para esta matriz es la diversificación conglomerada de ingresar al mercado de Chile en la venta de productos metalmecánicos como bolas de molino.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una sola matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia (ver tabla 18). Con la idea de sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino que deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde

son ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. (D'Alessio, 2013).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz de perfil competitivo usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa uno y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa dos para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Siendo una herramienta que permite dicha evaluación, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. (D'Alessio, 2013).

En la tabla 19 se muestra la MCPE aplicada a Orión S.A.C., donde se han generado valores entre 4.55 y 6.26, luego del análisis realizado se han retenido seis estrategias que superan el puntaje mayor a cinco requerido y se han establecido tres estrategias de contingencia, las cuales superan el puntaje de cuatro.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con los criterios de Richard P. Rumelt (1986) para ver si cumplen con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2013). De acuerdo a lo analizado se aceptan las seis estrategias propuestas como se observa en la tabla 20.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia cuando se implementen las estrategias. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada. (D'Alessio, 2013). De esta forma, para el caso de las estrategias escogidas, ninguna es descartada luego de realizar el análisis.

Tabla 18

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	F1,F2,F3 y O1,O2 Desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú.	x	x	x			3
E2	F1, F2, F3 y O1,O2, O3 Invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero	x	x	x	x		4
E3	F1,F2,F4,F5,F6 y O2,O3 Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones	x	x	x	x		4
E4	F1,F3,F4,F6 y O4,O5 Ingresar al mercado de Chile en la venta de productos metalmecánicos como bolas de molino.	x				x	2
E5	D1,D4, D6 y O2,O3,O4 Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	x	x	x	x		4
E6	D5 y O1,O2, O3 Rediseñar la estructura organizacional implementando un manual de funciones.	x					1
E7	D6 y O2, O3,O5 Desarrollar el posicionamiento de la marca mediante la tercerización del área de marketing por una consultora externa.	x	x	x			3
E8	A1,A2,A4, y F1,F2,F4 Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	x	x	x			3
E9	A3, A5 y F3, F6 Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	x	x	x	x		4
E10	A2,A3,A4 y F1,F2,F3, F5 Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de	x	x	x	x		4
E11	A2,A3,A6,F1,F2,F3. Mejorar los estándares de productividad y tecnología mediante la referenciación con las empresas líderes del sector a nivel mundial.	x					1
E12	F6 y A6. Participar en el Programa del Estado de Producción más limpia con el fin de reducir costos de producción con menor impacto ambiental.	x					1
E13	A6 y D2,D3 Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.	x	x	x	x		4

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

			Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 5	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 13									
			Desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú.	Invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero.	Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	Desarrollar el posicionamiento de la marca mediante la tercerización del área de marketing por una consultora externa.	Ingresa a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.									
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			Peso																	
Oportunidades																				
1	Reformas gubernamentales que favorecen la inversión pública y privada	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
2	Gran número de proyectos mineros prontos a implementarse.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3	Altos niveles de inversión pública sustentado por los proyectos de infraestructura.	0.1	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4	Existencia de asociaciones metalmeccánicas que impulsan el desarrollo del sector	0.1	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5	Desarrollo de mercados en Chile para la exportación del sector metalmeccánico.	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
6	Programas de desarrollo tecnológico y ambiental que brindan asesoría a pymes	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Amenazas																				
1	Desaceleración del mercado latinoamericano (LATAM) afectará el sector exportador peruano, particularmente la manufactura no primaria.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
2	Reducción de precio de metales y petróleo, afectando así al sector petrolero y minero, principales clientes del sector metalmeccánico.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3	Amenaza de productos sustitutos	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4	Incremento de conflictos sociales en rechazo a la minería, que ponen en riesgo el inicio de las operaciones de varios proyectos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5	Incremento en costos productivos para cumplimiento de nuevas normas en materia ambiental.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
6	Bajo nivel de desarrollo tecnológico en el Perú.	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16
Fortalezas																				
1	Calidad del producto y/o servicio ofertado	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48	2	0.32	4	0.64	3	0.48	4	0.64	4	0.64
2	Personal capacitado y especializado	0.1	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Cuenta con capacidad financiera para respaldar proyectos de gran envergadura	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4	Capacidad instalada	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
5	Marca cuenta con prestigio a nivel nacional	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6	Precios competitivos	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Debilidades																				
1	Alta rotación de personal técnico por demanda inconstante de proyectos	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
2	No contar con representación de marcas internacionales	0.16	1	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16	2	0.32	1	0.16	2	0.32	2	0.32	4	0.64
3	Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
4	Falta de planificación a largo plazo	0.1	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5	Débil cultura organizacional	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
6	Debil gestión de marketing y ventas	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
TOTAL			2.00	4.87	4.58	5.08	5.05	4.55	5.06	5.52	5.81	6.26								

Tabla 20

Matriz de Rumelt (MR)

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
1. Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	SI	SI	SI	SI	SI
2. Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	SI	SI	SI	SI	SI
3. Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	SI	SI	SI	SI	SI
4. Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	SI	SI	SI	SI	SI
5. Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	SI	SI	SI	SI	SI
6. Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 21

Matriz de Ética (ME)

	Estrategia 3	Estrategia 5	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 13
	Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.
Derechos						
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
Justicia						
8 Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N
9 Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
10 Normas de compensación	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo						
11 Fines y Resultados estratégicos	P	P	P	P	P	P
12 Medios Estratégicos empleados	P	P	P	P	P	P

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo al análisis realizado en la matriz de la decisión estratégica (MDE), matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), los filtros cumplidos en la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) se han agrupado las estrategias como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	E3	Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.
	E5	Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.
	E8	Ingresa a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.
	E9	Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.
	E10	Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.
	E13	Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.
Estrategias de contingencia	E1	Desarrollar mercados con la instalación de una sede en el norte del Perú.
	E2	Invertir en el desarrollo de nuevos productos con materiales más ligeros que el acero.
	E7	Desarrollar el posicionamiento de la marca mediante la tercerización del área de marketing por una consultora externa.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se deben de tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor

constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Las que no pasaron alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron hubiera dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas. (D'Alessio, 2013).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudaran a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Se debe tener en cuenta que antes de decidir que estrategias se retendrán finalmente se debe evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; tanto los actuales competidores como los sustitutos y aun los entrantes, que sí lo son, es porque están evaluando su ingreso al sector industrial. (D'Alessio, 2013). LA MCPC aplicada a Orión S.A.C. se muestra en la tabla 24.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se han establecido seis estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia, siendo las más importantes desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional, el desarrollo de servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes y el desarrollo de una alianza estratégica con empresas miembro de AEPME. Las estrategias seleccionadas permitirán a la organización alcanzar la visión deseada.

Tabla 23

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
		La visión de Orión es al 2025 ser una de las 5 empresas más reconocidas en el segmento de reparaciones y mantenimiento de maquinarias del sector metalmecánico en el Perú, brindando servicios de clase mundial, comprometidos con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.					
		Objetivos de Larzo Plazo					
Estrategias	Descripción	Incrementar las ventas anuales en 20% al año, con lo cual para el año 2025 se alcanzarán ventas anuales por S/. 41'711,977 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2014 son de S/. 5'613,931 nuevos soles.	Disminuir los costos de producción en 5% para el año 2025, actualmente dichos costos representan el 87.72% del precio de venta del producto y/o servicio.	Incrementar la inversión en tecnología del 5% anual de las ventas al 10% de las ventas para el año 2025.	Al año 2025 el 90% de clientes se encontrarán satisfechos o muy satisfechos con el servicio y/o producto.	Al año 2025 el 85% de los empleados se encontrarán muy satisfechos en la encuesta de clima laboral.	Al año 2025 reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa de un 30% en el año 2014 a un 15%; evidenciando su compromiso con los grupos de interés.
E3	Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	x		x	x		
E5	Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	x	x	x	x	x	
E8	Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	x	x	x		x	
E9	Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	x	x	x	x		x
E10	Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	x	x	x	x		
E13	Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.	x	x	x	x	x	x

Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Ferreyros	Zamine	Esco	Imco	Us item	Austin Engineering Peru SAC
E3 Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	Indiferente	Trataria de imitar la estrategia	Indiferente	Imitaria la estrategia	Indiferente	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc
E5 Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Trataria de imitar la estrategia	Trataria de imitar la estrategia	Imitaria la estrategia	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Fidelización de clientes a través de precios competitivos
E8 Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Trataria de imitar la estrategia	Trataria de imitar la estrategia	Imitaria la estrategia	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Imitaria la estrategia
E9 Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	Ataque de campaña publicitaria	Fidelización de clientes a través de precios competitivos	Indiferente	Trataria de imitar la estrategia	Ataque de campaña publicitaria	Trataria de imitar la estrategia
E10 Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Fidelización de clientes a través de precios competitivos	Indiferente	Trataria de imitar la estrategia	Fidelización de clientes a través de precios competitivos, alianzas, asesoramientos especializados, etc	Trataria de imitar la estrategia
E13 Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.	Fidelización de clientes a través de precios competitivos	Fidelización de clientes a través de precios competitivos	Indiferente	Imitaria la estrategia	Imitaria la estrategia	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En la primera etapa del modelo del proceso estratégico se han mencionado aspectos importantes para la formulación del plan estratégico de la organización y lograr la situación futura deseada. La transición entre la etapa de formulación e implementación en una situación real no es necesariamente fácil y viable ya que existe diferentes elementos importantes que se deben de considerar: (a) objetivos de corto plazo que sirven para ejecutar los objetivos de largo plazo, (b) estructura organizacional, (c) políticas, (d) recursos, (e) motivación, (f) medio ambiente y ecología. En esta etapa se pondrá en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se afrontará el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de corto plazo son hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Por ello se presentan los OCP en función de los OLP.

- OLP 1. Incrementar las ventas en 20% al año, con lo cual para el año 2025 se alcanzarán ventas anuales por S/. 41'711,977 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2014 son de S/. 5'613,931 nuevos soles.

OCP 1.1 Invertir anualmente 5% del volumen de ventas en el área de marketing. En el 2014 no se destinan fondos para dicha área.

OCP 1.2 Desarrollar una alianza mediante contrato marco con su principal cliente Southern Perú para el año 2017.

OCP 1.3 Al año 2020, el 20% de las ventas totales provendrá de los sectores pesca y construcción de tal manera que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2014 no presenta participación en dichos sectores.

- OLP 2. Disminuir los costos de producción en 5% para el año 2025, actualmente dichos costos representan el 87.72% del precio de venta del producto y/o servicio.

OCP 2.1 Implementar software especializado en control de inventarios para mejorar la cadena de suministros al año 2018. En el año 2014 éste proceso se realiza en forma manual.

OCP 2.2 En el año 2018, implementar un área de mejora continua que identifique y estandarice el 100% de flujos del proceso.

OCP 2.3 Reducción de los tiempos de reparaciones y mantenimiento de tolvas y cucharones en 20% para el año 2020. En el año 2014 el tiempo promedio es de 45 días.

- OLP 3. Incrementar la inversión en tecnología del 5% anual de las ventas al 10% de las ventas para el año 2025.

OCP 3.1 Participar en dos ferias internacionales de ciencia y tecnología cada año.

OCP 3.2 Para el año 2016, desarrollar la página web logrando que el 10% de la interacción con clientes se efectúe por este medio.

OCP 3.3 Para el año 2018, contar con un software de diseño CAD para la ejecución de trabajos de ingeniería reduciendo los tiempos de entrega en un 30%.

- OLP 4. Al año 2025 el 90% de clientes se encontrarán satisfechos o muy satisfechos con el servicio y/o producto, considerando que este indicador es de 75% en el año 2014.

OCP 4.1 Para el año 2016 se implementará un sistema CRM que contará con información histórica de las operaciones realizadas por el 100% de clientes para su análisis.

OCP 4.2 Para el año 2020 se reducirá el porcentaje de reclamos a 2% del total de las ventas. Al 2015 éste porcentaje es de 4%.

OCP 4.3 Al 2016 el 80% del total de las ventas serán retroalimentadas por medio de encuestas realizadas a los clientes.

➤ OLP 5. Al año 2025 el 85% de los empleados se encontrarán muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 70% de los empleados en este rango en el año 2014.

OCP 5.1 Se realizará una evaluación de 360° al 100% de empleados anualmente.

OCP 5.2 Al año 2017 se reducirá el índice de ausentismo a un 3% mensual.

OCP 5.3 Se realizará un evento anualmente para la integración del personal y sus familias.

➤ OLP 6. Al año 2025 reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa de un 30% en el año 2014 a un 15%; evidenciando su compromiso con los grupos de interés.

OCP 6.1 Participar en un programa de desarrollo comunitario al año.

OCP 6.2 Prevenir y controlar la generación de residuos aumentando de 2% en el último año a 5% las charlas de capacitación en temas ambientales.

OCP 6.3 Aumentar de 95% en el 2014 a 100% el cumplimiento de la normativa ambiental en todas las operaciones mineras en las que participa Orión S.A.C.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias elegidas de acuerdo a Fernando D'Alessio (2013), Una correcta asignación de recursos permitirá la ejecución de la estrategia de acuerdo al plan a seguir, se toma como base los OCP. El proceso de implementación tendrá éxito cuando se evalúa los cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

Recursos financieros. El financiamiento será utilizando recursos propios provenientes de la reinversión de utilidades, del patrimonio de la empresa y en menor medida con créditos bancarios a largo plazo destinados para impulsar los proyectos de la empresa, la adquisición de infraestructura, tecnología y maquinaria de última generación.

Recursos Físicos. La infraestructura debe ubicarse estratégicamente en la zona sur debido a que la gran minería se ubica en esta zona, se encuentran las mineras Southern Peru, Cerro Verde, Antapaccay, Las Bambas, Quellaveco y mediana minería, el comprar terrenos en la zona de Punta de Bombón, en Ilo o Mollendo representa una buena opción de acercamiento a estos mercados.

Recursos Humanos. Orión S.A.C. cuenta con 30 trabajadores en el área administrativa y 70 en el área operativa, los cuales presentan una alta rotación, por lo que se ofrecerán incentivos y beneficios con la finalidad de retener al personal, así mismo se implementarán programas de capacitación y certificación de los trabajadores, contratación a personal altamente especializado que este en la capacidad de efectuar investigaciones y diseñar soluciones viables, eficientes y de alto impacto al sector; contratar una consultora externa para el área de marketing con profesionales que estén en capacidad de ganar mercado y posicionar productos de la empresa.

Recursos Tecnológicos. Orión S.A.C. invertirá en equipos de alta tecnología, automatizando sus procesos, evitando gastos fijos en mano de obra, administrara sus recursos

de manera eficiente con el uso de software especializado para un control de inventarios eficiente, establecerá índices para evaluar eficiencia, costos y tiempos en su gestión.

Tabla 25

Asignación de Recursos

	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
OCP 1.1 Invertir anualmente 5% del volumen de ventas en el área de marketing. En el 2014 no se destinan fondos para dicha área.	Gerente Administrativo (1), Jefe de marketing (1), Analista (1)	S/. 18,000.00		
OCP 1.2 Desarrollar una alianza mediante contrato marco con su principal cliente Southern Perú para el año 2017.	Gerente general (1), Jefe de Marketing (1), Analistas (1)			
OCP 1.3 Al año 2020, el 20% de las ventas totales provendrá de los sectores pesca y construcción de tal manera que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2014 no presenta participación en dichos sectores.	Gerente general (1), Jefe de Marketing (1), Analista (1)			
OCP 2.1 Implementar software especializado en control de inventarios para mejorar la cadena de suministros al año 2018. En el año 2014 éste proceso se realiza en forma manual.	Gerente general (1), Gerente Administrativo(1), Jefe de Tesorería (1), Jefe de Compras (1).	S/ 15,000.00 (anual crédito bancario)	Cambio progresivo de computadoras modernas (4)	Cambio progresivo de computadoras modernas. Core i7. Acceso a internet.
OCP 2.2 En el año 2018, implementar un área de mejora continua que identifique y estandarice el 100% de flujos del proceso.	Gerente general (1), Jefe de Operaciones (1), Profesional Especialista (1)	Sueldo Especialista en procesos.		
OCP 2.3 Reducción de los tiempos de reparaciones y mantenimiento de tolvas y cucharones en 20% para el año 2020. En el año 2014 el tiempo promedio es de 45 días.	Gerente general(1),Jefe de Ingeniería (1), Técnicos especialistas en soldadura,	S/. 50,000.00 (credito bancario)	Capacitación del personal técnico	Maquinas de soldar modernas (4), equipos de soldar moderno (4)
OCP 3.1 Participar en dos ferias internacionales de ciencia y tecnología cada año.	Gerente General(1), Gerente Administrativo(1), Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1), Supervisores(1).	S/. 15,000.00	Hotel, transporte, alimentación.	
OCP 3.2 Para el año 2016, desarrollar la página web logrando que el 10% de la interacción con clientes se efectúe por este medio.	Gerente general (1), Jefe de Marketing (1)	S/. 2,000.00		Página Web, Facebook, acceso a internet.
OCP 3.3 Para el año 2018, contar con un software de diseño CAD para la ejecución de trabajos de ingeniería reduciendo los tiempos de entrega en un 30%.	Gerente general (1), Jefe de ingeniería (1).	S/. 4,000.00	Cambio progresivo de computadoras modernas (4)	Core i7. Acceso a internet
OCP 4.1 Para el año 2016 se implementará un sistema CRM que contará con información histórica de las operaciones realizadas por el 100% de clientes para su análisis.	Accionistas, Gerente general (1), Jefe de Marketing (1), Analista (1)	S/. 12,000.00 (crédito bancario)		
OCP 4.2 Para el año 2020 se reducirá el porcentaje de reclamos a 2% del total de las ventas. Al 2015 éste porcentaje es de 4%.	Jefe de Marketing (1), Analista (1)			
OCP 4.3 Al 2016 el 80% del total de las ventas serán retroalimentadas por medio de encuestas realizadas a los clientes.	Jefe de Marketing (1), Analista (1)			
OCP 5.1 Se realizará una evaluación de 360° al 100% de empleados anualmente.	Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1)			
OCP 5.2 Al año 2017 se reducirá el índice de ausentismo a un 3% mensual.	Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1)			
OCP 5.3 Se realizará un evento anualmente para la integración del personal y sus familias.	Accionistas, Gerente General(1), Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1), Supervisores(1).	S/. 20,000.00		
OCP 6.1 Participar en un programa de desarrollo comunitario al año.	Jefe de RRHH (1), personal en general	S/. 5,000		
OCP 6.2 Prevenir y controlar la generación de residuos aumentando de 2% en el último año a 5% las charlas de capacitación en temas ambientales.	Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1)			
OCP 6.3 Aumentar de 95% en el 2014 a 100% el cumplimiento de la normativa ambiental en todas las operaciones mineras en las que participa Orión S.A.C.	Gerente General(1), Jefe de RRHH (1), Jefe de Operaciones (1), Supervisores(1).	S/. 20,000.00		

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las demarcaciones del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Las políticas deben estar formadas con los valores de la organización y por medio de ellas se diseña el camino para alinear las estrategias hacia la visión de la organización. Dichos trayectos deben encontrarse bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio 2013). Para el presente plan estratégico, se establecieron 10 políticas que enmarcan las estrategias, las que se muestran en la Tabla 26.

7.4 Estructura de Orión S.A.C.

La estructura organizacional es la que ayuda a mover a la organización para la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. (D'Alessio 2013). La estructura organizacional propuesta se observa en la Figura 20.

De acuerdo a las estrategias obtenidas, se plantea implementar una sede en el sur del Perú, esto dará mayor versatilidad al estar en las operaciones mineras, se crea un departamento de seguridad para verificar el cumplimiento de las normas de acuerdo al DS055-2010EM. Y al área de Ingeniería se implementará con personal especializado en el área de investigación y desarrollo, que permita la innovación hacia nuevos productos para nuevos mercados.

En la nueva estructura de Orión se establece la creación de dos nuevas áreas con cargo de jefatura como son el área de marketing que apoyara a la organización en temas de investigación de mercados, mejorar el posicionamiento de la marca en de todas las unidades mineras a nivel nacional y analizar a nuestros clientes y futuros clientes potenciales para que la organización sepa cuáles son sus necesidades en el área metalmecánica y cuáles serán sus futuros proyectos donde podamos ofrecer nuestros productos y servicios; y el área de

seguridad este con el fin de asegurar a la compañía minera que somos una empresa responsable en temas de seguridad y salud ocupacional con nuestros trabajadores de la organización.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la etapa de implementación la empresa Orión S.A.C. tiene como política el respeto por el medio ambiente y conciencia sobre la responsabilidad social, Orión S.A.C. es una empresa que se acogerá a las políticas de conservación del medio ambiente y responsabilidad social que implementen sus clientes, ya que Orión S.A.C. es una empresa que brinda servicios a las mineras que tienen un plan estratégico mejor implementado, este acogimiento permitirá desarrollar un solo plan estratégico sobre el medio ambiente y responsabilidad social.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El proceso de implementación de las estrategias obtenidas, deberá ser mostrado a todos los colaboradores de Orión S.A.C., de manera transversal, de especial modo la visión y misión de la organización, en tal sentido deberá programarse actividades para que el personal conozca y establezca la importancia del sentido de tener y compartir una visión entre todos los colaboradores. Es muy importante que el personal conozca hacia donde se dirige la empresa. En cuanto a los objetivos y políticas, estos deberán también ser comunicados a todas las áreas funcionales, cada área y/o departamento deberá conocer los objetivos y así integrar esfuerzos que concluyan en el alcance de estos, mientras más se conozcan los objetivos en cada área funcional mejor será el desarrollo de las actividades con mira a un futuro compartido e integral. La capacitación y el entrenamiento sobre el uso y aplicación de cada estrategia deberán ser realizados en cada área o departamento de Orión S.A.C.

Tabla 26

Estrategias vs Políticas

		ESTRATEGIAS					
		E3	E5	E8	E9	E10	E13
Código	Política	Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones.	Desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo.	Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal tercerizado.	Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.
P1	Incrementar la eficiencia y calidad en todos los procesos del Sector	X	X	X	X	X	X
P2	Cumplir con las normas de Seguridad Industrial DS055-2010EM	X	X	X			
P3	Incentivar el trabajo en equipo y respeto a sus compañeros	X	X	X	X	X	X
P4	Estandarizar los procesos para que tengan un mismo valor agregado cada operación		X	X			X
P5	Alentar el uso de tecnologías de avanzada	X	X	X	X	X	X
P6	Difundir el uso de herramientas de mejora continua	X	X	X	X	X	X
P7	Respetar el medio ambiente y fomentar la responsabilidad social	X	X	X		X	X
P8	Establecer una comunicación fluida con empresas metalmecánicas extranjeras		X	X	X		X
P9	Difundir el código de ética de manera transversal en la organización	X	X	X	X	X	X
P10	Rechazar los actos de corrupción en el sector metalmecánico cuando esten comprobados	X	X	X	X		X

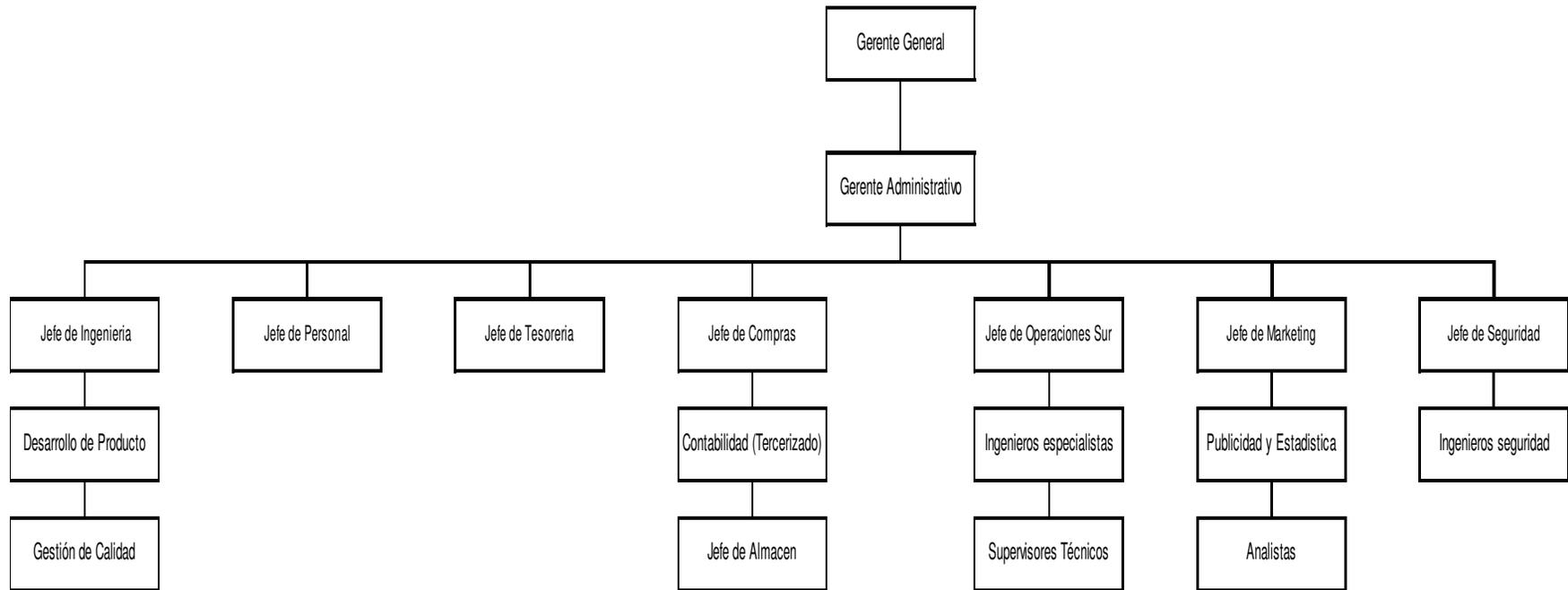


Figura 21. Organigrama propuesto Orión S.A.C.

7.7 Gestión del Cambio

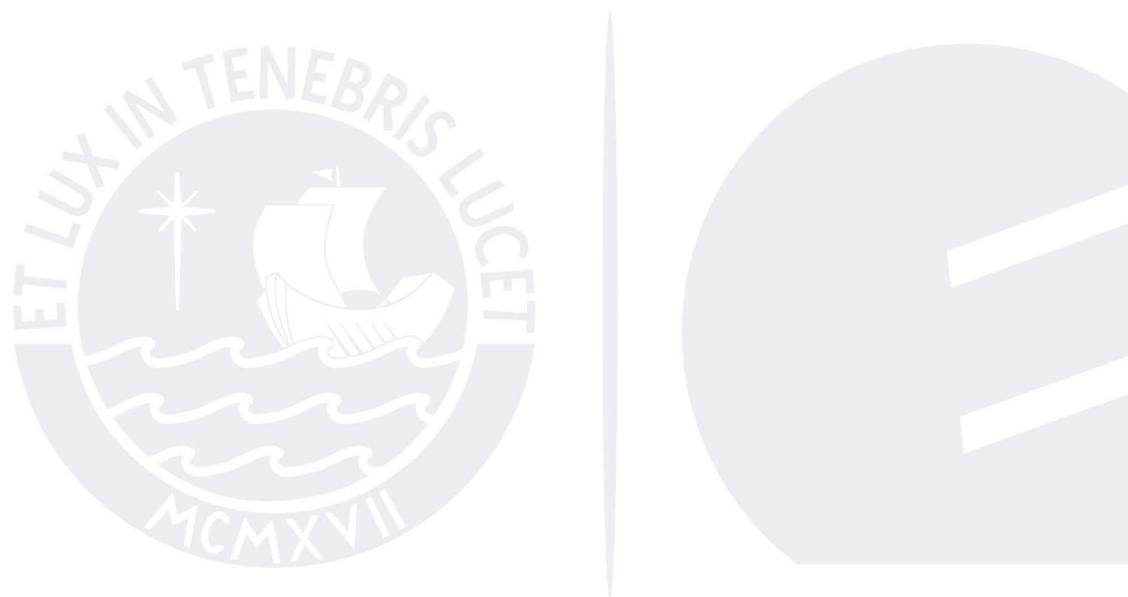
La organización desarrollará una cultura orientada a resultados mediante el establecimiento de objetivos de corto y largo plazo, sistemas de evaluación y los controles desplegados por área, los cuales serán un desafío para los trabajadores. El gran cambio permitirá llegar a la visión esperada logrando obtener la rentabilidad que requieren los accionistas, realizar la inversión en infraestructura, tecnología, capacitación de empleados y personal técnico en general. Cada área es la encargada de gestionar el gran cambio que viene desde la gerencia hacia los niveles más bajos de la organización cambiando la mente de las personas haciendo que estas se sientan con el compromiso y la voluntad de no resistirse al cambio que la organización ha emprendido.

Es necesario gestionar el cambio activamente, puesto que la estructura organizacional va a cambiar y puede existir resistencia de algunos trabajadores debido al desconocimiento de los beneficios del mismo, esto puede llevar a entorpecer la implementación de las mejoras, es importante que el personal participe activamente de este cambio, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- Comunicar a los altos ejecutivos y a los colaboradores de la visión y misión de la empresa.
- Conformar un equipo que monitoree el cambio organizacional que se está realizando, detectando posibles contingencias y que pueda tomar acciones correctivas para concretar la implementación de las estrategias.
- Continúa comunicación a los trabajadores con el fin de concientizar que es necesario realizar la implementación de las estrategias en beneficio de la empresa.
- Monitoreo del desarrollo de la implementación de las estrategias y los resultados que se están obteniendo.

7.8 Conclusiones

Se ha logrado identificar objetivos a corto plazo, recursos y políticas asociadas a cada estrategia. Es importante la motivación y el compromiso del personal, con esto se lograrán los objetivos con mayor facilidad, creando sinergias dentro de la organización. Así también la gerencia debe administrar los recursos de forma eficiente y difundir la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas diseñadas para alcanzar el éxito como organización y el desarrollo de sus colaboradores.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Del proceso estratégico se extrae una tercera parte referida a la evaluación y control, según D'Alessio (2013), esta etapa debe desarrollarse en forma continua en todo el proceso retroalimentando los diferentes pasos del modelo; tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, es muy importante ya que de ello depende en gran medida la implementación exitosa de las estrategias donde la realimentación debe ser adecuada y oportuna, ésta etapa debe desarrollarse de manera permanente debido a los cambios frecuentes del entorno, la competencia y la demanda.

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2013), ésta tercera etapa de evaluación y control debe hacerse de forma integral, revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable. En ésta etapa se analiza el negocio a través de cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Ésta perspectiva analiza los indicadores relacionados a la fuerza laboral como productividad, niveles de satisfacción y retención, adicionalmente analiza los diferentes sistemas que funcionan como fuentes de información internas y externas de la organización, con el fin de evaluar la capacidad de respuesta realizando las correcciones necesarias para alcanzar la visión establecida. Para evaluar ésta perspectiva se han definido cuatro objetivos de corto plazo.

8.1.2 Procesos

Ésta perspectiva ayuda a Orión a analizar sus indicadores operativos, para poder evaluar su eficiencia en relación a las exigencias del mercado y la competencia, analizando las diferentes fuentes de medición de calidad, producción y mermas, manteniendo una pronta

capacidad de respuesta con el fin de realizar las correcciones necesarias para alcanzar la visión establecida. Para ello se han definido cuatro objetivos de corto plazo.

8.1.3 Clientes

Ésta perspectiva está orientada a la satisfacción de los clientes, analizando la preferencia del consumidor, fidelización y segmentación de clientes más rentables, buscando el reconocimiento de los clientes ante los competidores y orientándose al crecimiento de la cartera mediante la captación de nuevos clientes. Para responder a ésta perspectiva se han determinado cuatro objetivos de corto plazo.

8.1.4 Financiera

En esta perspectiva se analiza la administración de los recursos económicos de la organización, evaluando los diferentes ratios e indicadores financieros orientados a la satisfacción de los accionistas como retorno sobre el patrimonio, flujo de caja, rentabilidad por proyecto entre otros. Para evaluar ésta perspectiva se han determinado dos objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario. D'Alessio (2013).

En la Tabla 27 se muestra el tablero de control planteado para Orión, en el cual se han desglosado los objetivos de corto plazo relacionándolos con cada perspectiva y estableciendo los indicadores y unidades que se utilizarán para su medición, de tal manera que la implementación de las estrategias dirijan el camino de la organización y reduzcan la brecha entre lo que la organización es actualmente y lo que desea ser en el futuro.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Número de OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Invertir anualmente 5% del volumen de ventas en el área de marketing	Tasa de crecimiento	Porcentaje
OCP 1.3	Al año 2020, el 20% de las ventas totales provendrá de los sectores pesca y construcción de tal manera que se cuente con una cartera diversificada.	Rendimiento sobre patrimonio	Porcentaje
Perspectiva Cliente			
OCP 1.2	Desarrollar una alianza mediante contrato marco con su principal cliente Southern Perú para el año 2017.	Número de contratos	Número
OCP 4.1	Para el año 2016 implementar un sistema CRM que contará con información histórica de las operaciones realizadas por el 100% de clientes para su análisis.	Ejecución de proyecto	Fecha
OCP 4.2	Para el año 2020 reducir el porcentaje de reclamos a 2% del total de las ventas. Al 2015 éste porcentaje es de 4%	Tasa	Porcentaje
OCP 4.3	Al 2016 el 80% del total de las ventas serán retroalimentadas por medio de encuestas realizadas a los clientes.	Tasa de crecimiento	Porcentaje
Perspectiva Interna			
OCP 2.1	Mejorar la cadena de suministros al año 2018 a través de la implementación de software especializado en control de inventarios.	Ejecución del proyecto	Fecha
OCP 2.2	En el año 2018, implementar un área de mejora continua que identifique y estandarice el 100% de flujos del proceso.	Backlogs	Porcentaje
OCP 2.3	Reducir los tiempos de reparaciones y mantenimiento en 20% para el año 2020.	Tasa	Porcentaje
OCP 3.2	Para el año 2016, desarrollar la página web logrando que el 10% de la interacción con clientes se efectúe por este medio.	Ejecución del proyecto	Fecha
OCP 3.3	Para el año 2018, contar con un software de diseño CAD para la ejecución de trabajos de ingeniería reduciendo los tiempos de entrega en un 30%.	Ejecución del proyecto	Fecha
OCP 6.2	Prevenir y controlar la generación de residuos aumentando de 2% en el último año a 5% las charlas de capacitación en temas ambientales.	Tasa	Porcentaje
OCP 6.3	Aumentar de 95% en el 2014 a 100% el cumplimiento de la normativa ambiental en todas las operaciones mineras en las que participa Orión S.A.C.	Tasa	Porcentaje
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP 3.1	Participar en 2 ferias internacionales de ciencia y tecnología cada año.	Número de participantes	Porcentaje
OCP 5.1	Realizar una evaluación de 360° al 100% de empleados anualmente.	Tasa	Porcentaje
OCP 5.2	Al año 2017 reducir el índice de ausentismo a un 3% mensual	Tasa	Porcentaje
OCP 5.3	Realizar un evento anualmente para la integración del personal y sus familias	Cantidad de personas capacitadas	Porcentaje
OCP 6.1	Participar en un programa de desarrollo comunitario al año.	Cantidad de personas	Porcentaje

8.2 Conclusiones

La asignación de indicadores es clave para monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, es importante que se cuente con información fidedigna y oportuna para que los resultados sean confiables permitiendo cumplir con la evaluación y análisis de resultados y que la estructura de la organización sea flexible de tal manera que facilite la toma de decisiones y acciones correctivas en caso sean necesarias.

Para que Orión alcance la visión establecida se debe enfocar en la perspectiva del cliente orientando sus productos, procesos y aprendizaje hacia el entendimiento de las necesidades en constante cambio de éstos, logrando un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, incrementando sus ventas y mejorando productividad para la satisfacción de sus accionistas.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

Tabla 28

Plan Estratégico Integral

Visión. La visión de Orión es al 2025 ser una de las cinco empresas más reconocidas en el segmento de reparaciones y mantenimiento de maquinarias del sector metalmeccánico en el Perú, brindando servicios de clase mundial, comprometidos con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social.							
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo						
	OLP 1	OLP2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	
1. Incrementar la rentabilidad 2. Desarrollo tecnológico 3. Posicionamiento de marca 4. Satisfacción de clientes 5. Satisfacción de empleados 6. Satisfacción comunidad	Incrementar las ventas anuales en 20% al año, con lo cual para el año 2025 se alcanzarán ventas anuales por S/. 16'110,779 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2014 son de S/. 5'646,730 nuevos soles.	Disminuir los costos de producción en 5% para el año 2025, actualmente dichos costos representan el 87.72% del precio de venta del producto y/o servicio.	Incrementar la inversión en tecnología del 5% anual de las ventas al 10% de las ventas para el año 2025.	Al año 2025 el 90% de clientes se encontrarán satisfechos o muy satisfechos con el servicio y/o producto, considerando que este indicador es de 75% en el año 2014	Al año 2025 el 85% de los empleados se encontrarán muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 70% de los empleados en este rango en el año 2014.	Al año 2025 reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa de un 30% en el año 2014 a un 15%; evidenciando su compromiso con los grupos de interés.	
Estrategias	Políticas						
E3 Penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones	x		x	x			
E5 Desarrollar un programa de fidelización de clientes en el largo plazo a través de contratos marco	x	x	x	x	x		
E8 Ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción.	x	x	x		x		
E9 Desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva.	x	x	x	x		x	
E10 Desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal	x	x	x	x			
E13 Desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.	x	x	x	x	x	x	
Tablero de Control	Objetivos de Corto Plazo						
Perspectiva de aprendizaje Perspectiva interna Perspectiva del cliente Perspectiva financiera	OCP 1.1 Invertir anualmente 5% del volumen de ventas en el área de marketing. En el 2014 no se destinan fondos para dicha área. OCP 1.2 Desarrollar una alianza mediante contrato marco con su principal cliente Southern Perú para el año 2017. OCP 1.3 Al año 2020, el 20% de las ventas totales provendrá de los sectores pesca y construcción de tal manera que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2014 no presenta participación en dichos sectores.	OCP 2.1 Implementar software especializado en control de inventarios para mejorar la cadena de suministros al año 2018. En el año 2014 este proceso se realiza en forma manual. OCP 2.2 En el año 2018, implementar un área de mejora continua que identifique y estandarice el 100% de flujos del proceso. OCP 2.3 Reducción de los tiempos de reparaciones y mantenimiento de tolvas y cucharones en 20% para el año 2020. En el año 2014 el tiempo promedio es de 45 días.	OCP 3.1 Participar en dos ferias internacionales de ciencia y tecnología cada año. OCP 3.2 Para el año 2016, desarrollar la página web logrando que el 10% de la interacción con clientes se efectúe por este medio. OCP 3.3 Para el año 2018, contar con un software de diseño CAD para la ejecución de trabajos de ingeniería reduciendo los tiempos de entrega en un 30%.	OCP 4.1 Para el año 2016 se implementará un sistema CRM que contará con información histórica de las operaciones realizadas por el 100% de clientes para su análisis. OCP 4.2 Para el año 2020 se reducirá el porcentaje de reclamos a 2% del total de las ventas. Al 2015 este porcentaje es de 4%. OCP 4.3 Al 2016 el 80% del total de las ventas serán retroalimentadas por medio de encuestas realizadas a los clientes.	OCP 5.1 Se realizará una evaluación de 360° al 100% de empleados anualmente. OCP 5.2 Al año 2017 se reducirá el índice de ausentismo a un 3% mensual. OCP 5.3 Se realizará un evento anualmente para la integración del personal y sus familias.	OCP 6.1 Participar en un programa de desarrollo comunitario al año. OCP 6.2 Prevenir y controlar la generación de residuos aumentando de 2% en el último año a 5% las charlas de capacitación en temas ambientales. OCP 6.3 Aumentar de 95% en el 2014 a 100% el cumplimiento de la normativa ambiental en todas las operaciones mineras en las que participa Orión S.A.C.	
	Tablero de Control						
	Recursos						
	Planes Operacionales						

Valores
 • Responsabilidad
 • Respeto
 • Puntualidad
 • Honestidad
 • Integridad
 • Solidaridad
 • Proactividad

Código de Ética

9.2 Conclusiones Finales

1. La economía peruana ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década manteniendo políticas estables que promueven la inversión privada, la integración comercial, la diversificación productiva; sin embargo debido a factores externos como la debilitación de la economía de China, la devaluación de la moneda nacional, la caída del precio de las materias primas entre otros, la proyección del crecimiento de la producción en el Perú es moderado, lo cual afecta la estabilidad del sector metalmeccánico.
2. Orión S.A.C. se encuentra en un mercado altamente competitivo y atractivo donde la tecnología e innovación son fundamentales para su crecimiento, por lo que la representación de marcas internacionales con la consiguiente transferencia tecnológica, el posicionamiento como empresa que brinda soluciones de ingeniería a la medida y la calidad del producto y servicio son de vital importancia para afrontar la amenaza del ingreso al mercado de productos sustitutos de mayor durabilidad y menor costo.
3. Orión S.A.C. presenta como principal fortaleza el alto valor agregado otorgado a sus productos y servicios por medio de la innovación, la cual le permite adaptarse continuamente al cambio de las necesidades de sus clientes. Sin embargo la principal desventaja frente a sus competidores es que no cuenta con una representación de marca internacional para la venta de maquinaria lo cual limita su oferta de valor, al estar posicionada en el mercado en mayor medida como una empresa de servicios de mantenimiento y reparación.
4. El recurso más importante para la consecución de los objetivos de largo plazo con el que cuenta Orión S.A.C. es el recurso humano, los trabajadores en todos los niveles deben estar identificados con la visión y misión de la organización y compartir

intereses comunes con ésta, así mismo comprender y promover las políticas de la organización para lograr una competencia sana.

5. Orión S.A.C. está orientando su labor, a entregar trabajos con un alto valor agregado en calidad, precios competitivos, imagen corporativa en el mercado, administrando de manera eficiente sus recursos como personal especializado, equipos y materiales y lograr la satisfacción del cliente. En esta búsqueda de optimización de procesos, con el seguimiento del Balance Score Card puede mejorar de manera continua su gestión y realizar análisis del mismo.
6. Como resultado de la aplicación del proceso estratégico se han retenido las siguientes estrategias: (a) penetrar en el segmento de reparaciones y mantenimiento con especialización en tolvas para camiones, (b) desarrollar mercados a través de un programa de fidelización de clientes en el largo plazo., (c) ingresar a sectores de mercado no relacionados a la minería como pesca y construcción, (d) desarrollar una alianza estratégica con empresas miembros de la AEPME para generar economía de escala como ventaja competitiva, (e) desarrollar servicios relacionados con enfoque a una atención integral de las necesidades de los clientes como alquiler de equipos y personal y (f) desarrollar una alianza comercial con una empresa reconocida a nivel internacional.
7. La implementación de las estrategias retenidas permitirán a Orión S.A.C: (a) posicionarse dentro de las cinco empresas más reconocidas en el sector metalmecánico dedicadas a reparaciones y mantenimiento de maquinaria, (b) brindar servicios de óptima calidad que cumplan con estándares a nivel internacional, (c) ser reconocidos como una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social

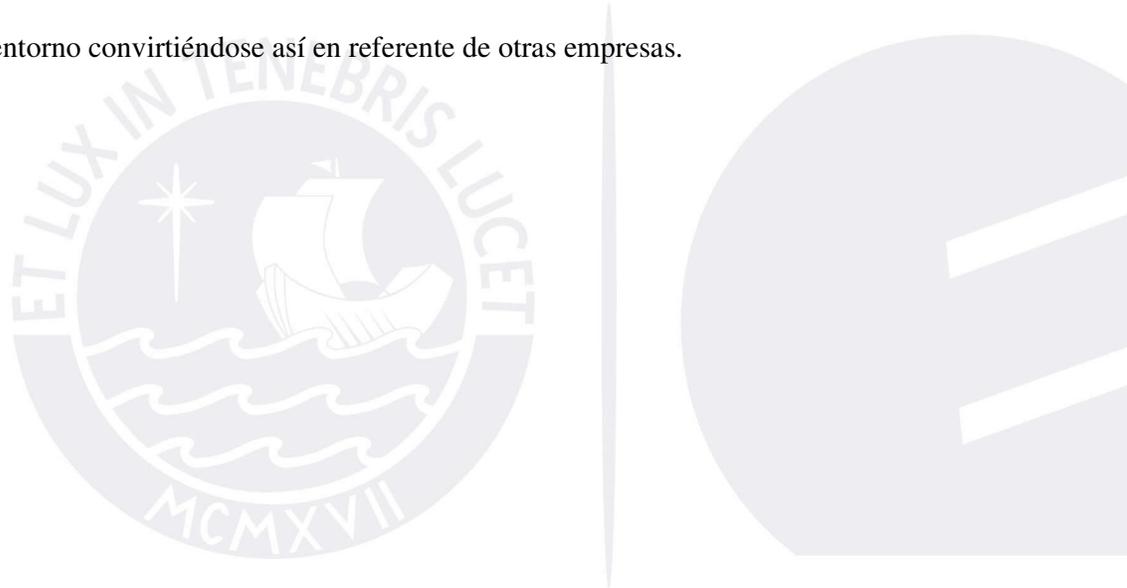
9.3 Recomendaciones Finales

1. En vista del análisis externo Orión S.A.C. debe poner en marcha el plan estratégico propuesto enfatizando en el área de ventas y marketing buscando principalmente posicionamiento de marca y en el área de Ingeniería y desarrollo de producto. Así mismo incursionar en otros sectores no relacionados a la minería como pesca y construcción los cuales muestran una tendencia positiva.
2. La gerencia de Orión S.A.C. debe comprometerse en difundir la visión en forma de cascada a cada uno de los trabajadores de la empresa de tal forma que se sientan motivados de lo que se va a lograr en un futuro tanto en beneficio de la empresa como para los trabajadores.
3. Se debe invertir en tecnología y capacitaciones al personal enfocadas a la innovación y mejora continua, de ésta manera se conseguirá mantener una ventaja competitiva que permita a la organización distinguir su oferta al diversificar sus productos comprendiendo las necesidades de sus clientes y ayudándolos a mejorar sus procesos.
4. Se debe identificar a los líderes dentro de la organización y capacitarlos para que sean promotores del cambio de ésta manera se impulsarán las propuestas de mejora y se logrará que el personal se encuentre compenetrado con la visión de la organización permitiendo la adopción las nuevas medidas con mayor entereza.
5. Es importante en la evaluación estratégica tener valores para medir intangibles, como es el compromiso que tienen los trabajadores con su empresa, este valor indicara si se mejora políticas para integrar al personal y lograr sinergias, pues el mercado es altamente competitivo y se necesita trabajar con productividad.

9.4 Futuro de Orión S.A.C.

El plan estratégico desarrollado para Orión S.A.C., permitirá a la empresa alcanzar la visión planteada y será reconocida como una empresa altamente competitiva en el segmento

de reparaciones y mantenimiento de maquinarias del sector metalmeccánico en el Perú, posicionándose en dicho rubro; contará con alianzas con empresas de nivel internacional, lo que le proporcionará la tecnología requerida para el desarrollo de nuevos productos y servicios, desarrollando una oferta integral hacia sus clientes generando relaciones de largo plazo e incrementando sus niveles de rentabilidad con énfasis en sus competencias distintivas y altos niveles de calidad y acreditaciones. Además de contar con un capital humano capacitado y motivado hacia la consecución de resultados, generando sinergias mediante alianzas estratégicas con miembros de la AEPME lo cual contribuirá a favorecer su posición competitiva, asimismo Orión S.A.C se expandirá a otros sectores reduciendo su dependencia a la minería generando un desarrollo sostenido y favoreciéndose de las oportunidades del entorno convirtiéndose así en referente de otras empresas.



Referencias

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. *Peru 2021: OECD Member Country*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/peru_2021_-_pais_ocde_-_espanol_impresion_09-02-2015_final.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.
- Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte de Conflictos Sociales n.º 133*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-133-marzo-2015.pdf>
- Desarrollo y Crisis de la capacidad tecnológica Latinoamericana. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28580/S33847669K19_es.pdf?sequence=1
- Economía peruana: El sector metalmecánico espera mover \$1000 millones. (13 de julio del 2015). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/economia-peruana-el-sector-metalmecanico-espera-mover-1000-millones-601872/>
- Gutarra, A. (2013). El grafeno y sus posibilidades de impacto en la industria minera. *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/consultorias/consultoria-grafeno-posible-impacto-industria>
- Horizonte Minero. (s.f). Las nuevas exigencias de la metalmecánica. Recuperado de

<http://www.horizonteminero.com/2015/05/21/las-nuevas-exigencias-de-la-metalmeccanica/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Compendio Estadístico Perú 2015*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática económica (2015). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

Katz J. (1986). El Caso de Industria Metalmeccánica. *Desarrollo y Crisis de la capacidad tecnológica Latinoamericana*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28580/S33847669K19_es.pdf?sequence=1

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Ley 28303.

Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/portaltransparencia/images/stories/ley_28303_ciencia_tecnologia.pdf

Los 10 principales riesgos que enfrentan las mineras. (29 de noviembre del 2014). *Gestión*.

Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/10-principales-riesgos-que-enfrentan-mineras-2115374>

McCarthy, J. (2011). *Las cuatro P del marketing*. México D.F., México: Pearson Education.

Metalmecánica. (Marzo de 2014). *Industria Metalmecánica movió USD\$1000 millones pro*

impulso de la minería y construcción en Perú. Recuperado de

<http://www.metalmecanica.com/temas/Industria-metalmecanica-movio-US1000-millones-por-impulso-de-la-mineria-y-construccion-en-Peru+96729>

Metalmecánica prevé tres años de vacas flacas en la minería. (31 de Julio del 2015) *El*

Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/metalmecanica-preve-tres-anos-vacas-flacas-mineria-noticia-1829698>

Meigs R., Williams J., Haka S., & Bettner M. (2000). *La base para decisiones gerenciales*.

Mac Graw-Hill Companies.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*.

Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*

Revisado. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Ministerio del Ambiente (2014). *Agenda Nacional de Acción Ambiental 2015-2016*.

Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/12/ANEXO-I.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Hacia la Internacionalización de la Empresa Peruana*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ministerio de la Producción del Perú (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*. Recuperado de http://elecciones.mesadeconcertacion.org.pe/static/download/MP_Plan_Naciona_de_Diversificacion_Productiva_2014.pdf

Ministerio de la Producción (2010). *PESEM 2011-2015: Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)

Ministerio de la Producción (2007). *Censo Manufacturero 2007*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadistica/censo-manufacturero-2007>

Navarro, E. (2012). *Industria Metalmecánica*. Recuperado de Comités Metalmecánicos: http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo_0600.htm

Organización Internacional de Estándares (ISO 9001: 2000). Satisfacción del cliente según ISO (9001:2000). Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=HGy1eJxZVJkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Observatorio Socio Económico Laboral Lima Norte (2014). *Características de las MYPES de metalmecánica y carpintería en Lima Norte: Un análisis de casos*. Recuperado de http://www.ucss.edu.pe/osel/mercado_labro_forma/pdf/01_Estudios/2014/caracteristica-ra-de-las-mypes.pdf

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. (s.f.). Acuerdo Nacional. Recuperado de

- <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>
- Prom Perú (2015). *Informe Mensual de Exportaciones*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/242955437rad85D53.pdf>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma ed.) Prentice Hall.
- Romero, A., Inche, J. & Cáceres (2002) La Industria Sostenible en el Perú: Reto para el Desarrollo Nacional. Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial – UNMSM. 5(1), 25–33. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/industria.htm
- Schwab, K. (2014-2015). The Global Competitiveness Report. *World Economic Forum*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. *Exportaciones metalmecánica*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ta ed.). México, D.F.: The McGraw Hill.
- Xinhua, (2012, 10 de Octubre). Perú: prevén aumento de las exportaciones en sector metalmecánico. *América Economía*. Recuperado de <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-preven-aumento-de-las-exportaciones-en-sector-metalmecanico>

Apéndices

Apéndice 1. Estados Financieros Orión S.A.C.

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
VENTAS		
VENTAS	5,613,931.70	100.00
VENTAS NETAS	5,613,931.70	100.00
TOTAL COSTO DE VENTAS	(4,924,501.49)	(87.72)
UTILIDAD BRUTA	689,430.21	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(228,236.14)	(4.07)
GASTOS DE VENTAS	(42,794.28)	(0.76)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	418,399.79	7.45
OTROS INGRESOS Y GASTOS:		
INGRESOS FINANCIEROS	38,376.54	0.01
OTROS INGRESOS DE GESTION	28,370.00	
DCTOS Y REBAJAS OBTENIDAS		
GASTOS FINANCIEROS	(108,687.20)	(0.02)
UTILID. (PERDIDA) ANTES DE PART. E IMPTOS	376,459.13	6.71
DISTRIBUCIÓN LEGAL DE LA RENTA DL 892		
IMPUESTO A LA RENTA		
RESERVA LEGAL		
UTILID. (PERDIDA) DEL EJERCICIO	376,459.13	6.71
	2,875,121.00	

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
VENTAS		
VENTAS	3,227,615.15	100.00
	<hr/>	
VENTAS NETAS	3,227,615.15	100.00
	<hr/>	
TOTAL COSTO DE VENTAS	(2,840,703.16)	(88.01)
	<hr/>	
UTILIDAD BRUTA	386,911.99	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(463,618.94)	(14.36)
GASTOS DE VENTAS	<u>(50,279.46)</u>	(1.56)
	<hr/>	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	(126,986.41)	(3.93)
OTROS INGRESOS Y GASTOS:		
INGRESOS FINANCIEROS	94,428.47	0.03
OTROS INGRESOS DE GESTION	27,179.10	
DCTOS Y REBAJAS OBTENIDAS		
GASTOS FINANCIEROS	<u>(44,969.12)</u>	(0.01)
	<hr/>	
UTILID. (PERDIDA) ANTES DE PART. E IMPOTOS	(50,347.96)	(1.56)
DISTRIBUCIÓN LEGAL DE LA RENTA DL 892		
IMPUESTO A LA RENTA		
RESERVA LEGAL	<hr/>	
UTILID. (PERDIDA) DEL EJERCICIO	(50,347.96)	(1.56)
	<hr/>	

ESTADO FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
(Expresado en Nuevos Soles)

A C T I V O	IMPORTE	P A S I V O Y P A T R I M O N I O	IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	84,549.53	TRIBUTOS, CONTRAP. Y APORTES AL SIST. Y DE SALUD POR PAGAR	37,491.55
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS	728,826.36	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	286,689.32
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	(31,752.06)	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - RELACIONADAS	11,379.70
CUENTAS POR COBRAR DIVERSOS- TERCEROS	144,220.70	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	128,099.22
CUENTAS POR COBRAR DIVERSOS- RELACIONADOS	179,126.61	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	1,591,366.23
CTAS POR COBRAR AL PERSONAL, A LOS ACCIONISTAS	364,473.72	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS TERCEROS	136,676.80
PRODUCTOS TERMINADOS	152,760.00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
PRODUCTOS EN PROCESO	699,951.70		
SUMINISTROS DIVERSOS	110,978.39		
SERVICIOS PRESTADOS POR ANTICIPADO	14,422.35		
ACTIVO DIFERIDO	24,611.00		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,191,702.82
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,472,168.29	PASIVO NO CORRIENTE	
		PASIVO DIFERIDO	11,579.03
		CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	248,606.90
ACTIVO NO CORRIENTE			
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	697,860.18	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	260,185.93
INTANGIBLES	448.40		
DEP. AMORT. Y AGOTAMIENTO ACUMULADOS	(457,478.01)		
	240,830.57	TOTAL PASIVO	2,451,888.75
		PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	240,830.57	CAPITAL	10,200.00
TOTAL ACTIVO	2,712,998.86	RESERVA LEGAL	2,040.00
		RESULTADOS ACUMULADOS	299,218.07
		RESULTADOS DEL EJERCICIO	(50,347.96)
		TOTAL PATRIMONIO	261,110.11
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,712,998.86

MCMXVII

ESTADO FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
(Expresado en Nuevos Soles)

A C T I V O	IMPORTE	PASIVO Y PATRIMONIO	IMPORTE
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	135,813.98	TRIBUTOS, CONTRAP. Y APORTES AL SIST. Y DE SALUD POR PAGAR	74,123.11
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS	379,645.79	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	375,640.26
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	170,544.62	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - RELACIONADAS	18,374.55
CUENTAS POR COBRAR DIVERSOS- TERCEROS	144,220.70	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	287,289.44
CUENTAS POR COBRAR DIVERSOS- RELACIONADOS	179,126.61	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	235,756.09
CTAS POR COBRAR AL PERSONAL, A LOS ACCIONISTAS	376,577.92	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS TERCEROS	32,659.65
PRODUCTOS TERMINADOS	127,300.00	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	806,749.54
PRODUCTOS EN PROCESO	483,293.08	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
SUMINISTROS DIVERSOS	83,233.79		
SERVICIOS PRESTADOS POR ANTICIPADO	39,914.00		
ACTIVO DIFERIDO	-		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,830,592.64
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,119,670.49	PASIVO NO CORRIENTE	
		PASIVO DIFERIDO	-
ACTIVO NO CORRIENTE		CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	-
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	895,084.06		
INTANGIBLES	1,104.58	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-
DEP. AMORT. Y AGOTAMIENTO ACUMULADOS	(496,941.35)		
		TOTAL PASIVO	1,830,592.64
	399,247.29	PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	399,247.29	CAPITAL	10,200.00
TOTAL ACTIVO	2,518,917.78	RESERVA LEGAL	2,040.00
		RESULTADOS ACUMULADOS	299,626.00
		RESULTADOS DEL EJERCICIO	376,459.13
		TOTAL PATRIMONIO	688,325.13
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,518,917.77

