

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



Planeamiento Estratégico de Ferreycorp S.A.A.

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

PRESENTADO POR

Erick Córdor Colqui

Marco Antonio Fernández Luque

José Luis Ibáñez Estrella

Ana Rosa Rodríguez Corrales

Gisela Margareth Rodríguez Rondinelli

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, diciembre 2015

Agradecimientos

A nuestras familias, asesor, profesores y compañeros que han sido nuestros grandes acompañantes en este reto. Gracias a ellos por su paciencia y comprensión durante estos dos años.

Dedicatorias

A Dios y a mi familia por apoyarme incesantemente a lo largo de todo este proceso.

Erick Córdor

A Dios por darme salud y fortaleza durante estos dos años. A mis padres y mis hermanos que me apoyaron incondicionalmente día tras día. A mi novia Gisela, con quien comenzamos este camino juntos apoyándonos para alcanzar el éxito.

Marco Fernández

A mis padres que me dieron una educación llena de valores los cuales respeto sobre todas las cosas, sin ellos no soy nada. A Jesús Milagros y a su hija Carolina, mi única compañera y mi única hija, a quienes amo y amaré infinitivamente.

José Ibáñez

A Dios por las bendiciones de cada día. A mis padres con amor, por mostrarme el camino del esfuerzo y la gratitud.

Ana Rodríguez

A Dios, a mis padres y a mis hermanos, quienes son mi guía y apoyo para cada paso de mis objetivos.

Gisela Rodríguez

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico 2016-2020 elaborado para Ferreycorp es una respuesta al desafío de asumir con liderazgo el nuevo escenario que se revela para la industria de bienes de capital en Latinoamérica para los próximos años. La corporación, cuya existencia se remonta a más de 92 años de trayectoria, ha logrado desarrollar capacidades distintivas que no sólo le han permitido afrontar con éxito las diversas coyunturas experimentadas en el Perú, sino también le han brindado la oportunidad de trascender sus operaciones a un nivel internacional, iniciando su incursión en América del Sur y Centroamérica.

Para los próximos años, la mayoría de los países de América Latina no sólo seguirán aprovechando sus ventajas comparativas a través de la ejecución de megaproyectos que se encuentran en cartera, sino que también desarrollarán ventajas competitivas a través del plan de diversificación productiva, acontecimientos que ayudarán a dinamizar los sectores económicos claves y otros motores internos. Debido a que este panorama propicia las condiciones favorables para los intereses de Ferreycorp, el presente plan estratégico define los lineamientos para aprovechar las oportunidades a través del despliegue de estrategias para atender a diversos sectores económicos, incluso diferentes de la minería, expandiendo y consolidando su presencia en otros países de América Latina con diferentes ciclos económicos.

Los objetivos y estrategias del plan estratégico responden a los intereses de Ferreycorp y se encuentran alineadas a su visión. El camino hacia la visión requiere que la propuesta de valor sea entregada cumpliendo los principios corporativos con el propósito de agregar valor a las operaciones de los clientes, y requiere también que su posición competitiva se fortalezca constantemente con el fin de lograr un impacto positivo en los stakeholders, a contribuir responsablemente al crecimiento de los países donde participa y a generar un retorno atractivo y sostenible para los accionistas.

Abstract

The 2016-2020 strategic planning for Ferreycorp is a response to the challenge of assuming, with leadership, the new opportunities that are emerging in the capital goods industry in Peru and Latin America. The corporation, with over 92 years of reputation, has not only developed distinctive capabilities that allow it to successfully face diverse circumstances and economic cycles, but it has also had the opportunity to spread its operations to international markets, beginning with South and Central America.

Over the next few years, most Latin American countries will continue to take advantage of their comparative advantages through the execution of planned mega-projects, and they will also develop competitive advantages through a product diversification plan that will help revitalize key economic sectors and other internal engines of their economies. Because the current environment is conducive to favorable conditions for Ferreycorp, this strategic plan outlines how to take advantage of these opportunities through the deployment of strategies to address various economic sectors, including different mining sectors, to expand and consolidate its presence in other Latin American countries.

The objectives and strategies in this document serve the interests of Ferreycorp, and they are aligned to its vision. The designed value proposition rests in the synergies of its subsidiaries to provide comprehensive and differentiated solutions that allow deliver value to customer operations. The path to this vision requires that this proposal be followed, complying with corporate principles to add value to client operations, and it also requires their competitive positioning to be constantly strengthened in order to achieve a positive impact for stakeholders, to contribute to the responsible growth of the relevant countries, and to generate a sustainable and attractive return for shareholders.

Tabla de Contenidos

El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Ferreycorp	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión	10
2.3 Misión	11
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional	16
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en Ferreycorp	24
3.2 Análisis Competitivo del País	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30
3.2.5 Influencia del análisis en Ferreycorp	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	42
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5 Ferreycorp y sus Competidores.....	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	56

3.5.3 Amenaza de los sustitutos	60
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	64
3.5.5 Rivalidad de los competidores	68
3.6 Ferreycorp y sus Referentes	78
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	80
3.8 Conclusiones	84
Capítulo IV: Evaluación Interna	85
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	85
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	85
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	91
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	97
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	99
4.1.5 Recursos humanos (H)	103
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	104
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	105
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	105
4.3 Conclusiones	106
Capítulo V: Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1 Intereses de Ferreycorp	108
5.2 Potencial de Ferreycorp.....	108
5.3 Principios Cardinales de Ferreycorp	109
5.4 Matriz de Intereses de Ferreycorp.....	111
5.5 Objetivos de Largo Plazo	111
5.6 Conclusiones	111
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	112
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	112
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	115
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	117
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	119
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	120
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	122
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	122
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	125
6.9 Matriz de Ética (ME)	125

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	126
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	127
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	128
6.13 Conclusiones	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	130
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	133
7.4 Estructura de Ferreycorp	138
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	139
7.6 Recursos Humanos y Motivación	140
7.7 Gestión del Cambio.....	141
7.8 Conclusiones	142
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	143
8.1 Perspectiva de Control	143
8.1.1 Aprendizaje interno.....	143
8.1.2 Procesos	144
8.1.3 Clientes.....	145
8.1.4 Financiera.....	145
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	145
8.3 Conclusiones	149
Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp	150
9.1 Análisis Competitivo de Ferreycorp	150
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp.....	150
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ferreycorp.....	151
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	153
9.5 Conclusiones	154
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	155
10.1 Plan Estratégico Integral	155
10.2 Conclusiones Finales.....	157
10.3 Recomendaciones Finales	157
10.4 Futuro de Ferreycorp.....	159
Referencias.....	161
Apéndices.....	169

Apéndice A: Análisis de Variables Económicas 2008-2014	169
Apéndice B: Análisis Sociales, Culturales y Demográficas 2008-2014	177
Apéndice C: Análisis Tecnológicos y Científicas 2008-2014	185
Apéndice D: Análisis Ecológicas y Ambientales 2008-2014.	192
Apéndice E. Matriz de Producto-Mercado.....	193
Apéndice F. Estado de Situación Financiera.....	196
Apéndice G. Estado de Resultados	197
Apéndice H. Estado de Flujo de Efectivo	198
Apéndice I: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera	199
Apéndice J: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	200
Apéndice K: Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo	201
Apéndice L: Ratios Financieros	202
Apéndice M: Cálculo de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	203
Apéndice O: Estados Financieros Proyectados 2016-2020 (en miles de dólares).....	204

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Forma de Organización de Ferreycorp</i>	2
Tabla 2. <i>Matriz de Subsidiaria-Sector Económico</i>	4
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	15
Tabla 4. <i>Factores de Condiciones de Países donde opera Ferreycorp</i>	28
Tabla 5. <i>Desempeño Económico según Ranking de Competitividad Global IMD 2015</i>	37
Tabla 6. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 7. <i>Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores</i>	54
Tabla 8. <i>Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores</i>	58
Tabla 9. <i>Evaluación de la Amenaza de Productos Sustitutos</i>	63
Tabla 10. <i>Evaluación de la Amenaza de los Entrantes</i>	66
Tabla 11. <i>Evaluación de la Rivalidad de los Competidores</i>	75
Tabla 12. <i>Coficiente de Concentración de Cuatro Empresas e Índice Herfindahl-Hirschman</i>	77
Tabla 13. <i>Fuerzas de Porter</i>	78
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	81
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	82
Tabla 16. <i>Variación del Personal de Ferreycorp</i>	103
Tabla 17. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	106
Tabla 18. <i>Matriz de Intereses de Ferreycorp</i>	111
Tabla 19. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	114
Tabla 20. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	116
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	123
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	124
Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt de Ferreycorp</i>	125
Tabla 24. <i>Matriz de Ética de Ferreycorp</i>	126
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	127
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	128
Tabla 27. <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	131
Tabla 28. <i>Asignación de Recursos</i>	132
Tabla 29. <i>Políticas vs Estrategias</i>	137
Tabla 30. <i>Indicadores por las Perspectivas del BSC</i>	146
Tabla 31. <i>Clúster de Minería</i>	153
Tabla 32. <i>Plan Estratégico Integral</i>	156

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de ventas (MM S/.) y margen bruto (%).	8
<i>Figura 2.</i> Los Determinantes de la Ventaja Nacional.....	26
<i>Figura 3.</i> Clima y Geografía del Perú.	27
<i>Figura 4.</i> Evolución del PBI de América Latina y el Caribe.....	36
<i>Figura 5.</i> Poder de Negociación de los Proveedores.....	55
<i>Figura 6.</i> Poder de Negociación de los Compradores.	59
<i>Figura 7.</i> Amenaza de los Sustitutos y de los Entrantes.....	67
<i>Figura 8.</i> Rivalidad de los Competidores.	76
<i>Figura 9.</i> Fuerzas de Porter para Ferreycorp.	78
<i>Figura 10.</i> Fuerzas de Porter en la Industria Bienes de Capital.	79
<i>Figura 11.</i> Resultado de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	80
<i>Figura 12.</i> Resultado de la Matriz Perfil Referencial (MPR).....	83
<i>Figura 13.</i> Subsidiarias de Ferreycorp.....	90
<i>Figura 14.</i> Organigrama de Ferreycorp.....	90
<i>Figura 15.</i> Importación de Bienes de Capital en el Perú, 2014.....	91
<i>Figura 16.</i> Participación de Mercado de Caterpillar.	92
<i>Figura 17.</i> Distribución de Ventas por Sector Económico.....	93
<i>Figura 18.</i> Distribución de Ventas por Línea.	100
<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA.....	116
<i>Figura 20.</i> Matriz Boston Consulting Group de Ferreycorp.	118
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna Externa de Ferreycorp.....	120
<i>Figura 22.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Ferreycorp.....	121
<i>Figura 23.</i> Organigrama Propuesto para la Distribución Gerencial de Ferreycorp.....	139
<i>Figura 24.</i> Mapa Estratégico de Ferreycorp.	148
<i>Figura 25.</i> Futuro de Ferreycorp al 2020.....	160

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

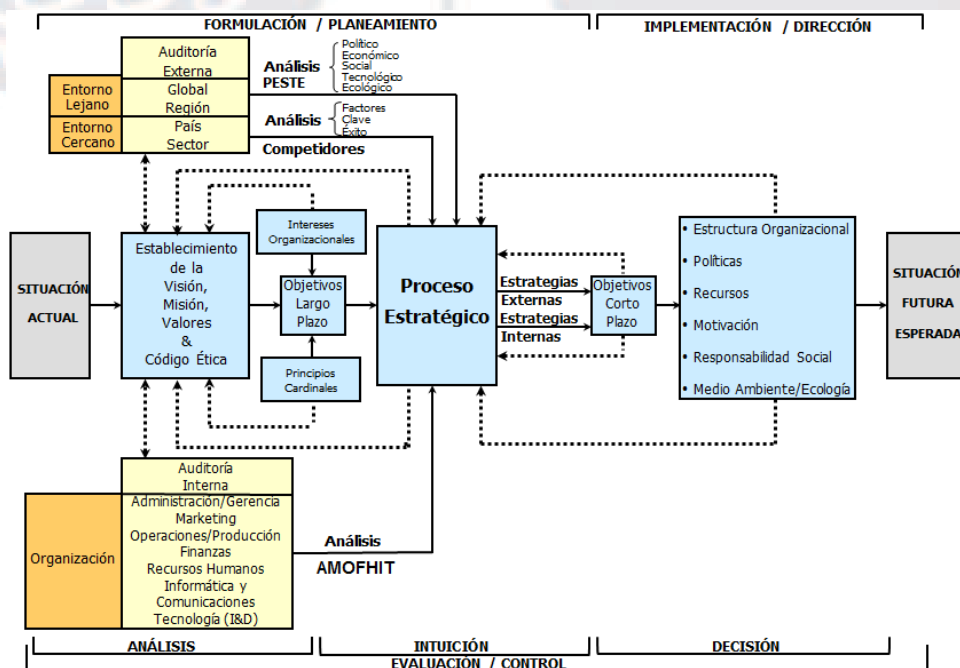


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General de Ferreycorp

1.1 Situación General

Ferreycorp es una corporación peruana líder en el rubro de bienes de capital y servicios complementarios, que se enfoca en proveer maquinarias y equipos a los sectores económicos más importantes de América Latina como minería, construcción, energía, transporte, entre otros. Cuenta con más de 92 años de vida institucional y presencia en el Perú, Chile, Colombia, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice. Tiene presencia en la Bolsa de Valores de Lima bajo el ticker de FERREYC1 y con reconocimiento por séptimo año consecutivo como una empresa que adopta las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Su accionariado está compuesto por fuentes de capital extranjero (36%) y capital nacional (64%), entre las que destacan inversiones de AFP's y Compañías de Seguros que al 2015 representan 15.87%. La corporación ha mostrado una trayectoria creciente e impecable que no sólo le ha permitido convertirse en una compañía admirada, sino que también le ha permitido expandir sus operaciones internacionalmente a través de sus 16 subsidiarias y más de 6,500 colaboradores.

La oficina principal del holding se encuentra localizada en Lima, ciudad donde operan también 10 de las 11 subsidiarias peruanas que tienen presencia en casi todas las ciudades y proyectos más importantes del país. La subsidiaria peruana que no tiene oficinas en Lima, se encuentra operando en la selva del Perú con el nombre de Orvisa para atender a los clientes que tienen operaciones en dicha región con un modelo de negocio adaptado a la zona para aprovechar los beneficios tributarios. Por otro lado, las oficinas principales de las subsidiarias en el extranjero se encuentran localizadas en ciudades importantes como Guatemala, San Salvador, Belice, Managua y Santiago, cuyo alcance cubre a las principales ciudades y proyectos. Ferreycorp se perfila como una compañía cuya fortaleza estriba no sólo en su amplia cobertura y alcance geográfico a nivel internacional, sino también por el alto nivel de

posventa que ofrece a sus clientes por estar cada vez más cerca de ellos.

La corporación opera sus negocios bajo tres grandes divisiones que son las empresas subsidiarias encargadas de la representación de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú (Ferreyros, Unimaq, Orvisa y Ferrenergy), las subsidiarias dedicadas a la comercialización de Caterpillar y otros negocios en el extranjero (Gentrac, Cogesa, Mercalsa y Trex); y las que complementan la oferta de bienes y servicios al negocio Caterpillar en el Perú para los diferentes sectores productivos (Motored, Fiansa, Fargoline, Mega Representaciones, Cresko, Forbis Logistic y Sitech). Ver Tabla 1.

A partir de esta forma de organización, Ferreycorp se constituye como una corporación que atiende a diversos sectores económicos a lo largo del Perú y del extranjero, a través de un portafolio de productos y servicios que enriquecen su oferta de valor y lo posicionan como una organización que trabaja corporativamente para brindar a sus clientes la oferta de soluciones más completa e integral en el ámbito de bienes de capital y servicios complementarios relacionados con la calidad, excelencia y un servicio de posventa diferenciado.

Tabla 1

Forma de Organización de Ferreycorp

Subsidiarias		
Representantes de Caterpillar y marcas aliadas		Complementan la oferta de bienes y servicios para los diferentes sectores productivos
En Perú	En el extranjero	
Ferreyros	Corporación General de Tractores-	Motored
Orvisa	Gentrac (Guatemala)	Mega Representaciones
Unimaq	Compañía General de Equipos- Cogesa	Cresko
Ferrenergy	(El Salvador)	Fiansa
	General Equipment Company Limited-	Fargoline
	Gentrac (Belice)	Forbis Logistics
	Mercadeo Centroamericano de	Soluciones Sitech Perú
	Lubricantes S.A. - Mercalsa	
	(Nicaragua)	
	Trex Latinoamérica (Chile)	

Nota. Tomado de “Memoria Anual Ferreycorp 2014”, por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe>

La creación de Ferreycorp responde a una estrategia que busca potenciar el crecimiento rentable a través de la identificación de nuevas oportunidades de negocio vinculadas al portafolio de Caterpillar, de marcas aliadas y de sus capacidades líderes de soporte. Estas oportunidades se encuentran en diferentes sectores económicos que las subsidiarias pueden atender simultáneamente, de una forma especializada y complementaria de tal manera que sea posible generar una propuesta de valor integral. A través de las subsidiarias cuentan con canales de atención que coadyuvan a ejercer una mayor cobertura de mercado que permita atender las necesidades de diversas industrias que se localizan en distintos ámbitos geográficos y con mecanismos diferentes de funcionamiento. Actualmente Ferreycorp atiende a sectores económicos claves como minería, construcción, energía, petróleo, pesca, agricultura, industria, comercio y transporte de diversos países, lo que le permite diversificar el riesgo y aprovechar el crecimiento en función al desempeño que presente cada mercado de Latinoamérica en particular.

Ferreyros, principal subsidiaria de la corporación y representante de Caterpillar y marcas aliadas, se concentra en la distribución de bienes de capital de mayor envergadura, dentro de sectores estratégicos como minería, construcción pesada, energía, agricultura y entre otros. Por su parte, Unimaq se ha especializado en atender los negocios y actividades de la construcción urbana y ligera, mientras que Orvisa comercializa en la región amazónica tanto las líneas de productos distribuidas por Ferreyros como por Unimaq bajo el mecanismo de exoneración tributaria que el Estado le confiere a los negocios de esta parte de la región. Finalmente, Ferrenergy provee energía eléctrica, generada con petróleo diesel o residual y gas para los diferentes sectores económicos que demandan de energía para sus operaciones.

Por otro lado, debido a que uno de los pilares de la estrategia de crecimiento de Ferreycorp es potenciar la relación con sus marcas representadas a través de su distribución en otros territorios, en 2010 realizó la adquisición de Cogesa y Gentrac, distribuidores de

Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice, tras la invitación de esta representada, en virtud de su excelente vinculación. En 2013, la corporación adquirió la distribución integral de lubricantes Mobil en Nicaragua a través de Mercalsa, complementando la operación realizada para asumir la comercialización de dichos productos en Guatemala. En 2014, Ferreycorp incursiona en Chile y con oficinas en Colombia con la incorporación de Trex, representante de toda la gama de grúas y plataformas de levante Terex y una completa serie de equipos portuarios. Estas adquisiciones contribuyen con la expansión a múltiples mercados como se puede observar en la Tabla 2, con valiosas posibilidades de desarrollo comercial y con el aporte incremental de ingresos a este grupo de subsidiarias. La presencia de Ferreycorp tiene un alcance internacional que incluye a diferentes sectores económicos claves de los países donde opera.

Tabla 2

Matriz de Subsidiaria-Sector Económico

Subsidiaria / Sector económico									
	Minería	Construcción	Energía	Petróleo	Pesca	Agrícola	Industria	Comercio	Transporte
Ferreyros	●	●	●	●	●	●	●	●	
Orvisa		●		●		●		●	
Unimaq	●	●	●	●					
Ferrenergy	●	●	●	●	●		●		
Gentrac Guatemala	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cogesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gentrac Belice	●	●	●	●		●	●	●	●
Mercalsa		●	●	●		●	●		●
Trex Latinoamérica	●	●		●	●				
Motored		●						●	●
Mega Representaciones	●						●	●	●
Cresko	●	●				●	●		●
Fiansa	●	●					●		
Fargoline	●	●		●	●		●	●	
Forbis Logistics	●	●		●	●		●	●	
Soluciones Sitech Perú	●	●		●		●			

Nota. Tomado de "Memoria Anual Ferreycorp 2014", por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe>

Las empresas de Ferreycorp generan sinergias en el ámbito de bienes de capital y negocios vinculados a este rubro a través de un grupo de subsidiarias que aportan un amplio portafolio de productos complementarios a la representación de Caterpillar, así como servicios adicionales a los ofrecidos por otras compañías de la corporación, ampliando la oferta de soluciones y la cobertura en los diversos sectores de la economía. Así, la subsidiaria Motored, provee al segmento automotriz una oferta completa de soluciones de transporte desarrolladas para satisfacer las necesidades de los principales sectores del país, con un amplio rango de vehículos que incluyen tractocamiones, camiones y buses con diferentes configuraciones y equipos aliados. Es representante de las marcas Kenworth, Iveco y DAF, así como de una gama variada de marcas de repuestos, distribuidos por su división Motored Parts. Por su lado, la subsidiaria Cresko atiende a los clientes emergentes de sectores como construcción, minería, agrícola e industria en general y que no son cubiertos por Ferreyros y Unimaq. Comercializa de manera especializada productos de procedencia asiática, con una propuesta de servicio posventa distinta de la que ofrecen los distribuidores Caterpillar.

La subsidiaria Mega Representaciones, cuenta con líneas de negocio de neumáticos Goodyear, lubricantes Mobil y equipos de protección personal de 3M, Capital Safety, Microgard, Bullard, entre otros; estos últimos sumados al portafolio tras la adquisición de la empresa Tecseg en el año 2013. La subsidiaria Fiansa, se enfoca en la ejecución de proyectos metalmecánicos para los principales sectores, a través de la fabricación de estructuras pesadas, semipesadas y calderería, así como el montaje metalmecánico para los sectores de minería, construcción, energía, industria, transporte y retail. Para ampliar sus capacidades de atención y gestión de proyectos, Ferreycorp se asoció con la empresa española URSSA, especialista en construcciones metalmecánicas de la Corporación Mondragón, con obras en Europa, América, África y Asia. Por otro lado, la subsidiaria Fargoline ofrece servicios en los regímenes de depósito temporal, depósito aduanero, almacenamiento simple, transporte y

proyectos logísticos especializados. Asimismo, Forbis, con sede en Miami, brinda servicios como agente de carga a los clientes que tengan operaciones de comercio internacional; y Soluciones Sitech Perú es la empresa encargada de integrar productos tecnológicos y servicios, y proveer soluciones para elevar la productividad de los clientes de los mercados de construcción, minería, hidrocarburos y agricultura, principalmente.

La amplitud de las líneas de productos que distribuyen las empresas de Ferreycorp da lugar a que compitan de manera segmentada con un gran número de proveedores que importan y distribuyen diversas marcas. Sin embargo, y debido a la preferencia de sus clientes, la principal representada de la corporación, Caterpillar, tiene una participación líder en el mercado; igualmente, el abanico de marcas aliadas ocupa una posición destacada en su ámbito. En torno a la competencia de las principales marcas representadas por Ferreycorp, puede mencionarse a la marca Komatsu, principal competencia en la línea amarilla, seguido de Liebherr, Volvo, Hyundai, Case, JCB, Daewoo, John Deere, entre otras. En la línea de motores compite con las marcas Detroit Diesel, Cummins, FG Wilson y Volvo, mientras que en la línea de grúas su marca Terex compite con Manitowoc y Grove. En la línea agrícola, Ferreyros distribuye Massey Ferguson y Landini, compitiendo con John Deere y CNH.

En camiones, tanto en el mercado de volquetes como tractocamiones, la subsidiaria Motored participa con sus marcas Kenworth, Iveco, y DAF, y compite con Volvo, Scania, Mercedes Benz, International, Freightliner, Hino y Volkswagen, así como con las marcas chinas FAW, Sinotruk y Dongfeng. En Centroamérica, los principales competidores en el ámbito de maquinaria son Hyundai, Case, John Deere, New Holland y Komatsu; en motores, Cummins, FG Wilson y Perkins, entre otros; y en lubricantes, Castrol, Chevron y Shell. Por su parte, sus servicios complementarios como Fargoline y Forbis compiten con empresas dedicadas al servicio de almacenaje aduanero, distribución logística y servicios de forwarding como Neptunia, Kuehne+Nagel, AUSA, etc.

Por el lado de las ventas, en el año 2014 Ferreycorp percibió ingresos totales por un monto de S/4,849.33 millones (USD 1,718 millones), lo que representó una disminución de S/164.62 millones (-3.28%) respecto al mismo periodo de 2013, debido a las menores ventas en el año de los grandes equipos mineros, a la ralentización de la economía y a los niveles conservadores de inversión pública y privada, ver Figura 1. El margen bruto, por su lado, presenta una tendencia creciente alcanzando en 2014 el nivel de 23.04%, el más alto de los últimos años. Asimismo, los ingresos experimentaron una ligera recomposición en la distribución de sus ventas por línea de negocio, haciendo que la línea Caterpillar a diciembre de 2014 tenga una participación del 78% frente al 81% del año 2013, mientras que la línea de repuestos y servicios mostraron un incremento de 12.90% frente al mismo periodo de 2013, debido al crecimiento del parque de maquinarias y equipos durante los últimos años. Cabe resaltar que las líneas de negocio de servicios logísticos, de lubricantes y equipos agrícolas experimentaron un crecimiento de 30.3%, 4.3% y 15.0%, respectivamente. En relación a la participación de las ventas por sector económico, a diciembre de 2014 destacan las ventas realizadas al sector minería y construcción con una participación de 45% y 29%, que fueron relativamente similares a comparación del año anterior donde se tuvo una participación de 50% y 26%, respectivamente. Las empresas representantes de Caterpillar y de marcas aliadas en el Perú generaron el 78% de las ventas consolidadas; aquellas ubicadas en el extranjero, el 11%; y las demás subsidiarias, el saldo.

Finalmente, Ferreycorp cuenta con un equipo humano de 6,633 colaboradores, quienes a través de su trabajo ponen en acción la propuesta de valor al cliente. Por ello, se trabaja de manera constante en la implementación de las mejores prácticas de gestión humana, buscando mantener el buen clima organizacional a fin de atraer y retener al mejor talento.

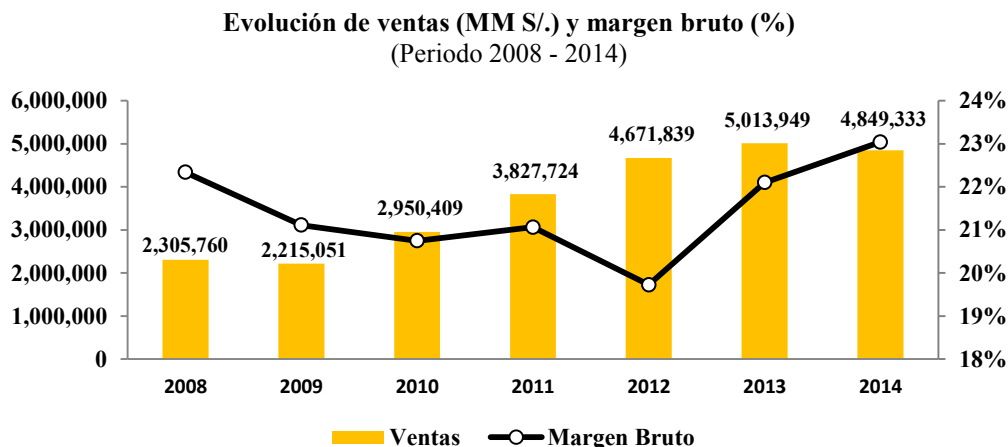


Figura 1. Evolución de ventas (MM S/.) y margen bruto (%). Tomado de Memorias Anuales de Ferreycorp en los años (2008-2014)

1.2 Conclusiones

La respuesta de Ferreycorp ante un entorno que ha ido cambiando vertiginosamente, ha sido el de adaptarse y transformarse para brindar soluciones integrales a las necesidades de sus clientes que están presentes en diferentes mercados, con el fin de consolidar su presencia, aprovechar mejor las oportunidades y asegurar un atractivo retorno sobre la inversión.

Las oportunidades que ha identificado y aprovechado en las plazas de Latinoamérica no sólo le han permitido facturar más de USD 1,700 millones en 2014, con un margen bruto de 23.04% y un ROE de 5.8%, sino que lo han convertido en una compañía con visión internacional que tiene amplio espacio para seguir creciendo. Con más de nueve décadas en el mercado, Ferreycorp y todas sus subsidiarias son compañías que se adaptan a los nuevos entornos que no sólo están llenos de desafíos sino también de grandes oportunidades.

La situación general de Ferreycorp refleja las condiciones para seguir creciendo y consolidando su presencia en Latinoamérica. Su desempeño alcanza relevancia para la economía debido a que sus inversionistas, compuestos por compañías de Seguro y Pensiones, tienen inversiones importantes que impactan en los intereses nacionales. Por tal motivo, se requiere realizar un plan estratégico que muestre el camino que la corporación debe seguir para continuar con el crecimiento y para contribuir al desarrollo económico del país.

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

En el presente capítulo se desarrolla la visión, misión, valores y el código de ética, según D'Alessio (2012) el inicio de todo proceso estratégico en la fase de la formulación se enuncian dichos componentes fundamentales.

2.1 Antecedentes

En Lima, en setiembre de 1922 la empresa se constituyó con el nombre de Enrique Ferreyros y Cía. Sociedad en Comandita para comercializar productos de consumo. En 1942, inicia sus actividades en el rubro de bienes de capital al ser representante de Caterpillar Tractor, marcando así un hito en el futuro de la empresa, irrumpiendo en nuevos negocios y rediseñando su cartera de clientes. En 1965, inició el proceso de descentralización con inauguración de oficinas en provincias y luego, en 1971, realizó su inscripción en la Bolsa de Valores de Lima. En 1980, se retiran definitivamente del negocio de productos de consumo masivo para fortalecerse en los bienes de capital. A finales de los 90's, toman representación complementaria a la línea CAT, mejorando así la cobertura en minería, agricultura y transporte.

En 1994, inició el negocio de alquiler de equipo pesado y de la venta de maquinaria usada. Así también, se preparó para afrontar el reto de los nuevos megaproyectos mineros y la incursión en la colocación de instrumentos de deuda en el mercado de capitales. A partir de 1995 realizó importantes inversiones en la mejora de su infraestructura de oficinas y talleres, así como la capacitación a su personal técnico, con el objetivo de atender contratos de mantenimiento y reparación de las grandes flotas de camiones mineros. En 1997, realizó una exitosa colocación de acciones en los ámbitos nacional e internacional, por lo que incrementó su capital en USD 22 millones. En junio de 1998, cambió su razón social a Ferreyros Sociedad Anónima Abierta (Ferreyros S.A.A.), dedicándose a las funciones operativas de distribución de bienes de capital.

En julio de 2002, la empresa unida con otras entidades, dio apoyo a la CONASEV para publicar el código peruano denominado “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”. En el 2010, inició su internacionalización con la adquisición de la empresa Gentrac dueña de los distribuidores Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice.

A inicios del 2012, aumentó su capital mediante la emisión de hasta 75 millones de nuevas acciones comunes, con el objetivo de captar S/.171 millones para financiar su crecimiento. De este modo, se procedió a realizar una reorganización corporativa transformándose en Ferreycorp S.A.A., propietaria de las subsidiarias que representan un amplio portafolio de marcas que le permite atender a diferentes mercados. En 2014, ingresó a Chile y Colombia, convirtiéndolo en una corporación con presencia en los mercados más importantes de Latinoamérica donde participan grandes compañías de la industria de bienes de capital como Finning, Kaufmann, Sigdo Koopers, entre otros. Dichas empresas, que representan marcas globales líderes tal como lo hace Ferreycorp, tienen cobertura en Latinoamérica en países como Chile, Argentina, Uruguay y Bolivia, para el caso de Finning; y en países como Chile, Perú, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, para el caso de Kaufmann. En ese sentido, Ferreycorp tiene un reto importante en el mercado latinoamericano para destacar en la industria de bienes de capital a través de su modelo de negocio y su propuesta de valor diferenciada.

2.2 Visión

La situación actual de Ferreycorp y las oportunidades que se presentan en los mercados de Latinoamérica, permiten plantear la siguiente visión que se encuentra alineada a los intereses de la corporación:

Al 2020 Ferreycorp será el líder en la provisión de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.

2.3 Misión

Brindar soluciones de bienes de capital y servicios complementarios a través de una propuesta de valor integral, con un equipo altamente especializado, un nivel de posventa diferenciado, prácticas de buen gobierno corporativo y de responsabilidad social, que permiten agregar valor a las operaciones de nuestros clientes, impactar positivamente en los stakeholders y a contribuir responsablemente en el crecimiento de los países donde incursionamos.

2.4 Valores

Los valores corporativos que vienen siendo promovidos dentro de Ferreycorp son: integridad, equidad, vocación de servicio, excelencia e innovación, respeto a la persona, trabajo en equipo y compromiso. Estos valores otorgan los lineamientos que definen las acciones de las subsidiarias para desarrollar los negocios en todos los mercados donde participan y constituyen la esencia para formular las políticas y estrategias.

2.5 Código de Ética

Desde la posición de la alta dirección hasta los niveles operativos, los colaboradores están llamados a cumplir con las normas de conducta del Código de Ética difundido por Ferreycorp y que se detallan a continuación:

- Relación con la comunidad, cumplir con las leyes y regulaciones que se aplican en el Perú o en el exterior; así también proteger el ambiente, salud y seguridad en el trabajo. Al ser una empresa que opera con responsabilidad social reconoce a todos los grupos de interés: colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno y ambiente.
- Relación con la organización, priorizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sobre intereses propios o individuales, que deben realizarse con lealtad y diligencia.

- Relación con terceros, que involucra a los clientes y proveedores. Para el primer caso, la relación se basa en el diseño de una propuesta transparente y honesta bajo estándares de excelencia operativa y de productos de alta calidad. Para la relación con los proveedores están basadas en condiciones de apertura y libre competencia.

2.6 Conclusiones

Los negocios de Ferreycorp se encuentran alineados a los valores corporativos y al código de ética que trascienden en las estrategias, decisiones y ejecución a todo nivel y en todo ámbito. De esta manera, la imagen de la corporación es reconocida como una empresa que destaca por su Código de Buen Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social, y Políticas de Seguridad, Salud y Ambiente. Así también, la visión y misión no sólo encuentra alta correspondencia con el entorno que configura la industria sino también en los valores y en el código de ética que guiarán la dirección de la corporación hacia un futuro sostenible que permita maximizar valor a los accionistas y fortalezca la relación con sus stakeholders.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tendrá como finalidad describir el entorno en el que Ferreycorp se desenvuelve y tomar conocimiento de las implicancias del contexto global. Se incluirá la teoría tridimensional de las naciones para determinar su influencia en los intereses de Ferreycorp. Asimismo, se proseguirá con el análisis competitivo del país haciendo énfasis en el modelo conocido como el Diamante de Porter; y a partir de esta información, se determinará su influencia en el análisis de la organización. Luego se realizará el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) que ayudará a identificar las oportunidades y amenazas dentro del sector así como la influencia de los competidores. Este análisis proseguirá con el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Para que finalmente se desarrolle la Matriz de Perfil Referencial (MPR) para determinar la posición respecto a organizaciones que se toma como referencia.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

A través de este análisis se obtiene un mejor panorama de los intereses nacionales del Perú y sus intensidades respecto al resto de países, así como su influencia en Ferreycorp.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

D'Alessio (2012) citó a Hartmann (1975/1983) quien indicó que los intereses nacionales son aquellos que se desean proteger o conseguir ante otros Estados. Nuechterlein (1973) clasificó los intereses por su intensidad como: supervivencia, vitales, mayores y periféricos; y por su interacción o relación en: comunes y opuestos. Cada interés nacional tendrá en otros países un interés común u opuesto y su intensidad de supervivencia o vitalidad implica una lucha o acción inminente. Las amenazas o intereses opuestos y comunes con otros países se ven influenciados por las mega tendencias que se pueden observar en El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 desarrollado por CEPLAN (2011). En este plan se

indicó que las mega tendencias de mayor gravitación son las siguientes: (a) la globalización; (b) las telecomunicaciones y masificación del uso de internet; (c) el surgimiento de nuevas potencias económicas; (d) la Cuenca del Pacífico, nuevo eje del comercio mundial; (e) el envejecimiento demográfico y la migración internacional; (f) crecimiento de mega ciudades; (g) el cambio climático; (h) la preocupación por el ambiente y la preferencia por los productos naturales; (i) el desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética; y (j) el desarrollo de la nanotecnología y la robótica. Todos estos elementos, sumados a los existentes, amplían las consideraciones sobre los intereses nacionales y su importancia relativa en los países, cambiando los enfoques de sus políticas.

La Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional hace referencia a la política exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración. En este acuerdo se plantea para el Estado los apéndices a, b y g que se muestran a continuación:

- (a) Promoverá un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objeto de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza, necesario para facilitar el desarrollo de nuestros países y la erradicación de la pobreza. En este marco se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.
- (b) Promoverá el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho, así como fomentará la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales a través de iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.
- (g) Respetará la soberanía de los Estados y el principio de no-intervención.

Por otro lado, según indicó el exministro de Energía y Minas, Eleodoro Mayorga Alba en Gestión (2014), el Plan Energético Nacional 2014-2025 “está desarrollado para contribuir

decididamente frente al cambio climático, potenciar el uso de energías renovables y asegurar el desarrollo sostenible de nuestro país”. Así también, indicó que el plan tiene como objetivo “orientar al Perú hacia un abastecimiento energético competitivo; proveer seguridad y acceso universal al suministro energético; y desarrollar los recursos energéticos tanto ambiental como socialmente”. Con todo lo expuesto se desarrolla la matriz de intereses nacionales (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Defensa Nacional	Chile**	Ecuador**	Bolivia* Brasil*	
2 Lucha contra el narcotráfico		Colombia * Bolivia *	Chile * Ecuador * EE.UU.* Canadá* Unión Europea*	Argentina* Brasil* Costa Rica* Guatemala* Honduras* Nicaragua* Paraguay* Venezuela*
3 Lucha contra el terrorismo		Colombia * Bolivia *	Chile * Ecuador * EE.UU.* Canadá* Unión Europea* China *	Brasil* Costa Rica* El Salvador* Panamá* Nicaragua*
4 Autosuficiencia energética		Chile ** Ecuador * EE.UU.* Canadá* Unión Europea* China *		
5 Desarrollar la competitividad de sectores económicos			Chile * Ecuador * Colombia* Guatemala* Nicaragua* Belice* El Salvador*	EE.UU.* China* Brasil*

Nota. *Comunes. **Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

La historia peruana y realidad nacional nos permiten desarrollar la matriz de intereses nacionales. Se considera en materia de defensa nacional y con intereses opuestos, a Chile y Ecuador, países con quienes se ha tenido conflictos bélicos; con Bolivia y Brasil se tiene intereses comunes. El narcotráfico es un problema muy expandido a nivel mundial y el escenario sudamericano y especialmente los países de Bolivia, Colombia y Perú han sido considerados entre los principales abastecedores de estos insumos. De similar consideración el terrorismo ha ocasionado grandes pérdidas a países como Colombia y Perú, entre otros. Y en materia de energía, marcado por su demanda y escasez, este recurso se convierte en un problema mundial para Chile, Estados Unidos, China y la Unión Europea. El Perú cuenta con recursos potenciales que le posibilitan desarrollar la autosuficiencia energética a partir de la ejecución de actividades exploratorias y del desarrollo de infraestructura para aprovechar los recursos hídricos. Finalmente, el desarrollo de la competitividad es muy importante en Perú, Colombia, Chile, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Belice, El Salvador, países donde la corporación tiene inversiones comprometidas que estarán debidamente salvaguardadas en la medida de que las naciones se vuelvan más productivas.

3.1.2 Potencial nacional

Hartman (1975) citado por D'Alessio (2012) indicó que el poder de las naciones se construye con base a la conjunción de siete elementos del poder nacional de los países. Estos elementos sirven para conocer las capacidades que poseen los países para alcanzar sus intereses nacionales descritos a continuación.

Demográfico. CEPLAN (2011) observó que la población mundial presenta tasas de crecimiento y que los países desarrollados están experimentando una menor tasa de natalidad. Está situación conlleva a que se planifique mayor infraestructura en términos de salud, vivienda y servicios básicos para atender la población. Por lo tanto, esto se traducirá en mayores inversiones tanto públicas como privadas que los países deberán promover.

Según el Censo Nacional de 2007 desarrollado por INEI, la población del Perú fue de 28'220,765 habitantes y proyecta que para el año 2021 será de 33'149,000 habitantes. Para el año 2050 el Perú tendrá la misma tasa promedio de crecimiento anual que las tendencias mundiales que se encuentra en el orden de 0.33%. Asimismo, el INEI proyecta que para el 2025 y hacia el 2050 se debe contar con una fuerza laboral progresivamente madura, lo que representa un cambio significativo respecto a la actual composición con predominancia de las categorías jóvenes. Este incremento del porcentaje de participación de la población en edad para trabajar da lugar al bono demográfico, que significa contar con una población dependiente cada vez menor y una mayor población en edad de trabajar, generando oportunidades laborales que deben ser promovidas a todo nivel.

Por último, la población peruana tiene a Lima con una mayor concentración alcanzando 30.9% del total. La región norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y Ancash) contiene el 25,7%, la región sur (Cusco, Apurímac, Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna) el 16,2%, la región centro (Huánuco, Pasco, Junín, Ayacucho, Huancavelica e Ica) el 14,8% y la región oriente (Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios) el 9,3% de la población peruana. El restante 3,1% proviene de Lima provincias.

Geográfico. Según el INEI, el Perú se encuentra ubicado en la zona izquierda central de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el Océano Pacífico. El perímetro territorial es de 3,080 km de extensión y su dominio marítimo alcanza las 200 millas marítimas. Además, posee un área de 1'285,215 km², siendo el tercer país más grande de Sudamérica y el vigésimo a nivel mundial.

Asimismo, posee un acceso amplio hacia la costa, lo que genera la necesidad de contar con ejes viales bioceánicos tanto en la zona norte, centro y sur del país. Para CEPLAN (2011) la ubicación del puerto del Callao lo convierte en uno de los puertos con mayor

preponderancia para convertirse en un puerto pivote de la costa del Pacífico. Además, indicó que en los últimos 8 años el tráfico de carga que se maneja en el puerto del Callao se incrementó en 30%, con una proyección mayor para los siguientes años.

La condición geográfica del Perú presenta diversas oportunidades de negocio para Ferreycorp debido a la configuración de sus carreteras, ubicación de los pueblos y tramos variopintos que exigen contar una infraestructura que deben ser promovidas por el Estado a través de inversiones público-privadas. Por otro lado, el cambio climático trae efectos favorables y desfavorables para el Perú por su ubicación geográfica, teniendo como consecuencia una menor disponibilidad de agua. La población pertenece mayoritariamente a la costa con el 54%, a la sierra con el 32% y a la selva con 13,4%. Esto representa un hecho contradictorio ya que la mayoría de los recursos naturales se encuentran ubicados en la sierra y selva. Así también, CEPLAN (2011) indicó que el Perú cuenta con la oportunidad de contribuir a la tercera revolución industrial debido a que posee el 80% de los climas del planeta y bosques primarios con rica biodiversidad para aprovechar los recursos naturales. Además, posee fuentes de energía de largo plazo como el gas, carbón y uranio, así como fuentes renovables que podrán enfrentar los efectos del cambio climático y la crisis energética.

Económico. Según el Reporte de Inflación del BCRP (2015), la tasa de desempleo para 2014 se encontró en 5.9% y para el segundo trimestre en 6.4%. Asimismo, CEPLAN (2011) observó que 68% de la PEA labora en empresas de menos de cinco personas y con condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano. Por otro lado, el PBI del país presenta una tasa decreciente desde el año 2009, alcanzando niveles de 5,8% y 2,4% en 2013 y 2014, respectivamente. Es importante considerar que los principales motores de la economía peruana están basados en actividades extractivas como la minería, siendo uno de los principales exportadores de la región en minerales como el cobre y oro, por ejemplo.

Por el lado de la competitividad, el IMD World Competitive Yearbook 2015 ubica al Perú en el puesto 54 de 61 países analizados, la peor posición alcanzada desde el año 2008 en el que obtuvo el puesto 35. Este ranking lo posiciona como uno de los 61 países más productivos y/o competitivos a nivel mundial. Álvarez (2015) mencionó que los factores de desempeño económico y eficiencia de gobierno que empujan a la caída en el ranking son los siguientes: (a) caída del precio de los minerales en el mercado internacional, (b) disminución del consumo interno, y (c) disminución de valor de los nuevos soles respecto a los dólares. Estos indicadores demuestran que existe un camino largo por recorrer para acercarse a los niveles de los países desarrollados.

Tecnológico-Científico. CEPLAN (2011) refirió que el índice de conectividad (Networked Readiness Index) propuesto por el World Economic Forum 2010 no favorece al Perú y lo presenta en una realidad que amerita un cambio. El Perú se encuentra en la posición 92 entre 133 países en el año 2010 y en el último reporte del año 2014 lo coloca en el puesto número 103, mostrando la necesidad de un replanteamiento de programas que permitan su mejoramiento. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la escasa productividad laboral promedio se encuentra en un número diez veces inferior a los valores de las economías desarrolladas que tiene su origen en el limitado desarrollo de ciencia, tecnología e innovación productiva. Por otro lado, en términos de registro de patentes, el Perú se ubica en la posición 15 de un total de 100 países. Finalmente, el gasto en investigación y desarrollo en países de América Latina al 2004 muestra que la inversión chilena, mexicana y brasileña es cinco, veinte y cincuenta veces superior respecto a la peruana.

CEPLAN (2011) mencionó que las instituciones de apoyo como INICTEL, CONIDA, IIAP, IPEN, entre otros, enfrentan las mismas limitaciones de fondos económicos, que aunado a la falta de investigadores y criterios erróneos de evaluación contribuye a la migración de científicos e ingenieros, generando que el índice de investigadores por cada mil

integrantes del PEA al 2004 refleje una menor posición de Perú frente a otros países vecinos como Chile, Colombia, Brasil y Costa Rica.

Histórico-Psicológico-Sociológico. La independencia del Perú marcó un hito que abolió el Virreinato cuya forma de gobierno afectó considerablemente a la población e influyó en el legado de las generaciones futuras. Uno de estos legados es el racismo y carencia de identidad patriótica de la población. Existe una gran diversidad cultural en la población de la costa, sierra, selva, norte, centro y sur que se expresa por medio de sus distintas costumbres, expresiones culturales y mezcla de razas. Asimismo, se debe tener en cuenta que el Perú ha librado guerras importantes con Chile y Ecuador para defender riquezas y posición territorial, lo que ha originado que exista una confrontación histórica y generacional entre sus poblaciones. En los años ochenta y principios de los noventa, el terrorismo y narcotráfico han impactado negativamente sobre la población aumentando la brecha socioeconómica, creando una cultura del miedo que en los últimos años se ha trasladado a una sensación de inseguridad ciudadana y desconfianza sobre la eficacia de las autoridades para resolver estos problemas. Respecto a la sociedad peruana, Arellano (2010) mencionó que el crecimiento social se desarrolla según los estilos de vida, debido a que en los últimos 30 años se ha producido un fenómeno en el que los pobladores han migrado a las grandes ciudades y han conseguido el ascenso social y económico, logrando salir de la pobreza. Por esta razón, la clásica pirámide donde la minoría estaba arriba y la mayoría abajo ha cambiado a un rombo, donde los extremos representan a los niveles más ricos o menos favorecidos y el centro muestra la nueva clase media.

Organizacional-Administrativo. Según el Portal del Estado Peruano (2012) el Perú cuenta con tres poderes, que son el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El poder Ejecutivo se encarga del gobierno del país y está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y

otros de propiedad del gobierno. Asimismo, cuenta con organismos constitucionales autónomos, gobiernos regionales y locales que permiten su gobernabilidad. Asimismo, el Poder Legislativo, constituido por 120 representantes elegidos democráticamente, tiene como principales funciones: (a) la producción de leyes, (b) la fiscalización a las autoridades ejecutivas y, (c) la representación de la opinión pública mediante debates de temas de interés nacional. Por último, el Poder Judicial, por su lado, administra justicia y está conformado por órganos jurisdiccionales a nombre de la Nación. La población participa activamente en la elección de sus representantes al congreso, municipios y presidente cada cinco años. Los alcaldes distritales o provinciales se eligen cada cuatro años.

Militar. El Ministerio de Defensa formula, planea, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno. Como parte de sus objetivos de paz y seguridad internacional, el Perú tiene suscrito acuerdos internacionales que cooperan con estos fines. La Carta de la Organización de Estados Americanos (OEA), aprobada en 1948, donde se establece la aplicación del concepto de defensa colectiva, contempla una respuesta solidaria a la agresión contra uno de sus Estados Miembros o contra cualquier hecho que ponga en peligro la paz del hemisferio.

El Perú está adscrito a instituciones de seguridad internacional como: (a) Junta Interamericana de Defensa (JID), que es el organismo dependiente de los Gobiernos del hemisferio para la consulta y recomendación en materias de defensa colectiva en caso de agresión; (b) Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR), que condena la guerra como procedimiento para lograr objetivos políticos, por lo cual obliga a la solución pacífica de todos los conflictos internacionales; y (c) el Tribunal de La Haya, que el 27 de enero de 2014 determinó los límites marítimos entre Perú y Chile. Asimismo, se firmó el Acta de Brasilia con Ecuador, el 26 de octubre de 1998. Estos acuerdos diplomáticos disminuyen las tensiones bélicas con países con quienes el Perú ha tenido conflictos repetidas veces.

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio (2012) indicó que dentro de la teoría tridimensional de Hartmann (1975/1983) los principios cardinales son la base de la política exterior y es lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos. A continuación se presentan los principios cardinales.

Influencias de Terceras Partes. El reconocimiento de este principio genera que el Perú despliegue una política de acercamiento con sus países vecinos. Para desarrollar esta política el Ministerio de Relaciones Exteriores plantea el objetivo estratégico dos (02) publicado en su página web:

2. Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación.

El Ministerio de Relaciones Exteriores reconoce la influencia de terceras partes, delineando una política exterior basada en relaciones bilaterales y multilaterales. Con base al objetivo estratégico dos desarrolla cuatro de once objetivos adicionales:

- 2.1. Profundizar la relación con los Estados Unidos y Canadá a la luz de nuestras prioridades e intereses nacionales y regionales.
- 2.2. Consolidar la relación político-diplomática con la Unión Europea, así como con Rusia, Suiza y otros países de la Europa no Comunitaria.
- 2.3. Profundizar y ampliar relaciones políticas con Japón, China, Corea del Sur e India, y mecanismos multilaterales con Asia y la Cuenca del Pacífico.
- 2.4. Reforzar y ampliar los vínculos de cooperación política, económica, comercial y de inversiones con los países del Golfo, Medio Oriente y África.

Lazos Pasados y Presentes. Históricamente, el Perú ha librado diversos conflictos con países vecinos, especialmente con Chile y Ecuador. Los anales de la historia han mostrado también que la relación con Bolivia, Brasil y Colombia se han fortalecido con el transcurrir de los años. Perú ha sido aliado con Argentina apoyándolo en su conflicto con el Reino Unido por la posesión de Las Malvinas; sin embargo, cuando el Perú atravesó un conflicto con el Ecuador, Argentina vendió armas al país del norte. La política internacional peruana sigue los lineamientos que el Ministerio de Relaciones Exteriores muestra en su portal:

El equipo de la Dirección de América del Sur en nuestro país, mantiene un estrecho contacto con las Embajadas sudamericanas y organismos internacionales presentes en Lima, así como con nuestras representaciones diplomáticas en los países de la subregión. En el extranjero, a nivel subregional y regional, esta Dirección afirma, la soberanía, seguridad y desarrollo del Perú; mantener y fortalecer su posición en el ámbito bilateral, en los espacios andino, amazónico y sudamericano.

Contrabalances de Intereses. Con países vecinos como Bolivia se comparte una agenda bilateral entre las que se encuentra la interconexión, debido a que utiliza el territorio peruano para desarrollar su comercio internacional, lo que ha dado lugar a iniciativas que se traducen en proyectos importantes como el de la carretera de Tacna-Collpa-La Paz. Otro punto importante de la agenda, son los recursos hídricos compartidos, especialmente del sistema hídrico del Lago Titicaca, que ambos Gobiernos gestionan a través de la Autoridad Binacional del Lago Titicaca. Por otro lado, con Colombia se comparte una serie de mecanismos orientada al mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones fronterizas, tales como la Comisión de Vecindad Peruano Colombiana, la Comisión Mixta Permanente de Inspección de la Frontera (COMPERIF) y la Comisión Binacional Fronteriza, encargada de la ejecución y seguimiento de los proyectos del Plan de Desarrollo de la Zona de Integración Fronteriza Peruano Colombiana. Por último, la cooperación en materia de defensa y la lucha

contra los delitos transnacionales como la trata de personas, el narcotráfico asociado con el terrorismo, el lavado de activos, la minería y la tala ilegal, así como el tráfico ilícito de armas y municiones, son también objetivos compartidos por el Perú y Colombia.

Con Ecuador se tiene la siguiente agenda bilateral: (a) diseño y ejecución del Proyecto Binacional Puyango-Tumbes; (b) culminación de las labores de desminado humanitario; (c) interconexión eléctrica transfronteriza, gasífera y petrolera entre ambos países; (d) regularización de la minería informal y lucha contra la minería ilegal; (e) gestión binacional de Áreas Protegidas del sur del Ecuador y el norte del Perú; (f) gestión binacional de recursos hídricos de cuencas transfronterizas; y (g) realización de estudios para la interconexión.

Conservación de los Enemigos. La historia ha demostrado que Chile es un enemigo latente con el que se ha tenido una serie de conflictos limítrofes y de intereses económicos, que han trascendido internacionalmente por problemas de espionaje y por el diferendo marítimo del Tribunal de La Haya. Asimismo, con el Ecuador se tuvo conflictos territoriales que han sido solucionados con el Acta de Brasilia, firmado el 26 de octubre de 1998. De acuerdo a lo que afirmó D'Alessio (2012) los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar. En ese sentido, el Perú ha ido reduciendo enemigos, primero con Ecuador y buscando lo mismo con Chile.

3.1.4 Influencia del análisis en Ferreycorp

Ferreycorp tiene intereses en Chile, Ecuador, Colombia, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice. De este modo, puede aprovechar las relaciones internacionales entre Perú y estos países para identificar oportunidades y desarrollar negocios. La matriz de intereses nacionales influye en sus negocios especialmente por su impacto económico y político. Es importante considerar que la lucha contra el narcotráfico y terrorismo son factores que ponen en riesgo la seguridad de sus operaciones a nivel de Latinoamérica. Todo ello, aunado a los intereses energéticos del Perú, ofrece oportunidades que favorecen su visión.

3.2 Análisis Competitivo del País

Desde un punto de vista macroeconómico, el Perú tiene interés en mejorar su competitividad como país y la competitividad empresarial de sus industrias. En este aspecto, el Perú cuenta con una política fiscal conservadora con una buena gestión de largo plazo y fondos de reservas estables. Sin embargo, su PBI sigue dependiente de las materias primas y precios de los commodities. En cuanto a infraestructura social y el comportamiento de las instituciones públicas, se observa desigualdad entre grupos indígenas y pobres respecto a otras clases sociales y problemas de corrupción. El sistema educativo es débil, el sistema de salud es de baja calidad y la inseguridad es preocupante. El sistema judicial por su lado es controversial y el sistema jurídico maneja con poca eficacia la protección de los derechos de propiedad. La gestión pública tiene procesos e instituciones políticas inestables y deficientes, creando una baja percepción ciudadana.

Tomando como referencia el Ranking de Competitividad Global IMD 2015, que mide la gestión de un país en términos de manejo de sus recursos y competencias para evaluar su productividad, ubicó al Perú en el puesto 54 de 61 países. Dicho ranking evalúa cuatro pilares: (a) Desempeño Económico (evaluación macroeconómica de la economía), (b) Eficiencia Gubernamental, (c) Eficiencia en los Negocios, y (d) Infraestructura que son claves en el desarrollo de los países. Estos factores no se han gestionado adecuadamente debido a que la posición del Perú desde 2008 ha ido descendiendo hasta 2015.

Porter (2009) indicó que el análisis de competitividad del Perú se ha basado en el modelo teórico del rombo de la ventaja nacional que se observa en la Figura 2. De este modo, se evaluará la competitividad del país en las siguientes dimensiones que se detallan a continuación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias relacionadas y de apoyo; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de la empresa.

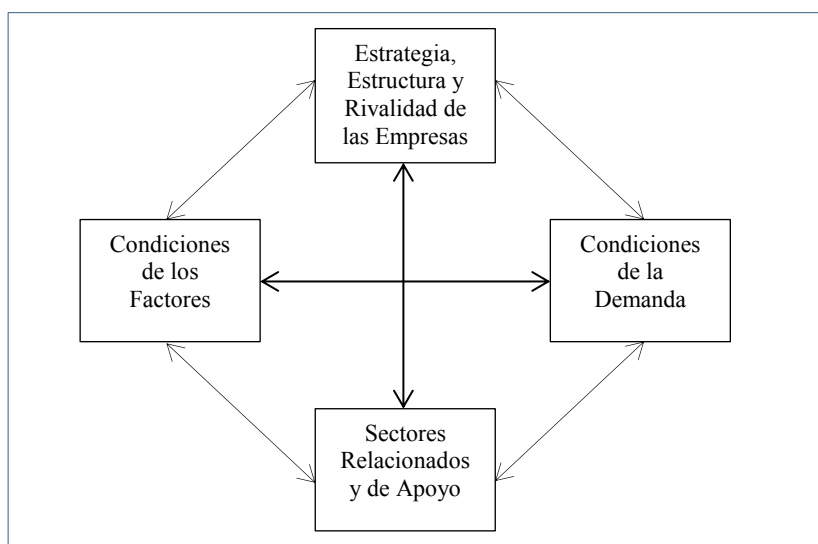


Figura 2. Los Determinantes de la Ventaja Nacional. Tomado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2009. Deusto, España: Harvard Business Press.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú ha basado su desarrollo económico usando sus ventajas comparativas, de ahí su alta dependencia de sectores económicos como minería, petróleo, agricultura, pesca, entre otros sectores. Las condiciones de los factores se apoyan mayormente en la infraestructura de telecomunicaciones y las políticas regulatorias que las gobiernan. Por otro lado, las debilidades que presenta el Perú se refieren a una infraestructura física que presenta una baja calidad de infraestructura aérea, terrestre y portuaria. En materia de provisión de servicios presenta un suministro inadecuado de electricidad. En cuanto al desarrollo de la fuerza laboral y formación, existe un deficiente sistema de educación superior, bajos niveles de fuerza laboral y limitado desarrollo, así como disponibilidad de científicos e ingenieros. Finalmente, en aspectos de innovación, existe limitada capacidad tecnológica, débil colaboración entre industria y universidad, y bajas tasas de patentes manifestando amplias debilidades en este aspecto. Por otro lado, el Perú, según fuentes del INEI, tiene una población de 31'151,643 personas al 2015, ubicándose en el puesto 42 de la tabla de población mundial con una densidad demográfica de 24 habitantes por km². Sin embargo, la masa crítica presenta niveles bajos de innovación debido a que no se cuenta con mano de obra calificada y a la pobre calidad de los institutos científicos de investigación. El país

cuenta, mayormente, con importantes ventajas comparativas debido a su ubicación estratégica, lo que le permite tener fácil acceso a los mercados de Asia y Estados Unidos; debido a su diversidad geográfica y climática, a lo largo de sus tres regiones que se pueden observar en la Figura 3; y debido a los recursos energéticos y minerales que posee.

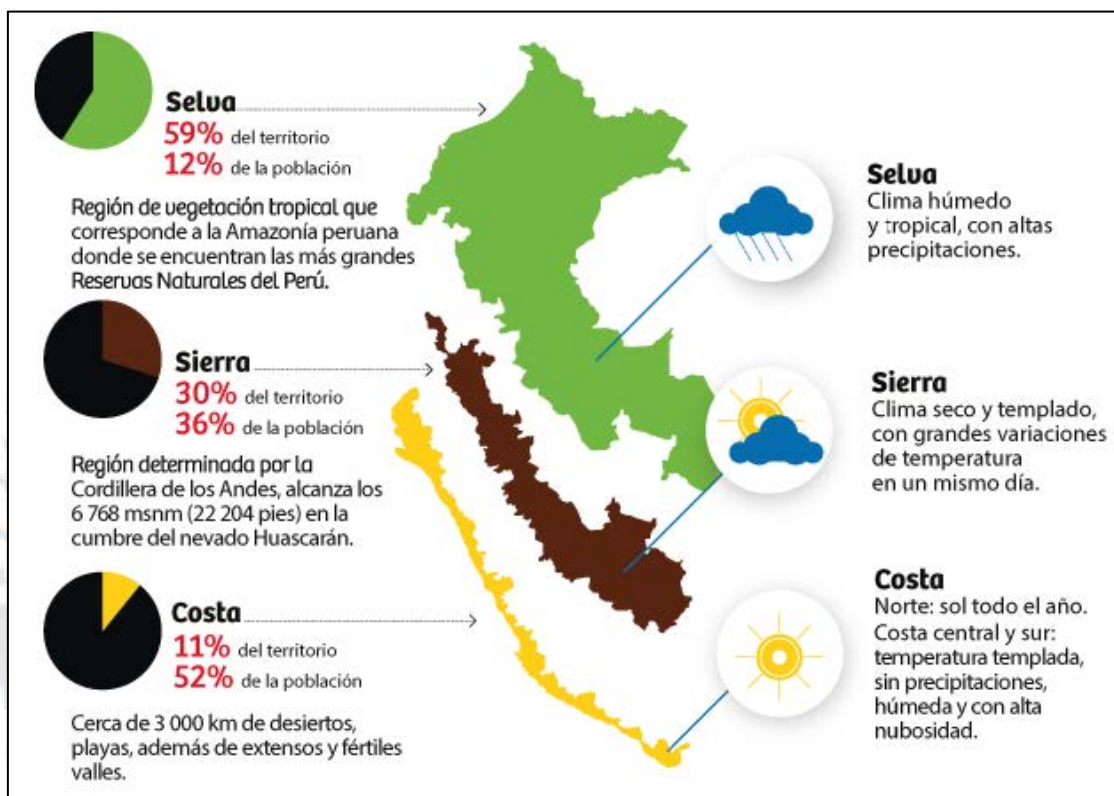


Figura 3. Clima y Geografía del Perú. Recuperado de: <http://www.2015lima.gob.pe/info-peru/clima-y-geografia/>

En la Tabla 4, se muestra la condición de los factores de los países donde opera Ferreycorp, en el que se evalúan aspectos como: ubicación geográfica, superficie, población, el Ranking de Competitividad IMD 2015, el Índice de Doing Business y el Índice de Percepción de Corrupción. Como se puede apreciar, Chile destaca en términos de competitividad y en menores índices de corrupción lo que ofrece condiciones favorables para invertir y desarrollar productividad en un marco aceptable de estabilidad jurídica. Los desafíos para mejorar la competitividad del resto de países representan una oportunidad para mejorar la infraestructura lo que se traduce en la ejecución de proyectos de inversión destinados a esta tarea pendiente.

Tabla 4

Factores de Condiciones de Países donde opera Ferreycorp

	Ubicación Geográfica	Superficie (km ²)	Población	Ranking de Competitividad (IMD)	Índice Doing Business	Índice de Percepción de Corrupción
Perú	América del Sur	1'285,220	31'151,643	54/61	35/189	89/174
Colombia	América del Sur	1'141,748	48'321,405	51/61	34/189	95/174
Chile	América del Sur	756,102	17'619,708	35/61	41/189	20/174
Ecuador	América del Sur	283,561	15'737,878	-	115/189	113/174
Guatemala	América Central	108,890	15'468,203	-	73/189	118/174
El Salvador	América Central	21,040	6'340,454	-	109/189	84/174
Nicaragua	América Central	130,370	6'080,478	-	119/189	133/174
Belice	América Central	22,970	331,900	-	118/189	n/a

Nota. Tomado del Grupo del Banco Mundial. Doing Business. Recuperado de: <http://www.doingbusiness.org/>

3.2.2 Condiciones de la demanda

La industria de bienes de capital muestra a una demanda sofisticada y exigente debido a las fuerzas de la globalización y a las exigencias de los proyectos donde operan. Esta demanda se ubica mayormente en sectores económicos especializados que desarrollan operaciones complejas de alta ingeniería y que necesitan de un soporte integral y eficiente. Mayormente se concentran en los sectores de minería, construcción, gas y petróleo, donde operan empresas con alcance global.

Tal como indicó Porter (2009) la sofisticación de los consumidores ocasiona que los clientes prefieran, mayormente, productos de calidad con un menor costo. De igual forma, existen otros factores como las leyes de protección a los consumidores y regulaciones ambientales que influyen en la forma de hacer negocios. Asimismo, el notable crecimiento económico del país ha convertido al Perú en una plaza atractiva para el ingreso de nuevos inversionistas en diferentes industrias como minería, energía y construcción. Sin embargo, el crecimiento del sector minero se ha visto impactado por la caída de los precios de los minerales y por la disminución de sus exportaciones. Otro factor importante, son los conflictos sociales entre las empresas mineras y las comunidades aledañas que retrasan y dificultan las operaciones, originando una contracción en la demanda que tiene un alto encadenamiento con industrias relacionadas.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El contexto competitivo peruano ha ido desarrollando condiciones favorables que permiten la liberalización del comercio e inversiones que se manifiesta mediante la apertura a la inversión extranjera con tratados de libre comercio, alianzas entre países emergentes y el mercado Asia Pacífico. Asimismo, presenta bajas restricciones para el flujo de capital, bajas barreras de entrada y mejoras en la protección de la inversión extranjera. El contexto competitivo local, presenta dificultades en la creación de empresas, regulaciones gubernamentales dificultosas, empleos rígidos, bajos niveles de protección intelectual y alta informalidad en la economía.

El país viene dando facilidades para el ingreso de nuevos capitales para la expansión de negocios locales hacia nuevos mercados internacionales. La firma de tratados de libre comercio que ha venido suscribiendo con diversos países del mundo marca una tendencia de apertura global para el flujo comercial de productos y servicios. Por otro lado, el Perú cuenta con organismos de protección a las empresas como INDECOPI (Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) que actúa como defensa de la propiedad intelectual, protección al consumidor y el antimonopolio. El país presenta altos índices de informalidad que forma parte de la agenda de los organismos reguladores y amenazas para la industria formal. Entre los organismos reguladores se encuentran: (a) OSIPTEL, que se encarga de velar por la libre competencia entre las empresas de telecomunicaciones; (b) OSITRAN, que regula la infraestructura de transporte de uso público; y (c) OSINERGMIN, que se encargada de regular y supervisar a las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero.

El diario Gestión (2014) mencionó que el Perú se encuentra en la última posición de los países de la Alianza del Pacífico en relación a los Costos Laborales No Salariales (CLNS). En Chile estos costos llegan a 31.7%, en México a 36.4%, en Colombia a 53.5% y

en Perú al 59%. Es importante considerar que el Perú presenta 68.8% de población trabajadora informal, que lo ubica junto a Bolivia, como países de mayor informalidad laboral en Latinoamérica. Por último, la región se caracteriza por tener un mercado oligopólico con presencia importante de grupos económicos que definen la configuración de las industrias.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Entre los principales sectores relacionados y de apoyo, se cuentan con el sector financiero y logístico. En el caso del sector financiero, se puede observar que su evolución ha sido favorable debido al crecimiento experimentado en los últimos años. El sector financiero funge como catalizador de las industrias permitiendo que las empresas cuenten con financiamiento para desarrollar sus operaciones. El sistema logístico, por su lado, es un factor clave para el funcionamiento y competitividad de las empresas y requiere mejoras urgentes para mitigar el bajo nivel de infraestructura donde se desarrolla. Por otro lado, las aperturas comerciales también están fomentando la aparición de proveedores para apoyar a los sectores económicos; sin embargo, no se cuenta con clústeres conocidos que manifiesten y permitan el desarrollo de competitividad.

La elaboración de un mapeo de conglomerados en el Perú desarrollado por el Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo, auspiciado por el Consejo Nacional de la Competitividad (2013) identificó que el Perú cuenta con clústeres en desarrollo. Dentro de este grupo se encuentran los siguientes clústeres en formación: (a) minería, en el centro, norte y sur; (b) construcción en Lima; (c) logística en el Callao; (d) auxiliar agroalimentario en Lima; (e) auxiliar automotriz en Lima; (f) pescado congelado y conservas de la costa, entre otros. Dichos clústeres tienen un potencial de crecimiento interesante que se encuentra vinculada a la industria de bienes de capital donde Ferreycorp tiene presencia.

3.2.5 Influencia del análisis en Ferreycorp

El crecimiento económico que el Perú ha experimentado en los últimos diez años lo consolida como una de las economías más grandes de la región junto con Colombia y Chile. Todos estos países han evolucionado en distinta velocidad en términos de crecimiento y de posición competitiva, factores que influyen en la productividad y rentabilidad de Ferreycorp.

Según el Ranking del IMD World Competitiveness Yearbook 2015, el Perú ha ido retrocediendo de posiciones en los últimos años, situándose en el puesto 54 de 61 países; por su lado, Colombia y Chile se encuentran en los puestos 51 y 35, respectivamente. Cada uno de estos países trabaja sobre cuatro pilares que están referidos al desempeño económico, a la eficiencia del gobierno, a la eficiencia empresarial y a la infraestructura, factores que influyen en la competitividad y en las operaciones de la corporación. En ese sentido, en la medida que los países apunten a mejorar los niveles de competitividad, se requerirán de mayores niveles de inversión en bienes de capital.

Por otro lado, la estructura del gobierno y los organismos reguladores de los sectores industriales, no favorecen mucho para la formación de clústeres; sin embargo, esta situación representa una oportunidad para que Ferreycorp pueda expandirse y consolidar su posición como proveedor de bienes de capital en los clústeres incipientes con potencial de crecimiento.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Los países de Latinoamérica están afectados a inestabilidades y riesgos políticos. En el Perú, la coyuntura política actual demuestra una baja popularidad del gobierno de Ollanta Humala Tasso, que según la encuesta nacional urbana de IPSOS Perú del 8 al 11 de junio de 2015 registra una popularidad de tan sólo 17 %, el más bajo de su gestión, que lo ubica como un gobierno que adolece de credibilidad política. Esta situación se refleja en el ranking de competitividad 2015 del IMD de Lausana–Suiza cuya publicación considera los siguientes

factores como puntos débiles del Perú: (a) corrupción creciente en el gobierno, (b) falta de credibilidad del gobierno, (c) falta de capacidad de gestión en los gobiernos regionales y locales, y (d) inseguridad ciudadana. Estos han sido factores que han influido de manera negativa para que la posición del Perú desde el año 2008 vaya en descenso permanente hasta el 2015. Por su lado, América Latina está experimentando una transición de gobiernos como es el caso de Argentina, Guatemala y Perú que abren un panorama político de incertidumbre que influye en las proyecciones de inversión, más aún cuando la región es políticamente heterogénea.

La política de gobierno expresada mediante leyes y normas busca favorecer la inversión, simplificación y promoción de los sectores económicos. En el caso del sector minero, se cuenta con contratos de garantía y medidas de promoción a la inversión con vigencias de 10 y 15 años que le entregan estabilidad a este sector mediante un marco normativo estable. El gobierno cuenta con el programa de inversión en exploración para efectos de devolución del I.G.V. que busca mejorar la rentabilidad del sector minero. Además, la Ley 30230 referidas a medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, promueve las inversiones volviéndolas más atractivas al reducir las barreras administrativas. Asimismo, el gobierno ha creado una Comisión Sectorial para impulsar las inversiones en este sector. Por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas ha implementado el Sistema de Evaluación Ambiental en Línea (SEAL) para la presentación y evaluación de los Estudios de Impacto Ambiental Detallados (EIA-d) destinados a proyectos de mediana y gran minería que buscan la sostenibilidad del sector. Por último, se han publicado leyes que fomentan la responsabilidad y sostenibilidad de las inversiones en términos de erradicación de la minería ilegal, reducción de conflictos mineros y socio-ambientales, y remediación ambiental amparada en la Ley 29968.

Para fomentar el desarrollo de la industria del gas para consumo industrial y masivo, el gobierno mediante Decreto Supremo N° 046-2013-EM busca establecer medidas para incentivar el desarrollo del gas natural. Además, existe una política orientada a desarrollar redes de distribución de gas natural mediante concesionarios de sistemas de distribución. Mediante Resolución Suprema N° 028-2012-EF se acordó aprobar el Plan de Promoción de la Inversión Privada para la entrega en concesión del proyecto Sistema de abastecimiento de gas natural licuado (GNL) para el mercado nacional con una vigencia de 20 años; y mediante el Decreto Supremo N° 057-2008-EM se busca la aparición de nuevos agentes en el mercado para favorecer la comercialización de gas natural comprimido (GNC) y gas natural licuado (GNL). Adicionalmente, mediante Resoluciones Ministeriales N° 089-2014-MEM/DM y N° 141-2014-MEM/DM, se declara de interés nacional la masificación del gas natural a las regiones de Ucayali y Piura. En el marco de la Ley 29969, OSINERGMIN indica que el gobierno fomenta y desarrolla los diversos usos del gas natural (GN) buscando que sea accesible a todos los consumidores por el sistema de ductos con el fin de acelerar la transformación prioritaria en el sector residencial, comercial y transporte vehicular con GNV; esta ley autoriza a los gobiernos regionales y locales a realizar el financiamiento de estudios e inversión para el desarrollo de los programas de inserción de GN, incluyendo su operación y mantenimiento. Por último, la Ley 29970 pretende establecer las condiciones que permitan el desarrollo de la infraestructura de ductos y poliductos que mejoren la seguridad energética del país y el desarrollo del Gasoducto Sur Peruano (GSP), buscando reforzar la demanda y sostenibilidad de esta industria a largo plazo.

En el sector construcción, las políticas de gobierno están orientadas a propiciar la consolidación del sector vivienda como factor de crecimiento, riqueza y estándares de calidad de vida, creando condiciones que posibiliten la integración y cohesión familiar y social. A partir de julio de 2015 se busca contar con un Plan Nacional de Saneamiento 2015-2021 para

lograr una cobertura universal, que según la exministra Ana Jara en Gestión (2014) mencionó que implica un presupuesto de S/. 3,000 millones que beneficiará a más de dos millones de peruanos. Adicionalmente, con la finalidad de promover el sector y cubrir una demanda insatisfecha de viviendas, el gobierno viene elaborando medidas de reactivación como la ley de arrendamiento (ley leasing), que permitirá el acceso a una vivienda sin la necesidad de tener la cuota inicial. Por último, el gobierno está impulsando el régimen especial de depreciación de edificios y construcciones para los contribuyentes del Régimen General del Impuesto a la Renta que consiste en aplicar una tasa anual de 20%, en vez de una tasa regular de 5% a 20 años.

En el sector agrario, se publicó en El Peruano (2015) que el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) aprobó los Lineamientos de Política Agraria que orienta los objetivos, políticas y estrategias del Estado en materia agraria y riego para que la intervención pública tenga un impacto positivo en la población rural. Esta política contempla el manejo sostenible de agua y suelos, el desarrollo forestal, seguridad jurídica sobre la tierra, infraestructura y tecnificación de riego, financiamiento y seguro agrario, e innovación y tecnificación agraria. Estos lineamientos implican la modernización del agro y el enfoque de esfuerzos en la mejora del mismo. El Perú no contaba con una política agraria como base para desarrollar un sector competitivo con dirección al pequeño y mediano productor.

A nivel de otros países, Colombia presenta una política orientada a favorecer el desarrollo minero y la expansión energética. Cuenta también con una visión de su futuro energético y encamina sus políticas en esa dirección mediante el Plan Energético Nacional Colombia: Ideario Energético 2050, donde considera la sostenibilidad de este recurso y busca minimizar los impactos negativos con la construcción de un sistema sostenible. También dispone del plan para el desarrollo del sector minero para 2019, donde define políticas de gobierno para convertir a Colombia en uno de los tres principales destinos latinoamericanos

de la inversión privada, destinada a exploración minera. En el sector agropecuario, la política actual de Colombia se centra en mejorar la calidad de la población rural mediante el acceso a la formalización de sus tierras a través de programas y proyectos que les brinda acceso a los créditos, incentivos y a la asesoría de identificación de oportunidades de negocio. Por último, cuenta con políticas como tasas de interés subsidiadas, seguros cubiertos hasta el 80% de la prima, concesiones tributarias con cero impuesto para las actividades productivas, compra de terrenos e inversiones en sistemas de riego, así como en la comercialización (OECD, 2015).

En cuanto a Chile, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones presenta una política orientada a promover el desarrollo competitivo del país mediante políticas que buscan favorecer el desarrollo de la infraestructura de transportes, portuaria, ferroviario, el transporte público y el sector minero. Por su lado, la política ecuatoriana se orienta a desarrollar una minería responsable y sostenible que se convierta en motor de su desarrollo. Sin embargo, en los últimos meses del año 2015, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) ha trazado un mayor nivel de rigidez para las importaciones de bienes de capital con el fin de desarrollar sus industrias a expensas de los importadores actuales, situación que está originando un escenario de incertidumbre para los exportadores del mundo. En Latinoamérica, según Forbes México (2014) mencionó que el mercado de Centroamérica inició un intenso proceso de diversificación productiva que viene atrayendo empresas transnacionales y presentando grandes oportunidades. Los países de Centroamérica cuentan con una ambiciosa agenda de liberalización comercial firmando acuerdos comerciales con países Latinoamericanos como Colombia, Chile, México, y Perú, y otros países como Estados Unidos, Canadá, China, Unión Europea, Singapur y Taiwán. Se aprecia la apertura al comercio bilateral exterior de las principales economías latinoamericanas, especialmente en tres de los países del bloque comercial de la Alianza del Pacífico integrado por Chile, Colombia y Perú.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

América Latina se encuentra atravesando un escenario desafiante que demanda el despliegue de acciones efectivas que apunten a dinamizar la economía a todo nivel y a seguir propiciando la apertura comercial. CEPAL (2015) informó que este escenario desafiante viene marcado por un contexto internacional menos favorable, impulsado por la caída del precio de los minerales y materias primas, por la desaceleración de China, por el encarecimiento del financiamiento externo y por las limitadas expectativas de ingreso de inversión privada debido al endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos. Sin embargo, las perspectivas económicas para los próximos años son alentadores y se espera que la región experimente un crecimiento de 1.5% en 2015, de 2.4% para 2016 y, según el BID, para 2025 alcanzaría el tamaño de la economía de Estados Unidos con un crecimiento promedio anual de 3.7%, generando un impacto positivo y más pronunciado en las principales industrias de los países de la Alianza del Pacífico, conformados por Colombia, Chile, México y Perú. En la Figura 4 se muestra la evolución del PBI de América Latina y el Caribe donde se puede observar que la región ha venido desacelerándose en los últimos años luego de una franca recuperación en 2010.

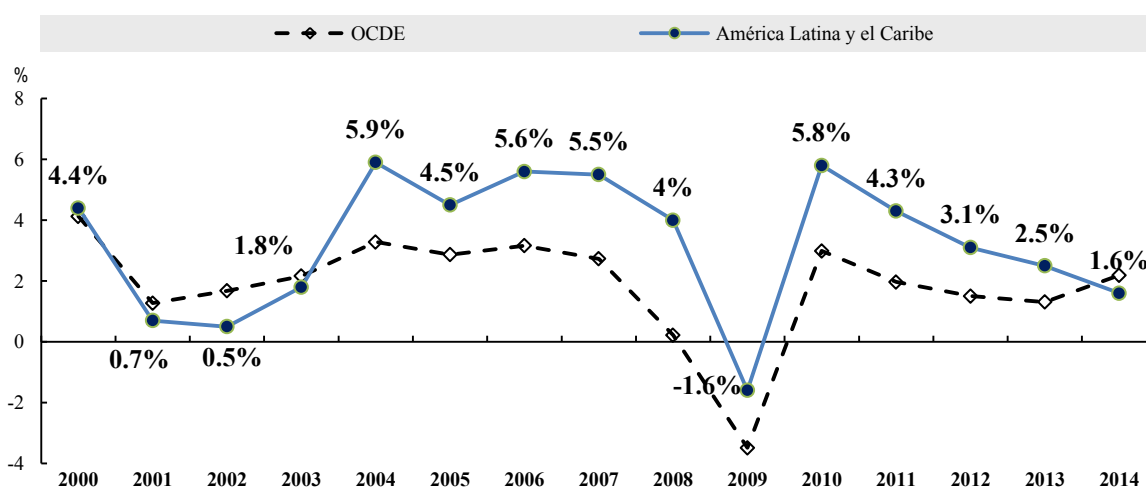


Figura 4. Evolución del PBI de América Latina y el Caribe. OECD Economic Outlook. Tomado de “CEPAL” (2014)

Debido a que las operaciones de Ferreycorp se expanden en los mercados de América Latina, se revisarán las oportunidades y amenazas existentes en la realidad y porvenir de las economías de la región, cuya evolución se puede apreciar en el Apéndice A donde se realiza un análisis de las variables económicas 2008 al 2014 por país. Asimismo, con el fin de tener un mejor panorama del desempeño económico de los países donde Ferreycorp tiene presencia, se puede consultar la Tabla 5 donde se muestra el Ranking de Competitividad Global IMD 2015, en el que se puede apreciar que Chile y Colombia muestran un mejor desempeño económico que Perú. Las variables que se consideran en el factor de desempeño económico representan las condiciones que los países deben mejorar para captar mayor inversión extranjera. En general, se observa que la pérdida de competitividad de los países de Latinoamérica contrae sus economías además de originar sobrecostos para los inversionistas.

Tabla 5

Desempeño Económico según Ranking de Competitividad Global IMD 2015

Desempeño Económico	Perú	Colombia	Chile
Posición / Cantidad de Países	50/61	46/61	32/61
Economía Doméstica	32	36	39
Comercio Internacional	57	60	51
Inversión Extranjera	41	27	6
Empleo	14	31	33
Precios	49	34	23

Nota. Tomado de IMD World Competitiveness Yearbook 2015.

En ese sentido, comenzando por Chile, cuya economía es una de las más sólidas de Latinoamérica, experimentó un crecimiento promedio de 5.7% entre los años 2010 y 2012, que por efectos del contexto internacional, se desaceleró hasta alcanzar una tasa de 1.9% en 2014. Sin embargo, luego de la expansión monetaria realizada por el Banco Central de Chile que estuvo acompañada de una tasa de política monetaria de 3%, la economía se logró recuperar hasta alcanzar 2% en el primer trimestre de 2015, esperando una recuperación firme para los próximos años a una tasa mayor al 3%. Esta ejecución de políticas económicas responde a eventos coyunturales críticos que están sucediendo a lo largo de la región.

En ese escenario, una de las oportunidades que se debe tener en cuenta para los próximos años es la demanda energética creciente de Chile que actualmente se encuentra limitada y con un costo elevado de 80% más de lo que cuesta en Perú. Por otro lado, el Consejo Minero de Chile tiene una previsión de inversiones para la próxima década que ascienden a USD 20,535 millones en el que no están incluidos los USD 47,000 millones que se encuentran en etapa de evaluación, todo aquello significa importantes expectativas de crecimiento para el sector minero del país que trae consigo un desarrollo conjunto de otras industrias como el de bienes de capital, que ha proporcionado una gran cantidad de máquinas, equipos y vehículos a lo largo de los años. Es importante acotar que, según un estudio elaborado por Cochilco, América Latina es una tierra rica en minería debido a que capta el 51.7% del total de la inversión minera mundial, seguida por Norte América y Eurasia, con 20.6% y 14.6%, respectivamente. Asimismo, el estudio afirmó que Chile seguirá siendo el principal productor mundial de cobre hacia 2023, seguido de Perú y China; y por otro lado, Canadá, Rusia, México, Chile y Perú son importantes focos en lo que respecta a oro y plata.

Colombia, una de las economías más importantes de la región, experimentó un crecimiento de 4.6% en 2014, luego de haber crecido 4.9% en 2013; manteniendo así, un PBI promedio de 4.82% en los últimos cinco años. Según el Banco Mundial, el dinamismo de la demanda interna, la construcción, el comercio y servicios financieros permitirán que el país genere un PBI que converja en 3.5% para 2015, aunque se debe tener en cuenta que los factores externos relacionados a la caída del precio internacional del Petróleo y el posible incremento de la tasa de interés en los Estados Unidos, podrían intensificar la desaceleración debido a que estas variables tienen encadenamientos con otras ramas de la economía Colombiana. En general, las expectativas de Colombia son positivas y se espera que para 2025 sea uno de los países más ricos de la región con un crecimiento impulsado por sectores clave como la banca, construcción, tecnología y transporte, siendo este último uno de los

sectores más atractivos debido a la existencia de fábricas de vehículos y a la presencia de un gran parque vehicular de camiones y máquinas que se han ido acumulando a lo largo de los años y que trae consigo grandes oportunidades de inversión en las industrias relacionadas. Las expectativas para el mediano plazo no solo están fundamentadas en el desarrollo de la industria automotriz, sino también en la ejecución de grandes proyectos de inversión en los sectores de biotecnología, materiales de construcción y petróleo.

Por su lado, Perú es una de las economías que ha demostrado tener los fundamentos económicos más sólidos para hacer frente a los embates externos, aunque desde 2010 ha venido registrado un crecimiento promedio de 6.7% anual con una tendencia a la baja, alcanzando en 2014, un PBI de 2.4% luego de haber registrado 5.8% en el año anterior. Esta desaceleración, que es explicada por la caída del consumo y la inversión, la caída de los precios de los minerales y otros factores de oferta transitorios, como la biomasa de la industria pesquera, ha traído como consecuencia que importantes sectores económicos como la minería y construcción impacten negativamente en la actividad económica en general, propiciando un clima de incertidumbre ad portas de un periodo electoral. Por el lado competitivo, Perú se ubica en el puesto 54 frente a la posición 50 del año anterior, tendencia que, según el Ranking de Competitividad Global IMD 2015 se debe a: (a) caída del precio de los minerales en el mercado internacional, (b) disminución del consumo debido al sobreendeudamiento de la población, y (c) disminución de valor de los nuevos soles respecto a los dólares. La mejora de la posición competitiva se encuentra sujeta al desarrollo de políticas orientadas al bienestar de la economía y al fortalecimiento de las instituciones.

La inflación para el cierre de 2015 estaría ubicada por encima del rango meta (2% +/- 1%) con un tipo de cambio que oscile en el rango de USD/PEN 3.25 en el marco de una tasa de referencia neutral de 3.25% y con recortes de encajes para estimular la economía. Dicha recuperación del tipo de cambio ayudaría a que la industria de bienes de capital registre

ingresos por tipo de cambio importantes debido a que sus inventarios se encuentran valorizados con un dólar bajo. En el Reporte de Inflación (2015) se anunció que los proyectos de inversión privada para los próximos dos años alcanzarán los USD 31,700 millones distribuidos a lo largo de 207 proyectos cuyo mayor valor de concentración se encuentra en el sector minero e hidrocarburos con 58% del total; esto sin contar los 17 proyectos que están pendientes de adjudicar y que suman USD 4,600 millones. Como se puede observar, el crecimiento de los próximos años no solo estaría basado por un mayor gasto público por parte del gobierno, sino también estaría impulsado por la ejecución de megaproyectos mineros y de infraestructura importantes como Conga, Las Bambas, Tía María, Constancia, etc., que están atrayendo inversiones de todo el mundo, especialmente de China cuya presencia en diferentes industrias está aumentando cada año, lo que podría representar una amenaza para los actores tradicionales de mercado. Según proyecciones del BCRP, las perspectivas para los próximos años contemplan un crecimiento del PBI en torno a 5.5% liderado por una mayor inversión en infraestructura y mayor producción minera, actividades que demandarán una mayor cantidad bienes de capital y servicios complementarios, aunado a todos los suministros y repuestos que demandarán los bienes de capital incorporados en la economía a lo largo de la última década.

La economía ecuatoriana había mostrado una sólida recuperación luego de la crisis de 2009, alcanzando un nivel máximo de 7.9% en 2011 para luego alcanzar tasas de crecimiento del 5.2%, 4.6% y 3.8% en 2012, 2013 y 2014 respectivamente, mostrando una evidente ralentización en correlación con los demás países de la región. El desafío de Ecuador para los próximos años estriba en la sostenibilidad del crecimiento económico a través del cambio de la matriz productiva que actualmente se encuentra vinculado a la alta dependencia del sector petrolero, y cuyo debilitamiento, producto de la disminución del precio del petróleo, impactó seriamente en la balanza comercial y la competitividad de las exportaciones originando un incremento del endeudamiento público. Asimismo, las expectativas para Ecuador radican en

el desarrollo del Plan Integral para el Desarrollo de Industrias Estratégicas que consisten en el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y materias primas que provienen principalmente de los sectores de hidrocarburo, minería y recursos forestales que están relacionados a las industrias estratégicas como siderúrgica, metalúrgica, petroquímica, pulpa y astilleros. Ecuador tiene potencial para apalancar su desarrollo naval a través de la industria de petróleo y gas, ejecutando un proyecto de la construcción de un astillero valorizado en USD 750 millones. Por otro lado, existen proyectos en cartera distribuidos en los sectores de manufactura, comercial, siderúrgico y petroquímica que apuntan a dinamizar el desarrollo.

La economía de El Salvador registró un PBI promedio de 1.8% en período post crisis internacional (2010-2013), experimentando un crecimiento de 2.2% en 2014, luego de haber alcanzado 1.7% en 2013. El Salvador, que continúa presentando el menor crecimiento de Centro América, es un país que sigue demostrando estabilidad macroeconómica, un sistema financiero regulado adecuadamente y buenos antecedentes de pago. Sin embargo, los desafíos para este país estriban en las reformas políticas necesarias para el despegue económico y que coadyuven a reducir la criminalidad. Por su lado, Guatemala, que es la economía más grande de Centroamérica, se encuentra atravesando un periodo de crecimiento continuo del PBI en los años 2012, 2013 y 2014, al registrar un crecimiento de 2.97%, 3.69% y 4.2%, respectivamente, debido al fortalecimiento de la demanda interna y del sector de la agricultura. Los desafíos que tiene el país para los siguientes años es el fomento del crecimiento inclusivo que esté orientando a erradicar la pobreza y desigualdad social que impulsen a reducir los niveles de criminalidad y problemas sociales.

Belice, por su lado, en 2014 registró una recuperación del PBI llegando a 3.4%, después de haber alcanzado 1.5% en 2013. Este incremento se debe a la dinámica experimentada en el sector del turismo, construcción y el progreso en algunos subsectores agropecuarios. Para 2015 se espera una desaceleración a 2,1%, debido al descenso constante

de la producción de petróleo y a la debilidad del sector agropecuario. Asimismo, Nicaragua es uno de los países de Centroamérica que ha destacado en medio del difícil panorama en que se encuentra la región, presentando un PBI promedio de casi 5% en los últimos cuatro años. Los sectores prioritarios para el desarrollo son: (a) energía, cuyo objetivo será el aumento de la cobertura; (b) transporte, centrado en el mejoramiento de la infraestructura vial; (c) salud, que está enfocado en la reducción de la desnutrición crónica; y (d) agrícola, sector potencial no sólo de Belice sino de toda la región. A fines de 2014 se anunció el inicio de un proyecto sin precedentes llamado el gran canal interoceánico de Nicaragua como una vía alternativa del canal de Panamá y cuyo nivel de inversión en cinco años serán de USD 50 000 millones. Por último, según FAO (2007), la apertura comercial que está experimentando la región a través de la firma de varios convenios como los TLC, ofreció múltiples beneficios al sector agrícola de Centroamérica, debido a que impulsan un desarrollo integral como el abastecimiento tradicional de materias primas y alimentos, producción de energía y desarrollo de servicios ambientales; actividades que están alineadas a la fortaleza de la región y que ofrecen un abanico de oportunidades para abastecer de bienes de capital para su desarrollo.

Los megaproyectos para los diferentes sectores económicos que se requieren para para los próximos años en Latinoamérica, asciende a montos de inversión superiores a los USD 120,000 millones que representan un escenario atractivo para la industria de bienes de capital. Es importante acotar que la diversificación productiva requerida por estos países permitirá desarrollar motores económicos que implicarán grandes cantidades de inversión.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La realidad social de Latinoamérica es bastante diversa por las diferentes situaciones sociales de cada país; sin embargo, existen problemas comunes como la pobreza y la desigualdad social que afectan a la gran mayoría de países del continente, tal como se puede apreciar en el Apéndice B, que contiene la evolución de los indicadores sociales, culturales y

demográficos 2008-2014 de los países donde opera Ferreycorp con el fin de tener un mejor panorama social de la región. El Banco Mundial (2014) mencionó que América Latina tiene 130 millones de personas viviendo en la pobreza, lo que origina una visible desigualdad económica y social que es provocado, principalmente, por la ineficiencia de los gobiernos para hacer una mejor distribución de la riqueza. Asimismo, el informe menciona que otro problema que afecta a Latinoamérica es el desempleo que, según el Banco Mundial (2014), ubica a Guatemala, Ecuador y Perú con índices cercanos al 4%, mientras que Belice y Colombia presentan niveles por encima del 11% de la población económicamente activa desempleada. Por último, otro factor importante que se mencionó, es la densidad poblacional de los países Latinoamericanos relativamente bajo respecto a su extensión, ubicando a Centroamérica con una demografía menor a la de América del Sur, situación que conllevará en el futuro a presentar un alto crecimiento que vendrá acompañado del desarrollo urbano de la población de América Latina que se encuentra creciendo a un ritmo cercano de 1% anual.

Miró (2006) indicó que la gran mayoría de ciudades en Latinoamérica se ha desarrollado de manera desordenada, presentando alta concentración de población en la periferia de la ciudad. Ello ha originado que se presenten problemas ambientales que impactan negativamente en la salud de la población, en especial cuando carecen de servicios esenciales (agua potable, luz, carreteras, desagüe), situación que provoca que la concentración urbana alcance 75% de la población Latinoamericana ubicada, principalmente, en las zonas costeras. Entre las ciudades más pobladas se tiene a Ciudad de México, Sao Paulo, Buenos Aires, Río de Janeiro, Lima, Bogotá, Santiago, Belo Horizonte, Guadalajara y Caracas, que presentan grandes oportunidades de inversión.

Por otro lado, el gasto en educación de la región equivale a un bajo porcentaje de su PBI (inferior al 3%), esto se ha visto reflejado en los resultados de las evaluaciones del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) sobre educación, donde

América Latina ha ocupado los últimos puestos en los exámenes de matemáticas y ciencias, según publicó El País (2013), lo que disminuye las posibilidades para que las empresas accedan a mano de obra calificada. CEPAL (2010) mencionó que América Latina está sumergida en un modelo de desarrollo excluyente que no logra dar solución a los problemas de pobreza y desigualdad, que si bien estos índices han mejorado en los últimos años, aún Latinoamérica sigue siendo la región más desigual del mundo. El informe divulgado por la ONU (2013) informó que los países de América Latina registran mayor número de conflictos impulsado por las desigualdades sociales y la incapacidad de los gobiernos.

Según el Atlas Global de Justicia Ambiental del Mundo, realizado por la Universidad Autónoma de Barcelona y publicado por La República (2014) posicionó a Colombia, Brasil, Ecuador, Argentina y Perú como los países de la región con más conflictos ambientales. Asimismo, mencionó que estos problemas sociales se originan principalmente por empresas que están vinculadas a una militarización de las zonas y que se acrecientan por un discurso de oferta de empleo que no necesariamente se cumple. La renuencia de los pueblos para apoyar las inversiones mineras, obedece, entre otros factores, a cuestiones relacionados al agua, a la defensa de su territorio y en algunos casos a intereses políticos. Todo lo mencionado suscita que las inversiones mineras en América Latina enfrenten conflictos sociales que retrasan sus operaciones y ahuyentan la inversión. En el Portal Web del Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (OLCA) se observa que el Perú registró conflictos mineros trascendentales para los proyectos de Conga, Tía María y Las Bambas; por su lado, en Argentina se tiene suspendido el proyecto Minero Agua Rica, en Chile el proyecto Tres Valles de Vale, en Colombia la Mina de Oro de Valle del Cauca y en Brasil el proyecto Minas-Rio. Por último, Centro América tampoco es ajeno a estos conflictos, teniendo a Nicaragua con el proyecto Crucitas suspendido, en Panamá con el proyecto Mina de Cerro Chorcha y en El Salvador con el proyecto Dorado.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las tendencias mundiales relacionadas a las tecnologías de información y comunicaciones, la velocidad de cambio de los productos, los ciclos de vida operativo y comercial de las máquinas y activos en general, son factores que influyen en la evolución de los negocios y en el desarrollo de la industria de bienes de capital. En el Apéndice C se puede observar la evolución de los indicadores tecnológicos del 2008 al 2014 de los países donde Ferreycorp opera con el fin de tener un mejor panorama regional. La tecnología es importada, principalmente, desde las economías desarrolladas que se encargan de diseñar los productos de bienes de capital acorde con los avances tecnológicos que se actualizan constantemente y que están orientadas a mejorar la productividad de las operaciones de los clientes. El comercio electrónico, por su lado, proyecta que para el año 2025 abarcará el 30% de los mercados emergentes actuales y 40% en los países desarrollados. Asimismo, el incremento del comercio internacional impulsará a que las empresas logísticas se vuelvan más eficientes para atender a consumidores con demanda de servicios más rápidos, y según el reporte Global E-Tailing 2025, realizado por Deutsche Post DHL y publicado en El Comercio (2014) se desarrollarán entregas de productos en menos de 24 horas, lo que impulsará el sector de servicios logísticos y una mayor demanda de bienes de capital en el contexto de una región más integrada por la Alianza del Pacífico.

El desarrollo de la industria de bienes de capital en América Latina se encuentra relacionada al desarrollo de las tecnologías de la información, originando que las empresas demanden mayores recursos tecnológicos para ejecutar sus operaciones, según lo manifestó Cisco en su reporte Connected World Technology Final Report (2014). Asimismo, el reporte indicó que se viene desarrollando una tendencia para adquirir habilidades tipo supertasker o multitareas que consiste en que las personas sean capaces de desarrollar varias tareas de manera simultánea apoyadas en tecnologías de información y equipos. Por otro lado, según

InfoPLC (2015) indicó que la fabricación de equipos y máquinas en general tienden a ser desarrolladas con conceptos como: (a) HMI (Human Machine Interface) para controlar los equipos mediante un equipo móvil que el trabajador posee, (b) control de movimiento de las máquinas basadas en Bus Ethernet industrial, (c) robots colaborativos que interactúan con humanos en el mismo lugar, (d) ethernet industrial de alta velocidad que favorece los sistemas en tiempo real, y (e) internet de las cosas, big data y cloud. Estas tendencias favorecen la aparición de nuevos productos que aprovechan estas tecnologías y permiten dinamizar el sector mediante la constante innovación con implicancias en la operatividad y eficacia de los procesos. En resumen, la industria de bienes de capital se encuentra en un contexto de constante evolución tecnológica donde la inversión en investigación y a las tasas de transferencia tecnológicas son factores que impactan en su desempeño.

En resumen, las tendencias tecnológicas favorecen la aparición de nuevos productos y permiten dinamizar el sector mediante la constante innovación con implicancias en la operatividad y eficacia de los procesos. La industria de bienes de capital se encuentra en un contexto de constante evolución tecnológica donde la inversión en investigación y las tasas de transferencia tecnológicas son factores que impactan en su desempeño. El comercio electrónico que apoya los procesos, demandará la implementación de servicios logísticos de alta efectividad.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La norma mundial sobre emisiones está reconfigurando el escenario de la industria de bienes de capital en el mundo. La norma más influyente es la europea que define un conjunto de requisitos que regulan los límites aceptables para las emisiones de gases de combustión de los vehículos nuevos vendidos desde Europa. El mundo se encuentra en la versión Euro cuatro y algunos países están en la versión cinco, obligando a que todos los bienes de capital se fabriquen cumpliendo con estrictas normas ambientales. Sin embargo, en el caso de

Latinoamérica, el sistema aún se encuentra en el Euro 3 debido, principalmente, a la baja calidad de la infraestructura energética, ocasionando que los equipos, máquinas y camiones fabricados en Europa no sean compatibles para su funcionamiento óptimo en la región. Esto representa un desafío para que los países de Latinoamérica modernicen su infraestructura energética para el uso del gas natural que en la medida de los años se convertirá en el combustible del futuro y que en paralelo mejoren la calidad del combustible. Se espera que la ley que regula el transporte público en los países de la región exija la vigencia del Euro cuatro, lo que traerá una demanda importante para máquinas, buses y camiones a gas. Este cumplimiento es impulsado también debido a que el Perú es miembro firmante de los Objetivos del Milenio y participante activo de La Agenda de Desarrollo Post-2015 que tiene como objetivo definir el marco futuro del desarrollo global. (Ver Apéndice D, otras leyes relacionadas al ambiente).

Para la industria de bienes de capital y sectores relacionados, el desarrollo sostenible y cuidado del ambiente son factores que configuran su cadena de valor. En ese sentido, las empresas deberán alinearse en términos ecológicos y ambientales a las tendencias globales que están basadas en los Objetivos del Milenio y La Agenda de Desarrollo Post-2015 para el desarrollo sostenible. Por ejemplo, la industria de bienes de capital a nivel mundial se encuentra desarrollando la categoría de productos remanufacturados que están fabricados con carcasas de componentes usados que los clientes devuelven, con el fin de obtener el mismo desempeño, confiabilidad y reducción del impacto negativo del ambiente.

Por último, se observa que el impacto de las fuerzas ecológicas-ambientales no sólo tiene que ver con la presión que tienen las industrias para desarrollar productos que estén orientados al cuidado y protección del ambiente, sino también con la facilidad y fluidez en que se pueden desarrollar los negocios. Sobre este último, la región latinoamericana se encuentra altamente influenciada por presiones sociales con orientación anti mercado que

utilizan a la agenda ecológica-ambiental a su favor, ocasionando que proyectos importantes como Conga y Tía María en Perú, se vean paralizadas indefinidamente. La gestión de comunicación y manejo de conflictos de los gobiernos y empresas con las comunidades sobre los intereses e impactos ambientales, muchas veces se dilatan hasta el punto de afectar las inversiones mineras que tienen repercusión en la rentabilidad de la industria en general.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 6 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las oportunidades y amenazas con un peso determinado que luego se ponderan con el valor asignado. Como se puede apreciar en el cuadro, Ferreycorp se encuentra en la capacidad de responder adecuadamente a las oportunidades: (a) crecimiento y envejecimiento del parque de máquinas, equipos y camiones en los mercados de la región; y (b) ejecución de proyectos de inversión en cartera para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica (principalmente Nicaragua) y Sudamérica (principalmente Colombia, Ecuador, Chile y Perú), debido a que cuenta con la experiencia, cobertura y soporte en sus operaciones. En cambio, por el lado de las amenazas, se puede observar que la organización no responde adecuadamente a las amenazas: (a) inestabilidad política por cambios de gobierno en Centroamérica y Sudamérica; y (b) pérdida de competitividad de los países de la región como Chile, Perú y Colombia que ocasiona sobrecostos. En ambos casos se encuentran fuera del ámbito de control por parte de la corporación. Cabe resaltar que ante la amenaza de aumento de productos chinos en la región con precios bajos, la corporación viene respondiendo bien; sin embargo, es una amenaza constante. El peso ponderado total de las oportunidades y amenazas es de 3.33, encontrándose por encima del promedio (2.50). Por lo tanto, existe una brecha que le brinda espacio para seguir mejorando en el aprovechamiento de las oportunidades y neutralización de las amenazas.

Tabla 6

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1: Crecimiento y envejecimiento del parque de máquinas, equipos y camiones en los mercados de Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice.	0.19	4	0.76
O2: Ejecución de proyectos de inversión en cartera para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica (principalmente Nicaragua) y Sudamérica (principalmente Colombia, Ecuador, Chile y Perú).	0.14	4	0.56
O3: Fortalecimiento del sector agrícola de Perú, Colombia y Centroamérica países con perfil exportador que aumentará el flujo de comercio exterior.	0.12	3	0.36
O4: Tendencia regional a la apertura de mercado mediante firmas de Tratados de Libre Comercio que facilitará el crecimiento de la subsidiaria TREX.	0.10	3	0.30
O5: Incremento de la demanda de servicios logísticos por aumento de comercio internacional que facilitará el crecimiento de las subsidiarias logísticas.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.65		2.28
Amenazas			
A1: Aumento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las políticas ambientales.	0.10	3	0.30
A2: Aumento de productos chinos en la región con precios bajos.	0.10	4	0.40
A3: Inestabilidad política por cambios de gobierno en Centroamérica y Sudamérica.	0.05	2	0.10
A4: Pérdida de competitividad de los países de la región como Chile, Perú y Colombia que ocasiona sobrecostos.	0.05	2	0.10
A5: Aumento de conflictos sociales que afectan la inversión privada en sectores estratégicos como minería e hidrocarburos.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.35		1.05
Total	1.00		3.33

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Valor: 4. Responde muy bien
 3. Responde bien
 2. Responde promedio
 1. Responde mal

3.5 Ferreycorp y sus Competidores

El orden en que se iniciará el análisis de las fuerzas competitivas es el siguiente: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) la intensidad de rivalidad entre las empresas. La preferencia de este orden obedece a la interdependencia que existe entre las fuerzas, así por ejemplo, la falta de poder de negociación de proveedores y clientes tenderá a incrementar la entrada de nuevos entrantes, o la rivalidad entre las empresas existentes tenderá a incrementarse si hay un fuerte poder de negociación entre proveedores y clientes y si hay una gran amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes. Se realizará un análisis de la intensidad de las fuerzas competitivas para los tres grandes negocios de la corporación que son las empresas que representan la marca Caterpillar y marcas aliadas en el Perú, las empresas que lo hacen en el extranjero y las empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores. En el análisis de cada una de las fuerzas se realizará una evaluación de los factores competitivos que, según Grünig y Kühn (2005), permitirá tener un mejor esquema de la industria, que finalmente podrá ser clasificado como una fuerza favorable, moderada o desfavorable que definirá la atractividad de la industria.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de bienes de capital tienen presencia en Latinoamérica a través de distribuidores autorizados que representan la marca, desarrollan el mercado, despliegan cobertura y brindan el servicio de posventa en los países donde se localizan. La relación que tienen los distribuidores con los proveedores de las marcas líderes y de larga trayectoria se encuentran amparadas por acuerdos de largo plazo llamados LTA, que en inglés significa Long Term Agreement, que le asigna un esquema contractual, previsible y formal donde sea posible ejecutar planes de largo plazo. Estos contratos formalizan los acuerdos y definen los lineamientos que los proveedores y distribuidores deben seguir en

términos de políticas comerciales, financieras y de marketing que cada proveedor incluye en el LTA. Entre los principales proveedores del sector de maquinaria pesada en el Perú se tiene a Caterpillar y Komatsu cuya representación es llevada a cabo a través de Ferreycorp y Komatsu Mitsui Maquinarias. Por el lado del sector automotriz, se tiene a los proveedores de marcas líderes como Paccar, fabricante de camiones Kenworth y Peterbilt; Navistar, fabricante de International; Daimler, fabricante de Mercedes Benz y Freightliner; cuya representación en el Perú se encuentra a cargo de Ferreycorp, Tracto Camiones y Divemotor en el Perú, respectivamente. El sector agrícola tiene a proveedores de marcas líderes como Massey Ferguson, Case New Holland y John Deere que son representados en el Perú por Ferreycorp, Stenica e Ipesa. Dichas marcas líderes se encuentran representadas por empresas que pueden distribuir más de una marca, como es el caso de Ferreycorp y Kaufmann.

Sólo los proveedores que cuenten con una gran cadena de suministros global se encuentran en la capacidad de integrarse verticalmente hacia adelante, como es el caso de Volvo y de Scania que tienen operaciones directas en el Perú; el resto de proveedores tanto nuevos (marcas asiáticas) como los tradicionales, lo hacen a través de distribuidores. Los proveedores de marcas nuevas buscan hacer su ingreso a la plaza latinoamericana a través de distribuidores que cuenten con experiencia e infraestructura pero que muchas veces no llegan a un acuerdo debido a que dichas marcas representan una amenaza para el negocio del dealer y dejan la oportunidad para otros distribuidores que no cuentan con la capacidad ni cobertura adecuadas para trascender. Esta situación ha originado que los distribuidores nuevos consigan representaciones de marcas nuevas como las chinas, cuyo ingreso ha intensificado la competitividad de la industria en todo nivel. La mayoría de este tipo de proveedores, en su mayoría de origen chino, se encuentran enfocados en la venta de unidades con un servicio de posventa pobre y con una capacidad de respuesta que no se encuentra acorde a las necesidades del mercado, ocasionando que los concesionarios o distribuidores existentes

presenten, por un lado, bajos niveles de calidad de inventario de repuestos que perjudica su nivel de servicio tanto en términos de disponibilidad y lead time, y por otro lado, cuenten con altos márgenes de ganancia, que ocasionan que sus precios no sean competitivos. Dicha condición de mercado se traduce en una oportunidad para que empresas de repuestos que no tienen representación vean a la importación de repuestos chinos como un negocio alternativo para atender al mercado que los concesionarios actuales mantienen insatisfechos.

La elección de los proveedores en el sector de repuestos de marcas que no tienen representación exclusiva, se realizan teniendo en cuenta no solo las condiciones comerciales tradicionales, sino también teniendo en cuenta los valores que deben estar alineados con estrategia de los distribuidores, de allí que la elección del proveedor adecuado sea un factor de éxito. Por ejemplo, en el caso de Ferreycorp, la dependencia que se tiene con el proveedor Caterpillar es absoluta y tiene un alto impacto en la sostenibilidad del negocio. Caterpillar no solo provee los productos que representan la principal fuente de ingresos de la compañía sino que también transmite altos estándares y buenas prácticas de gestión que son aplicados para el desarrollo de la mejora continua. Lo mismo ocurre con las empresas que complementan el negocio como en el caso de Motored, cuyos proveedores Paccar e Iveco representan un factor de éxito para sus negocios futuros, así como lo es Exxon Mobil para Mercalsa o Massey Ferguson para el negocio agrícola de Ferreyros. En ese sentido, Ferreycorp adopta un enfoque de largo plazo con los proveedores estratégicos que busca la sostenibilidad del negocio y propicia las condiciones para trabajar sobre un plano estable.

Para ello, la corporación tiene acuerdos de largo plazo con sus proveedores estratégicos con el fin de trabajar bajo un esquema donde sea posible gestionar las variables de precio, crecimiento, desarrollo de mercado, calidad, etc. Sin embargo, existen proveedores que tienen representación exclusiva que no son de Ferreycorp, lo que ocasiona que la compañía opere de forma limitada y establezca sus planes en función a lo que ellos

determinen. Ejemplos de ellos son los proveedores Cummins y Midas, dealers de motores de los camiones Kenworth y transmisiones ZF para Iveco, respectivamente. Por otro lado, con el fin de garantizar un alto nivel de servicio, la corporación realiza inversiones considerables para mantener el inventario adecuado para dar soporte a las operaciones de los clientes.

Asimismo, los proveedores estratégicos diseñan propuestas de valor que permiten que la corporación tenga una mejor posición competitiva, así como también ofrecen una amplia gama de productos que permiten competir en diversos nichos de mercado de la industria, como es el caso de Paccar, cuyo portafolio de marcas ofrece distintas oportunidades a nivel regional. Por otro lado, los proveedores de Ferreycorp ofrecen un alto nivel de calidad de productos, como es el caso de Caterpillar. Además, debido a la exigencia de la industria para reducir los costos, los proveedores están adoptando un nuevo enfoque en su cadena de suministros solicitando a sus fabricantes que les abastezcan directamente con el fin de colocar sus propias marcas y asegurar precios competitivos, como es el caso de Paccar, quien a través de su producto TRP ofrece a la industria precios competitivos de alta calidad.

Por último, la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante sería posible en la medida de que cuenten con altos niveles de inversión que se traduzcan en una infraestructura y cobertura adecuada, aunado a un amplio conocimiento del mecanismo del mercado. Ese es el caso de grandes proveedores como Volvo y Scania que tienen más de 60 años de presencia directa en el Perú y que a lo largo del tiempo han aprovechado en construir una sólida red para estar más cerca del mercado, que inclusive los ha llevado a desarrollar sus propias instituciones financieras para promover sus productos directamente. Asimismo, otros proveedores como Paccar (proveedor automotriz) están trasladando sus fábricas en países como Brasil y Colombia con el fin de reducir el lead time y mejorar el nivel de servicio. En la Figura 5 y Tabla 7 se muestra el poder de negociación del proveedor para los negocios de Caterpillar en Perú y en el extranjero es relativamente alto, con un puntaje de 8.33.

Tabla 7

Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores.

Evaluación del poder de negociación de los proveedores		Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Pregunta	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia
Grado de concentración de los proveedores	¿Existen suficientes proveedores de tal forma que si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?		●	Baja		●	Baja		●	Baja
Costo de abastecimiento como proporción del costo total de compra	¿El producto adquirido representa un costo considerable?	●		Baja	●		Baja	●		Baja
Grado de estandarización de los productos y servicios	¿Se adquieren productos especializados?	●		Baja	●		Baja	●		Baja
Grado de importancia de la calidad de los productos	¿La calidad es muy importante?	●		Alta	●		Alta		●	Alta
Posibilidad de integración vertical	¿Sería difícil para los proveedores integrarse hacia adelante en la cadena de suministro y competir directamente con usted?	●		Baja	●		Baja	●		Baja
Lealtad de proveedores	¿Sería difícil para sus proveedores cambiar de distribuidor?	●		Baja	●		Baja		●	Baja
	Resultado	$\frac{5}{6}$	x 10	= 8.33	$\frac{5}{6}$	x 10	= 8.33	$\frac{3}{6}$	x 10	= 5.00

Nota. Adaptado de "Process-based Strategic Planning", por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin., Germany: Springer.

- Alto poder de negociación: OEM / Dealers.
- Valoran experiencia e infraestructura del dealer - LTA (Long Term Agreement).
- Integración Vertical hacia adelante.
- Servicios financieros y aftermarket.

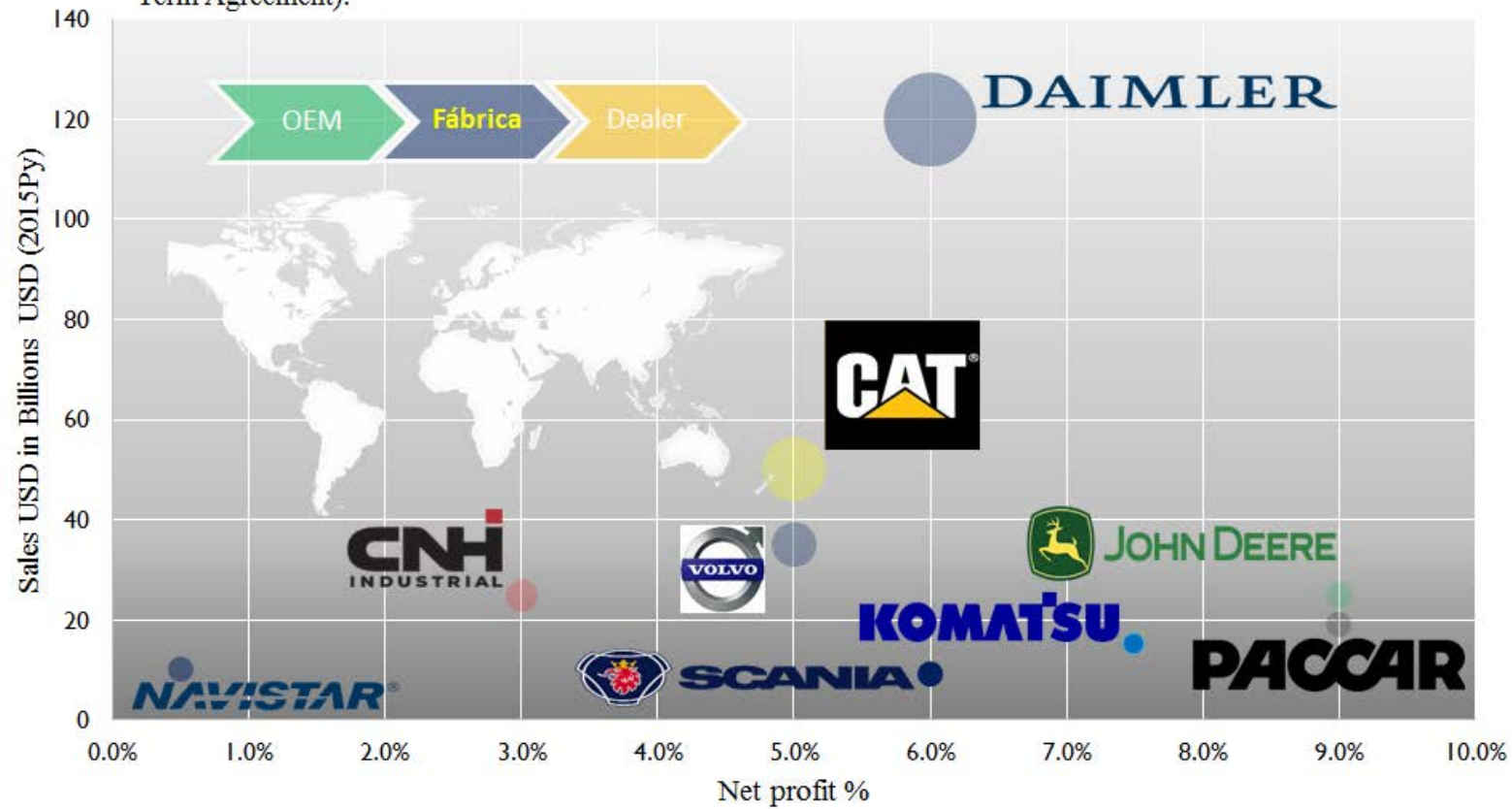


Figura 5. Poder de Negociación de los Proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de la industria de bienes de capital y servicios complementarios se encuentran dispersos en diferentes sectores económicos a lo largo de los países. En esta industria se pueden visualizar a clientes que están enfocados en el precio y a los clientes que están enfocados en la calidad. Los clientes enfocados en el precio se caracterizan por estar orientados a la reducción de costos, al enfoque de corto plazo, tanto en la inversión como en la relación con sus proveedores, o por sus posibilidades limitadas para la obtención de recursos. Estos clientes están ubicados especialmente en los países de Centroamérica cuya legislación permite la importación de unidades usadas lo que ocasiona que los clientes no tengan incentivos para invertir en el máximo cuidado de sus unidades. El otro tipo de clientes se inclinan por maximizar la utilización de sus activos en sus operaciones para incrementar sus niveles de productividad y asegurar la sostenibilidad de la rentabilidad en el tiempo, que es el caso de las empresas de nivel ubicados en los sectores de gran minería e infraestructura que tienen inversiones de largo plazo e interés de desarrollar una relación del mismo horizonte de tiempo con sus proveedores. Estos clientes pueden estar ubicados en el mismo sector económico y ejercen su poder para negociar condiciones de acuerdo a sus intereses y en la medida de su magnitud, de su territorio, sector económico, trayectoria, tipo de proyecto y potencial de crecimiento. Los sectores económicos donde se encuentran los clientes son minería, construcción, gobierno, transporte, industria, comercio, servicios, agricultura, forestal, pesca, marino, hidrocarburos, energía, entre otros.

Por ejemplo, los clientes que tienen mayor poder de negociación están ubicados en los sectores de minería y construcción cuyas exigencias muchas veces demandan que la corporación trabaje de manera conjunta con los proveedores para elaborar una propuesta de valor competitiva. Los compradores negocian porque los productos y servicios que demandan para la realización de sus actividades y operatividad de sus máquinas, equipos y camiones

representan un valor representativo en su estructura de costos debido a que son productos estratégicos que les permiten operar. Asimismo, la propia complejidad de sus operaciones, según el sector económico donde se encuentran, exige que los clientes demanden productos y servicios con diversos niveles de especialización. En el caso de la minería y proyectos de infraestructura de alta ingeniería los clientes requieren que los productos sean configurados de acuerdo a las exigencias de la operación y muchas veces necesitan proveedores que les brinden soluciones integrales a sus requerimientos con el fin de agregar valor a sus operaciones y acceder a mayores niveles de productividad. En ese contexto, los compradores valoran que sus proveedores tengan el nivel de experiencia, la trayectoria, el nivel de especialización, la cobertura, la infraestructura, la respuesta logística, soluciones integrales y servicio de posventa en general para desarrollar sus operaciones, constituyéndose así, como factores claves de éxito en la industria.

Por otro lado, se tienen algunos sectores económicos cuyas empresas se caracterizan por demandar precio como variable de alta prioridad para la toma de decisiones, como algunas empresas del sector transporte, donde los márgenes de la industria son ajustados y, por lo tanto, la calidad es una variable que no tiene el mismo nivel de prioridad que el precio. En este caso, los clientes valoran que las empresas tengan a su disposición un portafolio de productos que les ofrezca calidad a un menor precio.

La posibilidad de que los compradores se integren hacia atrás es casi nula debido a que deberían contar con la infraestructura, cobertura y conocimiento del negocio para hacerlo. En ese sentido, los compradores tienen alternativas de abastecimiento diversas que les concede cierto poder de negociación según los intereses y políticas de compra que tengan que pueden variar según los tipos de activos que adquieran, según la exigencia de sus propios clientes por trabajar con determinadas marcas de productos o según el grado de especialidad y complejidad de sus operaciones. Ver Figura 6 y Tabla 8.

Tabla 8

Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores.

Evaluación del poder de negociación de los compradores		Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Pregunta	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia
Grado de concentración de los compradores	¿Tiene suficientes clientes de tal forma que si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?		●	Alta		●	Alta		●	Alta
Costo de abastecimiento como proporción del costo total de los clientes	¿Su producto representa un costo considerable para sus clientes?	●		Alta	●		Alta	●		Alta
Grado de estandarización de los productos y servicios	¿Los clientes adquieren productos especializados?	●		Alta	●		Alta	●		Alta
Grado de importancia de la calidad de los productos	¿La calidad es muy importante?	●		Baja	●		Baja		●	Baja
Posibilidad de integración vertical	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro y competir directamente con usted?	●		Alta	●		Alta	●		Alta
Lealtad de clientes	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?	●		Alta		●	Alta		●	Alta
Resultado		$\frac{5}{6}$	x 10	= 8.33	$\frac{4}{6}$	x 10	= 6.67	$\frac{3}{6}$	x 10	= 5.00

Nota. Adaptado de "Process-based Strategic Planning", por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin., Germany: Springer.

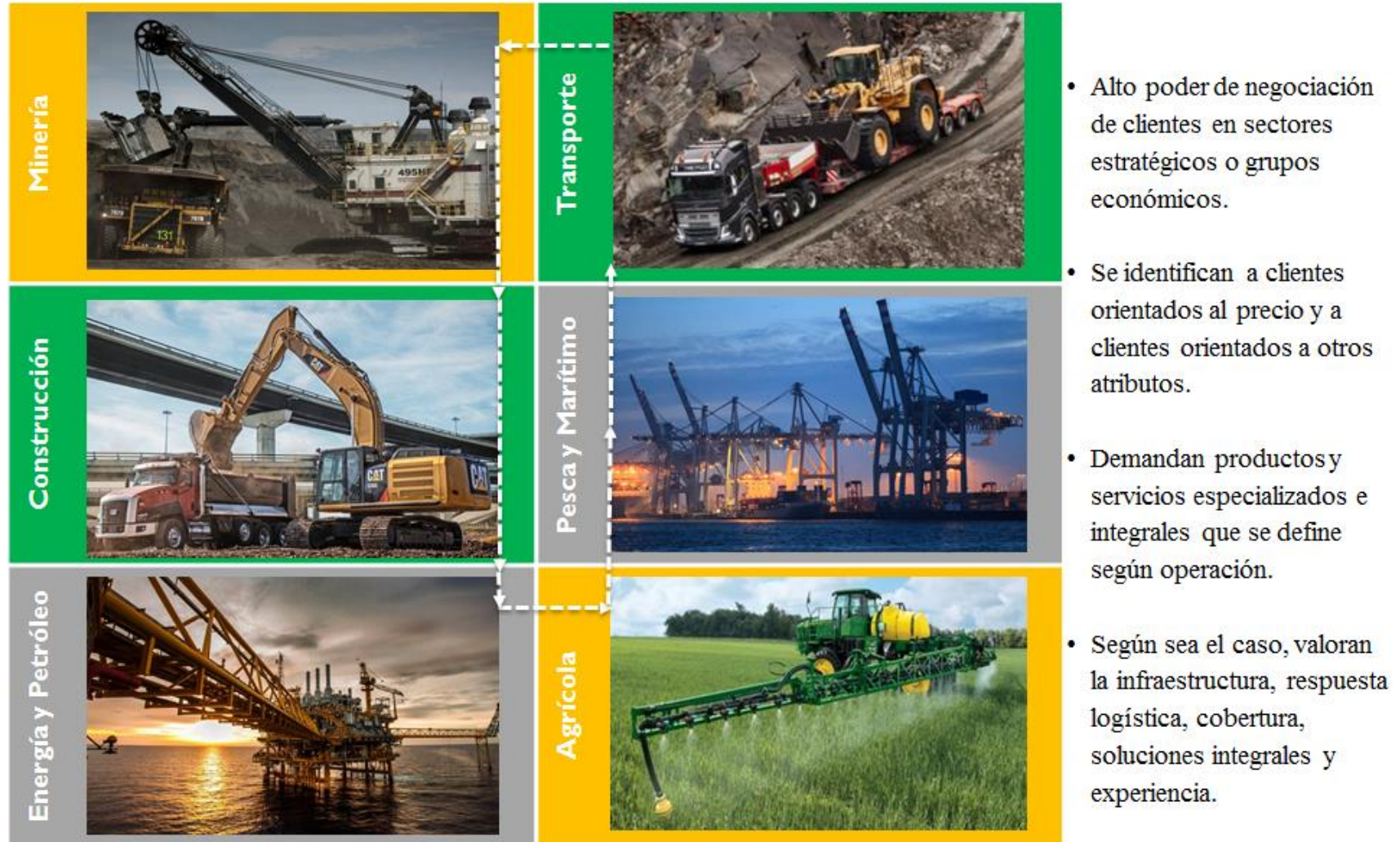


Figura 6. Poder de Negociación de los Compradores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La industria de bienes de capital no tiene sustitutos per se sino productos alternativos, mientras que los servicios logísticos y relacionados que se ofrecen en esta industria sí cuentan con sustitutos. Por el lado de los bienes de capital, la amenaza radica más bien en la existencia de una amplia gama de productos y marcas alternativas que ofrecen distintos niveles de calidad, funcionalidad y precios respecto al producto original o del OEM (Original Equipment Manufacturer). El portafolio de los representantes de equipo original, como Ferreycorp, se caracterizan por tener marcas de altos estándares de calidad y prestigio que garantizan la funcionalidad de las máquinas, equipos y camiones que comercializan. No obstante, dichas compañías se enfrentan constantemente al ingreso de productos alternativos a sus mercados que compiten con un menor precio.

Este es el caso del mercado de Centroamérica donde abundan un gran cantidad de marcas de repuestos, lubricantes y neumáticos que están a disposición de los clientes haciendo que las marcas originales opten por una estrategia agresiva para demostrar la funcionalidad de la calidad del producto y hacer frente a la amenaza. El éxito de estas estrategias está en función al valor que el cliente le asigna a la calidad y al cuidado del equipo, situación que, en gran medida, no es posible en el mercado de Centroamérica debido a la abundancia de máquinas y unidades usadas que provienen de los Estados Unidos. Cuando los clientes tienen máquinas, equipos y camiones usados no invierten mucho en el cuidado del camión y por esta razón se inclinan por repuestos alternativos. En ese contexto, existe una oportunidad para potenciar la venta de repuestos con productos alternativos de calidad fabricados por los OEM y con respaldo de los representantes de marca original.

El caso de Sudamérica es distinto debido a que la legislación no permite el ingreso de unidades usadas y, en ese contexto, las marcas alternativas no tienen un nivel de aceptación tan favorable como en Centroamérica al inicio de la compra de las máquinas, equipos y

camiones. Los mercados de esta industria de bienes de capital se inclinan por adquirir sus componentes, repuestos y mantenimientos en los concesionarios y distribuidores de equipo original mientras dure el periodo de garantía de sus unidades porque valoran su inversión con el cuidado de su unidad. Sin embargo, luego de este periodo de garantía la amenaza de los productos alternativos no es fácil de controlar debido a que existe una amplia gama de fábricas en el mundo que desarrollan estos productos y que se encargan de introducirlos a los mercados a través de canales de distribución independientes, especialmente en los sectores más sensibles al precio como el de transportes y no tanto minería y construcción. Este escenario representa una amenaza que influye negativamente en los márgenes de la industria de bienes de capital y representa un desafío para que los concesionarios y representantes de las marcas del OEM desplieguen estrategias de fidelización agresivas en todo el ciclo de vida del producto de los clientes. En ese sentido, un factor clave de éxito de la industria de bienes de capital es que se tenga la capacidad de crear barreras de entrada que impidan el ingreso exitoso de los productos alternativos a través del servicio de posventa especializado, de una infraestructura adecuada y la entrega de soluciones integrales que agreguen valor a las operaciones de los clientes.

Por el lado de los servicios logísticos, los sustitutos aparecen cuando los clientes deciden desarrollar estas actividades de manera independiente o con integración vertical. La amenaza de los sustitutos en este caso no es tan elevada debido a que la tendencia es que las empresas externalicen estas actividades a empresas especializadas como Forbis, por ejemplo, con el fin de que se dediquen a su core business. Asimismo, la tercerización de actividades logísticas ha llegado hasta el punto de preferir alquilar un almacén, acudiendo a empresas que se dedican al negocio de almacenaje como Fargoline.

En general, el ingreso de productos alternativos con bajos precios en comparación al original y que ofrecen distintos niveles de calidad y marcas, han ocasionado que la industria

se vuelva más competitiva, que los márgenes se reduzcan gradualmente y que los proveedores y representantes de equipo original se preocupen en desarrollar una mejor propuesta de valor. Esta fuerza competitiva ha propiciado que los mercados tengan la oportunidad de trabajar bajo un enfoque de eficiencia que busca mejores precios y, que en algunos casos, asignen menos importancia a la variable calidad. Aunque esta decisión de mercado varía según el sector económico, tipo de compañía y política de operación, no deja de convertirse en una amenaza para la venta de productos originales.

La sostenibilidad y crecimiento del negocio de las empresas que participan en la industria de bienes de capital como representantes de equipo original puede verse afectada si es que aquellas condiciones desfavorables persisten en el tiempo y no se empiece a trabajar por reconfigurar el modelo de la cadena de abastecimiento y del negocio en sí. En la Tabla 9 se muestra la evaluación de la amenaza de productos sustitutos y se puede observar que dicha amenaza obtiene una calificación desfavorable para los negocios de Ferreycorp debido a que algunos clientes no encuentran costoso cambiar sus equipos y repuestos originales por alternativos por las razones explicadas anteriormente. El escenario de la industria de bienes de capital se ha vuelto más competitiva y no cuenta con clientes fieles a los productos originales. Ello se debe a la proliferación de fabricantes de repuestos alternativos a nivel mundial que están siendo considerados por empresas de diferentes sectores económicos como una oportunidad para disminuir sus costos de operación.

Este panorama ha ocasionado que algunos fabricantes de las máquinas, equipos y camiones, al ver que dicho factor representa una amenaza a sus intereses, han decidido incursionar en el negocio de los repuestos alternativos, enviando parte de su producción a los OEM para que fabriquen repuestos con una marca paraguas que mantengan los estándares de calidad y que estén relacionados a la marca de la máquina, equipo y camión con el fin de entregar a los clientes tres opciones de calidad que son de categorías bueno, mejor y superior.

Tabla 9

Evaluación de la Amenaza de Productos Sustitutos.

Evaluación de la amenaza de productos sustitutos		Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Pregunta	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia
Performance de los sustitutos	¿Su producto se compara favorablemente con los alternativos?		●	Mejor		●	Mejor	●		Mejor
Costo de sustitutos	¿Es costoso para sus clientes cambiar por un alternativo?		●	Bajo		●	Bajo		●	Bajo
Costo de sustitutos	¿Son los clientes fieles a los productos originales?		●	Bajo		●	Bajo		●	Bajo
	Resultado	$\frac{0}{3}$	x 10	= 0.00	$\frac{0}{3}$	x 10	= 0.00	$\frac{1}{3}$	x 10	= 3.33

Nota. Adaptado de "Process-based Strategic Planning", por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin., Germany: Springer.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En los últimos años, se ha experimentado un alto ingreso de marcas y servicios alternativos en los mercados que están representadas por empresas importadoras de diferentes magnitudes y niveles de experiencia, ocasionando que la industria se vuelva más competitiva y con cierta amenaza en el deterioro de sus márgenes. Sin embargo, a lo largo de los años también se han formado barreras de entrada para aquellos segmentos de clientes que demandan calidad, debido a que los competidores, apoyados conjuntamente con sus proveedores, han desarrollado propuestas de valor que son difíciles de imitar y superar por los nuevos entrantes. Los negocios que realmente están amenazados por el ingreso de nuevos competidores son el de aquellas empresas que atienden a un mercado que están enfocadas en el precio debido a que no existen barreras que impidan ofrecer a sus clientes una mejor condición más allá del precio. Esto explica en parte la razón por la que este mercado presenta riesgos para sostenerse en el tiempo, debido a que las empresas compiten con un enfoque para ser los mejores y no para ser los únicos.

La procedencia de los productos que han ingresado con mayor intensidad en los países de América Latina son los asiáticos y fabricantes europeos nuevos, presentando menor intensidad en Brasil y Argentina debido a sus barreras al comercio exterior para proteger sus industrias. Esta situación ha generado que las empresas generen barreras de entrada fortaleciendo su perfil competitivo y trabajando en la fidelización de sus mercados. Sin embargo, a pesar de la existencia de barreras de entrada, se continúa experimentando el ingreso de marcas alternativas de la competencia que pueden estar representadas por distribuidores independientes y también por los propios dealers para no perder participación de mercado. En este caso, las fábricas están desarrollando productos alternativos, enviando su producción a los fabricantes de los OEM con el fin de distribuirlos a través de sus dealers con el fin de crear barreras de entrada en sus mercados.

El ingreso de nuevos competidores es posible en aquellos países que no presentan restricciones al comercio internacional. En el caso de la industria de bienes de capital se está experimentado restricciones considerables en los mercados de Argentina, Brasil y Ecuador, creando barreras para el ingreso de nuevos competidores. El resto de los países de América Latina ofrece una política que promueve el comercio exterior lo que facilita el ingreso de nuevas empresas y marcas. Las marcas y distribuidores que puedan hacer posible su ingresos a los mercados tendrán éxito en la medida de que tengan la capacidad para sostener su crecimiento y desarrollar las capacidades que aseguran el éxito en la industria. En ese sentido y según al mercado que los competidores nuevos se dirijan, es importante que consideren mantener altos volúmenes de inventario y desarrollar una cobertura, infraestructura y servicio de posventa diferenciado para competir. De otro modo, su incursión tendrá una duración efímera que no logrará trascender en los mercados.

En resumen, la industria de bienes de capital se encuentra conformada por una diversidad de competidores que no tienen inconvenientes para ingresar a otros países que no presentan restricciones al comercio exterior ni presentan exigencias considerables de normalización, situación que genera mayores alternativas de fuentes de abastecimiento a los compradores y que pueden presionar los márgenes de la industria hacia la baja. Sin embargo, las condiciones exigentes que los nuevos ingresantes tienen para competir, especialmente en los mercados más desarrollados como de Chile, Colombia, Perú; fungen como barreras de entrada que les impide operar con un enfoque de largo plazo. En la Figura 7 y en la Tabla 10 se muestra la evaluación de la amenaza de los entrantes, donde se puede apreciar que los negocios de Caterpillar se encuentran con elevadas barreras de entrada para que otras empresas ingresen a competir raudamente. Asimismo, se muestra que la industria de los servicios complementarios y negocios aliados de Ferreycorp crean barreras para el ingreso de otras empresas a través de su propuesta de valor y el fortalecimiento de su perfil competitivo.

Tabla 10

Evaluación de la Amenaza de los Entrantes.

Evaluación de la amenaza de los entrantes		Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Pregunta	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia
Acceso a los canales de distribución	¿Cuenta distribución exclusiva?	●		Fácil	●		Fácil		●	Fácil
Lealtad del cliente	¿Sus clientes son leales a su marca?		●	Bajo		●	Bajo		●	Bajo
Impacto para los clientes de cambiar de proveedor	¿Hay altos costos para el cliente por cambiar de proveedor?		●	Bajo		●	Bajo		●	Bajo
Volumen de negocio mínimo requerido	¿Se requieren manejar grandes volúmenes para competir?	●		Bajo	●		Bajo	●		Bajo
Capital requerido para nuevos competidores	¿Se requiere de una infraestructura considerable para competir con éxito?	●		Bajo	●		Bajo	●		Bajo
Facilidad para iniciar negocios	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los recursos necesarios para operar?	●		Bajo	●		Bajo		●	Bajo
Restricciones legales	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad legal para ingresar?		●	Indistinto	●		Indistinto		●	Indistinto
	Resultado	$\frac{4}{7}$	x 10	= 5.71	$\frac{5}{7}$	x 10	= 7.14	$\frac{2}{7}$	10	= 2.86

Nota. Adaptado de "Process-based Strategic Planning", por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin, Germany: Springer.



- Los alternativos generan Impacto en el negocio de equipos y repuestos originales.
- Amenaza sostenibilidad de los negocios enfocados en el precio.
- Márgenes presionados a la baja por guerra de precios.
- Barrera de entrada: Capacidad competitiva de los dealers.

Figura 7. Amenaza de los Sustitutos y de los Entrantes.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La industria de bienes de capital y servicios complementarios tiene un amplio alcance en diferentes sectores económicos de los países, especialmente en aquellos sectores que lo demandan con mayor intensidad, como es el caso de la minería y construcción. Dicho alcance se encuentra cubierto por empresas o dealers cuya rivalidad se define por el tipo de enfoque que adoptan para competir. Un enfoque está dado por las empresas que compiten por calidad y el otro enfoque está dado por las empresas que compiten por precio. Los competidores que lo hacen por calidad participan a través de la diferenciación y atienden a un mercado que le asigna un alto valor a su inversión debido a que se preocupa por el cuidado de sus activos cuyo desempeño le permitirá tener una mejor productividad en sus operaciones. Mientras que los competidores que participan por precio atienden a un mercado cuya decisión de compra está influenciada en mayor medida por el precio del producto y no tanto por la calidad. La existencia de estos dos tipos de competidores en la industria marca la rivalidad con distintos enfoques y niveles de intensidad.

Entre las empresas que compiten por calidad se encuentran principalmente Ferreycorp, Komatsu, Kaufmann, Volvo y Scania que se encuentran presentes en varios países de América Latina y su cartera se caracteriza por tener productos de calidad y un servicio de posventa que encuentra soporte en su infraestructura y cobertura para atender a sus clientes. Son competidores cuya rivalidad está marcada por factores que van más allá del precio y que desarrollan otros atributos que sean valorados por sus clientes. Estas empresas consideran que el servicio de posventa es un factor clave que puede definir el éxito de su participación en la industria y se preocupan constantemente de formar personal especializado, fortalecer su capacidad logística, desarrollar nuevos productos para incluirlos en su portafolio, aumentar la cobertura y mejorar su infraestructura. La trayectoria y experiencia que tienen en la industria les ayuda a proyectar confianza a sus clientes, proveedores y el

resto de stakeholders. Este último factor incluso es favorablemente usado por competidores como Volvo y Scania quienes tienen una participación directa de fábrica en los países donde compiten, es decir, no son representantes autorizados como Ferreycorp y Kaufmann sino que son las mismas fábricas que están presentes en los mercados. Esta condición no sólo les brinda la posibilidad de tener una estructura de costos competitiva sino de que incluso tengan la capacidad de brindar financiamiento directo para la venta de sus productos debido a que cuentan con instituciones financieras propias de la fábrica en los principales mercados de América Latina, algo que el resto de competidores no poseen más allá del apoyo financiero opcional que tienen de sus proveedores, como es el caso de Cat Financial para Ferreycorp y Daimler Financial Services para Kaufmann, este último además, tiene una asociación estratégica con el banco de inversión Chileno Bicecorp. En ese sentido, el respaldo financiero y la solidez que poseen los competidores, ya sea a través del apoyo de diversas instituciones financieras u otros mecanismos propios, constituyen un factor clave para el desarrollo de los negocios.

Como se ha visto, los competidores que tienen un enfoque por la calidad se caracterizan por tener una larga trayectoria en los mercados, desarrollan capacidades para brindar valor agregado a sus mercados y buscan una relación de largo plazo con sus clientes que les permite acceder a retornos atractivos convergen a 20% para las máquinas, equipos y camiones, y 45% para la posventa. La consideración y desarrollo de los factores de éxito referidos no sólo les permite desarrollar argumentos sólidos para las negociaciones comerciales sino que impulsan que la rivalidad entre los competidores en la industria de bienes de capital sea cada vez más intensa.

Entre las empresas que compiten por precio se encuentran principalmente Derco, San Bartolomé, Toyota y otros dealers que representan marcas relativamente nuevas en el mercado provenientes mayormente de Asia y se caracterizan por tener costos inferiores

respecto al otro grupo de competidores, presentando en consecuencia limitaciones en el servicio de posventa para atender a sus clientes. Son competidores cuya rivalidad está marcada por factores que están centrados en el precio y que consiguen acceder a márgenes de ganancia relativamente atractivos que convergen en 40% por las ventas en volumen y por las operaciones de bajo costo que realizan con países asiáticos. La penetración de estas marcas, tanto de máquinas, equipos, camiones y repuestos en los países de Centroamérica y Sudamérica en los últimos años ha tenido gran aceptación en los mercados que buscan reducir sus estructuras de costos para atender a proyectos de corta duración y que no exigen productos de alta calidad ni un servicio de posventa diferenciado. Además, es importante considerar que el aumento de la inversión extranjera directa de origen asiático en América Latina impulsa a que las empresas opten por marcas de la misma procedencia de la inversión, lo que impulsa que este segmento gane mayor participación en los mercados.

Sin embargo, este tipo de competidores aún no cuentan con la infraestructura y servicio de posventa adecuado que asegure la sostenibilidad del negocio en el largo plazo pues satisface políticas de retornos de inversión de corto plazo y se ajusta a posibilidades limitadas de algunos mercados o sectores económicos que no necesariamente valoran la continuidad de sus operaciones en el tiempo. El desafío que ofrece la industria para este grupo de competidores es que de alguna manera trabajen en la fidelización de sus mercados y factores claves de la industria para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio.

Como se ha visto, ambos tipos de competidores atienden a mercados diferentes que están ubicados en diversas zonas geográficas y sectores económicos. La industria de bienes de capital no cuenta con acuerdos entre los competidores ubicados en un mismo país que definan la atención exclusiva de determinados mercados. Es decir, esta industria está compuesta por competidores que tienen la libertad de elaborar propuestas de valor con enfoques diferentes. No obstante, es conveniente aclarar que tampoco existe competencia

directa entre los dealers de una misma marca en mismo territorio a menos que el fabricante lo establezca en su política comercial, siendo el caso excepcional de los dealers Ivor S.A. y Kenworth de la Montaña, en Colombia; e Indusur S.A. y Autec, en Ecuador, quienes compiten ofreciendo los mismos productos bajo un mismo proveedor, que en este caso es Paccar de Estados Unidos. Teniendo en cuenta estas excepciones, los dealers de una determinada marca y país no pueden competir con otros dealers de la misma marca en un país diferente debido a que su cobertura se limita al territorio señalado en el contrato suscrito con el fabricante. Este es el caso de los dealers de Caterpillar en América Latina cuyos dealers como Ferreycorp y Finning atienden de manera separada y enfocada a sus propios mercados.

La rivalidad de la competencia alcanza su máxima expresión cuando las empresas o dealers compiten con sus propias marcas y con su propio portafolio en diferentes mercados y sectores económicos donde no existan las excepciones señaladas anteriormente. En ese escenario, la rivalidad de los competidores se desenvuelve en un marco de numerosas empresas que continuamente están buscando ganar mayor participación de mercado a través de la elaboración de propuestas de valor para cada segmento de mercado. Las empresas competidoras de esta industria buscan formar barreras de entrada cuando logran establecer acuerdos de exclusividad para la atención de determinados clientes corporativos a los que le ofrecen soluciones integrales a través de su amplio portafolio de productos, lo que termina por constituirse también como un factor clave de éxito. Estos competidores no sólo le pueden ofrecer la venta de la máquina, equipo y camión, sino también le ofrecen los repuestos y servicios relacionados para que el cliente obtenga la productividad que necesita en sus operaciones y la corporación pueda maximizar sus ingresos y la rentabilidad de manera sostenible. Por lo tanto, la industria de bienes de capital exige que los competidores desarrollen ventajas competitivas y estrategias eficaces que estén orientadas a las necesidades de los clientes y basadas en los factores claves de éxito de la industria.

La rivalidad de los competidores en la industria de bienes de capital se desarrolla entre diversas compañías que representan diferentes marcas destinados a diferentes sectores económicos. Cabe recalcar que la preferencia de marcas muchas veces define el tipo de mercado que se está atendiendo. En ese sentido, se puede hacer mención que, en maquinaria auxiliar y camiones fuera de carretera para la gran minería, se tiene compitiendo a la marca Caterpillar y a Komatsu. En cuanto a los cargadores de bajo perfil para la minería subterránea, los competidores son Atlas Copco y Sandvik. En palas eléctricas e hidráulicas, tiene entre sus competidores a P&H, Hitachi, Komatsu y Liebherr. En maquinaria de movimiento de tierra, los equipos Caterpillar para el mercado construcción tienen como marcas competidoras a Komatsu, Volvo, Hyundai, Case, JCB, Daewoo y John Deere, entre otras. Asimismo, cabe precisar que desde 2008, han ingresado al Perú algunos lotes de maquinaria de movimiento de tierra, de origen asiático, orientados al segmento de la construcción pesada, alcanzando en 2014 una participación de aproximadamente 3% en valores FOB y 8% del total de unidades importadas Perú, por medio de más de veinte marcas distintas. A partir de 2014, Ferreyros comercializa las plantas de asfalto Astec, cuyos principales competidores son las marcas Ciber, Tichel, Bomag Marini y ADM.

En la línea de motores, Ferreyros distribuye Caterpillar, compitiendo en el segmento diésel con las marcas Detroit Diesel, Cummins, FG Wilson y Volvo; en el segmento de combustible pesado, con las marcas Wartsila y Man; y Wartsila y Waukesha, en el segmento de combustión a gas. En perforadoras para minería de superficie, distribuye Caterpillar (línea antes conocida como Bucyrus) y compite con Sandvik, Atlas Copco y Drilltech. En grúas de diversas características y capacidades, representa a Terex, y compite con Manitowoc y Grove. En la línea agrícola, distribuye Massey Ferguson y Landini, compitiendo con John Deere y Ford New Holland. En camiones, tanto en el mercado de volquetes como tractocamiones, la subsidiaria Motored participa con sus marcas Kenworth, Iveco, y DAF, y

compite con Volvo, Scania, Mercedes Benz, International, Freightliner, Hino y Volkswagen, así como con las marcas chinas FAW, Sinotruk y Dongfeng. Por su parte, Cresko, subsidiaria de Ferreycorp, distribuye maquinaria de origen asiático para competir en el mismo segmento. Provee camiones comerciales pesados y ligeros Shacman que compiten con FAW, Dongfeng, Foton y Sinotruk, entre otros, y en la línea de cargadores, motoniveladoras y tractores SEM, tiene entre sus competidores a marcas tales como Liugong, Lonking, Shantui y SDLG.

En Centroamérica, los principales competidores en el ámbito de maquinaria son Hyundai, Case, John Deere, New Holland y Komatsu; en motores, Cummins, FG Wilson y Perkins, entre otros; y en lubricantes, Castrol, Chevron y Shell. Por su parte, en Chile, las grúas Manitowoc (Grove) y Liebherr, los equipos portuarios Kalmar, los equipos de izaje JLG y los manipuladores Manitou se encuentran entre los competidores de Trex, subsidiaria incorporada a Ferreycorp en el 2014. En las líneas de repuestos de las diversas marcas que comercializa, la corporación enfrenta la competencia de entidades que distribuyen repuestos no genuinos en pequeños segmentos de mercado. En el caso de Mega Representaciones, los neumáticos Goodyear que comercializa compiten con marcas como Bridgestone, Michelin y con marcas chinas. En lubricantes, en el que esta subsidiaria es uno de los representantes de Mobil, se compite con Shell y Castrol, entre otros. Para el caso de equipos de protección personal, la competencia se encuentra en las marcas Miller, North, Honeywell, MSA, entre otras. Por su parte, la empresa Fiansa en las líneas de negocio de fabricación de estructuras pesadas, semipesadas y calderería, montaje metalmecánico y electromecánico e instalaciones eléctricas tiene como competidores a Técnicas Metálicas, Esmetal, Haug, Fima e Imecom.

En la venta y suministro de energía, Ferrenergy compite con Agrekko, APR y Power Solution. Fargoline desarrolla sus operaciones compitiendo con otras firmas de diversos grupos empresariales nacionales y extranjeros que se desarrollan como almacenes aduaneros y terminales extra portuarios, como son Tramarsa y Ransa (grupo Romero), Neptunia (grupo

Andino), Imupesa (grupo Agunsa de Chile), APM Terminals (grupo danés A.P. Moller Maersk) y Dubai Ports World (holding propiedad del Estado de Dubai en los Emiratos Árabes Unidos), entre otros. En la provisión de servicios como agente de carga, Forbis Logistics Corp. compete con Alexim, La Hanseática, Gamma Cargo, New Transport, DHL, MIQ y Flota. Soluciones Sitech Perú, representante de Trimble en el mercado de soluciones de posicionamiento y guiado de maquinaria, tiene entre sus principales competidores a las empresas Topcon, de propiedad de Komatsu, y Leica, originaria de Europa Central.

Los competidores se enfrentan en un ambiente exigente donde diseñan propuestas de valor diferenciadas para atender los requerimientos de los mercados. El competidor que cuenta con una amplia cobertura y una infraestructura sólida se encontrará en la posición de brindar un servicio de posventa de alto nivel que no sólo asegurará la continuidad del negocio sino que también le dará la oportunidad de construir una imagen que proyecte confianza, que incremente su portafolio y expanda su mercado. Aunque la rivalidad de la industria presente ciertas características propias de cada sector, un factor común es que los mercados le asignan un alto valor a la disponibilidad de sus equipos para seguir operando, es decir, si ellos no tienen la unidad trabajando, no estarán ganando, y si no están ganando difícilmente podrán honrar sus compromisos, de allí la importancia de contar con un soporte de inventario adecuado para asegurar la disponibilidad de los equipos.

La rivalidad de la competencia se resume en empresas que diseñan propuestas de valor que pueden estar enfocadas en el precio, donde los márgenes son deteriorados por influencia de las fuerzas de mercado; o que puedan estar enfocadas en la diferenciación, maximizando los márgenes por la entrega de valor. El desafío para la industria será fortalecer el perfil competitivo que permita hacer frente a la rivalidad y a las fuerzas de mercado con estrategias efectivas que permitan mejorar la rentabilidad de la industria. Ver la Figura 8 y la Tabla 11.

Tabla 11

Evaluación de la Rivalidad de los Competidores.

Evaluación de la rivalidad entre competidores		Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú			Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero			Empresas que complementan la oferta para los diferentes sectores		
Factores	Pregunta	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia	Si (+)	No (-)	Tendencia
Número de firmas existentes	¿Hay un pequeño número de competidores?		●	Amplio		●			●	
Acuerdos de mercado entre las empresas	¿Existe un acuerdo de competencia o LTA?		●	No presente		●			●	
Segmentos con necesidades específicas y especializadas	¿La atención especializada es una ventaja?	●		Sin importancia	●			●		
Crecimiento de mercado	¿Su mercado está en crecimiento?	●		En crecimiento	●			●		
Inversión en posventa	¿El servicio de posventa es valorado en la industria?	●		Alta	●				●	
Costo de insolvencia (barrera de salida)	¿Es fácil para los competidores abandonar la industria?	●		Alta	●			●		
Grado de desarrollo de mercado	¿Las empresas podrían desarrollar productos adicionales que complementen la oferta?	●		Limitado	●			●		
Resultado		$\frac{5}{7}$	x 10	= 7.14	$\frac{5}{7}$	x 10	= 7.14	$\frac{4}{7}$	x 10	= 5.71

Nota. Adaptado de "Process-based Strategic Planning", por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin., Germany: Springer.



Figura 8. Rivalidad de los Competidores.

Como se había mencionado, la corporación tiene una diversidad importante de competidores, haciendo nula la posibilidad de que exista un monopolio en la industria. Una de las industrias más competitivas es el sector de transportes, cuya concentración se determina con el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), que, según Samuelson y Nordhaus (2004) indicaron que se calcula sumando los cuadrados de las cuotas de mercado porcentuales de todos los participantes en el mercado. En la Tabla 12 se puede observar que el IHH es igual a 1,481, lo que significa que el mercado se considera moderadamente competitivo y que finalmente se puede clasificar como un mercado oligopólico.

Tabla 12

Coefficiente de Concentración de Cuatro Empresas e Índice Herfindahl-Hirschman.

Grupo económico	2006-2013	MS%	IHH
Volvo Perú	11,716	23%	519
Diveimport	8,691	17%	286
Tracto Camiones	8,003	16%	242
Toyota del Perú	3,841	7%	56
Scania	3,536	7%	47
Ferreyros	3,534	7%	47
Euromotors	3,212	6%	39
JAC	900	2%	3
Otros	7,971	16%	240
Total unidades vendidas	51,404		
	32,251	63%	
	51,404		
Índice Herfindahl-Hirschman		1,481	

Nota. Tomado de “Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER)”.

En la Tabla 13 se muestra las cinco Fuerzas de Porter que configuran la industria de bienes de capital y en donde se puede apreciar que el poder de negociación de los compradores es alto en el negocio de Caterpillar porque precisamente allí se ubican las empresas del sector minero y construcción. Caso contrario, se puede observar en los sectores donde participan las empresas que complementan la oferta de Caterpillar existe un bajo poder de negociación y una baja barrera de ingreso a la industria.

Tabla 13

Fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter	Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el Perú	Dealers de Caterpillar y marcas aliadas en el extranjero	Empresas que complementan la oferta
Poder de compradores	8.33	6.67	5.00
Poder de proveedores	8.33	8.33	5.00
Amenaza de los ingresantes	5.71	7.14	2.86
Amenaza de los sustitutos	0.00	0.00	3.33
Rivalidad entre competidores	7.14	7.14	5.71

Nota. Adaptado de “Process-based Strategic Planning”, por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin., Germany: Springer.

La Figura 9 muestra la interacción de las cinco fuerzas de Porter en la industria.

Asimismo, la Figura 10, muestra las 5 *fuerzas* de Porter en la Industria Bienes de Capital.

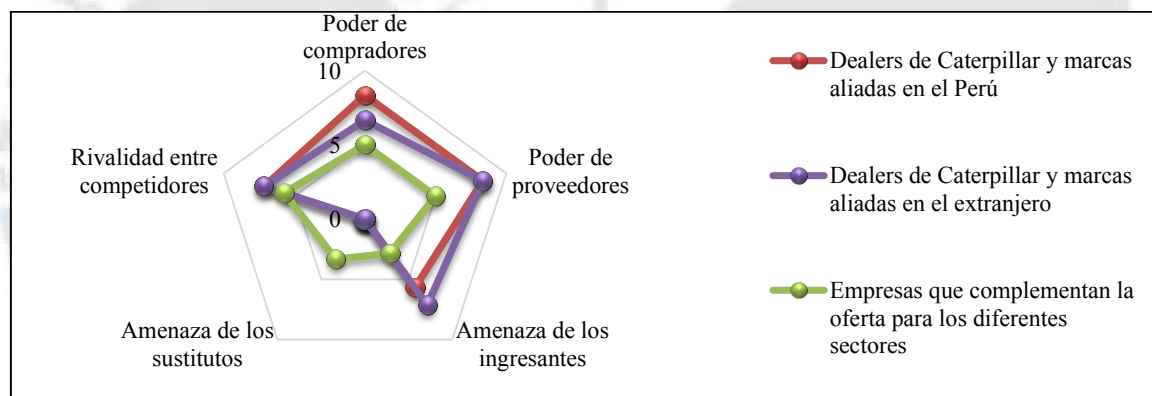


Figura 9. Fuerzas de Porter para Ferreycorp. Adaptado de “Process-based Strategic Planning”, por (Grünig & Kühn, 2005). Berlin, Germany: Springer.

3.6 Ferreycorp y sus Referentes

El modelo de negocio de la corporación encuentra referentes en empresas de la región como el grupo Sigdo Koppers y Finning. El servicio de posventa que desarrollan en sus mercados lo posicionan como grupos económicos de alto nivel que han logrado construir una imagen sólida a través de una amplia cobertura y un nivel de servicio diferenciado que responde a las necesidades de sus industrias. Asimismo, el cambio que la industria está experimentado en respuesta de la interacción de las fuerzas de mercado ha ocasionado que la capacidad financiera de las empresas y el uso de la tecnología de la información representen factores de éxito que les permita aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

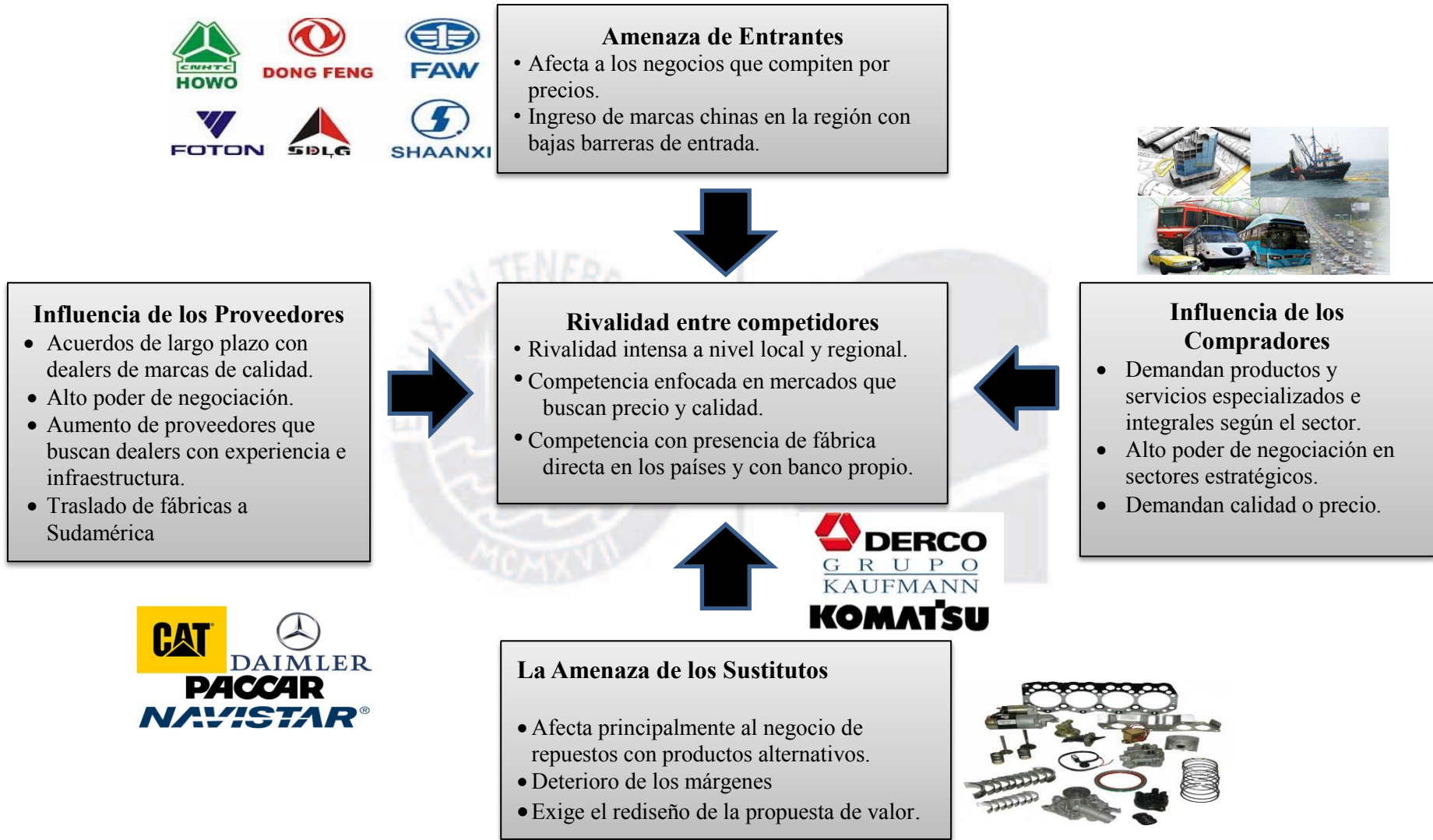


Figura 10. Fuerzas de Porter en la Industria Bienes de Capital. Tomado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2009. Deusto, España: Harvard Business Press.

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

En la Tabla 14 se muestra la Matriz de Perfil Competitivo de la corporación Ferreycorp donde lo posiciona como una empresa que tiene uno de los puntajes más altos entre sus competidores. Los altos valores que la corporación obtuvo en los factores claves de éxito de la industria responden al compromiso que tiene para contribuir al desarrollo de los países donde opera y al claro entendimiento del negocio que le permite agregar valor a las operaciones de los clientes. En la Figura 11 se muestra el resultado de la matriz de perfil competitivo (MPC). Por otro lado, en la Tabla 15 se muestra Matriz de Perfil Referencial donde Ferreycorp se mide con dos compañías de alto nivel que tienen un notable éxito en los mercados del sur a través de la representación de Caterpillar en Bolivia, Chile, Uruguay y Argentina, en el caso de Finning; y de la representación de prestigiosas marcas automotrices en Perú, Chile y Argentina en el caso del grupo Sigdo Koppers. La brecha que separa los puntajes obtenidos de sus referentes con el de Ferreycorp representa un desafío y oportunidades de mejora que se deben tener en cuenta para desarrollar la mejor capacidad distintiva de la región y posicionarse adecuadamente para alcanzar la visión. En la Figura 12 se muestra el resultado de la matriz de perfil referencial (MPR).

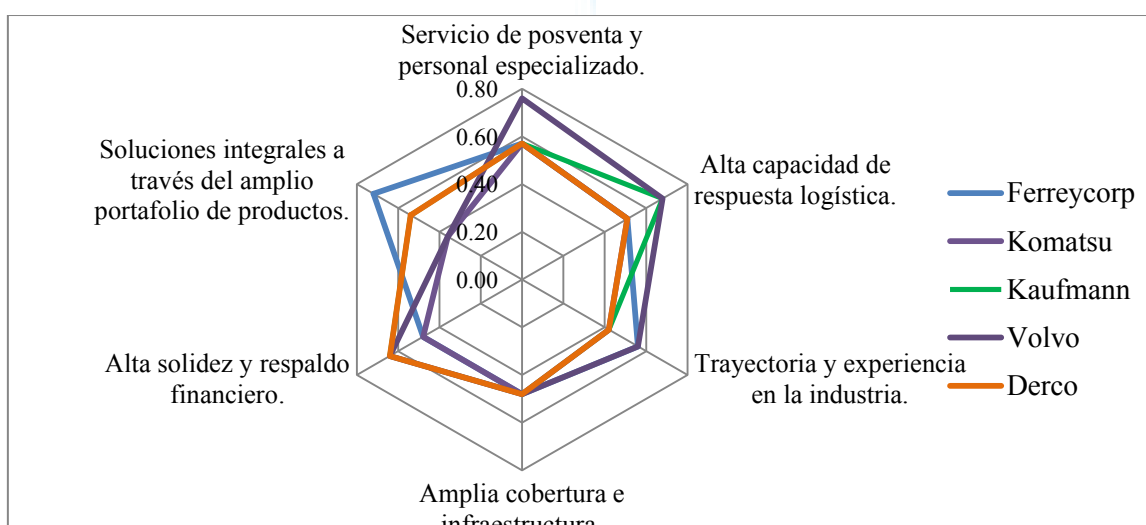


Figura 11. Resultado de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Ferreycorp		Komatsu		Kaufmann		Volvo		Derco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio de posventa y personal especializado.	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57	4	0.76	3	0.57
2 Rapidez en respuesta logística.	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68	4	0.68	3	0.51
3 Trayectoria y experiencia en la industria.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42
4 Amplia cobertura e infraestructura.	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
5 Alta solidez y respaldo financiero.	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
6 Soluciones integrales a través del amplio portafolio de productos.	0.18	4	0.72	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54
	1.00		3.32		2.82		3.33		3.48		3.16

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Ferreycorp		Sigdo Koppers		Finning International	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Servicio de posventa y personal especializado.	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76
2 Rapidez en respuesta logística.	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
3 Trayectoria y experiencia en la industria.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
4 Amplia cobertura e infraestructura.	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48
5 Alta solidez y respaldo financiero.	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
6 Soluciones integrales a través del amplio portafolio de productos.	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
	1.00		3.32		3.82		3.66

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

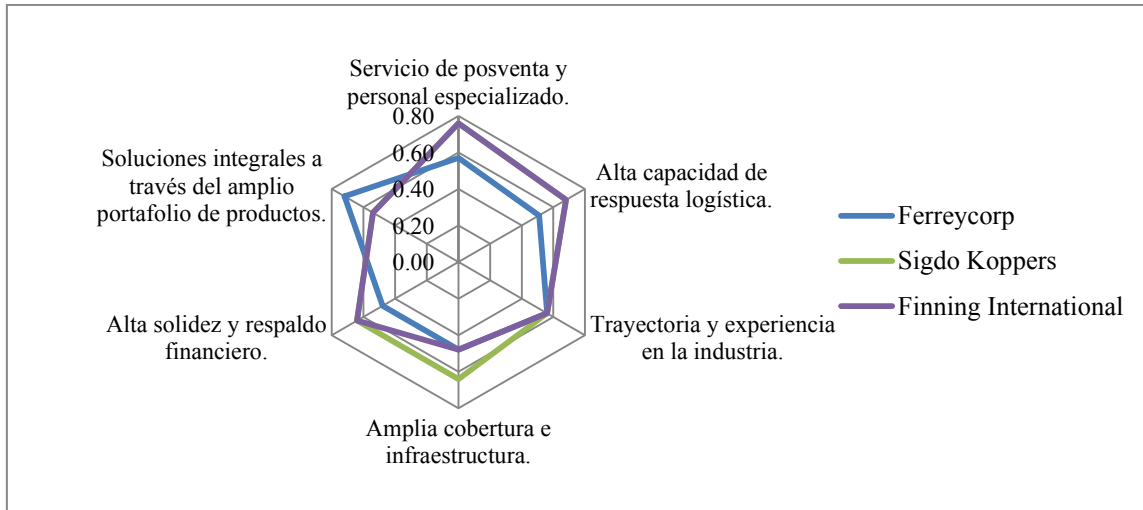


Figura 12. Resultado de la Matriz Perfil Referencial (MPR). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Los factores claves de éxito en la industria de bienes de capital son: (a) trayectoria y experiencia en la industria, (b) soluciones integrales y amplio portafolio de productos, (c) servicio de posventa y personal especializado, (d) amplia cobertura e infraestructura, (e) alta solidez y respaldo financiero, y (f) rapidez en respuesta logística. Estos factores derivan del escenario particular de este negocio, que incluye sectores claves como minería, energía y construcción y donde participan empresas con alcance global. Asimismo, contar con un servicio posventa y personal especializado, aunado a la amplia trayectoria y experiencia, son claves para entender a los sectores que se atienden. El poseer un amplio portafolio de productos y brindar soluciones integrales son de vital importancia para atender de manera integral a los clientes y agregar valor a sus operaciones.

Los montos de inversión son considerables en estos mercados y esto obliga a depositar la confianza en empresas de gran reputación, entendido como imagen, trayectoria y experiencia, además de un comportamiento adecuado de sus empresas en materia financiera, responsabilidad social, buen comportamiento organizacional, entre otros aspectos. Para atender a estos sectores, se requiere estar cerca de las operaciones de los clientes, para ello es indispensable contar con amplia cobertura e infraestructura además de rapidez de respuesta

para atender las operaciones logísticas. Es importante acotar que la mayoría de las operaciones mineras, de energía e infraestructura se desarrollan en lugares lejanos a las ciudades. Las operaciones comerciales se ven favorecidas a medida que las empresas de esta industria ofrezcan alternativas financieras para viabilizar estas oportunidades y que permitan atender mejor a los sectores manteniendo un stock adecuado para asegurar la operatividad de las unidades, para soportar las intermitencias y ciclos económicos propios de esta industria y para financiar su crecimiento.

3.8 Conclusiones

Latinoamérica es una región que presenta diversos ritmos de crecimiento y el negocio de bienes de capital encuentra oportunidades donde el crecimiento es más estable, económica y políticamente, y especialmente en las economías que basan su crecimiento en el desarrollo de sectores estratégicos como la minería, construcción e infraestructura. Allí la importancia de diversificar la oferta en sectores diversos para no poner en riesgo la sostenibilidad de los negocios debido a embates políticos y económicos propios de la región.

El factor social y el cuidado del ambiente generan alta implicancia para el desarrollo sostenible de las empresas; y los intereses empresariales deben tomar en cuenta este escenario para minimizar riesgos y desarrollar estrategias que transformen los contextos sociales y ambientales en favor de las empresas.

Las fuerzas que interactúan en la industria exigen que se desarrollen los factores claves de éxito de la misma para hacer frente a los riesgos y amenazas, y aprovechar las oportunidades. Ferreycorp cuenta con una amplia trayectoria y experiencia que, aunado a su fuerte posición competitiva en la industria, lo posiciona como una organización con capacidades de clase mundial para alcanzar su visión.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación interna (AMOFHIT) de Ferreycorp. En el cual, se evalúa lo siguiente: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Todo ello permite la elaboración de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se realiza un análisis de los factores internos de la corporación que permitirán conocer las capacidades para tomar las oportunidades y enfrentar las amenazas de la industria.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Ferreycorp se encuentra conformado por 16 empresas subsidiarias, presente en ocho países y cuenta con más de 6,500 colaboradores. La corporación se encuentra administrada por la gerencia general de Ferreycorp, las gerencias corporativas y el staff corporativo quienes se encargan de definir el desarrollo del marco estratégico general, definir las políticas y lineamientos corporativos en las principales áreas de gestión empresarial, monitorear la ejecución de la estrategia de las subsidiarias y el logro de los objetivos, lograr sinergias entre las subsidiarias en favor de los clientes de la corporación asegurando una oferta de soluciones de manera integral, y administrar el portafolio de programas y proyectos de alto impacto para la corporación. Sin embargo, se observa baja integración comercial entre las subsidiarias de la corporación que no permite contemplar una visión integral de las necesidades del cliente. Asimismo, cada una de las subsidiarias se encuentra administrada por un gerente general que a su vez tiene a su cargo a las gerencias de negocios, de administración y finanzas, marketing y recursos humanos. Sus principales funciones son el de alinear la estrategia de negocio a la estrategia corporativa, cumplir y comunicar las metas financieras y de negocios definidas por

el corporativo, manejar la relación con los clientes, representadas y otros stakeholders siendo responsable del mercadeo y la gestión comercial. Las decisiones estratégicas de la organización se toman con un estilo conceptual donde los gerentes poseen una alta complejidad cognitiva, enfoque en las personas, orientación al logro, y conjugan, en el proceso de toma de decisiones y establecimiento de objetivos, elementos clave como la confianza, creatividad, análisis de alternativas y participación activa del equipo.

La trayectoria intachable y experiencia cabal que caracteriza a la corporación es un reflejo de la reputación y capacidad de la alta dirección y sus gerentes. En ese sentido, el directorio se encuentra conformado por diez directores que fueron elegidos desde 2015 al 2017: (a) Oscar Espinosa Bedoya, presidente del directorio; (b) Carlos Ferreyros Aspíllaga, Vicepresidente; (c) Ricardo Briceño Villena; (d) Manuel Bustamante Olivares; (e) Aldo Defeilippi Traverso; (f) Carmen Graham Ayllón; (g) Eduardo Montero Aramburú; (h) Raúl Ortiz de Zevallos Ferrand; (i) Juan Manuel Peña Roca, y (j) Andrés Von Wedemeyer Knigge. Por su lado, los principales gerentes de Ferreycorp son: (a) Mariela García Figari de Fabbri, Gerente General; (b) Luis Bracamonte Loayza, Gerente Corporativo de Inversiones; (c) Andrés Gagliardi Wakeham, Gerente Corporativo de Recursos Humanos; (d) Patricia Gastelumendi Lukis, Gerente Corporativo de Finanzas; (e) Eduardo Ramírez del Villar López de Romaña, Gerente Corporativo de Asuntos Corporativos; y (f) Raúl Vásquez Erquicio, Gerente Corporativo de Auditoría Interna. La administración y gerencia se esfuerzan por mejorar continuamente las prácticas de Gobierno Corporativo y para ello han constituido cuatro comités: (a) Comité de Dirección General y Estrategia; (b) Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Gobierno Corporativo; (c) Comité de Auditoría y Riesgos; y (d) Comité de Innovación y Sistemas. El estilo de dirección y modelo de gestión utilizados constituyen factores clave para el accionar gerencial que está orientado a un manejo estratégico y efectivo de la organización.

Por último, la forma en que se encuentra organizada la corporación responde a una estructura de subsidiarias que les permita aprovechar el crecimiento económico y aumentar presencia en el mercado por mayor cobertura. Las empresas subsidiarias en el Perú son:

- Ferreyros, con 92 años de operaciones, empresa líder en la comercialización de bienes de capital y en la provisión de servicios en este ámbito. Tiene a su cargo la comercialización de maquinaria Caterpillar, así como de otras marcas aliadas: equipos de chancado Metso, grúas Terex y equipos de minería subterránea Paus. Al mercado agrícola marcas como: Massey Ferguson y Landini, entre otras. Es la subsidiaria con mayor nivel de facturación de la corporación y con más de 3,700 colaboradores al año 2014. A nivel nacional cuenta con más de 60 puntos de operaciones para garantizar el servicio posventa.
- Unimaq, inicia operaciones en 1999, comercializa y alquila equipos ligeros Caterpillar para la construcción, la industria y la minería, así también cuenta con equipos para la agricultura y pesca. Representa líneas de excelente calidad como: montacargas Mitsubishi-CAT, equipos de compactación Wacker, equipos de soldar Lincoln Electric, grupos electrógenos Olympian-CAT, torres de iluminación Terex, plataformas para trabajo en altura Genie, herramientas hidráulicas Enerpac, compresoras Compair y autohormigoneras Carmix.
- Orvisa, con 40 años de operaciones, es la primera empresa importadora y comercializadora de bienes de capital en la Amazonía peruana. Atiende a clientes que operan en el sector de hidrocarburos y energía, transporte fluvial, construcción, forestal y agrícola. Mayormente con las líneas que manejan Ferreyros, así como de Unimaq.
- Motored, inició operaciones en abril 2012 y atiende al mercado automotriz con la flexibilidad y agilidad que demanda. Representa las marcas de vehículos Kenworth, Iveco y DAF, con un portafolio amplio de camiones, volquetes, tracto camiones y

buses. Así también, representa una variada gama de marcas de repuestos, distribuidos por su división Motored Parts cuyo objetivo es brindar cobertura al mercado de repuestos americanos y europeos en general. Cuenta con sedes completas (venta, servicio y repuestos) en Lima, Arequipa, Trujillo y Cajamarca. Por otro lado, cuenta con locales de servicio y venta de repuestos en Cusco, Huancayo y Piura.

- Cresko, inició operaciones en octubre de 2007 para atender clientes emergentes que no cubre Ferreyros ni Unimaq y que operan en los sectores construcción, minería, agrícola e industria en general. Comercializa productos de procedencia asiática que abarca la provisión de insumos químicos, bienes de capital y equipos usados. Su oferta incluye cargadores SEM, camiones Shacman, tractores agrícolas Foton, motores Makinza, montacargas Mitsubishi, entre otros.
- Mega Representaciones, su línea de negocio incluye la distribución de neumáticos Goodyear, lubricantes Mobil y equipos de protección personal de 3M, Capital Safety, Microgard, Bullard, entre otros. Atiende prioritariamente a los sectores de minería, construcción y transporte. Cuenta con una planta de reencauche y con seis sucursales en el país.
- Fiansa, con 45 años, enfocados en la ejecución de proyectos metalmecánicos y eléctricos para los principales sectores de la economía. Sus principales líneas de negocio son la fabricación de estructuras pesadas, semipesadas y calderería, el montaje metalmecánico y electromecánica e instalaciones eléctricas.
- Ferrenergy, constituida en el 2006 para atender la venta y suministro de energía a clientes cuya opción no sea la adquisición de grupos electrógenos o plantas de energía llave en mano, sino la compra de energía en forma temporal o permanente. Incorporó a sus operaciones la venta de energía temporal con plantas de 10 MW y 80 MW de reserva fría que viene atendiendo pedidos puntuales de energía.

- Fargoline, creada en el 2009, ofrece servicios en los regímenes de depósito temporal, depósito aduanero y depósito simple, habiendo consolidado con éxito su propuesta de valor en el sector logístico de comercio exterior y convirtiéndose en un referente para el mercado. Ha realizado sólidas inversiones en equipos de izaje y unidades de transporte.
- Forbis Logistics, constituida en 2010 y con base en el estado de Florida, es una empresa dedicada a brindar servicios como agente de carga internacional que ayuda a simplificar la ejecución de las actividades de carga entre Perú y Estados Unidos, y a permitir un mejor acercamiento a los sectores que Ferreycorp atiende.
- Sitech, inicio operaciones en 2013, encargada de proveer productos tecnológicos y servicios para elevar la productividad de los clientes de los mercados de construcción, minería, hidrocarburos y agricultura. Cuenta con la representación de los productos Trimble, empresa norteamericana aliada a Caterpillar que ofrece servicios de posicionamiento (GPS/GNSS) y control de maquinaria.
- Gentrac, distribuidora de Caterpillar en Guatemala (1938) y Belice (1998) mantienen destacada participación en los sectores construcción, minería, agregados, agrícola, extracción de petróleo, energía e industria.
- Cogesa, fundada en 1926 en El Salvador, atiende los sectores de construcción de infraestructura en general, vivienda, generación de energía, vehículos e industrial.
- Mercalsa, fundada en Nicaragua en 2009 como distribuidor mayorista de lubricantes Mobil. Cuenta con una sala de ventas y centro de distribución en Managua, desde donde cobertura a todo el territorio en los segmentos vehicular, construcción, transporte, generación eléctrica e industria general.
- Trex, representante de Terex en una completa gama de grúas, equipos portuarios y plataformas que atiende a Santiago, Antofagasta, Copiapó, Concepción y Calana en Chile, así como en Barranquilla (Colombia). Atiende a la minería, puertos y la

construcción.

En la Figura 13, se muestra la distribución de las subsidiarias a lo largo de Sudamérica y Centroamérica. En la Figura 14 se muestra el organigrama de la corporación Ferreycorp en relación a sus subsidiarias.

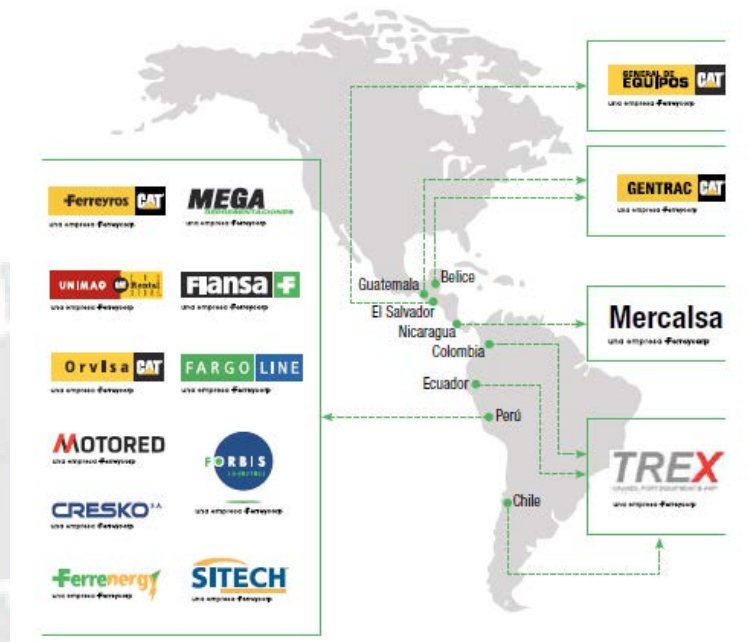


Figura 13. Subsidiarias de Ferreycorp. Tomado de “Estructura Organizativa Ferreycorp”.



Figura 14. Organigrama de Ferreycorp. Tomado de “Estructura Organizativa Ferreycorp”.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Ferreycorp participa en la industria de bienes de capital a través de sus 16 subsidiarias que aportan un amplio portafolio de productos y servicios relacionados. Debido a su modelo de negocios, la corporación cuenta con una cartera de clientes en el Perú y en el extranjero que se encuentran ubicados en diferentes sectores económicos que pueden demandar precio o calidad y que pueden ser atendidos en forma simultánea por más de una subsidiaria. A lo largo de los años, la empresa ha ido consolidando su presencia en Perú y recientemente ha iniciado su incursión en el mercado Latinoamericano. Su participación de mercado en el Perú ha mantenido niveles indiscutibles de liderazgo, habiendo importado más de USD 708 millones en 2014, mientras que sus competidores más cercanos como Divemotor y Volvo importaron cerca de USD 211 y USD 180 millones, respectivamente. Ver Figura 15.

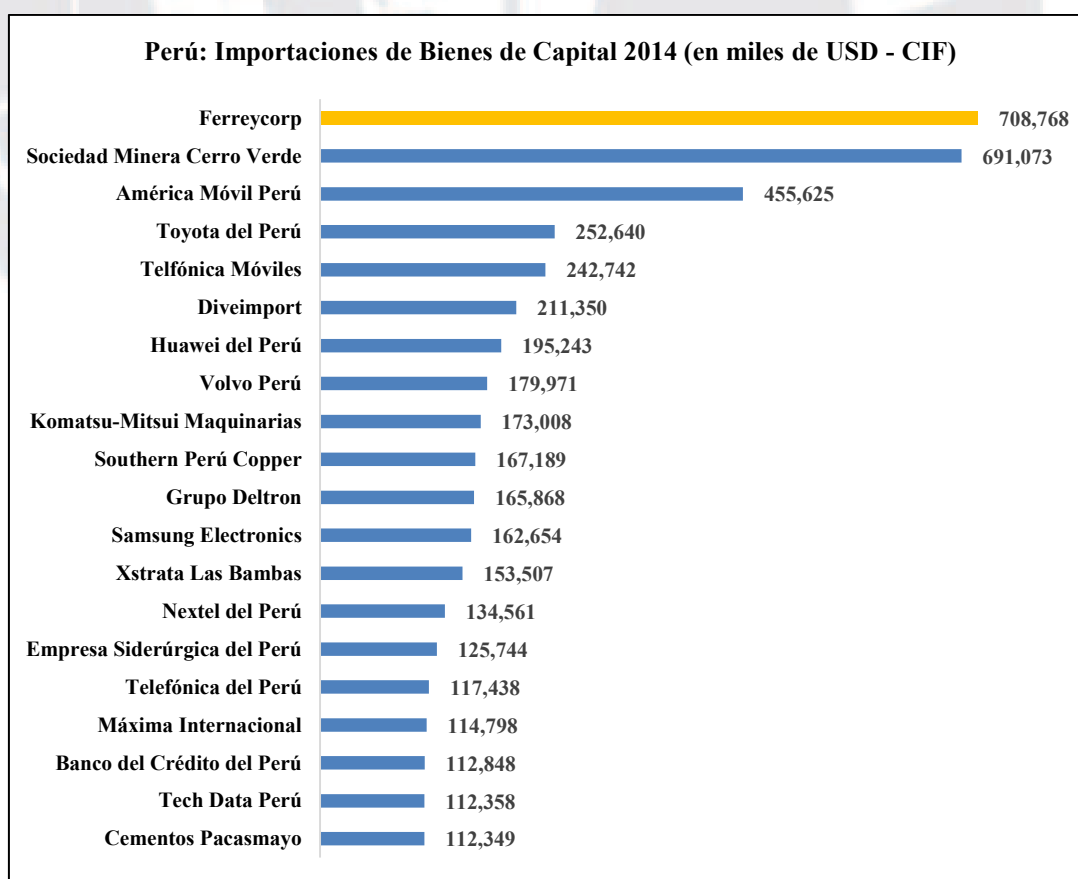


Figura 15. Importación de Bienes de Capital en el Perú, 2014. Tomado de “Revista de ComexPerú”, 2015, Vol. 18-Nº209

Una de las fortalezas de Ferreycorp estriba en la capacidad que tiene para brindar soluciones integrales a través de su portafolio de productos y marcas de calidad. En el Apéndice E se muestra el portafolio de la empresa clasificado por subsidiarias y con el detalle de marcas, proveedores y sectores al que va dirigido. El producto principal del portafolio es Caterpillar debido a que representa más del 70% de las ventas consolidadas. En ese sentido, la participación de la marca en los principales sectores económicos del Perú y otros países, ha mantenido una posición clara de liderazgo tal como se puede apreciar en la Figura 16, lo que convierte a Ferreycorp como una empresa que participa activa y estratégicamente en el desarrollo económico de los países donde opera.

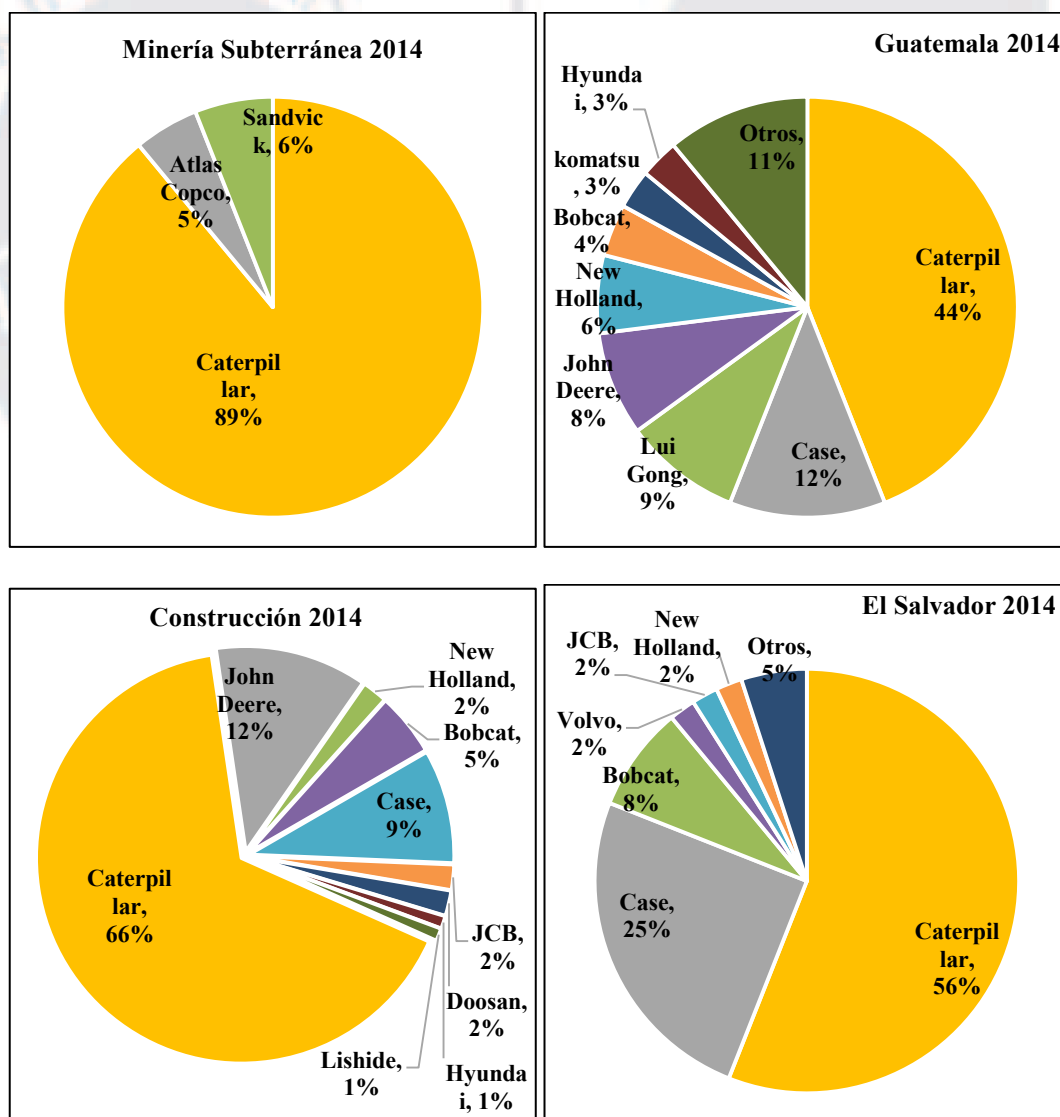


Figura 16. Participación de Mercado de Caterpillar. Tomado de “Memoria Anual Ferreycorp 2014”, por la Superintendencia del Mercado de Valores. Recuperado de: www.smv.gov.pe

Como se había mencionado, debido al modelo de negocio de Ferreycorp, la compañía cuenta con una cartera de clientes que se ubican en diferentes sectores económicos cuya distribución de ventas se concentran, principalmente, en los mercados de minería, construcción hidrocarburos, comercio, servicios y transporte, tal como se puede observar en la Figura 17.

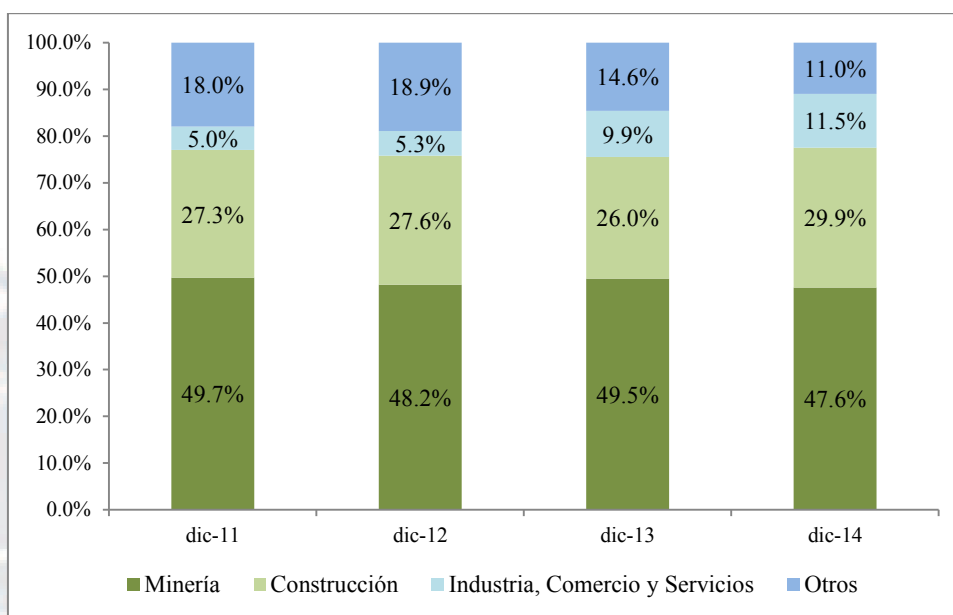


Figura 17. Distribución de Ventas por Sector Económico. Tomado de “Memoria Anual Ferreycorp 2014”, por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe>

La venta realizada en las diferentes plazas se explica de la siguiente manera:

- Minería, le permite a la corporación obtener ventas de maquinarias, repuestos y servicios lo cual representó el 47.6% del total de sus ingresos en 2014. Esto se debió principalmente a la entrada en operación de alrededor de 600 camiones Caterpillar de gran tonelaje, 400 palas eléctricas e hidráulicas y perforadoras, más de 65 cargadores de bajo perfil para minas subterráneas, y numerosos equipos auxiliares Caterpillar y de marcas aliadas. En el Perú, Ferreyros y Unimaq ofrecen maquinarias de movimiento de tierra, grupos electrógenos, montacargas, torres de iluminación y compresoras, que han permitido elevar su participación en la cadena productiva del cliente minero, posicionándose como los únicos proveedores del mercado capaz de suministrar toda la

línea de equipos para una operación minera de tajo abierto. En el Salvador se encuentra Cogesa; en Nicaragua, Mercalsa; Gentrac, en Guatemala y Belice que atienden el sector minero con maquinarias, lubricantes y montacargas. En Chile y Colombia se tiene a Trex que brinda productos como grúas y plataformas de levante para diversos sectores económicos, especialmente aquellos que tienen proyectos en minería, infraestructura y puertos.

- Construcción, al 2014 representó el 29.9% del total de ventas de Ferreycorp; logrando ser el segundo sector con mayor participación y uno de los más importantes para la compañía, el cual es atendido con capacidades únicas en provisión de maquinaria pesada y ligera (nueva y usada). La inversión, tanto privada como pública, impulsó una serie de obras de infraestructura en el Perú. En 2014, se inició la construcción de cuatro tramos importantes de carreteras: Huacho – Pativilca - Trujillo, Lima – Canta, Quilca – Matarani – Punta Bombón y Ayacucho – Abancay. Así como el tramo 2 de la Longitudinal de la Sierra. Construcción de obras hidroeléctricas como las centrales Cerro del Águila, Chaglla, Quitaraca, Cheves y Huanza. También es importante resaltar las adjudicaciones de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima, el Gasoducto del Sur, la modernización de la Refinería de Talara, Vías Nuevas de Lima y el Aeropuerto de Chincheros. Ferreyros, Unimaq, Motored, Cresko y Fiansa, que se encuentran en el Perú, ofrecen maquinarias de movimiento de tierra, equipos de pavimentación y asfalto, camiones, volquetes y estructuras pesadas y semipesados que permiten a la corporación ofrecer soluciones integrales a los clientes que se encuentran en este sector. En Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice) se cuenta con Gentrac, Cogesa y Mercalsa que brindan maquinarias y neumáticos a sus clientes. Trex, que se encuentra en Chile y Colombia ofrece valor a sus clientes mediante grúas, plataformas y equipos de izaje.

- Energía y Petróleo, hasta octubre de 2014, el crecimiento promedio de la demanda de energía en el Perú ha sido cercano a 5% siendo atendida por centrales hidráulicas, térmicas y, en menor proporción, por energía renovable. El portafolio de productos y la capacidad de generar soluciones integrales de energía, como plantas llaves en mano, equipos encapsulados o suministro de energía térmica ha permitido atender a clientes de diversos mercados a través de las subsidiarias Ferrenergy y Fiansa. En el sector de hidrocarburos, la demanda principalmente se centró en la provisión de grupos electrógenos modelo 3512B para los taladros de perforación.
- El sector Transporte, en los últimos años el Perú viene atravesando un periodo de transición donde las nuevas legislaciones legales y ambientales han exigido a los transportistas renovar su parque automotor, en este sentido, las subsidiarias Cresko, Motored y Mega Representaciones ofrecen buses, repuestos, lubricantes y neumáticos con el fin de brindar una variedad de productos que le permita posicionarse y formar parte de este proceso de renovación. En Centroamérica, donde las legislaciones permiten vender unidades usadas, se cuenta con las subsidiarias Cogesa (El Salvador), Mercalsa (Nicaragua) y Gentrac (Guatemala).
- Marítima y Pesca, en el 2014 se autorizó la realización de solo una temporada de pesca durante el primer semestre y se suspendió la segunda, reduciéndose en 28.1% con respecto al año 2013. Sin embargo, se logró cerrar importantes negocios para la repotenciación de embarcaciones pesqueras con motores de la familia 3500. La marca Caterpillar, a través de Ferreyros y Unimaq, mantuvieron su liderazgo al alcanzar una participación de mercado superior a 65% en motores marinos, medida en dólares FOB de importación. Así también, Ferreyros es socio estratégico de la Marina de Guerra, al suministrarle motores de propulsión de la familia 3500 para ser instalados en las patrullas marítimas que están siendo construidas en el SIMA.

- Gobierno, en 2014 las entidades del Estado ejecutaron planes de compras por más de USD 24 000 millones (crecimiento del 50% con respecto a 2013). Ferreyros mantiene su posición de líder de venta de bienes de capital en el sector gobierno con más de 120 procesos de compra adjudicados, con líneas de máquinas de construcción, grupos electrógenos y repuestos Caterpillar, así como tractores Massey Ferguson y Landini. También se suministró repuestos y servicios Caterpillar e implementos agrícolas.
- Agrícola, en 2014 Ferreyros vendió 400 tractores Massey Ferguson y Landini, mostrando una participación de mercado de 36%. Buen desempeño en la venta de equipos, la provisión de repuestos para maquinaria agrícola y agroindustrial con un crecimiento del 17% respecto al año 2013. Asimismo, Cresko también ha logrado afianzarse como proveedor de tractores y repuestos agrícolas de la marca Foton.

La distribución de los productos se realiza a través de diversos canales de venta como las sucursales, tiendas de repuestos, talleres de servicios y las consignaciones en las instalaciones de los clientes. Por otro lado, la estrategia corporativa de precios se encuentra orientada al logro de los objetivos de ventas, márgenes y de satisfacción de clientes, basándose en diseñar márgenes de ganancia mixtos con discriminación por tipo de cliente y línea de producto cuya combinación debe generar el margen bruto deseado. La gestión de precios (pricing) para este tipo de negocios busca maximizar la rentabilidad de los productos a partir de una adecuada combinación de factores de ganancia que están basados en tres enfoques: (a) enfoque de maximización del volumen de ventas, (b) enfoque de maximización del margen de venta, y (c) enfoque de gestión de descuentos por cliente. Es importante señalar que a partir de las investigaciones y actividades de inteligencia de mercado utilizadas para medir la satisfacción de los clientes y evaluar el precio, se ha logrado concluir que los precios se encuentran en el rango superior debido a que están correlacionados con el alto nivel de servicio de posventa que ofrece al mercado.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El modelo operativo de Ferreycorp combina un rol orientador y controlador estratégico. Es decir, brinda lineamientos y orientación en algunos aspectos de la gestión, mientras que en otros, controla indicadores de gestión y resultados, y además participa en algunas de las decisiones operativas junto con las subsidiarias.

Entre las dimensiones del modelo operativo se tiene lo siguiente:

- Gobierno Controlador Estratégico, entre las iniciativas se tiene el despliegue de la estructura organizacional de la corporación, fortalecimiento del esquema de toma de decisiones en la corporación, definición de la estructura de los directorios de las subsidiarias de Ferreycorp, implementación de comités de Ferreycorp, y desarrollo de una metodología de gestión de proyectos corporativos.
- Autonomía Operativa, orientador estratégico, como iniciativas se tiene el fortalecimiento del sistema corporativo de medición; y optimización del ciclo corporativo de planeamiento, presupuesto y proyecciones.
- Cultura y Recursos Humanos, orientador estratégico, como iniciativas la gestión del cambio para la implementación del modelo operativo de Ferreycorp, desarrollo de una cultura corporativa y fortalecimiento del liderazgo, valoración de puestos y gestión de compensación y beneficios, implementación del modelo de gestión de recursos humanos corporativo, y diseño de la intranet corporativa y del boletín de noticias Ferreycorp.
- Tecnología de Información, controlador estratégico, entre las iniciativas se tiene la elaboración del modelo corporativo de gobierno de TI, implementación de un modelo de gestión de costos y presupuestos de los servicios, y elaboración del modelo de gestión de arquitectura empresarial.
- Sinergias en las funciones de soporte y core, controlador estratégico.

La gran ventaja competitiva de Ferreycorp es la cobertura que tiene a lo largo de todo el territorio peruano y en el extranjero, lo que le permite estar más cerca de las operaciones de sus clientes. Asimismo, la estrategia de integración vertical hacia atrás que tiene la corporación, impulsa la integración de su cadena de suministros a través de la participación de las subsidiarias encargadas de brindar los servicios complementarios como el de servicios de almacenaje y forwarder, lo que le permite acceder a importantes ahorros, a un mejor control y a una mayor visibilidad a lo largo de la cadena. Todo ello, con el objetivo de garantizar al cliente la máxima eficiencia en la atención de sus productos, una adecuada cercanía de locaciones para la compra de repuestos y un nivel servicio de posventa diferenciado. Por otro lado, en 2013 se inició la construcción de un edificio corporativo en el local de 28,000 m² adquirido en 2010 en la Av. Argentina; donde también se encuentra el Centro de Distribución de Repuestos de Ferreyros y la planta y almacenes de Mega Representaciones. Durante el 2014, en un área de 2,300 m² se construyó el nuevo Centro de Desarrollo Técnico, que se encuentra dotado de ocho aulas de capacitación, un taller de entrenamiento para la adquisición y certificación de habilidades técnicas y bahías para máquinas Caterpillar. Recientemente, en el año 2015 realizó la compra de un amplio terreno en Pucusana con el fin de construir un gran centro logístico.

La base de proveedores de la corporación es amplia y la política de la corporación es establecer una relación estrecha y de largo plazo con ellos. Un factor que influye sobremanera en el éxito del modelo de negocio de la corporación es la gestión de compras de los productos que no solo tiene que ver con la negociación del mejor precio del producto en fábrica, sino también con la negociación de mejores fletes desde los puertos de origen, mejores condiciones y la elección de la modalidad de importación más adecuada. La política de compras está orientada a la compra por volumen bajo la modalidad marítima para cargas de stock y modalidad aérea para pedidos de emergencia. La estructura de costos de

importación vía marítima es la más económica y tiene un factor de importación promedio de 8% sobre el monto de la compra. El concepto más representativo de esta modalidad de importación es el costo del flete y mientras mayor sea el volumen de compra y mayor sea el porcentaje de ocupación del contenedor, el factor de importación resultará más competitivo porque se estará haciendo un mejor aprovechamiento del costo del flete. El resto de conceptos tienen que ver con las coordinaciones que realizan para desaduanar la carga y trasladar el contenedor al almacén de la empresa. Los niveles de compra en general responden a la política financiera de mantener un índice de rotación objetivo, un nivel de servicio adecuado y de cumplir con el objetivo del margen bruto planificado.

Las oportunidades de mejora para la optimización de la estructura de costos se encuentran básicamente en tres variables de amplia importancia: (a) volúmenes de compras adecuados, que está directamente relacionado a la reducción de los niveles de sobrestock con el fin de tener una mejor calidad de inventario; (b) disminución de costos fijos, que tiene que ver directamente por contar con la cantidad adecuada de fuerza administrativa en las áreas de soporte, (c) la disminución del mantenimiento de infraestructura; y (d) mejora de procesos. En este último punto, la subsidiaria Ferreyros ha seguido un proceso de certificación de sus procesos para conseguir el ISO 9001, tarea que aún queda pendiente para el resto de subsidiarias de la corporación.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las ventas netas en 2014 ascendió a S/. 4,877.8 millones, en comparación con S/. 5,225.4 millones del año 2013, lo cual representa una disminución del 6.7% debido al menor dinamismo de la economía nacional. La venta de equipos Caterpillar y marcas aliadas fueron de S/. 2,558.5 millones, lo que representa una disminución del 18.2% con respecto al año 2013. Sin embargo, la venta de repuestos y servicios se incrementó considerablemente a 12.9% impulsada por el crecimiento y renovación del parque de maquinaria, como

consecuencia de los equipos vendidos a lo largo de los últimos años (ver Figura 18). Esta tendencia se mantendrá en los próximos años debido a que el mercado no tendrá el mismo nivel de inversión en maquinarias que en los años anteriores por el difícil contexto internacional sino que estará preocupado en mantener sus máquinas y equipos altamente operativos que significará mayor consumo de repuestos y servicios.

En abril 2013, se completó la primera emisión de instrumentos de renta fija (bonos corporativos) en el mercado internacional por USD 300 millones, después de 30 años de activa participación en el mercado de capitales peruano. El monto recaudado por esta emisión, con una tasa anual de 4.875%, fue utilizado para reperfilarse la deuda de un plazo promedio de tres años con amortizaciones, a un pago de capital a siete años bullet. Con lo cual, la corporación pudo liberar línea de crédito de corto plazo y ha cubierto sus necesidades de mediano plazo por los próximos dos años. Estos bonos recibieron calificación de BB+ por las agencias internacionales Moody's y Standard & Poor's.

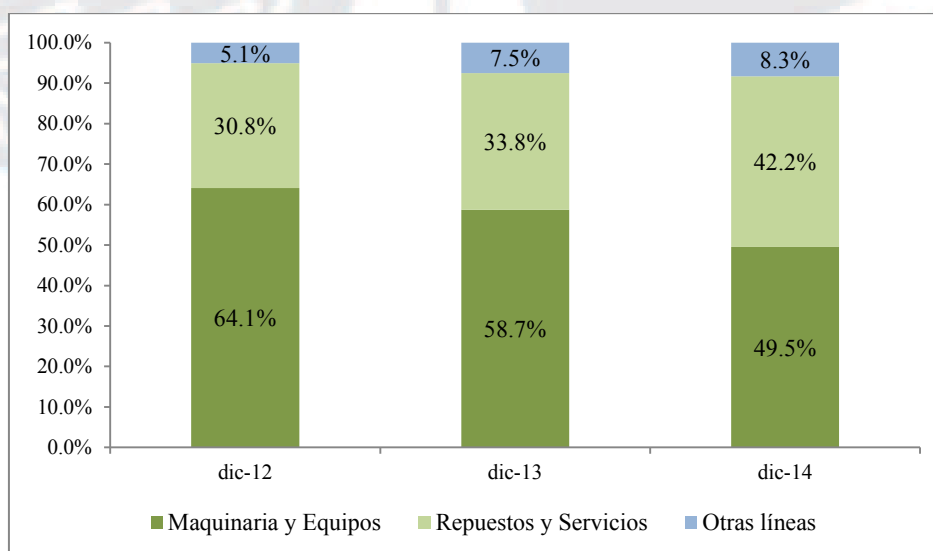


Figura 18. Distribución de Ventas por Línea. Tomado de “Memoria Anual Ferreycorp 2014”, por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe>

En 2014 Ferreycorp cambió su política contable para valorizar sus inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos, pasando del Método del Costo al Método de Participación Patrimonial. Al 31 de diciembre de 2014, el total de activos alcanzó S/4,519.2

millones respecto a S/. 4,410.4 millones al 31 de diciembre de 2013, lo que representa un aumento de S/. 108.8 millones (2.5%) debido al aumento de las cuentas por cobrar en S/. 58.5 millones (facturación de una pala Caterpillar a un cliente minero, la misma que fue cancelada en enero de 2015 y a su vez se pagó a Caterpillar por la misma maquinaria), aumento neto de S/. 36.8 millones en el activo fijo (mayores compras de maquinaria para los talleres) y aumento del crédito mercantil por S/. 22.9 millones originado por la adquisición de la subsidiaria chilena Trex. Así también, al 31 de diciembre de 2014, el total de pasivos ascendió a S/. 2,923.4 millones frente a S/. 2,866.8 millones al 31 de diciembre de 2014, un incremento de S/. 56.8 millones (2.0%), explicado por los puntos antes mencionados.

Entre las principales variaciones se tiene el crecimiento del pasivo no corriente (+5.6%) y el menor pasivo corriente (-1.6%). Así también, canceló préstamos por S/. 116 millones con la generación de caja y reperfiló S/. 15 millones, ambos con vencimiento en el 2014. Es importante mencionar que los saldos de deuda bancaria son impulsados por el tipo de cambio, debido que el 97.6% del financiamiento lo toma en dólares. En este punto, es importante mencionar que la compañía presenta niveles de vulnerabilidad ante la volatilidad del tipo de cambio debido al descalce financiero propios de su operación. En años anteriores la corporación ha experimentado pérdidas por tipo de cambio por dichas fluctuaciones por no contar con coberturas adecuadas de derivados financieros para mitigar el riesgo.

El ratio de endeudamiento al 31 de diciembre de 2014 es de 1.83, ligeramente menor al 1.86 obtenido al 31 de diciembre de 2013. Es conveniente acotar que Ferreycorp, por su alto nivel de especialización y sofisticado manejo de inventario, requiere de alto capital que debe ser gestionado adecuadamente para evitar costos de inventario en exceso y costos financieros. Su nivel de apalancamiento (1.8 veces al cierre del ejercicio 2013 y 2014) va en línea con el giro del negocio y directamente relacionado a la envergadura, dimensión y cantidad de equipos que son demandados.

La corporación genera la caja necesaria para hacer frente a sus obligaciones sin inconvenientes y se encuentra dentro de los covenants establecidos en el contrato de emisión de bonos corporativos internacionales. Asimismo, la corporación tiene relaciones sólidas con el sistema financiero y recibe el apoyo directo de Cat Financial para financiar a clientes importantes de sectores estratégicos. Ferreycorp maneja dos tipos de operaciones financieras que corresponden a leasing operativo y préstamos directos exclusivos. El apoyo de Cat Financial facilita la realización de operaciones comerciales y desembolsa a Ferreycorp una comisión por cada operación que asciende a 0.20% del importe financiado que se traducen en otros ingresos financieros.

Por otro lado, el EBITDA en 2014 alcanzó los S/. 522.3 millones una disminución de 11% frente a los S/. 587.7 millones del año 2013, como consecuencia de un menor nivel de ventas y mayor nivel de gastos. El margen EBITDA fue del 10.7% mostrando cierta estabilidad respecto a los 11.2% del año 2013. En los Apéndices F, G, H, I, J, K y L, se muestran los estados financieros, ratios y otras relaciones con el fin de brindar mayor detalle.

La corporación tiene la política de trabajar con base a la metodología del Valor Económico Agregado que permite determinar en qué medida la utilidad generada por unidad de negocio es superior al costo de capital, incluyendo al del accionista. Se realizan evaluaciones periódicas de la utilidad operativa por negocio y de los recursos. Asimismo, se ha reforzado, en todos los niveles, las nociones de rentabilidad con la finalidad de que cada unidad de negocio tome decisiones buscando incrementar el retorno sobre el capital invertido. Desde la creación de Ferreycorp, la corporación tiene un mayor poder de negociación en el sistema financiero que le otorga mejores condiciones para optimizar el WACC. Es importante mencionar que la corporación tiene la oportunidad de evaluar estrategias de cobertura financieras para gestionar el riesgo cambiario y de evaluar la opción de otorgar mayores posibilidades de crédito a sus clientes según los mecanismos de cada mercado.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El Directorio de Ferreycorp se encuentra compuesto por diez directores elegidos de acuerdo con lo previsto en la Ley General de Sociedades y en cumplimiento con lo señalado en el artículo 32 del Estatuto de la empresa, por un periodo de tres años. De acuerdo con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, Ferreycorp cuenta con directores independientes para asegurar la toma de decisiones en asuntos donde se produzca potenciales conflictos de intereses y para garantizar la pluralidad de las opiniones. El Directorio de Ferreycorp tiene cuatro comités: (a) Comité de Dirección General y Estrategia; (b) Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Gobierno Corporativo; (c) Comité de Auditoría y Riesgos; y (d) Comité de Innovación y Sistemas. Así también, posee una Gerencia General, con cinco gerencias corporativas: (a) Asuntos Corporativos, (b) Auditoría Interna, (c) Finanzas, (d) Recursos Humanos, y (e) Inversiones. Al terminar el 2014, existen 6,633 colaboradores permanentes de Ferreycorp, tanto en el Perú como en el extranjero. Tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Variación del Personal de Ferreycorp

Ferreycorp	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Funcionarios	88	104	127	139	154	167
Empleados	1,854	2,247	2,600	3,169	3,518	3,603
Técnicos	1,879	2,386	2,631	2,929	2,847	2,764
Total Ferreycorp	3,821	4,737	5,358	6,237	6,519	6,633

Nota. Tomado de “Memoria Anual Ferreycorp 2014”, por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe>

Así también, existe el Sindicato Unitario de Trabajadores de Ferreyros S.A. conformado por 327 colaboradores al cierre de 2014. Ferreycorp busca retribuir a los colaboradores de la empresa mediante una política de remuneraciones y beneficios sobre promedio del mercado y asegurar la puntualidad en el pago de las remuneraciones.

La mayor ventaja competitiva de Ferreycorp es su capital humano, quienes ponen en acción la propuesta de valor de las empresas de la corporación mediante la entrega oportuna

de productos, la dotación de servicios de calidad a los bienes que comercializan, la eficiencia de la distribución de repuestos, la consecución de recursos financieros para los clientes, la capacitación para técnicos y operadores de los clientes, entre otros aspectos. Por lo tanto, es fundamental mantener un buen clima laboral organizacional a fin de atraer y retener al mejor talento, lográndose con las mejores prácticas de recursos humanos.

Por otro lado, se promueve y se facilita el desarrollo profesional de los colaboradores de la corporación en un entorno que impulsa las capacidades. Este se basa en los procesos de evaluación de desempeño y reconocimiento, mediante la retroalimentación, así como propuestas para la capacitación requerida para asumir nuevos retos. La corporación define aspectos relevantes de la relación con los colaboradores. Respecto al balance de vida, permite la mayor inclusión de la mujer al mercado laboral, facilitando el rol de madre trabajadora, para lo cual se cuenta con lactarios en diferentes locales de la corporación. Asimismo, se cuenta con programas de préstamos de vivienda, de salud, de escolaridad, talleres para hijos y cónyuges con el fin de elevar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores con la corporación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las subsidiarias como Ferreyros, Motored, Orvisa y Unimaq manejan un ERP llamado DBS (Dealer Business System) que es un sistema desarrollado por Caterpillar para gestionar el core del negocio, sin embargo, el resto de subsidiarias disponen de distintos ERP que venían utilizando antes de pertenecer a la corporación, ocasionado de que exista la oportunidad para integrar los sistemas en la corporación. El sistema DBS permite generar la información diariamente con el fin de que se genere el Big Data para tomar decisiones. El DBS es considerado un sistema de información core que a su vez trabaja integrado a sistemas satélites que arrojan distintos reportes que permiten tener una visión completa del negocio. Uno de los desafíos que tiene la corporación es gestionar la relación con sus clientes de una

forma integral o de 360° con el fin de que se aprovechen todas las oportunidades de ventas en conjunto y de manera coordinada. Para ello se está planificando realizar la compra de un sistema CRM Cloud for Customer de SAP que integrará la información de clientes, lead, oportunidades, cotizaciones y ventas de la corporación con el fin de que se tenga una mejor visión comercial y una mayor rapidez en el desarrollo de negocios.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Se tienen diversas herramientas para el manejo de sus negocios:

- Administración de Relaciones con Clientes (CRM). En 2005 se puso en vigencia la utilización de la metodología CRM que permite el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Sin embargo, se requiere de un sistema que administre Big Data.
- Six Sigma. Desde el año 2003, Ferreyros viene desarrollando la metodología Six Sigma para la mejora continua de diversos procesos dentro de la empresa. Entre los procesos que han sido optimizados se encuentran: pago a proveedores, actividades con agentes de aduanas, manejo de pérdidas y destrucción de sobrestocks en los almacenes de Lima, Yanacocha y Antamina, transportes, talleres, entre otros. El objetivo trazado es llegar a mejorar los tiempos de entrega y reducir gastos.
- Programa de Administración del Desempeño. Sistema para la evaluación de desarrollo de personal a través del cumplimiento de objetivos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 17, se muestra la matriz de evaluación de factores internos, realizada en base al análisis del AMOFHIT; se seleccionó e identificó los aspectos más relevantes para Ferreycorp; y se puede observar que la corporación obtiene un puntaje de 2.89 dentro del promedio; sin embargo, se debe trabajar sus debilidades. Como también, usar sus capacidades para aprovechar las oportunidades del entorno, y evitar que sus debilidades lo expongan frente a las amenazas del entorno.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1: Trayectoria y experiencia en la industria.	0.12	4	0.48
F2: Soluciones integrales a través del amplio portafolio de productos.	0.11	4	0.44
F3: Amplia cobertura e infraestructura.	0.10	3	0.30
F4: Servicio de posventa y personal especializado.	0.10	3	0.30
F5: Rapidez en respuesta logística.	0.10	3	0.30
F6: Relación sólida con proveedores.	0.06	4	0.24
F7: Alta solidez y respaldo financiero.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.65		2.24
Debilidades			
D1: Elevados costos financieros por exceso de inventario.	0.04	2	0.08
D2: Alta dependencia del sector minero y construcción.	0.07	2	0.14
D3: Política crediticia no alineado al comportamiento del mercado.	0.05	2	0.10
D4: Poca integración comercial entre subsidiarias para elaborar propuesta de valor integral.	0.03	2	0.06
D5: Ausencia de estandarización de procesos a nivel corporativo que limitan el crecimiento ordenado y sostenible.	0.05	1	0.05
D6: Precios elevados sobre el promedio del mercado.	0.07	2	0.14
D7: Vulnerabilidad ante la volatilidad del tipo de cambio.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.35		0.65
Total	1.00		2.89

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

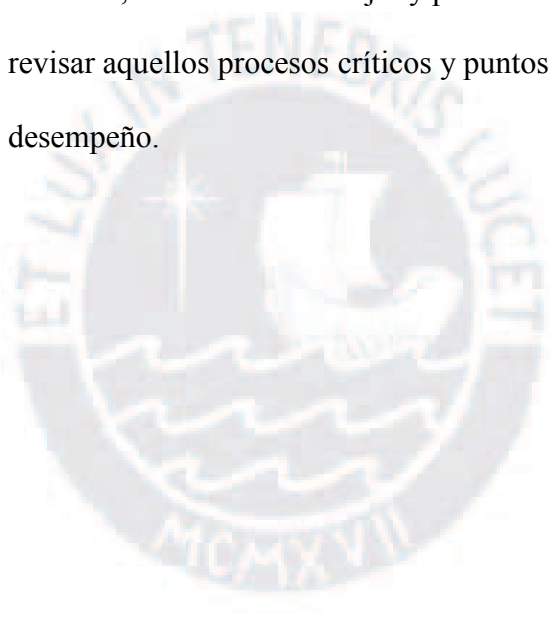
Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

4.3 Conclusiones

Ferreycorp reúne las condiciones para posicionarse firmemente en la senda de su expansión que se encuentra expresada en el Capítulo II. La trayectoria que ha construido a lo largo de las décadas le permite ofrecer la confianza y experiencia que los mercados de la industria de bienes de capital requieren para desarrollar sus operaciones.

Asimismo, Ferreycorp es una de las pocas organizaciones en la industria que cuenta con una cadena de suministros integrada que no solo le permite ofrecer un servicio diferenciado sino también le brinda la capacidad de adaptarse a las necesidades de sus mercados con el fin de ampliar su expansión en Latinoamérica.

El modelo de negocio de la corporación le exige por un lado, seguir contando con recursos y equipamientos adecuados y sólidos para atender con excelencia a sus mercados, y por otro lado, le exige disponer de un equipo que tenga un conocimiento profundo de la industria, con el fin de trabajar y potenciar los factores claves de éxito, así como mejorar y revisar aquellos procesos críticos y puntos vulnerables que pueden ser relevantes en su desempeño.



Capítulo V: Intereses de Ferreycorp y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se analiza los intereses, el potencial y los principios cardinales de Ferreycorp. Luego se elabora la matriz de intereses y finalmente se definen los objetivos de largo plazo que responden a la visión planteada en el Capítulo II.

5.1 Intereses de Ferreycorp

A través de sus 92 años, la empresa ha sabido cultivar sus ventajas competitivas y alcanzar el liderazgo en la industria de bienes de capital en Perú. A partir del año 1980 se retira de la comercialización de bienes de consumo y se enfoca en bienes de capital. A partir de aquella década, la alianza que mantiene con Caterpillar le permite iniciar un crecimiento orgánico para atender a los distintos sectores económicos demandantes de bienes de capital con el aumento de su portafolio de productos. A partir del año 2010 inicia su expansión internacional adquiriendo subsidiarias en Centroamérica y posteriormente en Chile; y luego de dos años se crea Ferreycorp.

En consecuencia, los principales intereses que la corporación Ferreycorp tiene son los siguientes:

1. Alcanzar altos niveles de rentabilidad para los accionistas.
2. Obtener márgenes de ganancias competitivos en el mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.
3. Liderar en las ventas del mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.

5.2 Potencial de Ferreycorp

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

marcas prestigiosas para atender a diversos sectores económicos y también se cuenta con la marca Caterpillar, líder mundial en equipos para minería y construcción, que representa en forma exclusiva en Perú y Centroamérica (Belice, El Salvador y Guatemala). Asimismo, debido a su solidez y al respaldo de Cat Financial, tiene la capacidad de ofrecer atractivas alternativas para las operaciones financieras relacionadas a sus productos Caterpillar y no Caterpillar con el fin de retener y atraer nuevos clientes. Por otro lado, su gran cobertura e infraestructura le permiten estar más cerca de las operaciones del cliente y a través de sus 16 subsidiarias tiene la capacidad de atender a los distintos sectores de interés (minería, construcción, agricultura, energía, marítimo, gas, transporte, etc.) a lo largo del Perú y Latinoamérica. A estas ventajas se suma el gran conocimiento del negocio de la industria que le permite entregar un servicio diferenciado con un concepto de posventa de clase mundial a través de un equipo especializado y permanentemente capacitado, convirtiendo a Ferreycorp en un lugar atractivo para trabajar. Otra ventaja es su capacidad logística que brinda un gran soporte a su sólida cadena de suministros que le permite ofrecer servicios complementarios como almacenaje y transporte, además de mejorar los costos que se trasladan al cliente por su gran capacidad de integración. Ferreycorp ha logrado construir una reputación y trayectoria reconocida dentro de los mercados que atiende, asimismo, trabaja constantemente en la innovación de sus procesos en conjunto con Caterpillar y otros proveedores estratégicos.

5.3 Principios Cardinales de Ferreycorp

Influencias de terceras partes. Se puede identificar al gobierno y entes reguladores que influyen en los intereses de Ferreycorp al viabilizar los proyectos. También se identifican a las comunidades y sociedad en general, quienes pueden obstaculizar la ejecución de los proyectos. Asimismo, se tiene a los proveedores, especialmente Caterpillar, con quienes se tiene intereses compartidos. Por su lado, competidores como Derco, Volvo, Kaufmann y Komatsu, tienen intereses opuestos a los de la corporación. Con todo lo antes mencionado,

Ferreycorp deberá prestar atención especial al comportamiento de los interesados, especialmente en los sectores donde tiene presencia.

Lazos pasados y presentes. En sus inicios, Ferreycorp se dedicó a la comercialización de productos de consumo, sin embargo en 1942, después de 20 años de fundada, incursionó en el rubro de bienes de capital con la representación exclusiva de Caterpillar, dando un giro completo a su actividad que le ha permitido ampliar sus negocios en la industria. Por otro lado, empresas influyentes como Volvo, han mantenido el giro de su actividad y aprovecharon la coyuntura política del gobierno militar en el pasado para posicionarse en el mercado como único proveedor de camiones en el Perú. La rivalidad de su marca aliada Caterpillar con la marca japonesa Komatsu, ambos presentes en toda Latinoamérica, acrecienta aún más la rivalidad que proviene desde la incursión de Komatsu en el mercado de Estados Unidos.

Contrabalance de los intereses. Las empresas en esta industria tienen interés de incrementar su participación de mercado a través del fortalecimiento del core del negocio y ampliación de la cobertura. Los competidores de Ferreycorp se enfocan en lograr los mayores contratos de licitaciones en el sector minero y otros sectores económicos con amplios requerimientos de bienes de capital y servicios complementarios. El costo mayor para la corporación es mantener una cobertura amplia manteniendo su propuesta de valor. Ferreycorp presenta una mejor propuesta para ganar participación de mercado.

Conservación de los enemigos. Esta industria es altamente competitiva con grandes oportunidades para desarrollar una estrategia diferenciadora. Tradicionalmente la marca Caterpillar compite a nivel internacional con Komatsu, dándose la misma figura en el Perú. Así también, el grupo Kaufmann compite regionalmente en la industria automotriz, y grupos económicos con fuerte presencia en el Perú lo hacen intensamente en diferentes sectores económicos.

5.4 Matriz de Intereses de Ferreycorp

En la Tabla 18 se muestra la matriz de intereses de Ferreycorp donde se muestran los tres intereses relacionados a tres niveles de intensidad.

Tabla 18

Matriz de Intereses de Ferreycorp

Intereses Ferreycorp	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Alcanzar altos niveles de rentabilidad para los accionistas.			* Kaufmann Volvo
2 Obtener márgenes de ganancias competitivos en el mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.		* Kaufmann Volvo	
3 Liderar en las ventas del mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.	* Kaufmann Derco		

Nota. *Comunes. **Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Se plantean los siguientes objetivos a largo plazo:

OLP1: Al 2020 el ROE será no menor de 12%, estando en un nivel actual de 5.8%.

OLP2: Al 2020 la utilidad bruta será de USD 1,800 millones. Actualmente son USD 450 millones.

OLP3: Al 2020 las ventas serán USD 6,000 millones. Actualmente son USD 1,500 millones.

5.6 Conclusiones

Ferreycorp se ha planteado objetivos de largo plazo ambiciosos y a su vez realistas que le permitirán alcanzar su visión y satisfacer los intereses de los accionistas. Sin embargo, la competencia mantiene intereses contrapuestos a los de Ferreycorp que se deben tener en cuenta para diseñar las estrategias más adecuadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el proceso estratégico que se basa en la evaluación externa (Capítulo III), utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC); y de la Evaluación Interna (Capítulo IV) donde se toma la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y los Intereses de Ferreycorp. Así también, se basa en los Objetivos de Largo Plazo (Capítulo V) en el que se considera la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Finalmente, se toma en cuenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

A partir de las oportunidades y amenazas descritas en la MEFE y de las fortalezas y debilidades registradas en el MEFI se han generado estrategias en los cuatro cuadrantes (ver Tabla 19):

Estrategias con el cruce de Fortalezas y Oportunidades (FO): Explotar

Las estrategias que se han diseñado en este cuadrante se enfocan en las fortalezas de la corporación para aprovechar y explotar las oportunidades que se encuentran en el entorno.

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
2. Potenciar la cadena logística eficiente y de distribución.
3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.
4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
6. Obtener certificación ISO 9000, 14001 en todas las subsidiarias.
7. Crear nuevo canal de atención virtual integrado para venta de repuestos y servicios.

Estrategias con el cruce de Debilidades y Oportunidades (DO): Buscar

Las estrategias que se han diseñado en este cuadrante se enfocan en las debilidades que se deben buscar cambiar para aprovechar las oportunidades.

1. Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones.
2. Implementar SAP Cloud para gestión comercial.
3. Gestionar el riesgo cambiario a través de derivados financieros.
4. Integrar los sistemas de información de manera corporativa
5. Implementar el centro de servicios compartidos para las subsidiarias en general.
6. Realizar compras programadas y en volumen a nivel corporativo.

Estrategias con el cruce de Fortalezas y Amenazas (FA): Confrontar

Las estrategias que se han diseñado en este cuadrante se enfocan en usar las fortalezas de la corporación para confrontar o mitigar las amenazas.

1. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.
2. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
3. Fortalecer la imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
4. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile y adquirir empresa en Ecuador.
5. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
6. Potenciar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo.

Estrategias con el cruce de Debilidades y Amenazas (DA): Evitar

Las estrategias que se han diseñado en este cuadrante se enfocan en tener en cuenta las debilidades de la corporación para evitar ser afectado por las amenazas que se encuentran en el entorno. La idea es que las debilidades se trabajen y se conviertan en fortalezas con el fin de mitigar situaciones que atenten contra los intereses de la corporación.

1. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.
2. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.
3. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.

Tabla 19

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

VISIÓN - MISIÓN –VALORES			
Análisis	Análisis Interno	<p>Fortalezas: F</p> <p>F1: Trayectoria y experiencia en la industria.</p> <p>F2: Soluciones integrales a través del amplio portafolio de productos.</p> <p>F3: Amplia cobertura e infraestructura.</p> <p>F4: Servicio de posventa y personal especializado.</p> <p>F5: Rapidez en respuesta logística.</p> <p>F6: Relación sólida con proveedores.</p> <p>F7: Alta solidez y respaldo financiero de Caterpillar.</p>	<p>Debilidades: D</p> <p>D1: Elevado costos financieros por exceso de inventario.</p> <p>D2: Alta dependencia del sector minero y construcción.</p> <p>D3: Política crediticia no alineado al comportamiento del mercado.</p> <p>D4: Poca integración comercial entre subsidiarias para elaborar propuesta de valor integral.</p> <p>D5: Ausencia de estandarización de procesos a nivel corporativo que limitan el crecimiento ordenado y sostenible.</p> <p>D6: Precios elevados sobre el promedio del mercado.</p> <p>D7: Vulnerabilidad ante la volatilidad del tipo de cambio.</p>
	Análisis Externo		
Oportunidades: O		Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Crecimiento y envejecimiento del parque de máquinas, equipos y camiones en los mercados de Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice.</p> <p>O2: Ejecución de proyectos de inversión en cartera para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica (principalmente Nicaragua) y Sudamérica (principalmente Colombia, Ecuador, Chile y Perú).</p> <p>O3: Fortalecimiento del sector agrícola de Perú, Colombia y Centroamérica países con perfil exportador que aumentará el flujo de comercio exterior.</p> <p>O4: Tendencia regional a la apertura de mercado mediante firmas de Tratados de Libre Comercio que facilitará el crecimiento de la subsidiaria Trex.</p> <p>O5: Incremento de la demanda de servicios logísticos por aumento de comercio internacional que facilitará el crecimiento de las subsidiarias logísticas.</p>		<p>Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias. (F3, F4 - O1, O2)</p> <p>Potenciar la cadena logística eficiente y de distribución. (F1, F3, F5,- O1, O2, O4, O5)</p> <p>Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica (F1, F3, F4 - O2, O3, O4)</p> <p>Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos. (F1, F3, F7 - O4)</p> <p>Incrementar el portafolio de productos de la Corporación. (F1, F4, F5, F6 - O2, O3, O4, O5)</p> <p>Obtener certificación ISO 9000, 14001 en todas las subsidiarias. (F4, F5 - O1, O2, O5)</p> <p>Crear nuevo canal de atención virtual integrado para venta de repuestos y servicios. (F3 - O1)</p>	<p>Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones. (D1, D6 - O1, O2)</p> <p>Implementar SAP Cloud para gestión comercial (D1, D7- O1)</p> <p>Gestionar el riesgo cambiario a través de derivados financieros (O1,O2, D7)</p> <p>Integrar los sistemas de información de manera corporativa (D1, D3, D7 - O1, O5)</p> <p>Implementar el centro de servicios compartidos para las subsidiarias en general (D3 - O2)</p> <p>Realizar compras programadas y en volumen a nivel corporativo (D6, D1 - O1, O2).</p>
Amenazas: A		Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Aumento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las políticas ambientales.</p> <p>A2: Aumento de productos chinos en la región con precios bajos.</p> <p>A3: Inestabilidad política por cambios de gobierno en Centroamérica y Sudamérica.</p> <p>A4: Pérdida de competitividad de los países de la región como Chile, Perú y Colombia que ocasiona sobrecostos.</p> <p>A5: Aumento de conflictos sociales que afectan la inversión privada en sectores estratégicos como minería e hidrocarburos.</p>		<p>Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo. (F1, F2, F3, F4, F5 - A3).</p> <p>Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales. (F1, F2, F3 - A1, A5).</p> <p>Fortalecer la imagen de Ferreycorp en Latinoamérica. (F1, F3 , F6 - A2, A3,A5)</p> <p>Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile y adquirir empresa en Ecuador. (F1, F2 - A1, A2, A5)</p> <p>Incursionar en negocios de pasivos ambientales. (F3, F4, F5 - A1)</p> <p>Potenciar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo. (F4 - A2,A4)</p>	<p>Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región. (D6 - A2)</p> <p>Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción. (D2 - A3, A4)</p> <p>Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar. (D6, A2, A4)</p>

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

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

Esta matriz se compone de dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: fortaleza de la industria, y la estabilidad del entorno. Por otro lado, dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: la fortaleza financiera, y la ventaja competitiva. En la Tabla 20, se muestra la MPEYEA donde se pondera la posición estratégica externa, que contiene factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) y factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI); y la posición estratégica interna compuesta por los factores de la fortaleza financiera (FF) y los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC). En la Figura 19, se muestra el resultado, donde Ferreycorp se posiciona en el cuadrante I definido como un perfil agresivo, debido que su Fortaleza Financiera (FF) obtuvo un promedio de 3.9, la Fortaleza en la Industria (FI) un promedio de 5.1, la Estabilidad del Entorno (EE) un promedio de -2.9, y finalmente la Ventaja Competitiva (VC) un promedio de -2.1. En ese sentido, se plantean las siguientes estrategias de diversificación e intensivas:

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
2. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.
3. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
4. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
5. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.
6. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
7. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile y adquirir empresa en Ecuador.
8. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
9. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.
10. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.
11. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.

Tabla 20

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1.- Cambios tecnológicos	3	1.- Retorno de la inversión	5
2.- Tipo de cambio	4	2.- Apalancamiento	5
3.- Variabilidad de la demanda	3	3.- Liquidez	4
4.- Rango de precios de los productos competitivos	4	4.- Capital requerido versus capital sostenible	3
5.- Barreras de entrada al mercado	3	5.- Flujo de caja	5
6.- Rivalidad / presión competitiva	2	6.- Facilidad de salida del mercado	3
7.- Elasticidad de precios de la demanda	4	7.- Riesgo involucrado en el negocio	4
8.- Presión de los productos sustitutos	2	8.- Rotación de Inventarios	3
		9.- Uso de economías de escala y de experiencia	3
	Promedio -2.9		Promedio 3.9
Factores Determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1.- Potencial de crecimiento	6	1.- Participación de Mercado	4
2.- Potencial de utilidades	5	2.- Calidad del producto	5
3.- Estabilidad financiera	5	3.- Posicionamiento de la Marca	5
4.- Conocimiento tecnológico	5	4.- Portafolio de Producto	2
5.- Utilización de recursos	4	5.- Lealtad del consumidor	3
6.- Intensidad de capital	6	6.- Utilización de la capacidad de los competidores	2
7.- Facilidad de entrada al mercado	5	7.- Conocimiento tecnológico	4
8.- Productividad / utilización de la capacidad	4	8.- Integración vertical	5
9.- Poder de negociación de los productores	6	9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	5
	Promedio 5.1		Promedio -2.1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

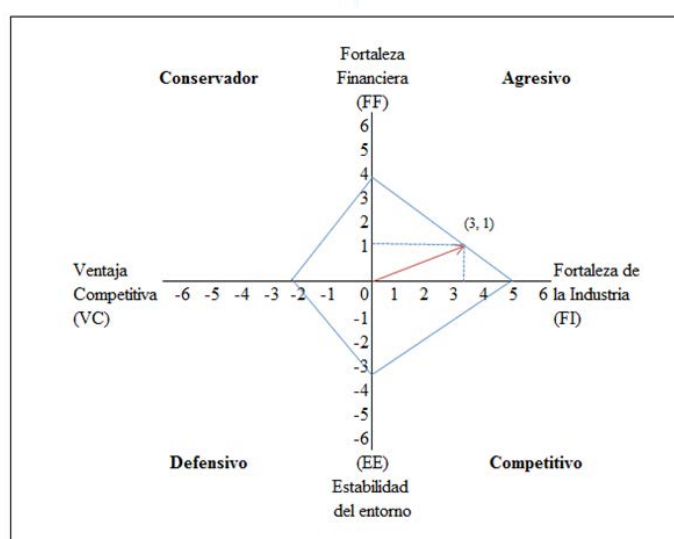


Figura 19. Matriz PEYEA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG ayuda a visualizar la relación de participación de mercado y la generación de efectivo por unidad de negocio. La ubicación de cada negocio en el cuadrante respectivo se obtiene de dividir la participación de mercado de la empresa por la participación de mercado de la empresa líder, obteniendo finalmente la cuota de mercado relativa (ver Apéndice M). En la Figura 20 se muestran los cuadrantes donde se ubican las subsidiarias:

En el cuadrante I, signo de interrogación, se encuentran los negocios en el exterior, Motored y resto de subsidiarias quienes tienen una participación de mercado por debajo del 15% y una cuota de mercado relativa de 25%, 17% y 13%, respectivamente.

En el cuadrante II, estrellas, se encuentran Orvisa y Unimaq que comercializan, principalmente, la marca Caterpillar con una cuota relativa de mercado de 58% y 56% y una participación relativa de mercado de 88% y 100%. Estas empresas al tener alta participación de mercado requieren de inversión para consolidarse. Las empresas que se encuentran en el cuadrante I y II deben fortalecerse en el mercado con estrategias intensivas.

En el cuadrante III que corresponde a las vacas lecheras, se encuentra Ferreyros que presenta más del 50% de participación de mercado y una cuota de mercado relativa de 100%. La subsidiaria Ferreyros participa con más del 60% de ventas de la corporación y aporta de manera importante en la generación de efectivo.

En el cuadrante IV, se encuentra Mega Representaciones, con baja participación de mercado por ser un sector altamente competitivo y de bajos márgenes. Sin embargo, la participación de la corporación en este mercado le permite complementar sus negocios y le brinda la oportunidad de penetrar más en sus clientes actuales.

Las estrategias que se plantean como desarrollo de mercado son:

1. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.

Las estrategias como desarrollo de producto son:

1. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
2. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
3. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
4. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.
5. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.

Las estrategias de penetración de mercado son:

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
2. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.
3. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
4. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.

Las estrategias que se plantean como diversificación concéntrica:

1. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.

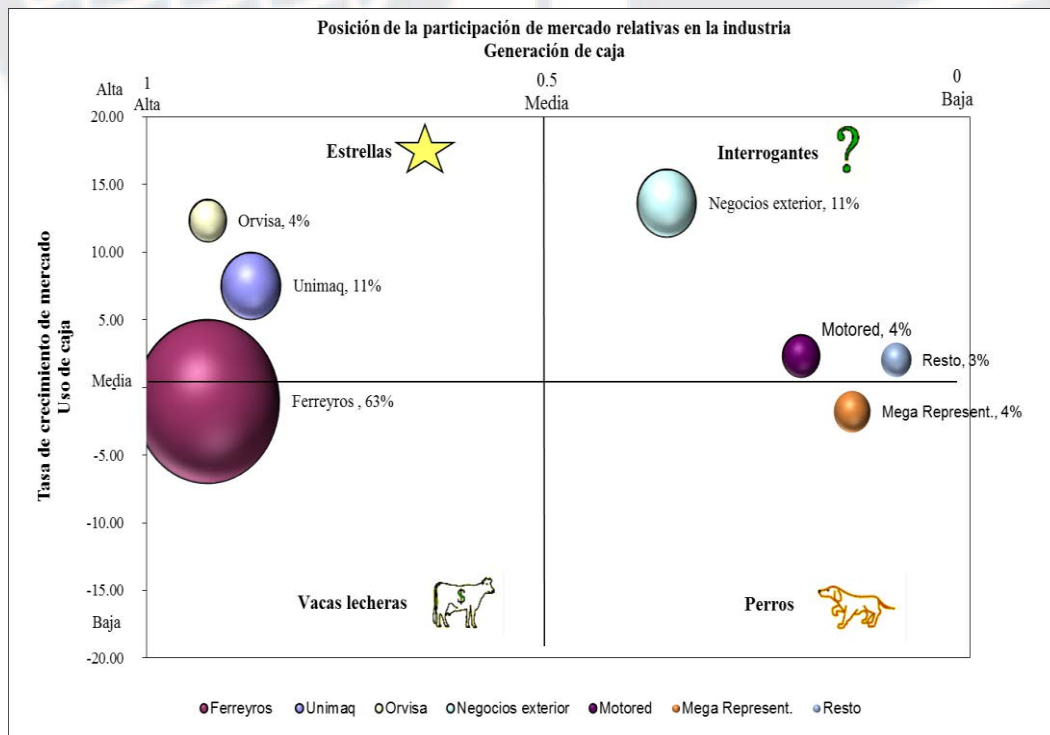


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group de Ferreycorp. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) se obtiene de los resultados de las matrices EFE y EFI. En la Figura 21 se muestra que Ferreycorp se encuentra en la región 1, celda II, por lo que se sugiere crecer y construir mediante las estrategias intensivas y de integración. El modelo de negocio que presenta la corporación, su estructura y trayectoria lo ubican en un cuadrante preciso para seguir creciendo no solo en el Perú sino también en Latinoamérica, y también lo posicionan como una compañía que puede seguir construyendo a través del incremento de su portafolio de negocios y aumento de presencia en lugares donde no opera actualmente. Las doce estrategias propuestas que responden a las iniciativas correspondientes al cuadrante II son las siguientes:

Las estrategias que se plantean son:

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
2. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica
3. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
4. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
5. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.
6. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
7. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.
8. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
9. Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones.
10. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.
11. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.
12. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.

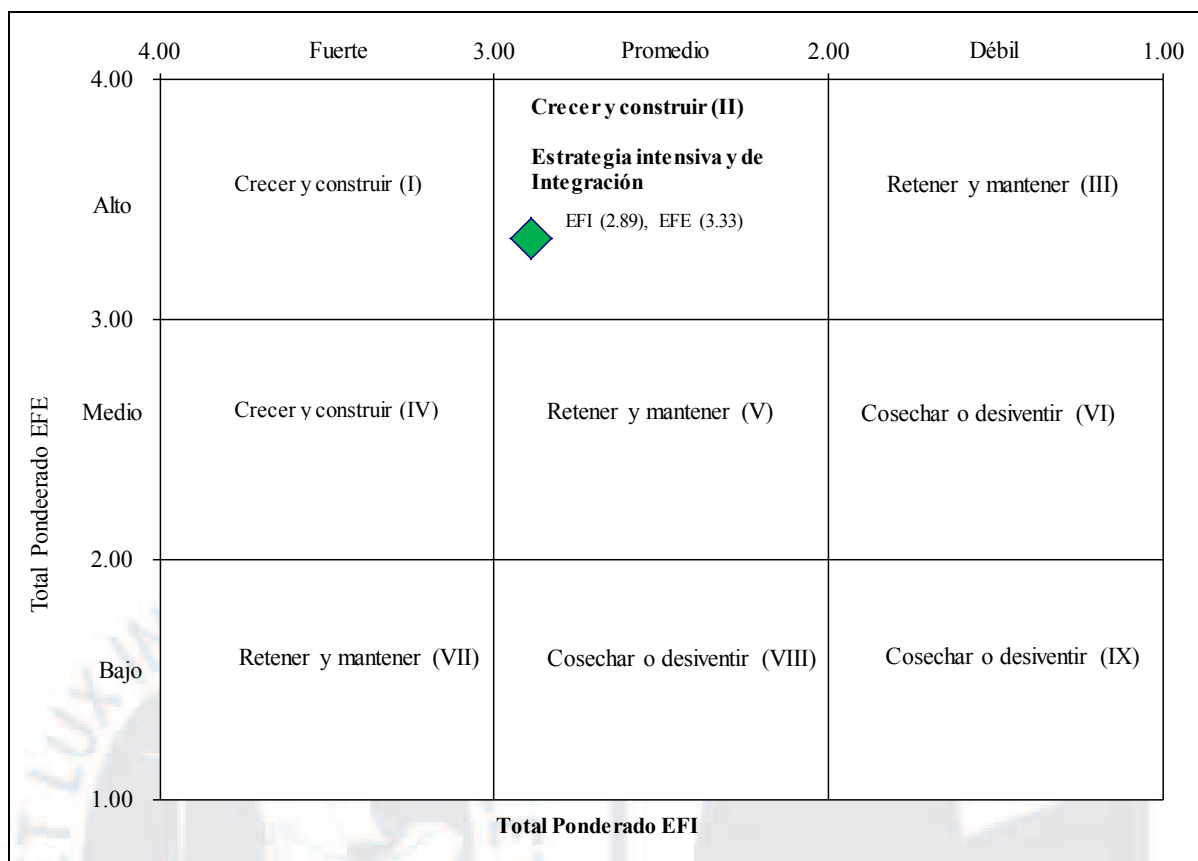


Figura 21. Matriz Interna Externa de Ferreycorp. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz está fundamentada en: (a) el crecimiento del mercado (rápido o lento), y (b) la posición competitiva en dicho mercado (fuerte o débil). Los negocios de Ferreycorp tienen un rápido crecimiento en el mercado con una fuerte posición competitiva. En la Figura 22, se muestra la ubicación de Ferreycorp en el cuadrante I que sugiere las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercados (i.e., expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador), (b) integración vertical hacia atrás (i.e., ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones), (c) penetración de mercado (i.e., expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias), (d) desarrollo de productos (i.e., incrementar el portafolio de productos de la corporación), y (e) diversificación concéntrica (i.e., incrementar el portafolio de productos con marcas asiáticas de bajo costo).

Las estrategias que se plantean son:

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
2. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.
3. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
4. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
5. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.
6. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
7. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.
8. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.
9. Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones.
10. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.
11. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.
12. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.

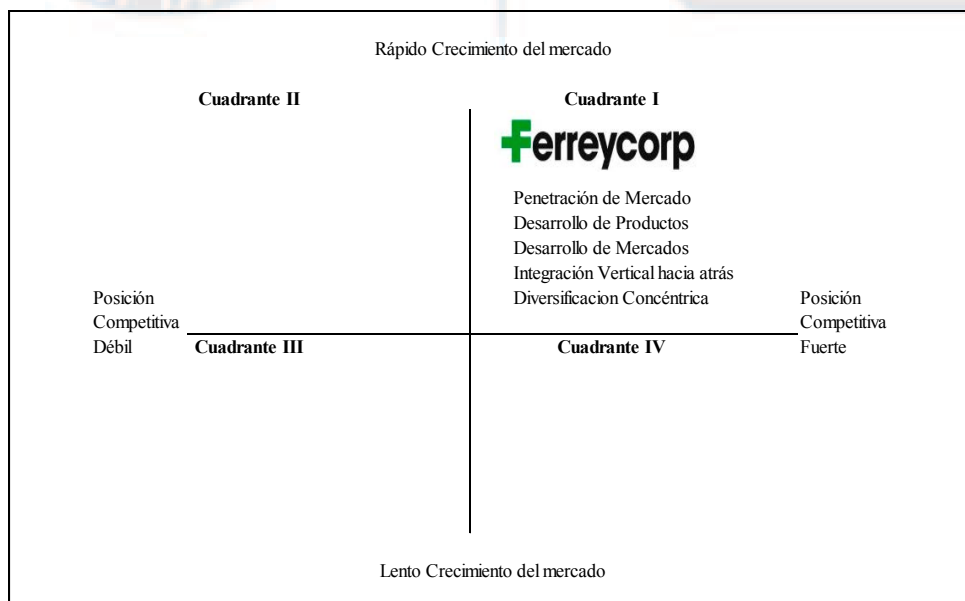


Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia de Ferreycorp. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El MDE se elabora a partir de las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (BCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la Tabla 21, se muestra el resultado de cómo se agrupan las estrategias y se ha considerado las repeticiones de cada una de ellas; donde las estrategias 1, 3, 4, 5, 9, 11, 13, 19, 20, 21 alcanzan el mayor puntaje (5); la estrategia 8 obtuvo el puntaje de 4. Las estrategias antes mencionadas serán utilizadas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por otro lado, las estrategias 2, 6, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 17 y 18 son estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A partir de las estrategias que han sido seleccionadas de la matriz MDE, se construye la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que permite evaluar y decidir las posibles estrategias de manera objetiva. El resultado se muestra en la Tabla 22, donde las estrategias seleccionadas son aquellas cuyo puntaje superaron a 5 y se detallan a continuación:

1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.
3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.
4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.
5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.
8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.
9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.
11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.
20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas		Estrategias Específicas		Matriz					Total
				FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	Penetración de Mercado	1	Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.	●	●	●	●	●	5
2	Diferenciación	2	Potenciar la cadena logística eficiente y de distribución.	●					1
3	Penetración de Mercado	3	Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica	●	●	●	●	●	5
4	Penetración de Mercado	4	Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.	●	●	●	●	●	5
5	Desarrollo de Productos	5	Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.	●	●	●	●	●	5
6	Diferenciación	6	Obtener certificación ISO 9000, 14001 en todas subsidiarias.	●					1
7	Diferenciación	7	Crear nuevo canal de atención virtual integrado para venta de repuestos y servicios.	●					1
8	Diversificación Concéntrica	8	Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.	●	●	●		●	4
9	Desarrollo de Productos	9	Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.	●	●	●	●	●	5
10	Diferenciación	10	Fortalecer la imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.	●					1
11	Desarrollo de Mercados	11	Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.	●	●	●	●	●	5
12	Diferenciación	12	Potenciar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo.	●					1
13	Desarrollo de Productos	13	Incursionar en negocios de pasivos ambientales.	●	●	●	●	●	5
14	Integración Vertical hacia atrás	14	Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las operaciones.	●			●	●	3
15	Diferenciación	15	Implementar SAP Cloud para gestión comercial.	●					1
16	Diferenciación	16	Integrar los sistemas de información de manera corporativa.	●					1
17	Diferenciación	17	Implementar el centro de servicios compartidos para las subsidiarias en general.	●					1
18	Liderazgo en Costos	18	Realizar compras programadas y en volumen a nivel corporativo.	●					1
19	Desarrollo de Productos	19	Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.	●	●	●	●	●	5
20	Penetración de Mercado	20	Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.	●	●	●	●	●	5
21	Desarrollo de Productos	21	Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.	●	●	●	●	●	5

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves	Estrategias específicas retenidas																								
	Penetración de mercado										Desarrollo de Producto										Concéntrica		Desarrollo Mer.		
	E1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.	E3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica	E4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.	E20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.	E5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.	E9. Potenciar la línea de "green products" alineados a las exigencias ambientales.	E13. Incursionar en negocios de pasivos ambientales.	E19. Innovar en el desarrollo de productos y servicios complementarios en la región.	E21. Desarrollar la línea de productos alternativos para segmento no Caterpillar.	E8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.	E11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8
O1: Crecimiento y envejecimiento del parque de máquinas, equipos y camiones en los mercados Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Belice.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
O2: Ejecución de proyectos de inversión en cartera para el sector de minería, energía y construcción de los países de Centroamérica (principalmente Nicaragua) y Sudamérica (principalmente Colombia, Ecuador, Chile y Perú).	0.12	3	0.4	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	2	0.24	0.24	
O3: Fortalecimiento del sector agrícola de Perú, Colombia y Centroamérica países con perfil exportador que aumentará el flujo de comercio exterior.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	0.3	
O4: Tendencia regional a la apertura de mercado mediante firmas de Tratados de Libre Comercio que facilitará el crecimiento de la subsidiaria Trex.	0.12	3	0.4	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	4	0.48	0.48	
O5: Incremento de la demanda de servicios logísticos por aumento de comercio internacional que facilitará el crecimiento de las subsidiarias logísticas.	Amenazas																								
A1: Aumento de exigencias en especificaciones técnicas para proveer productos que cumplan las políticas ambientales.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0.05	
A2: Aumento de productos chinos en la región con precios bajos.	0.10	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	0.1	
A3: Inestabilidad política por cambios de gobierno en Centroamérica y Sudamérica.	0.06	2	0.1	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	0.06	
A4: Pérdida de competitividad de los países de la región como Chile, Perú y Colombia que ocasiona sobrecostos.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	0.05	
A5: Aumento de conflictos sociales que afectan la inversión privada en sectores estratégicos como minería e hidrocarburos.	0.05	1	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0.05	
Fortalezas																									
F1: Trayectoria y experiencia en la industria.	0.12	4	0.5	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	0.48	
F2: Soluciones integrales a través del amplio portafolio de productos.	0.11	4	0.4	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	0.44	
F3: Amplia cobertura e infraestructura.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	0.4	
F4: Servicio de posventa y personal especializado.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	0.4	
F5: Rapidez en respuesta logística.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	0.4	
F6: Relación sólida con proveedores.	0.06	4	0.2	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	0.24	
F7: Alta solidez y respaldo financiero de Caterpillar.	0.06	4	0.2	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	0.06	
Debilidades																									
D1: Elevado costos financieros por exceso de inventario.	0.04	2	0.1	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0.04	
D2: Alta dependencia del sector minero y construcción.	0.07	2	0.1	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	0.07	
D3: Política crediticia no alineado al comportamiento del mercado.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	0.15	
D4: Poca integración comercial entre subsidiarias para elaborar propuesta de valor integral.	0.03	2	0.1	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	0.06	
D5: Ausencia de estandarización de procesos a nivel corporativo que limitan el crecimiento ordenado y sostenible.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	0.1	
D6: Precios elevados sobre el promedio del mercado.	0.07	3	0.2	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	0.14	
D7: Vulnerabilidad ante la volatilidad del tipo de cambio.	0.04	1	0	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0.04	
Total	2.0		6.4		7.0		6.9		6.1		6.1		6.4		3.6		4.7		4.9		6.4		5.8		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 23 se muestra la Matriz de Rumelt (MR), cuyo autor planteó cuatro criterios para su evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. El propósito es evaluar cada una de las estrategias bajo estos criterios, aceptándose aquellas que cumplan con todas las pruebas. Luego de la evaluación de las estrategias seleccionadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), se aceptaron las siguientes:

Tabla 23

Matriz de Rumelt de Ferreycorp

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética denominada “Auditoría Ética de la Estrategia” por Rowe et al. (1994) mencionaron que se evalúa los derechos humanos, la justicia, y el utilitarismo. El resultado se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Matriz de Ética de Ferreycorp.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
<i>Derechos</i>								
Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	N	N	N	N	N	N
<i>Justicia</i>								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Utilitarismo</i>								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias de contingencia se obtienen de la Matriz de Decisión y son:

1. Potenciar la cadena logística eficiente y de distribución.
2. Obtener certificación ISO 9000, 14001 en todas subsidiarias.
3. Crear nuevo canal de atención virtual integrado para venta de repuestos y servicios.
4. Fortalecer la imagen de Ferreycorp en Latinoamérica.
5. Potenciar programas de gestión del talento humano a nivel corporativo.
6. Ejercer poder de negociación con proveedores para mejorar condiciones en las

operaciones.

7. Implementar SAP Cloud para gestión comercial.
8. Integrar los sistemas de información de manera corporativa.
9. Implementar el centro de servicios compartidos para las subsidiarias en general.
10. Realizar compras programadas y en volumen a nivel corporativo.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 25 se analiza la relación entre los objetivos de largo plazo (OLP) y las estrategias seleccionadas para Ferreycorp.

Tabla 25

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	Visión		
	OLP1: Al 2020 el ROE será no menor de 12%, estando en un nivel actual de 5.8%.	OLP2: Al 2020 la utilidad bruta será de USD 1,800 millones. Actualmente son USD 450 millones.	OLP3: Al 2020 las ventas será USD 6,000 millones. Actualmente son USD 1,500 millones.
Intereses Organizacionales			
Estrategias específicas			
1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.	•	•	•
3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.	•	•	•
4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.	•	•	•
5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.			•
8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.	•	•	•
9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.			•
11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.	•	•	•
20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.	•	•	•

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 26 se evalúa la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Ferreycorp.

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	Posibilidades Komatsu	Posibilidades Derco	Posibilidades Volvo	Posibilidades Kaufmann
1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.		Indiferente	Desarrollo mercado	Indiferente	Desarrollo mercado
3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.		Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.		Indiferente	Indiferente	Indiferente	Por implementar
5. Incrementar el portafolio de productos de la corporación.		Indiferente	Diversificación	Indiferente	Desarrollo de producto
8. Incrementar el portafolio de productos con marcas asiáticas de bajo costo.		Indiferente	Penetración	Indiferente	Indiferente
9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.		Por implementar	Por implementar	Por implementar	Por implementar
11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.		Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.		Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

La respuesta de la competencia tendría diferentes reacciones con mayor énfasis en Derco y Kaufmann debido a que presentan modelos de negocio similares al de Ferreycorp. Estos competidores buscan penetrar más en los mercados donde se encuentran y empezarían a enfocarse en el desarrollo de los mismos cuando la corporación implemente las estrategias de penetración y desarrollo de mercado. La respuesta ante la estrategia del incremento del portafolio sería la diversificación para el caso de Derco y la respuesta de Kaufmann sería el desarrollo de sus productos para alcanzar la diferenciación. Por otro lado, la respuesta que se espera ante la estrategia de marcas asiáticas es que Derco penetre más en este mercado debido a que cuenta con diversas marcas chinas en el mercado automotriz. En general, la ejecución de las estrategias propuestas tendría una reacción que no ocasionaría un alto impacto en todos los negocios de la compañía, sino que se produciría una reacción enfocada.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se han definido y seleccionado las estrategias para Ferreycorp, que han sido producto del análisis de la evaluación externa e interna a través de la matriz FODA, siendo éste el principal punto de partida para desarrollar las matrices. Asimismo, las ocho estrategias seleccionadas están relacionadas con los tres objetivos a largo plazo definidos. Cabe resaltar que la metodología correctamente utilizada da como resultado las estrategias planteadas que son: (a) expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias, (b) consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica, (c) incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos, (d) incrementar el portafolio de productos de la Corporación, (e) incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo, (f) potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales, (g) expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador, y (h) potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de haberse formulado e identificado las estrategias, en este capítulo se inicia el proceso de la implementación para alcanzar la visión definida. Por tal motivo, se plantean los objetivos de corto plazo (OCP), que ayudarán a cumplir los objetivos de largo plazo, que a su vez servirá para alcanzar la visión.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2012), los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a 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. En la Tabla 27 se muestra la relación de los objetivos de corto plazo, los OLP y la visión.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar los objetivos de corto plazo. La correcta asignación de los recursos coadyuvará a que los objetivos se ejecuten de acuerdo lo planificado. Los recursos son tangibles, intangibles y humanos. La implementación tiene una inversión en cada año lo que permitirá alcanzar los objetivos de corto plazo para cada año. Para el 2016 se necesita una inversión de USD 240.49 MM para lograr USD 2,084.28 MM en ventas. En los años siguientes 2017, 2018 y 2019 se invertirán USD 262.32 MM, USD 331.19 MM y USD 426.83 MM respectivamente. Finalmente, para el 2020 se requerirá una inversión de USD 555.87 MM para alcanzar los USD 6,000 MM del OLP3. Entonces, la inversión total requerida para los próximos cinco años ascenderá a USD 1,816.70 MM que generará los ingresos previstos hasta el 2020 que se muestran en el Apéndice O. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2012). Ver Tabla 28.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo.

VISION	OBJETIVOS LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO
Al 2020 Ferreycorp será el líder en la provisión de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica	OLP1 Al 2020 el ROE será no menor de 12%, estando en un nivel actual de 5.8%.	OCP 1.1 Para el 2019, obtener certificación ISO 9000 / ISO 14001 en todas las subsidiarias.
	OLP2 Al 2020 la utilidad bruta será de USD 1,800 millones. Actualmente son USD 450 millones.	OCP 2.1 Reducir el costo de importación (land cost) en 0.5% cada año.
		OCP 2.2 Al 2018, aumentar rotación de repuestos a nivel corporativo de 2.75 a 3.5.
		OCP 3.1 Para el 2016 facturar USD 1,228 MM en el Negocio de CAT en Perú, para posteriormente lograr en el 2017 USD 1,579 MM; 2018 USD 1,974 MM; 2019 USD 2,566 MM y 2020 USD 3,336 MM.
		OCP 3.2 Para el 2016 facturar USD 326 MM en el Negocio Aliados, para posteriormente lograr en el 2017 USD 407 MM; 2018 USD 509 MM; 2019 USD 662 MM y 2020 USD 860.9 MM.
		OCP 3.3 Para el 2016 facturar USD 203 MM en el Negocio Servicios Complementarios, para posteriormente lograr en el 2017 USD 254 MM; 2018 USD 318 MM; 2019 USD 413 MM y 2020 USD 538 MM.
		OCP 3.4 Para el 2016 facturar USD 244 MM en el Negocio Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2017 USD 305 MM; 2018 USD 401 MM; 2019 USD 496 MM y 2020 USD 654 MM.
		OCP 3.5 Para 2016, abrir las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en las ciudades de Chiclayo y Cusco para lograr una facturación de USD 12 MM. Posteriormente lograr en el 2017 USD 30 MM; 2018 USD 60 MM; 2019 USD 78 MM y 2020 USD 93.4 MM.
		OCP 3.6 Para el 2016 facturar USD 25 MM en la línea de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 27.5 MM; 2018 USD 30 MM; 2019 USD 33 MM y 2020 USD 43.7 MM.
		OCP 3.7 Para el 2016 facturar USD 9.5 MM en la línea verde de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 14 MM; 2018 USD 18.5 MM; 2019 USD 24 MM y 2020 USD 31.3 MM.
		OCP 3.8 Para el 2016 facturar USD 20 MM en Ecuador, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 36 MM; 2019 USD 50 MM y 2020 USD 71.3 MM.
		OCP 3.9 Para el 2016 facturar USD 15 MM en la subsidiaria Forbis, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 35 MM; 2019 USD 40 MM y 2020 USD 49.2 MM.
		OCP 3.10 Para el 2017 facturar USD 15 MM en el negocio de Repuestos Asiáticos y Daewoo, para posteriormente lograr en el 2018 USD 20 MM; 2019 USD 32 MM y 2020 USD 50 MM.
	OCP 3.11 Para el 2017 facturar USD 80 MM en el mercado de Colombia, para posteriormente lograr en el 2018 USD 102 MM; 2019 USD 133 MM y 2020 USD 175.7 MM.	
	OCP 3.12 Para el 2017 facturar USD 40 MM en el mercado de Nicaragua, para posteriormente lograr en el 2018 USD 52 MM; 2019 USD 67.6 MM y 2020 USD 96.1 MM.	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

Tabla 28

Asignación de Recursos.

OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos financieros (expresados en USD en MM)					Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
		2016	2017	2018	2019	2020			
OCP 1.1	Para el 2019, obtener certificación ISO 9000 / ISO 14001 en todas las subsidiarias.	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	Repositorio de documentos (normativas y procedimientos)	Contratar equipo consultor especializado	Implementar sistema de control y monitoreo de procesos
OCP 2.1	Reducir el costo de importación (land cost) en 0.5% cada año.	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	Oficina de control logístico centralizado	Gerente de supply chain management con experiencia	Implementar SAP logístico
OCP 2.2	Al 2018, aumentar rotación de repuestos a nivel corporativo de 2.75 a 3.5.	0.20	0.20	0.20			Camionetas para distribución	Gerente de supply chain management con experiencia	Implementar SAP logístico y SAP CRM cloud
OCP 3.1	Para el 2016 facturar USD 1,228 MM en el Negocio de CAT en Perú, para posteriormente lograr en el 2017 USD 1,579 MM; 2018 USD 1,974 MM; 2019 USD 2,566 MM y 2020 USD 3,336 MM.	119.65	161.32	204.25	263.99	344.45	Locales comerciales en zonas estratégicas	Captación de fuerza de ventas especializado y jefes de sucursal	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.2	Para el 2016 facturar USD 326 MM en el Negocio Aliados, para posteriormente lograr en el 2017 USD 407 MM; 2018 USD 509 MM; 2019 USD 662 MM y 2020 USD 860.9 MM.	29.91	40.33	51.06	65.99	86.11	Almacenes y locales de ventas	Capacitación de la fuerza de ventas	
OCP 3.3	Para el 2016 facturar USD 203 MM en el Negocio Servicios Complementarios, para posteriormente lograr en el 2017 USD 254 MM; 2018 USD 318 MM; 2019 USD 413 MM y 2020 USD 538 MM.	21.09	28.43	36.00	46.54	60.72	Almacenes y locales de ventas	Captación de fuerza de ventas especializado y gerente de desarrollo de nuevos negocios	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.4	Para el 2016 facturar USD 244 MM en el Negocio Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2017 USD 305 MM; 2018 USD 401 MM; 2019 USD 496 MM y 2020 USD 654 MM.	21.09	28.43	36.00	46.54	60.72	Almacenes y locales de ventas	Captación de fuerza de ventas especializado y gerente de negocio	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 3.5	Para 2016, abrir las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en las ciudades de Chiclayo y Cusco para lograr una facturación de USD 12 MM. Posteriormente lograr en el 2017 USD 30 MM; 2018 USD 60 MM; 2019 USD 78 MM y 2020 USD 93.4 MM.	5.00					Sucursal, almacenes y talleres		Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 3.6	Para el 2016 facturar USD 25 MM en la línea de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 27.5 MM; 2018 USD 30 MM; 2019 USD 33 MM y 2020 USD 43.7 MM.	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	Marketing	Capacitación de fuerza de ventas	
OCP 3.7	Para el 2016 facturar USD 9.5 MM en la línea verde de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 14 MM; 2018 USD 18.5 MM; 2019 USD 24 MM y 2020 USD 31.3 MM.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Marketing	Capacitación de fuerza de ventas	
OCP 3.8	Para el 2016 facturar USD 20 MM en Ecuador, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 36 MM; 2019 USD 50 MM y 2020 USD 71.3 MM.	10.00					Empresas con potencial del rubro de bienes de capital		
OCP 3.9	Para el 2016 facturar USD 15 MM en la subsidiaria Forbis, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 35 MM; 2019 USD 40 MM y 2020 USD 49.2 MM.	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	Oficina comerciales, control logístico, y marketing	Capacitación de fuerza de ventas	
OCP 3.10	Para el 2017 facturar USD 15 MM en el negocio de Repuestos Asiáticos y Daewoo, para posteriormente lograr en el 2018 USD 20 MM; 2019 USD 32 MM y 2020 USD 50 MM.	0.30	0.36	0.43	0.52	0.62	Almacenes y locales de ventas	Captación de fuerza de ventas especializado y gerente de producto	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP CRM Cloud
OCP 3.11	Para el 2017 facturar USD 80 MM en el mercado de Colombia, para posteriormente lograr en el 2018 USD 102 MM; 2019 USD 133 MM y 2020 USD 175.7 MM.	20.00					Empresas con potencial del rubro de bienes de capital	Captación de fuerza de ventas especializado y gerente de negocio	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional
OCP 3.12	Para el 2017 facturar USD 40 MM en el mercado de Nicaragua, para posteriormente lograr en el 2018 USD 52 MM; 2019 USD 67.6 MM y 2020 USD 96.1 MM.	10.00					Empresas con potencial del rubro de bienes de capital	Captación de fuerza de ventas especializado y gerente de negocio	Ampliar alcance del ERP DBS (Dealer Business System) e implementar SAP regional

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se plantean guían el camino de las estrategias hacia la visión y se derivan de los valores de la corporación. En la Tabla 29 se muestra diez políticas corporativas que sirven de soporte para cada estrategia. Se comienza con la política corporativa comercial que define los lineamientos generales que se debe tener en cuenta para la generación de negocios acordes con los valores corporativos. La gestión comercial tiene un gran soporte en las políticas financieras, legales, contables, de inventarios y de riesgos con el fin de que las operaciones mantengan un lineamiento coherente a nivel corporativo que salvaguarde sus intereses. Finalmente, las políticas corporativas de gestión del talento, de calidad y ambiente, de responsabilidad social y de gobierno corporativo brindan los lineamientos necesarios para que la relación con los stakeholders se desarrolle en un marco que sea sostenible.

Política corporativa comercial

- La corporación participa en negocios que estén amparados a la normativa legal vigente en cada país donde se tenga operaciones.
- La corporación no participa directa ni indirectamente en negocios con minería ilegal, informal y otras actividades que estén vinculadas en actos ilícitos o que se encuentren en procesos abiertos que atenten contra las leyes vigentes y ambientales.
- Las acciones comerciales están alineadas al código de ética y valores de la corporación. En ese sentido, no se realizarán actos comerciales que atenten contra su cumplimiento y que vayan en contra de los buenos usos y costumbres en la relación con los clientes.

Política corporativa financiera

- La corporación ofrece la opción de otorgar la modalidad de crédito a sus operaciones con un plazo máximo de 30 días, a excepción de clientes que pertenecen a la gran minería o grupos económicos influyentes en cada país que pueden tener plazos mayores.

- La corporación utiliza los dólares para realizar todas sus operaciones.
- La organización negocia corporativamente el pago a proveedores con un plazo mínimo de 60 días para mejorar el ciclo de conversión de efectivo.
- El comité corporativo de finanzas de la corporación se reúne trimestralmente para evaluar los estados financieros con el fin de controlar el cumplimiento de los presupuestos.
- Revisar corporativamente la evolución e indicadores del inventario, ratios financieros, flujo de caja real y el proyectado de cada subsidiaria, fuentes de financiamiento de los últimos 12 meses, los vencimientos de las deudas y avales. Asimismo, la periodicidad anual de la estructura deuda/capital para cada subsidiaria y los riesgos financieros.
- El dividendo a distribuir en efectivo será equivalente al 5% del valor nominal de las acciones emitidas al momento de convocarse a la junta, pudiendo alcanzar el momento a distribuir hasta el 60% de las utilidades de libre disposición. De ser el caso que el 5% del valor nominal de las acciones emitidas al momento de convocarse a la junta, sea inferior al 60% de las utilidades de libre disposición orientadas al cierre del ejercicio anual, la junta podrá distribuir un mayor dividendo en efectivo, cuyo tope será el equivalente al 60% de las utilidades de libre disposición.

Política corporativa legal

- Cumplir con los procedimientos de acciones legales para la realización de cobranza a los clientes de todas las subsidiarias referidos a la norma de garantías mobiliarias, a la norma de avales, a la norma de refinanciación de deuda, a la norma de otorgamiento de créditos y a la norma de adjudicación de unidades por resoluciones o remate.

Política corporativa contable

- La política contable para valorizar las inversiones a nivel corporativo se realizan a través del “Método del costeo” y del “Método de participación patrimonial”.

- Las áreas de contabilidad de cada subsidiaria son responsables de ejecutar y cumplir con la implementación de los planes de acción acordados en las sesiones del Comité.
- El Comité de Contabilidad se encarga de brindar y difundir corporativamente los lineamientos relacionados a los principios financieros de contabilidad generalmente aceptados, a las normas internacionales de contabilidad y a las normas legales vigentes del país.

Política corporativa de inventarios

- Asegurar el cumplimiento del proceso de toma de inventario, de acuerdo a las normas y procedimientos corporativos.
- Los almacenes deben cumplir condiciones de seguridad y accesibilidad adecuado y estar inscritos en las autoridades respectivas

Política corporativa de gestión de riesgos

- Preservar la solvencia, integridad y sostenibilidad de los negocios de Ferreycorp adoptando el marco de Gestión de Riesgos de nivel corporativo.
- La identificación de los riesgos relevantes, atendiendo a su posible incidencia sobre los objetivos estratégicos, el gobierno corporativo, la sostenibilidad y la continuidad de operaciones.
- Análisis de la cadena de valor, para identificar los grupos de interés más críticos y los riesgos a los que la compañía podría estar expuesta indirectamente.

Política corporativa de gestión del talento

- La corporación realiza una evaluación del desempeño a nivel corporativo para garantizar que los perfiles sean idóneos para el alcance de los objetivos.
- La corporación capacita al personal para que se encuentre acorde a las tendencias y exigencias del mercado y propicia que se realicen traslados internos de acuerdo a las necesidades que se requieran en las operaciones de las subsidiarias.

Política corporativa de calidad y ambiente

- Cada uno de los colaboradores es responsable directamente por los impactos ambientales generados por las actividades que realizan, en la tarea de optimizar los residuos, y de utilizar productos de bajo impacto ambiental.
- La corporación promueve las buenas prácticas a lo largo de su cadena de suministros que busquen la sostenibilidad del ambiente.

Política corporativa de responsabilidad social

- Fomentar y garantizar que las operaciones se realicen aplicando los más altos estándares de Seguridad, Salud Ocupacional y un enfoque preventivo como principio fundamental para proteger el ambiente.
- Identificar a los stakeholders para mantener las buenas relaciones que estén orientadas a los intereses de la organización.

Política de gobierno corporativo

- Asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de los grupos de interés estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y empresas financieramente sólidas.
- Asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.
- Las subsidiarias son parte integral de la organización Ferreycorp cuyos principios, valores, políticas de gobierno y normas generales tienen vigencia plena en las empresas sin atentar contra su autonomía operativa.

Tabla 29

Políticas vs Estrategias.

	1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias	3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica	4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos	5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación	8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo	9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales	11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador	20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción
1.- Política corporativa comercial	●	●	●	●	●	●	●	●
2.- Política corporativa financiera	●	●	●	●	●	●	●	●
3.- Política corporativa legal	●	●	●	●	●	●	●	●
4.- Política corporativa de contabilidad	●	●	●	●	●	●	●	●
5.- Política corporativa de inventarios	●	●	●	●	●	●	●	●
6.- Política corporativa de gestión de riesgos	●	●	●	●	●	●	●	●
7.- Política corporativa de gestión del talento	●	●	●	●	●	●	●	●
8.- Política corporativa de calidad y ambiente	●	●	●	●	●	●	●	●
9.- Política corporativa de responsabilidad social.	●	●	●	●	●	●	●	●
10.- Política corporativa de gobierno corporativo	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

7.4 Estructura de Ferreycorp

El proceso de crecimiento y consolidación para alcanzar los objetivos de largo plazo al 2020 plantea importantes retos que requieren ser tomados con la creación de una nueva estructura (ver Figura 23). Esta nueva estructura corporativa se compone de cuatro gerencias corporativas de negocio que ayudarán a la supervisión de las subsidiarias.

- La Gerencia de Negocio Caterpillar en Perú, velará por el crecimiento de las subsidiarias relacionadas al negocio de Caterpillar en el país. Estas subsidiarias son: Ferreyros, Ferrenergy, Unimaq y Orvisa.
- La Gerencia de Negocio Aliados tendrá a su cargo las siguientes empresas distribuidoras de bienes de capital: Motored, Cresko y Trex Latinoamérica que supervisarán las líneas aliadas para lograr su crecimiento.
- La Gerencia de Negocio Servicios Complementarios tendrá a su cargo a las subsidiarias Fiansa, Mega Representaciones, Forbis, Fargoline y Sitech, las que hoy vienen desarrollando y evaluando importantes proyectos de crecimiento.
- La Gerencia de Negocio Centroamérica supervisará las subsidiarias que distribuyen Caterpillar, Mobil y otras marcas aliadas: Gentrac en Guatemala y Belice, Cogesa en El Salvador y Mercalsa en Nicaragua.

Estas gerencias corporativas de negocio supervisarán los planes de crecimiento y la búsqueda de sinergias en cada uno de los grupos de subsidiarias que se les ha encargado, apoyándolas además a establecer fuertes relaciones con las gerencias corporativas de soporte, así como con las demás empresas subsidiarias. Esto permitirá a que la Gerencia General se apoye en estas cuatro gerencias corporativas para la adecuada implementación del plan estratégico que permita expandir los negocios y fortalecer la propuesta de valor a los clientes en los diferentes mercados donde participa.

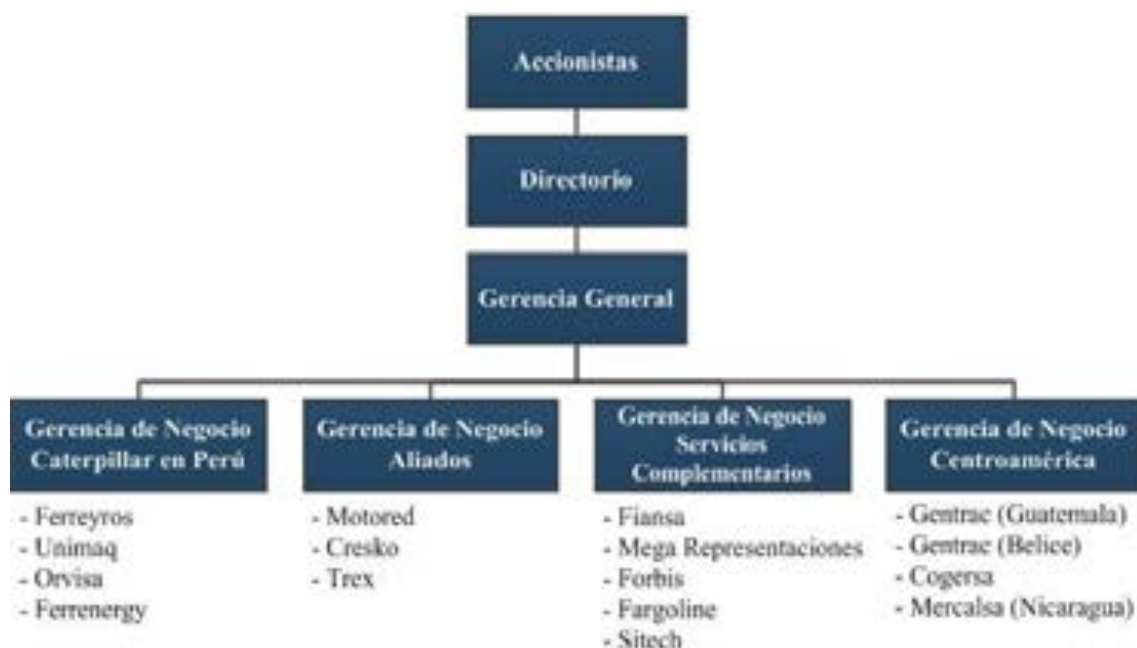


Figura 23. Organigrama Propuesto para la Distribución Gerencial de Ferreycorp.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Ferreycorp toma muy en cuenta sus principios y valores que hacen referencia a los aspectos ambientales, ecológicos y de responsabilidad social que van a repercutir en el desarrollo de sus operaciones y proyectarán su imagen en el mercado.

El ámbito internacional exige que Ferreycorp desarrolle un estricto cumplimiento y respeto a las leyes de los países donde tiene intereses, especialmente aquellas relacionadas al ambiente, ecología y la responsabilidad social. No sólo ello, entendiendo que el futuro de la corporación no depende de sí misma sino también de su entorno, toma como principio el desarrollo sostenible como elemento fundamental de su visión futura. Como parte de este compromiso, desarrolla una extensa visión de las implicancias de este principio, el cual se extiende a toda la organización, sus proveedores y clientes, accionistas, comunidades, sociedad y demás stakeholders.

Como parte de sus planes, Ferreycorp incorpora políticas referentes a la calidad, ambiente, uso de recursos y cuidado de la ecología que involucra a sus proveedores. Este principio será transmitido en el comportamiento de los empleados para su práctica en su trabajo y labores cotidianas, como fundamento de vida. Además, contemplando el

alcance responsable de sus productos y servicios, la corporación recurre a su política comercial para asegurar de que sean empleados dentro del marco legal.

Como parte de sus actividades operativas, la empresa se orienta a desarrollar políticas de calidad mediante la obtención de certificaciones ISO 9000 y 14001 en todas las subsidiarias. Todo ello permitirá cumplir, supervisar y gestionar sus actividades operativas acercándose a sus principios de desarrollo sostenible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para alcanzar los objetivos de la corporación se requiere de un equipo humano que esté altamente motivado y comprometido con la meta de ser líder. El liderazgo es parte esencial de este compromiso, para ello se requiere una gerencia altamente comprometida, con gran capacidad de dirección y de liderazgo transformacional. Una de las cualidades esenciales del líder será su gran perfil comunicador y sólidos principios alineados a los que promueve la organización.

Los colaboradores de Ferreyrcorp cuentan con diversas capacidades y atributos de alta proyección que la corporación deberá identificar para gestionar el cambio que le permitirá alcanzar su visión. El perfil de la corporación está orientado a contar con un potencial humano acorde con las necesidades estratégicas de la corporación. Por su lado, los líderes de la compañía serán los guías y motivadores de los nuevos colaboradores y actuales para la implementación de la estrategia y serán pieza clave para el desarrollo de una nueva cultura organizacional. La interiorización del compromiso en cada empleado será importante en la identificación y mejora de los procesos. Asimismo, la participación en la encuesta organizada por Great Place To Work Institute será una motivación para convertirse en una de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación de las estrategias traerá consigo cambios estructurales y culturales que se deben gestionar de una manera adecuada. En ese contexto, D'Alessio (2012) mencionó que el proceso de cambio debe ser debidamente planificado y debe incluir: (a) planear la estrategia del cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director facultado, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar esta visión del cambio, y (f) facultar a otros para lograrla.

La gestión del cambio deberá incluir cambios organizacionales, nuevos pensamientos y cultura organizacional, mejora de los procesos internos, alcanzar nuevas ventajas competitivas y equipos altamente motivados para implementar las estrategias. En cuanto a la mejora de procesos se buscará obtener certificación ISO 9000 y 14001 en todas las subsidiarias. Se implementará sistemas de información con alcance a toda la organización que traerá beneficios corporativos. El crecimiento requerido debido a la mayor cobertura requerirá contratación de personal y una política de recursos humanos adecuada para mantener la unidad corporativa y el buen clima organizacional.

Llevar a la corporación a una nueva situación mediante el planeamiento estratégico propuesto implica introducir una nueva forma de pensar y actuar tanto a nivel organizacional como a nivel de mercados. Es así que para gestionar el cambio se plantean nuevos pensamientos que le otorguen una identidad y significado a la corporación. El primer pensamiento que se debe introducir es el de pensar como líder, y que apunta a diferenciarse de manera permanente y a tener mayor posicionamiento en los mercados. Lo siguiente es pensar globalmente, donde cada subsidiaria de la corporación se convenza de que su alcance no es local sino global; aquí se plasma la idea de que cada subsidiaria debe proyectar una imagen global de la corporación Ferreycorp. El tercer pensamiento es el ser responsable o sostenible y que implica

promover una cultura de desarrollo progresivo en concordancia con los compromisos de sostenibilidad de los países y de sus stakeholders. El último pensamiento es el desarrollo de mercados y productos. Aquí se introduce la necesidad de identificar nuevas oportunidades y contar con una visión creativa para seguir creciendo.

La gestión del cambio de Ferreycorp está basado en un liderazgo transformacional que se desplegará a través de la nueva estructura organizacional planteada. La creación de un equipo de alto rendimiento tendrá como objetivo liderar el cambio en toda la organización para formar agentes de cambio que ayuden a implementar las estrategias efectivamente en toda la corporación. Estos agentes de cambio ayudarán a formar la cultura organizacional que se requiere para la implementación buscando que los cambios generen impactos positivos en todo nivel y reduciendo la incertidumbre que puede asomarse a lo largo del proceso estratégico. La gestión del cambio también se llevará a nivel externo con el fin de fortalecer la relación con los proveedores y a generar ventajas para trasladarlas a la cadena de valor.

7.8 Conclusiones

El aspirar a convertirse en una organización con pensamiento global y sostenible trae grandes desafíos que deben enfrentarse con una adecuada implementación de las estrategias. En la propuesta de implementación se han incluido los objetivos de corto plazo que permiten cuantificar los hitos que se deberá alcanzar cada año y las políticas que responden a los valores que encauzan el accionar de las estrategias.

El alcance de los objetivos requiere de diversos recursos que deben ser gestionados adecuadamente con el fin de garantizar la eficiencia operativa y el logro efectivo de los mismos en el marco de una nueva estructura organizacional. Finalmente, el liderazgo transformacional para gestionar el cambio de la corporación es un factor crítico para el proceso de implementación que la corporación debe considerar.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se utiliza la metodología del Balanced Scorecard (BSC) con el objetivo de evaluar y medir la evolución de las estrategias en el Tablero de Control Balanceado que considera cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno; donde se detallan los objetivos relacionados con indicadores, utilidad, unidad, meta por año y plan de acción, los cuales se encuentran relacionados con los OCP. Finalmente, se muestra el mapa estratégico de Ferreycorp.

8.1 Perspectiva de Control

El Tablero de Control Balanceado tiene cuatro perspectivas: (a) el aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, tal como lo mencionó D'Alessio (2012). Estas permiten encontrar respuestas a preguntas como: (a) cómo mejorar internamente, (b) cómo mejorar el sector, (c) cómo estar más cerca del cliente, (d) cómo satisfacer a los clientes, y (e) cómo satisfacer a los accionistas.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje está orientada al recurso humano, el pilar más importante dentro de la empresa. Kaplan y Norton (2009) mencionaron que la infraestructura que la empresa debe construir es para mejorar a largo plazo. Así también, el crecimiento de la organización está basado en: (a) las personas, (b) los sistemas, y (c) los procedimientos. Entre los objetivos planteados está el desempeño del personal, cuyo indicador es el porcentaje de ausentismo. Otro objetivo importante es el bajo nivel de rotación donde se define el indicador como el porcentaje de rotación de la empresa. Así también, se debe mejorar el clima laboral, para lo cual el indicador es el porcentaje de satisfacción del colaborador. Finalmente, se debe tener un alto nivel de especialización; por lo tanto, se debe cumplir el plan de capacitación, y brindar capacitación para la fuerza de ventas, personal técnico especializado, administrativo y/o

ejecutivo, lo cual permitirá incrementar los ingresos al tener un mejor conocimiento del portafolio de productos. Todo ello tendrá un efecto positivo en la perspectiva financiera.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos está relacionada a la mejora continua de los procesos de Ferreycorp. Kaplan y Norton (2009) identificaron los procesos críticos internos que la empresa debe alcanzarlos con excelencia. Por lo tanto, es fundamental plantear un objetivo que brinde mayor visibilidad en la cadena de valor que permita mejorar el índice de rotación por tener un mejor pronóstico adecuado de la demanda. Así también, con la finalidad de crecer ordenadamente se debe considerar como objetivo a nivel corporativo la implementación de integrar los sistemas informáticos e implementar la plataforma cloud 360° con el fin de tener una visión holística de los procesos y del cliente.

Por otro lado, se debe mejorar el sistema de gestión de calidad y ambiente, y desarrollar la implementación del ISO 9001/ISO 14001, para ambos casos el indicador es el porcentaje de avance al plan de mejora y certificación, respectivamente. Otro objetivo es el de ampliar la cobertura e infraestructura, el cual será medido con la apertura de las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en las ciudades de Chiclayo y Cusco; asimismo, con la compra de empresas relacionadas a bienes de capital y servicios complementarios en los países de Ecuador, Colombia y Nicaragua. Finalmente, incrementar el portafolio de soluciones, el cual se medirá con el indicador de crecimiento de portafolio de productos, y también es necesario incrementar el servicio de posventa especializado, el cual será medido por la relación de posventa sobre el total. Todos estos objetivos tendrán un impacto positivo en la perspectiva financiera.

8.1.3 Clientes

La perspectiva cliente está enfocada a la relación que tiene Ferreycorp con sus clientes. Kaplan y Norton (2009) mencionaron que en esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio. Por lo tanto, en Ferreycorp se ha segmentado por diferenciación y por costos. El indicador es el CSI (Customer Satisfaction Index).

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera mide la rentabilidad de la empresa. Kaplan y Norton (2009) acotaron que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas y de las acciones que ya se han realizado. Para ello, se ha planteado los siguientes indicadores: (a) incrementar la rentabilidad, y se medirá con el indicador ROE (retorno sobre los recursos propios); (b) incrementar las ventas, este crecimiento estará dado por la cuota de cada Gerencia de Negocio, subsidiarias o líneas de productos que tiene que cumplir; y (c) incrementar la utilidad, que está referida a la utilidad bruta sobre ventas para conocer qué tan rentable es la corporación. Así también, este objetivo se encuentra relacionada con los stakeholders, con quienes se debe mejorar la relación y estará medido por el índice de Global Reporting Initiative.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Se desarrolla el tablero del BSC, a partir de los objetivos se plantea los indicadores, utilidad, unidad de medida, las metas, y con el OCP que se encuentra relacionado. D'Alessio (2012) mencionó que el Tablero de Control Balanceado permite tener una visión holística de la organización, facilitando evaluar las estrategias, lo cual ayuda a implementar con éxito la estrategia, debido a que se puede ir modelando. En la Tabla 30, se muestra los indicadores para las cuatro perspectivas del BSC. Asimismo, en la Figura 24, se muestra el mapa estratégico.

Tabla 30

Indicadores por las Perspectivas del BSC

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Utilidad	Unidad	Tablero de objetivos estratégicos					Relación con el OCP	
					Meta						
					2016	2017	2018	2019	2020		
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Índice de Retorno sobre los recursos propios (ROE)	Permite conocer la rentabilidad financiera que relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios.	%	6.0%	7.5%	9.0%	10.5%	12.5%		
	Incrementar las ventas	Ingresos por ventas en Negocios CAT	Permite conocer el ingreso ventas por Negocios, subsidiarias o línea de productos.	USD en MM	1,228.0	1,579.0	1,974.0	2,566.0	3,336.1	OCP 3.1	Facturar en el Negocio de CAT en Perú.
		Ingresos por ventas en Negocios Aliados		USD en MM	326.0	407.0	509.0	662.0	860.9	OCP 3.2	Facturar en el Negocio Aliados.
		Ingresos por ventas en Negocios Servicios Complementarios		USD en MM	203.0	254.0	318.0	413.0	538.1	OCP 3.3	Facturar en el Negocio Servicios Complementarios.
		Ingresos por ventas en Negocios Centroamérica		USD en MM	244.0	305.0	401.0	496.0	654.0	OCP 3.4	Facturar en el Negocio Centroamérica.
		Ingresos por ventas en las subsidiarias Cresko, Mega Representaciones y Motored en las ciudades de Chiclayo y Cusco		USD en MM	12.0	30.0	60.0	78.0	93.4	OCP 3.5	Facturar en las subsidiarias de las ciudades de Chiclayo y Cusco.
		Ingresos por ventas en la línea de buses		USD en MM	25.0	27.5	30.0	33.0	43.7	OCP 3.6	Facturar en la línea de buses.
		Ingresos por ventas en la línea verde de buses		USD en MM	9.5	14.0	18.5	24.0	31.3	OCP 3.7	Facturar en la línea verde de buses.
		Ingresos por ventas en el mercado de Ecuador		USD en MM	20.0	28.0	36.0	50.0	71.4	OCP 3.8	Facturar en Ecuador.
		Ingresos por ventas en la subsidiaria Forbis		USD en MM	15.0	28.0	35.0	40.0	49.2	OCP 3.9	Facturar en la subsidiaria Forbis.
		Ingresos por ventas en el negocio de repuestos asiáticos y Daewoo		USD en MM		15.0	20.0	32.0	50.0	OCP 3.10	Facturar en el negocio de repuestos asiáticos y Daewoo
Ingresos por ventas en el mercado de Colombia	USD en MM		80.0	102.0	133.0	175.7	OCP 3.11	Facturar en el mercado de Colombia.			
Ingresos por ventas en el mercado de Nicaragua	USD en MM		40.0	52.0	67.6	96.2	OCP 3.12	Facturar en el mercado de Nicaragua.			
Incrementar la utilidad	Utilidad bruta sobre ventas		Permite conocer qué tan rentable es la empresa.	USD en MM	625	842	1,067	1,378	1,800		
	Índice de land cost		Permite hallar el costo de internamiento de lo importado.		1.24	1.23	1.22	1.21	1.20	OCP 2.1	Reducir el costo de importación (land cost).
Ciente	Incrementar satisfacción del cliente	CSI (Customer Satisfaction Index)	Permite conocer en qué medida los clientes promocionan los servicios o productos recibidos.	%	60%	65%	70%	75%	80%		
Stakeholders	Mejorar la relación con el grupo de interés	Índice de GRI (Global Reporting Initiative)	Permite medir la relación con el grupo de interés.		B	B	B	A	A		

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Utilidad	Unidad	Tablero de objetivos estratégicos					Relación con el OCP	
					2016	2017	Meta		2020		
					2018	2019	2018	2019	2020		
Procesos internos	Brindar mayor visibilidad en la cadena de valor	Índice de rotación	Permite medir la rotación.		2.75	3.25	3.50			OCP 2.2	Aumentar rotación de repuestos a nivel corporativo.
	Implementar sistemas de integración y cloud 360°	% avance de la implementación del sistema de integración y SAP Cloud 360°.	Permite conocer el cumplimiento del plan de implementación.	%	85%	100%					
	Ampliar cobertura e infraestructura	Apertura de las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en Chiclayo		Permite conocer la puesta en operación de las subsidiarias.	%	100%				OCP 3.5	Abrir subsidiarias en las ciudades de Chiclayo y Cusco.
		Apertura de las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en Cusco			%	100%					
		Compra de empresas relacionadas a bienes de capital y servicios complementarios en Ecuador		Permite consolidar las operaciones en la región.	Unidad	1					
		Compra de empresas relacionadas a bienes de capital y servicios complementarios en Colombia			Unidad		1				
		Compra de empresas relacionadas a bienes de capital y servicios complementarios en Nicaragua			Unidad		1				
	Mejorar el sistema de gestión de calidad y ambiente	% avance de mejora del sistema de gestión de calidad y ambiente	Permite conocer el cumplimiento del plan de mejora.	%	85%	100%					
	Implementar ISO 9001 / ISO 14001	% avance implementación ISO 9001 / ISO 14001	Permite conocer el cumplimiento del plan de certificación.	%	25%	50%	75%	100%		OCP 1.1	Obtener certificación ISO 9000 / ISO 14001 en todas las subsidiarias.
	Incrementar portafolio de soluciones	Porcentaje de crecimiento de portafolio de soluciones	Permite conocer el nuevo portafolio de soluciones.	%	5%	5%	5%	5%	5%		
Incrementar servicio de postventa especializado	Relación de postventa sobre el total	Permite medir en qué grado la corporación brinda la solución de postventa a los clientes.		55:45	53:48	50:50	48:53	45:55			
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño del personal	% de ausentismo	Permite conocer el porcentaje de trabajadores que se ausentan de su puesto de trabajo.	%	5%	5%	5%	5%	5%		
	Bajo nivel de rotación	% de rotación de la empresa	Permite conocer el porcentaje de trabajadores que dejan la empresa sobre el total de los trabajadores.	%	4%	3%	3%	2%	2%		
	Mejorar el clima laboral	% satisfacción del colaborador	Permite conocer el índice de satisfacción del colaborador con la empresa.	%	75%	80%	85%	90%	95%		
	Alto nivel de especialización	Cumplimiento del plan de capacitación	Permite conocer el cumplimiento del plan de capacitación.	%	100	100	100	100	100		
		Número de horas de capacitación al año por fuerza de ventas	Permite conocer la cantidad de horas dedicadas a la capacitación del personal.	H/H	100	100	100	100	100		
		Número de horas de capacitación al año por personal técnico		H/H	120	120	120	120	120		
	Número de horas de capacitación al año por personal administrativo/ejecutivo		H/H	80	80	80	80	80			

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

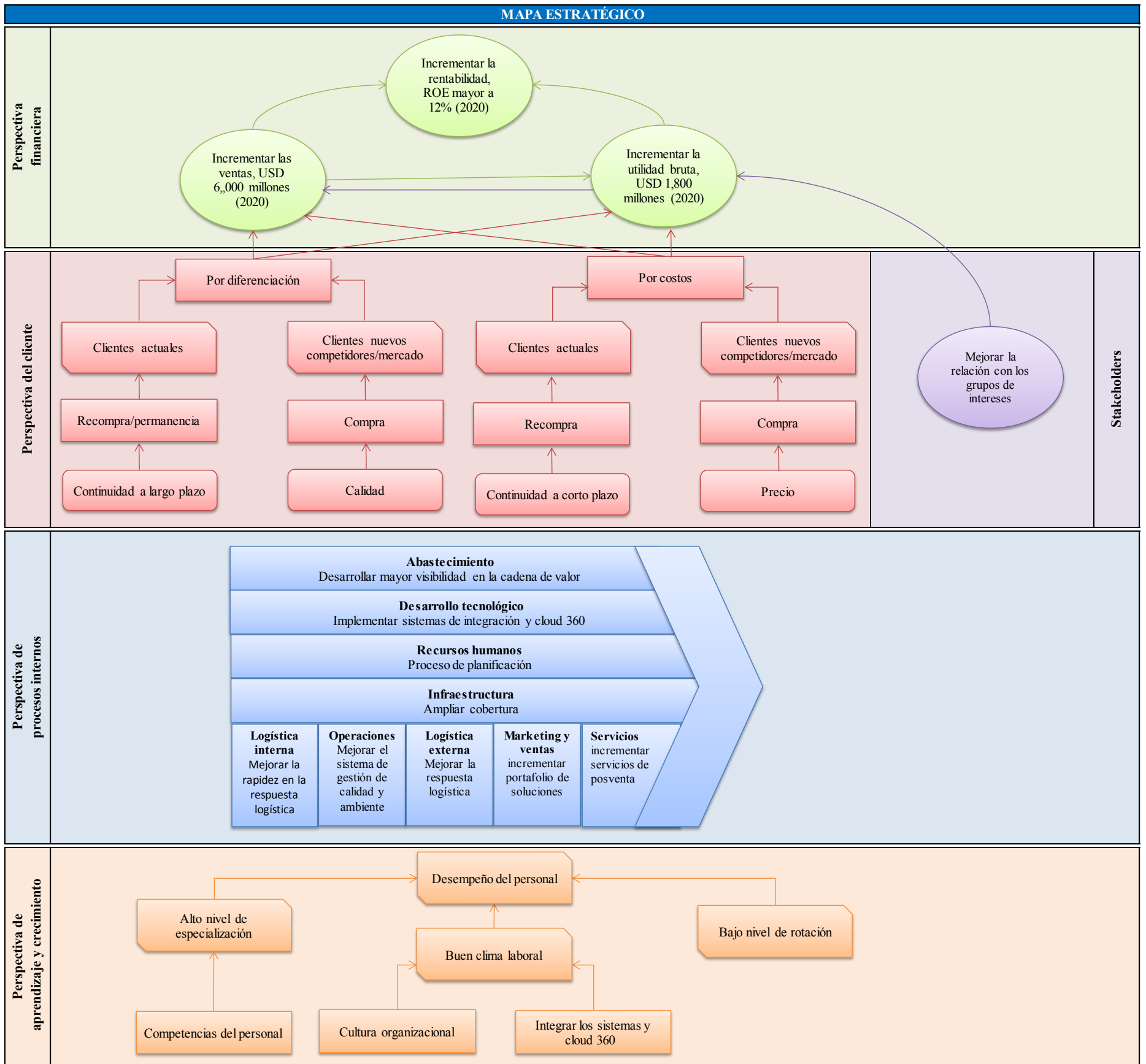


Figura 24. Mapa Estratégico de Ferreycorp. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica nos permite a través del BSC ir midiendo el cumplimiento de los objetivos a corto plazo a través de indicadores y metas por año, con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos de largo plazo. Asimismo en el mapa estratégico se visualiza de manera simplificada la situación actual y hacia dónde se dirige la corporación, ordenada en función de las perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento; donde las relaciones de causa y efecto, la coherencia de los objetivos, permitirán alcanzar la visión del plan estratégico.



Capítulo IX: Competitividad de Ferreycorp

9.1 Análisis Competitivo de Ferreycorp

Ferreycorp entrega su oferta de bienes de capital y servicios complementarios a diversos sectores económicos tanto en Perú y Latinoamérica. Entre los principales sectores que atiende se encuentran: minería, construcción, transporte, energía, agricultura, etc. La corporación mejora continuamente sus ventajas competitivas para ofrecer una propuesta de valor diferenciada a los sectores económicos que atiende. Como proveedor de bienes de capital y servicios complementarios, su propuesta de valor alcanzará relevancia cuando mayor sea el conocimiento de los sectores que atiende y es allí donde se encuentra la mayor ventaja competitiva que ha desarrollado.

El amplio portafolio de Ferreycorp, su capacidad de repuesta logística y el respaldo financiero le han permitido desarrollar un alto poder de negociación con sus proveedores y establecer alianzas. También ha conseguido alinearse a las exigencias de las necesidades de los clientes a través de su propuesta de valor, que le ha permitido fortalecer sus ventajas competitivas creando barreras altas que eviten la entrada de nuevos competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ferreycorp

Las principales ventajas competitivas desarrolladas por Ferreycorp se centran en su imagen y trayectoria, amplio portafolio de productos, capacidad de respuesta logística, cobertura e infraestructura, capacidad financiera y servicio posventa. Estas ventajas se aprovechan de distinta forma según el sector económico que las subsidiarias atienden.

Ferreycorp brinda una propuesta diferenciada frente a la competencia por contar con un amplio e integrado portafolio de productos. Por otro lado, ofrece un servicio de posventa de alto valor y calidad a largo plazo exigido por los sectores en todos los países donde participa. Ferreycorp cuenta con una gran ventaja en su alianza de largo plazo con proveedores claves que le permiten entregar un servicio de valor altamente diferenciado.

La amplia cobertura, infraestructura y capacidad de respuesta logística se convierten también en ventajas competitivas. Una configuración adecuada de la cadena de suministro le ayuda a mejorar la propuesta de valor, optimizando la eficiencia de la cadena y trasladando los beneficios a lo largo de la corporación y a sus clientes. Su amplia cobertura le permite estar más cerca de los clientes y cubrir mejor sus necesidades para agregar valor a sus operaciones.

Otra ventaja competitiva es su capacidad financiera que le respalda para mantener un nivel de inventario adecuado para atender sectores sensibles con alta exigencia operativa que representa un riesgo para sus negocios. Su capacidad financiera le permite además, soportar las intermitencias y ciclos económicos que afecta con mayor énfasis a los sectores extractivos sensibles a coyunturas políticas, incidencias sociales y ambientales. Asimismo, le permite atender a otros sectores para minimizar los riesgos del mercado.

El servicio de posventa se convierte en una herramienta clave de Ferreycorp para atender los sectores de manera enfocada y diferenciada a través de soluciones especializadas. La trayectoria y experiencia se combinan para desarrollar un servicio de posventa cada vez más diferenciado.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ferreycorp

Ferreycorp es una corporación que participa en la industria de bienes de capital y servicios complementarios, atendiendo a diversos sectores económicos claves de los países donde participa. Desde ese escenario, Ferreycorp se integra a los mercados y clústeres de las diferentes industrias a través de su modelo de negocio basado en la representación de marcas de bienes de capital que oferta de manera integral a través de su red de aprovisionamiento y servicio especializado.

Las fortalezas de Ferreycorp no le crean la necesidad de requerir la formación de un clúster de bienes de capital, donde confluyan proveedores y clientes. Por el contrario, el

posicionamiento adquirido por la empresa se debe principalmente a su acercamiento a los mercados donde se desenvuelven los sectores de interés ya mencionados. El Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo auspiciado por el Consejo Nacional de la Competitividad y publicado en noviembre del 2013, identificó a clústeres dentro del territorio nacional entre los que se encuentran los de minería y minería auxiliar donde Ferreycorp tiene cobertura.

Estar cerca de la demanda y conocer la oferta de la competencia le permite a Ferreycorp tomar mayor conocimiento del mercado y sus tendencias. Es así que la corporación cuenta con amplia cobertura acercándose a los cluster que atiende, siendo la minería y construcción clústeres que interesan sobremanera a la corporación y le permiten desarrollar ventajas competitivas que favorecen su propuesta de valor e imagen.

Entre los principales clústeres donde su cobertura le permite participar se encuentran: (a) clúster de minería y minería auxiliar, (b) clúster de construcción, (c) clúster auxiliar automotriz, y (d) clúster logístico. Estos clústeres, según el estudio realizado, son los de mayor trascendencia por los siguientes aspectos: (a) potencial de crecimiento del negocio; (b) masa crítica empresarial; (c) factibilidad de iniciativa del clúster; (d) efecto de arrastre de la cadena en términos de empresas, ocupación y tecnología; y (e) ventaja competitiva del clúster. Cada uno de estos clústeres impacta más en algunos de estos aspectos; sin embargo, es el clúster de minería el de mayor importancia y trascendencia para Ferreycorp donde participa como proveedor. El clúster de minería está compuesto por los clúster del norte, centro y sur. Tal como se puede apreciar en la Tabla 31 donde se muestra la magnitud de estos clústeres, la facturación y exportaciones en millones de dólares.

Los clúster de minería tienen alto efecto de arrastre al generar en actividades como las metalúrgicas, transporte y construcción, entre otras. Tanto el clúster del norte y centro son de mayor generación de arrastre según el mapeo elaborado por el consorcio. El potencial de

crecimiento de negocio es relativamente bajo en el sector auxiliar minero, relacionado a una baja tasa de crecimiento y el tamaño del mercado internacional.

Tabla 31

Clúster de Minería

Clúster	Número total de empresas	Número de trabajadores	Facturación	Exportaciones
Minero del Norte	39	18,551	3,993	9,340
Minero del Centro	146	38,035	6,788	7,861
Minero del Sur	124	14,043	7,314	5,875
Auxiliar Minero	108	54,247	3,299	751

Nota: Elaborado por Consorcio Clúster Development-Metis-Gaia – Javier Dávila Quevedo.

El clúster minero ofrece un alto nivel de coordinación, conocimiento, especialización y calidad entre las empresas prestadoras de servicios que tienen altos estándares técnicos compuestos por empresas globalizadas. Una desventaja es su ubicación en zonas rurales y la alta volatilidad regulatoria en materia social y política, además de carecer de uniformidad de criterios para la evaluación minera y cuidado ambiental según el Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo (2013).

Finalmente, otro clúster interesante para Ferreycorp es el auxiliar automotriz que se centra principalmente en Lima y que se manifiesta altamente competitivo en la oferta de repuestos y que cuenta con una oferta de mano de obra calificada debido a su alta actividad. Finalmente, el Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo (2013) indicó que el Perú cuenta con amplio acceso a mercados internacionales lo que incentiva una mayor comercialización.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Si bien es cierto, la corporación no requiere de un clúster de bienes de capital, se debe considerar que al desarrollarse uno debe apuntar a favorecer el crecimiento de maquinarias y servicios para los sectores de minería, construcción, pesca, energía, agricultura, entre otros.

Los aspectos estratégicos que este clúster debería desarrollar son: (a) demanda especializada para fomentar la innovación, (b) proveedores altamente competitivos con gran capacidad de innovación tecnológica, (c) estructura y legislación que favorezca la importación e innovación, (d) alta capacidad logística que disminuya los costos operativos, (e) alta capacidad de arrastre para el desarrollo de otras industrias de apoyo, y (e) plaza con alto nivel técnico para el desarrollo y atención de una demanda exigente.

9.5 Conclusiones

La posición de Ferreycorp le ha permitido alcanzar ventajas competitivas que se han desarrollado sin la existencia de un clúster de bienes de capital. Estas ventajas se han formado con base al conocimiento de diversos sectores que la corporación viene atendiendo durante más de 92 años de trayectoria. El desarrollo de clústeres sectoriales, distintos al de bienes de capital y que se encuentran en formación, favorecerá aún más a la corporación debido a las fortalezas ya alcanzadas donde aprovechará su gran cobertura y alta competitividad.

Su posición competitiva le permite afrontar nuevos retos no sólo en Perú sino también en Latinoamérica. Es así que la corporación asume el reto de lograr nuevas competencias en entornos similares o diferentes de la región y que le permitirá desarrollar mayores ventajas competitivas. Las estrategias internacionales diseñadas para la corporación le brindarán oportunidades para incrementar su cobertura y participación en la región donde deberá tomar en cuenta la existencia de clústeres donde deberá mantener presencia y desarrollar mayores ventajas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se muestra el plan estratégico integral para Ferreycorp. Así también, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que surgen del Planeamiento Estratégico que se ha realizado a lo largo de todo el documento. Finalmente, se realiza una visualización del futuro de Ferreycorp al 2020, proyectando así, el panorama futuro de la corporación que será posible alcanzar mediante la operacionalización de las estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo que están acorde a los intereses de la corporación y que se monitorean con el tablero de control balanceado.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) para D'Alessio (2012) cumple varias funciones: (a) visualización, (b) control del proceso, (c) facilidad para reajustar, y (d) brinda un panorama holístico de todo el proceso estratégico que se debe realizar para alcanzar la visión a través del cumplimiento de los objetivos de largo plazo que están alineados con la misión, con las estrategias, las políticas y los objetivos de corto plazo. Asimismo, se muestra el Tablero de Control Balanceado con el fin de hacer el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de corto plazo bajo las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje. Por lo tanto, en la Tabla 32, se muestra el esquema planteado por D'Alessio (2012), llamado Plan Estratégico Integral, que incluye: (a) visión, en la parte superior; (b) misión, en el lado izquierdo; (c) valores y código de ética, en el lado derecho; (d) los intereses de Ferreycorp, a la izquierda; (e) las estrategias retenidas, a la izquierda; (f) las políticas, a la derecha; (g) los objetivos de largo, en la parte central superior; (h) los objetivos de corto plazo, en la parte central inferior; e (i) la nueva estructura organizacional, en la parte inferior de la derecha. Es así, que el plan integral de Ferreycorp servirá de soporte y ayuda para toda la organización, que permitirá el monitoreo y seguimiento de los objetivos de largo plazo, de corto plazo y las estrategias.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral

Visión: Al 2020 Ferreycorp será el líder en la provisión de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.													
Intereses Ferreycorp		Objetivos a Largo Plazo						Políticas		Valores			
1. Alcanzar altos niveles de rentabilidad para los accionistas.		Al 2020 el ROE será no menor de 12%, estando en un nivel actual de 5.8%.	Al 2020 la utilidad bruta será de USD 1.800 millones. Actualmente son USD 450 millones.	Al 2020 las ventas serán USD 6,000 millones. Actualmente son USD 1,500 millones.									
2. Obtener márgenes de ganancias competitivos en el mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.													
3. Liderar en las ventas del mercado de bienes de capital y servicios complementarios en Latinoamérica.													
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3									
E1. Expandir cobertura de posventa y servicios en todas las subsidiarias.		●	●	●						1,2,3,4,5,6,7,8		1. Política corporativa comercial, y monetaria	1. Integridad 2. Equidad 3. Vocación de servicio 4. Excelencia e innovación 5. Respeto a la persona 6. Trabajo en equipo y compromiso
E3. Consolidar participación de mercado de las subsidiarias de Centroamérica.		●	●	●						1,2,3,4,5,6,7,8		2. Política corporativa de calidad, ambiente, y monetaria	
E4. Incrementar cobertura en Colombia para ofrecer el actual portafolio de productos.		●	●	●						1,2,3,4,5,6,7,8		3. Política corporativa de almacenamiento e inventario, y monetaria	
E5. Incrementar el portafolio de productos de la Corporación.				●						1,2,3,4,5,7,8		4. Política corporativa de contabilidad, y monetaria	Código de Ética
E8. Incrementar el portafolio de productos con marcas Asiáticas de bajo costo.		●	●	●						1,3,4,5,7,8		5. Política corporativa financiera, legal, y monetaria	
E9. Potenciar la línea de “green products” alineados a las exigencias ambientales.				●						1,2,3,4,5,6,7,8		6. Política corporativa de responsabilidad social, gobierno corporativo, y monetaria	1. Relación con la comunidad: Cumplimiento de las leyes y regulaciones, cuidado del Ambiente, salud y seguridad en el trabajo. 2. Relación con la organización: Cumplimiento de los objetivos de la empresa y manejo de conflictos de intereses. 3. Relación con Terceros: Relaciones con los clientes y Relaciones con los proveedores.
E11. Expandir los servicios logísticos en Centroamérica, Colombia y Chile, y adquirir empresa en Ecuador.		●	●	●						1,2,3,4,5,6,7,8		7. Política corporativa de gestión del talento humano, y monetaria	
E20. Potenciar el negocio de la industria de minería y construcción.		●	●	●						1,2,3,4,5,6,7,8		8. Política corporativa de gestión de riesgos, y monetaria	Organigrama
Tablero de Control OCP 1.1: Para el 2019, obtener certificación ISO 9000 / ISO 14001 en todas las subsidiarias. OCP 2.1: Reducir el costo de importación (land cost) en 0.5% cada año. OCP 2.2: Al 2018, aumentar rotación de repuestos a nivel corporativo de 2.75 a 3.5. OCP 3.1: Para el 2016 facturar USD 1,228 MM en el Negocio de CAT en Perú, para posteriormente lograr en el 2017 USD 1,579 MM; 2018 USD 1,974 MM; 2019 USD 2,566 MM y 2020 USD 3,336 MM. OCP 3.2: Para el 2016 facturar USD 326 MM en el Negocio Aliados, para posteriormente lograr en el 2017 USD 407 MM; 2018 USD 509 MM; 2019 USD 662 MM y 2020 USD 860.9 MM. OCP 3.3: Para el 2016 facturar USD 203 MM en el Negocio Servicios Complementarios, para posteriormente lograr en el 2017 USD 254 MM; 2018 USD 318 MM; 2019 USD 413 MM y 2020 USD 538 MM. OCP 3.4: Para el 2016 facturar USD 244 MM en el Negocio Centroamérica, para posteriormente lograr en el 2017 USD 305 MM; 2018 USD 401 MM; 2019 USD 496 MM y 2020 USD 654 MM. OCP 3.5: Para 2016, abrir las subsidiarias de Cresko, Mega Representaciones y Motored en las ciudades de Chiclayo y Cusco para lograr una facturación de USD 12 MM. Posteriormente lograr en el 2017 USD 30 MM; 2018 USD 60 MM; 2019 USD 78 MM y 2020 USD 93.4 MM. OCP 3.6: Para el 2016 facturar USD 25 MM en la línea de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 27.5 MM; 2018 USD 30 MM; 2019 USD 33 MM y 2020 USD 43.7 MM. OCP 3.7: Para el 2016 facturar USD 9.5 MM en la línea verde de buses, para posteriormente lograr en el 2017 USD 14 MM; 2018 USD 18.5 MM; 2019 USD 24 MM y 2020 USD 31.3 MM. OCP 3.8: Para el 2016 facturar USD 20 MM en Ecuador, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 36 MM; 2019 USD 50 MM y 2020 USD 71.3 MM. OCP 3.9: Para el 2016 facturar USD 15 MM en la subsidiaria Forbis, para posteriormente lograr en el 2017 USD 28 MM; 2018 USD 35 MM; 2019 USD 40 MM y 2020 USD 49.2 MM. OCP 3.10: Para el 2017 facturar USD 15 MM en el negocio de Repuestos Asiáticos y Daewoo, para posteriormente lograr en el 2018 USD 20 MM; 2019 USD 32 MM y 2020 USD 50 MM. OCP 3.11: Para el 2017 facturar USD 80 MM en el mercado de Colombia, para posteriormente lograr en el 2018 USD 102 MM; 2019 USD 133 MM y 2020 USD 175.7 MM. OCP 3.12: Para el 2017 facturar USD 40 MM en el mercado de Nicaragua, para posteriormente lograr en el 2018 USD 52 MM; 2019 USD 67.6 MM y 2020 USD 96.1 MM.		Tablero de Control			Perspectiva Financiera Perspectiva Cliente Perspectiva Procesos Perspectiva Aprendizaje								
						Perspectiva Financiera							
						Perspectiva Cliente							
						Perspectiva Procesos							
						Perspectiva Aprendizaje							

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

10.2 Conclusiones Finales

El crecimiento de la industria de bienes de capital en Latinoamérica presenta un panorama atractivo para los próximos cinco años. Se han identificado oportunidades importantes que tienen que ver con los megaproyectos de infraestructura que se implementarán en los países de América Latina y con el incremento del parque de maquinarias, equipos y camiones, generando un panorama que propicia condiciones favorables para los intereses de Ferreycorp.

El perfil competitivo de Ferreycorp se encuentra en un nivel destacado frente a sus competidores, lo que le permite reunir con amplia capacidad los seis factores claves que definen el éxito de la industria de bienes de capital. Todo ello, aunado a sus intereses que estriban en el liderazgo del mercado y en alcanzar resultados que incrementen la rentabilidad para los accionistas, lo posicionan como una organización con capacidades distintivas para alcanzar sus objetivos y mejorar continuamente en el desarrollo de sus ventajas competitivas para diseñar una propuesta única.

Tomando en cuenta el entorno, los factores claves de éxito y su posición competitiva actual, se han diseñado estrategias para alcanzar una visión ambiciosa al 2020, que le permitirá obtener una posición competitiva aún mejor. La contribución de Ferreycorp está directamente relacionada a incentivar la productividad de las empresas para mejorar la competitividad, entregando beneficios que redundan en la economía y bienestar de la sociedad, generando así un círculo virtuoso.

10.3 Recomendaciones Finales

Implementar el presente Plan Estratégico 2016-2020 que deberá ser aprobado por el Directorio de Ferreycorp.

Asimismo, el presente plan recomienda:

Explotar las oportunidades que ofrecen los proyectos de inversión que se ejecutarán en sectores económicos claves de los países de la región y que además traerán un aumento de la demanda de servicios logísticos.

Potenciar la línea de Green Products considerando que la industria demandará productos con exigencias ambientales y con un compromiso de desarrollo sostenible.

Enfrentar el aumento de competidores de productos chinos en la región mediante el incremento del portafolio de productos asiáticos.

Implementar la estandarización de procesos a nivel corporativo para asegurar que el crecimiento se gestione de manera ordenada y sostenible.

La difusión debe realizarse considerando los siguientes lineamientos generales:

- Encargar a la Gerencia de Negocio Centroamérica la identificación de las empresas candidatas que puedan establecer sinergia con la cadena de valor de Ferreycorp para determinar su compra.
- Encargar a la Gerencia de Negocio Caterpillar en el Perú el cumplimiento de los nuevos objetivos en los sectores de minería, construcción entre otros.
- Encargar a la Gerencia de Negocio Aliados en Sudamérica la identificación de los sectores más atractivos y productos para desarrollar el plan de expansión de acuerdo a la estrategia corporativa.
- Encargar a la Gerencia de Negocio Aliados y a la Gerente de Negocio Centroamérica desarrollar e impulsar la línea verde en el sector transportes tomando en cuenta la estrategia corporativa.
- Encargar a la Gerencia de Servicios Complementarios el desarrollo y expansión del negocio logístico en América Latina de acuerdo a la estrategia corporativa.
- Encargar a los gerentes de las subsidiarias de los negocios de repuestos y líneas de productos asiáticos los nuevos objetivos corporativos.

- Comunicar a los gerentes de todas las subsidiarias las nuevas metas de crecimiento para sus líneas de productos actuales, ampliación de cobertura e incursión en nuevos mercados.
- Comunicar a todas las gerencias las nuevas políticas corporativas, además de las metas operativas que están enfocadas en la eficiencia operativa.

10.4 Futuro de Ferreycorp

En el año 2020 Ferreycorp se habrá convertido en el grupo empresarial líder de la industria de bienes de capital y servicios complementarios cuya participación contribuye notablemente en el crecimiento y desarrollo de América Latina. La corporación tendrá alianzas con las principales empresas mineras y de construcción que le darán la oportunidad de estar presentes en los proyectos futuros de gran envergadura. Asimismo, no sólo será conocido por su impresionante crecimiento que viene alcanzado en los últimos años; sino que también, será reconocido por los ciudadanos globales como una corporación preocupada por las personas y el ambiente.

En América del Sur, Ferreycorp habrá alcanzado una participación importante en Perú, Ecuador, Colombia y Chile, donde habrá logrado la más alta participación de mercado; que lo constituye como la empresa con mayor crecimiento. En esos países el nombre de Ferreycorp habrá logrado convertirse en un gran referente con una gran trayectoria y reconocimiento.

En Centroamérica, la corporación se habrá convertido en la primera empresa de bienes de capital y servicios complementarios de esa región. Habrá sido el principal impulsor para el crecimiento económico sostenido Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Belice han experimentado en los últimos años. En estos países de Centroamérica se alcanza la más alta participación de mercado, donde el resto de sus competidores son empresas de menor envergadura.

El equipo directivo de Ferreycorp ya se encuentra planeando la nueva visión de la corporación donde el objetivo se centra en cubrir los mercados más competitivos como Brasil, México y Europa (ver Figura 25). Finalmente, la corporación habrá logrado convertirse en un modelo de negocio exitoso y admirado no sólo por su contribución al crecimiento de los países donde participa sino por la contribución al desarrollo de la región a través de la formación de capital humano mediante la creación de una universidad propia.



Figura 25. Futuro de Ferreycorp al 2020.

Referencias

- Acuerdo Nacional. *Informe de Seguimiento a la Sexta Política de Estado*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/>
- Álvarez, C. (2015). *Desempeño Económico y Eficiencia de Gobierno. Ranking de Competitividad Mundial 2015*. CENTRUM Católica Graduate Business School. Recuperado de: http://centrumaldia.com/files/imd_2015_al_27_de_mayo.pdf
- Arellano, R. (2010). *Al Medio Hay Sitio: El Crecimiento Social Según los Estilos de Vida*. Perú: Planeta.
- Asociación de Representantes Automotrices del Perú (ARAPER). Recuperado de <http://araper.pe/>
- Banco Central de Chile. Recuperado de <http://www.bcentral.cl/es>
- Centroamérica una región de oportunidades (2015, Julio). Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/centroamerica-una-region-de-oportunidades/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). *El Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. (2011) Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>
- CENTRUM Graduate Business School. *Descenso Permanente de la Competitividad del Perú* (2015). Lima. Perú: CENTRUM
- Cisco (2014). *2014 Connected World Technology Final Report*. Recuperado de <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/enterprise/connected-world-technology-report/cisco-2014-connected-world-technology-report.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: <http://www.cepal.org/es>
- Consejo Minero de Chile. Recuperado de <http://www.consejominero.cl/>
- Contraloría General de la República. *Análisis del documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Comentarios sobre el fundamento económico del PND*.

Recuperado de:

http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/43568066/Analisis+PND+2010+-+2014_Sector+Minero+Energ%C3%A9tico_VF_05032011.pdf/fbd59c11-81fc-4585-910f-1d0c6d5782c2

Costos laborales no salariales generan informalidad y bajos salarios en Perú, dice AFIN.

(2014, 14 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/afin-costos-laborales-no-salariales-ocasionan-informalidad-y-bajos-salarios-peru-2108459>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª. ed.). México D.F. México: Pearson.

Decreto Supremo N° 046-2013-EM. Establecen medidas para incentivar el desarrollo del gas natural. Presidencia de la República del Perú (2013).

Decreto Supremo N° 057-2008-EM. Aprueban Reglamento de Comercialización de Gas Natural Comprimido (GNC) y Gas Natural Licuado (GNL). Presidencia de la República del Perú (2008).

El Banco Mundial. *Doing Business*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/>

Ferreycorp. *Código de Ética*. Recuperado de:

<https://www.ferreyros.com.pe/nosotros/responsabilidad-social/-codigo-de-etica->

Gaia, M. & Dávila, J. *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú* (2013, noviembre).

Consorcio Clúster Development.

Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Recuperado de

<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx#>

Gobierno del Perú. *Clima y Geografía del Perú*. Recuperado de:

<http://www.2015lima.gob.pe/info-peru/clima-y-geografia/>

Grünig, R. & Kühn, R. (2005). *Process-based Strategic Planning*. (2ª ed.). NY: Springer Berlin.

- Humala y Nadine alcanzan su nivel más bajo de aprobación (2015, 14 de junio). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/humala-y-nadine-alcanzan-su-nivel-mas-bajo-aprobacion-noticia-1818504>
- IMD World Competitiveness Yearbook (2015, june). Lausanne. Switzerland: IMD
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Estadísticas de Población y Vivienda. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe>
- Ipsos: Popularidad de la pareja presidencial en su punto más bajo. (2015, 14 de junio). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2015-06-14-ipsos-popularidad-de-la-pareja-presidencial-en-su-punto-mas-bajo-noticia_807095.html
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard* (3ª ed.). Barcelona. España: Harvard Business School Press.
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 29968. Ley de Creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE). Congreso de la República del Perú (2012).
- Ley 29969. Ley que dicta disposiciones a fin de promover la masificación del gas natural. Presidencia de la República del Perú (2012).
- Ley 29970. Ley que Afianza la Seguridad Energética y Promueve el Desarrollo del Polo Petroquímico en el Sur del País. Congreso de la República del Perú (2012).
- Ley 30230. Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país. Presidencia de la República del Perú (2014).
- MEM en la COP 20: Plan energético nacional contribuye frente al cambio climático. (2014, 04 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mem-cop-20-plan-energetico-nacional-contribuye-frente-al-cambio-climatico-2115962>
- Minagri fija lineamientos de la política nacional agraria. (2015, 8 de enero). *El Peruano*.

Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-minagri-fija-lineamientos-de-politica-nacional-agraria-25449.aspx#.Vaegsfmqkko>

Ministerio de Defensa del Perú. *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de: http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_V.pdf

Ministerio de Defensa del Perú. *Visión, Misión, Políticas, Lema*. Recuperado de: <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/despacho/mision.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. *Principales Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado de:

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=101106&lang=es

Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2006). *Colombia País Minero: Plan Nacional para el Desarrollo Minero, visión al año 2019*. Recuperado de

http://www.upme.gov.co/Docs/PNDM_2019_Final.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. *Política Exterior*. Recuperado de:

<http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio de Transporte Colombia. *Plan Estratégico Sectorial*. Recuperado de:

https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/plan_estrategico_sectorial_pub

Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Chile. *Visión Estratégica*. Recuperado de

<http://www.mtt.gob.cl/vision-estrategica>

Miró, C. (2006). *La Demografía en el siglo XXI en América Latina*. Recuperado de:

http://www.medelu.org/IMG/pdf/CLACSO_MIRO_p21.pdf

Monge, Y. (2013, 3 de diciembre). América Latina ocupa los últimos puestos del informe PISA sobre educación. *El País*. Recuperado de:

http://internacional.elpais.com/internacional/2013/12/03/actualidad/1386090227_110509.html

Muñoz, H. (2013). *La Desigualdad desata los conflictos sociales en América Latina*.

Recuperado de:

http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=26202#.VZAgmvl_Okp

MVCS lanzará el Plan Nacional de Saneamiento en julio del 2015. (2014, 20 de agosto).

Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/mvcs-lanzara-plan-nacional-saneamiento-julio-2015-2106222>

Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina. *Mapa de Conflictos mineros, proyectos y empresas mineras en América Latina*. Recuperado de:

http://mapa.conflictosmineros.net/ocmal_db/

Organisation for Economic Co-operation and Development (2015). *Revisión de la OCDE de las Políticas Agrícolas: Colombia 2015. Evaluación y Recomendaciones de Política*.

Recuperado de: <http://www.oecd.org/countries/colombia/OECD-Review-Agriculture-Colombia-2015-Spanish-Summary.pdf>

Organización de Estados Americanos. *La Carta de la Organización de Estados Americanos*.

Recuperado de:

http://www.oas.org/dil/esp/afrodescendientes_Manual_Formacion_Lideres_anexos.pdf

Organización de las Naciones Unidas. *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales*.

Agenda de Desarrollo post 2015. Recuperado de

<http://www.un.org/es/development/desa/development-beyond-2015.html>

Organización de las Naciones Unidas. *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales*. *El*

Futuro que Queremos para Todos (2012, Junio). Recuperado de

http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/unttreport_sp.pdf

Palma, P. (2014, 15 de mayo). Centroamérica: una región de oportunidades. *Forbes México*.

Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/centroamerica-una-region-de->

oportunidades/

Perú figura en lista de los diez países con más conflictos ambientales. (2014, 24 de marzo).

La República. Recuperado de: <http://archivo.larepublica.pe/24-03-2014/peru-figura-en-lista-de-los-diez-paises-con-mas-conflictos-ambientales>

Plan Energético Nacional Colombia: Ideario Energético 2050. Recuperado de:

http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN_IdearioEnergetico2050.pdf

Plan Estratégico Sectorial: Año 2015 – 2018. (2015, enero). Recuperado de:

https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/plan_estrategico_sectorial_pub

Portal del Estado Peruano. Organización del Estado. Recuperado de: <http://www.peru.gob.pe/>

Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.

Programa de Gobierno 2013 – 2017: Gobernar para profundizar el cambio. Recuperado de:

<http://www.dominicoecuatoriano.com/ultimas-noticias-ecuador/plandegobiernoparael2013-2017ecorafaecorrea>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. *Legislación Nacional de países de Latinoamérica y el Caribe*. Recuperado de:

http://www.pnuma.org/gobernanza/documentos/legislacionporpaises/Paises_y_estados_del_medio_ambiente.pdf

Reporte de inflación (2015, mayo)

<http://www.fao.org/forestry/13772-0e3d01f7a6aa2707e127bf0bc4d796edb.pdf>

Resolución Ministerial N° 089-2014-MEM/DM. Declaran de interés la Masificación del Gas Natural en la Región Ucayali. Ministerio de Energía y Minas (2014).

Resolución Ministerial N° 141-2014-MEM/DM. Declara de interés la masificación del gas natural en la Región Piura. Ministerio de Energía y Minas (2014).

Resolución Suprema N° 028-2012-EF. Aprueban reglamento de comercialización de gas natural comprimido (GNC) y gas natural licuado (GNL). Presidencia de la República

del Perú (2012).

Resolución Suprema N° 028-2012-EF. Ratifican acuerdo de PROINVERSIÓN que aprueba el Plan de Promoción del Proyecto “Sistema de Abastecimiento de LNG para el Mercado Nacional”. Presidencia de la República del Perú (2012).

Resolución Suprema N° 189-2012-PCM. Crea Comisión Multisectorial encargada de elaborar propuestas normativas y políticas orientadas a mejorar condiciones ambientales y sociales bajo las que se desarrollan las actividades económicas, especialmente las industrias extractivas. Presidencia de la República del Perú (2012).

Comex Perú 2015, Vol. 18 - N° 209.

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2008). Recuperado de:

http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2009011324_004603981_Memoria%202008.pdf

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2009). Recuperado de:

[http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202009%20\(sin%20gobierno%20corporativo\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202009%20(sin%20gobierno%20corporativo).pdf)

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2010). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Final%202010.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2011). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202011.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2012). Recuperado de:

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202012%20aprobada%20por%20Junta.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2013). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20JGA.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores. *Memoria Ferreycorp S.A.A* (2014). Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/SMV-Memoria%20Ferreycorp%202014-Resultado%20Junta.pdf>

Unidad de Planeación Minero Energética. (2015, enero). *Plan Energético Nacional Colombia: Ideario Energético 2050*. Recuperado de http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN_IdearioEnergetico2050.pdf

5 Tendencias Automatización Industrial 2015. *InfoPLC* (2015, 18 de enero). Recuperado de <http://www.infopl.net/blogs-automatizacion/item/102423-5-tendencias-automatizacion-industrial-2015>

¿Las ventas por Internet harán cambiar la logística mundial? (2014, 30 de junio). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/mundo/ventas-internet-haran-cambiar-logistica-mundial-noticia-1739592>

Apéndices

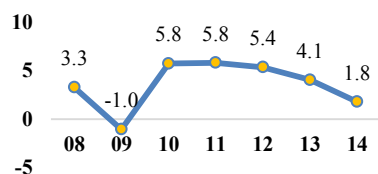
Apéndice A: Análisis de Variables Económicas 2008-2014

Variable	Belice
Crecimiento del PIB (% anual)	<p>En el 2014 se registró una recuperación del PBI llegando a 3.4%, después de haber sido de 1.5% en el 2013. Este incremento se dio en el sector del turismo, construcción muy activa y el progreso en algunos subsectores agropecuarios. Para el 2015 se espera una desaceleración a 2,1%, debido al descenso constante de la producción de petróleo y a la debilidad del sector agropecuario. Se espera que el turismo siga registrando un fuerte dinamismo.</p>
Inflación, Precios al Consumidor (% anual)	<p>En el 2014, la inflación subió a 1.5% debido a los precios más altos de los alimentos, transporte y electricidad tras el repunte de la actividad.</p>
Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)	<p>El banco central mantuvo inalterada su tasa de cambio tras el repunte de la actividad.</p>
Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)	<p>La balanza comercial constantemente tiene un déficit, a excepción del año 2010 que se encuentra en positivo (0.7%).</p>
PIB - Composición , Por Sector de Origen:	<p>Está experimentando un auge del turismo y el valor agregado del sector ha aumentado de manera continua a lo largo de los últimos años, dando la oportunidad de diversificar la economía. El sector agropecuario se recupera y su desempeño mejora.</p>

Variable

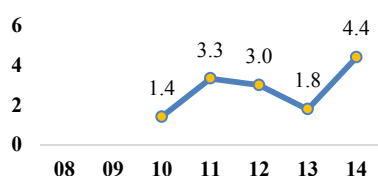
Chile

Crecimiento del PIB (% anual)



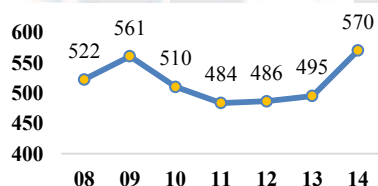
El crecimiento del PBI tiene un promedio de 5.8% entre 2010 y 2012. A partir del 2013 el crecimiento ha disminuido debido a la desaceleración de la inversión y una demanda externa más débil.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



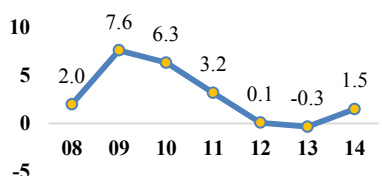
En el 2013, tras la depreciación del peso y la subida de los precios de la energía, la inflación retornó al rango meta del Banco Central. Las expectativas inflacionarias se mantiene bien ancladas y se prevé que converja en el punto medio de la meta (3%), sin embargo en el 2014 llegó al 4.4%.

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



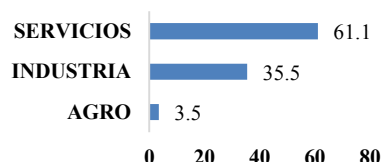
Entre el 2011 al 2013 la tasa de cambio ha mantenido un promedio de 488.47, sin embargo en el 2014 se incrementó a 570.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial ha venido decreciendo, cada año se viene importando más que lo que se exporta. En el año 2013 cerraron con un déficit de 0.3%; sin embargo, en el año 2014 cerraron con una balanza positiva en 1.48.

PIB - Composición, Por Sector de Origen:

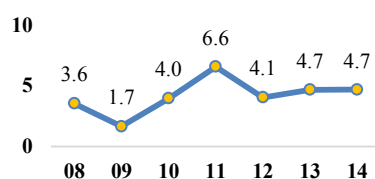


La minería sigue siendo un negocio rentable y continúa atrayendo importantes ingresos, convirtiéndose en un sector importante para la economía.

Variable

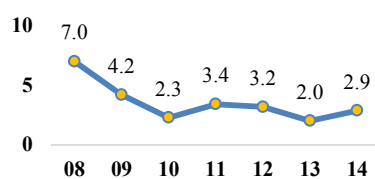
Colombia

Crecimiento del PIB (% anual)



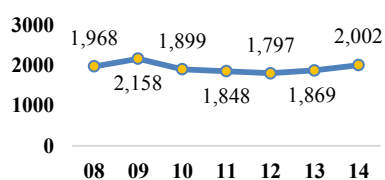
El crecimiento del PBI en un promedio de 4.48% responde al dinamismo de la demanda interna, el aumento en la inversión en maquinaria y equipo y la inversión en infraestructura.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



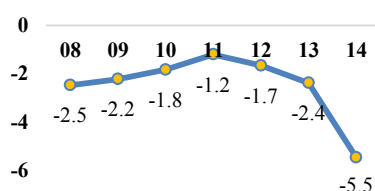
En el 2008 llegó a una inflación del 7%, al año siguiente llegó a 4.2%. A partir del último quinquenio la inflación tiene un promedio de 2.754%.

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



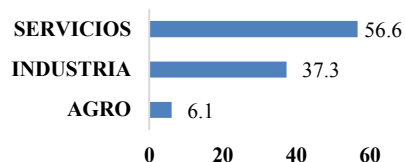
Entre el 2010 al 2013 la tasa de cambio mantiene un promedio de 1,853.1. Sin embargo, en el 2014 se incrementó hasta 2,002.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial tiene un déficit constante, en promedio de 2.46% entre el 2008 al 2014.

PIB - Composición, Por Sector de Origen:



Los sectores de servicios e industria se encuentran el mayor crecimiento. No siendo así en la agricultura.

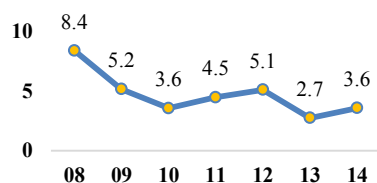
Variable	Ecuador
----------	---------

Crecimiento del PIB (% anual)



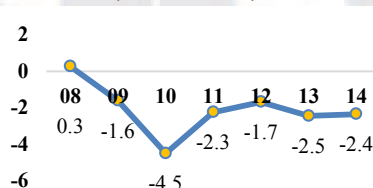
En el 2011 el crecimiento del PBI llegó a 7.9%, sin embargo a partir del 2012 la economía se viene desacelerando, en el año 2014 creció en 3.8.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



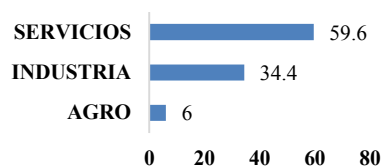
La inflación en el 2008 era de 8.4%, el cual viene decreciendo a lo largo del último quinquenio. En el 2014 cerró con 3.6%.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial tiene un déficit constante, en promedio de 2.08% entre el 2011 al 2013. En el año 2014 llegó a -2.4.

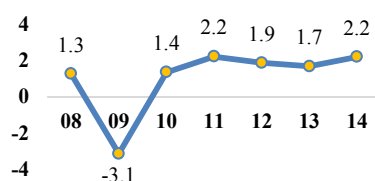
PIB - Composición, Por Sector de Origen:



Los sectores de servicios e industria se encuentran el mayor crecimiento. No siendo así en la agricultura.

Variable	El Salvador
----------	-------------

Crecimiento del PIB (% anual)



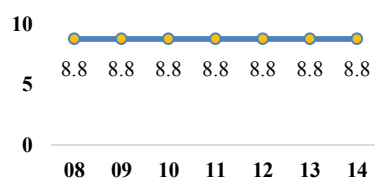
El crecimiento promedio en período post crisis internacional (2010-2013), se ubicó en 1.8%. La economía salvadoreña experimentó un PBI de 1.7% en 2013, menor al año 2012 (1.9%). La mayoría de las actividades experimentaron una variación positiva, no siendo así en la construcción (0%) y actividad agropecuaria que experimento un retroceso de -0.4%. En el 2014, con un crecimiento de 2.2%, sin embargo el país continúa presentando el menor crecimiento de Centro América.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



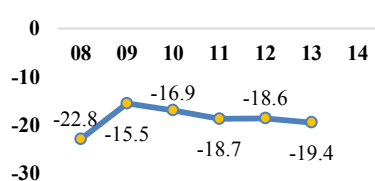
La inflación se situó en 0.8% en el 2013, mostrando un comportamiento de bajo crecimiento. Lo que experimento las mayores variaciones negativas fueron salud (7.9%) y comunicaciones (-2.8%). En el 2014, con 1.1%.

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



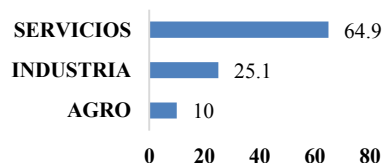
El banco central mantuvo inalterada su tasa de cambio.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial tiene un déficit constante, en promedio de 18.64% entre el 2008 al 2013.

PIB - Composición , Por Sector de Origen:

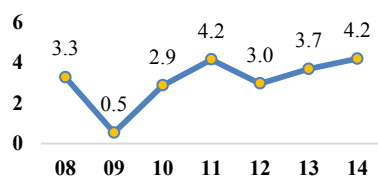


La composición del PBI refleja la importancia en el sector de la industria manufacturera. Así como también en el sector agropecuario. Por otro lado, los servicios continúan teniendo un peso importante en la actividad económica.

Variable

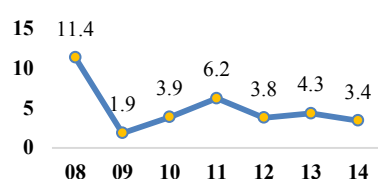
Guatemala

Crecimiento del PIB (% anual)



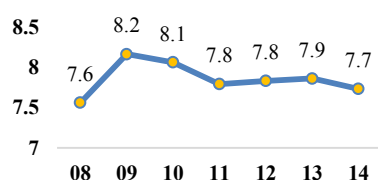
El crecimiento del PBI en el 2014 proviene de un mayor dinamismo en la demanda interna, principalmente por el incremento de 4% en el consumo privado.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



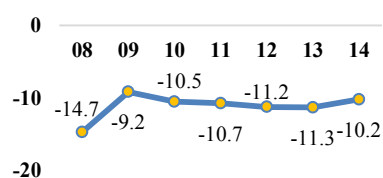
En los últimos tres años la inflación mantiene un promedio de 3.85%, manteniéndose dentro del margen de la meta establecida (4.0% +/- 1 punto porcentual).

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



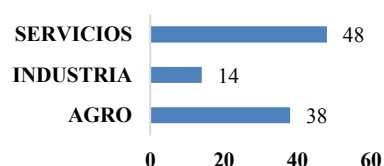
El banco central mantiene en los últimos cuatro años una tasa de cambio promedio de 7.80.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial tiene un déficit constante, en promedio de 11.12% entre el 2008 al 2014.

PIB - Composición, Por Sector de Origen:

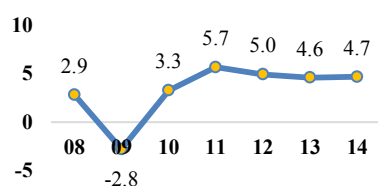


El sector de la agricultura es la más grande en la economía. El sector turismo es un generador de divisas. La industria es importante en la economía guatemalteca.

Variable

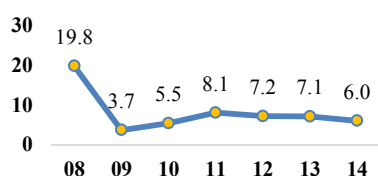
Nicaragua

Crecimiento del PIB (% anual)



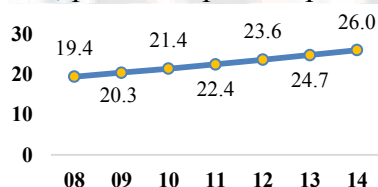
En el último quinquenio el PBI ha crecido en un promedio de 4.65%, debido a la consolidación de las finanzas públicas y un nivel de deuda pública sostenible. Así también, impulsada por un mayor dinamismo de la demanda y de la oferta agregada.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



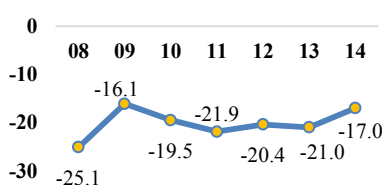
En el 2014 fue de 6% siendo la más baja en los últimos cuatro años, lo que refleja una tendencia de estabilidad en la inflación.

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



En el último quinquenio se tiene una tasa de cambio promedio de 23.602.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



La balanza comercial tiene un déficit constante, en promedio de 16.19% entre el 2008 al 2013. En el 2014, alcanzó un déficit de 17.

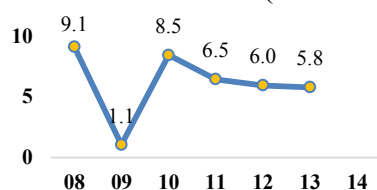
PIB - Composición, Por Sector de Origen:



Mayor crecimiento en el sector de los servicios, sin embargo la industria y agricultura son sectores que se vienen desarrollando.

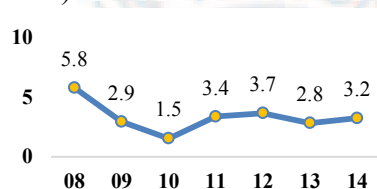
Variable	Perú
----------	------

Crecimiento del PIB (% anual)



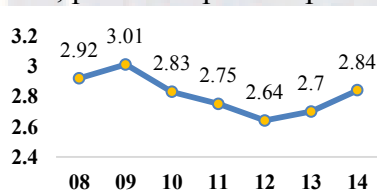
Durante el 2009 al 2013 se tiene un promedio de 5.5% anual, dentro de un marco de estabilidad monetaria y fiscal. En el año 2009, ante la crisis económica y financiera internacional ha tenido la capacidad de resistencia, con una ligera contracción (1.05%). A partir del año 2011 la economía se encuentra en desaceleración. Al cierre del año 2013 el PBI creció en 5.79% reflejó del menor impulso externo asociado y a un escenario internacional menos favorable, con un grado de incertidumbre y desaceleración de las economías emergentes más importantes.

Inflación, Precios al Consumidor (% anual)



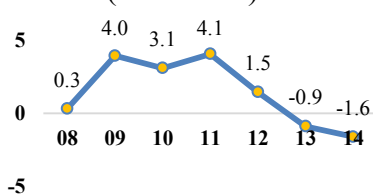
Al cierre del año 2014 la inflación cerró con 3.23% causada por variaciones en los precios de materias primas, especialmente el de los alimentos y por el dinamismo del consumo privado.

Tasa de Cambio Oficial (UMN por USD, promedio para un período)



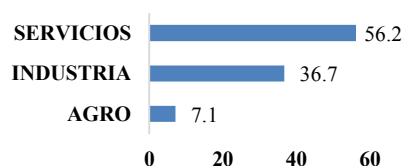
En el último quinquenio se tiene una tasa de cambio promedio de 2.752.

Balanza Comercial de Bienes y Servicios (% del PIB)



A partir del año 2011 ha decrecido la balanza comercial. En el año 2013 tuvo un déficit de -0.9. En el 2014 se obtuvo -1.6.

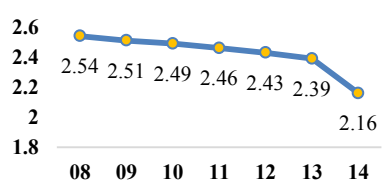
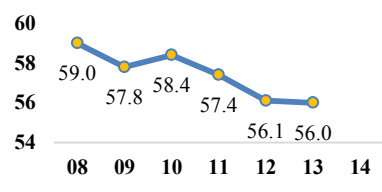
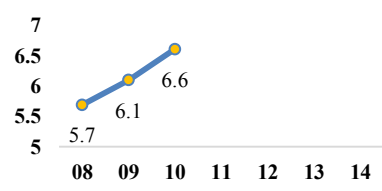
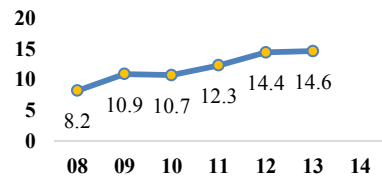
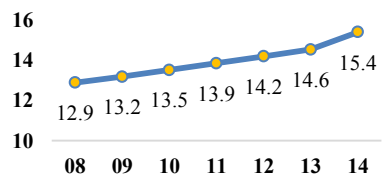
PIB - Composición, Por Sector de Origen:



Tanto el servicio como la industria son los motores del PBI.

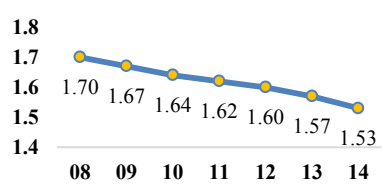
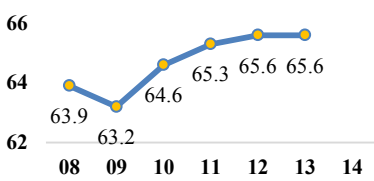
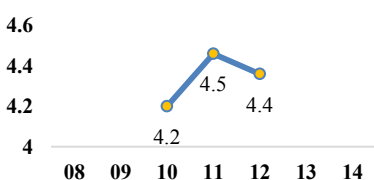
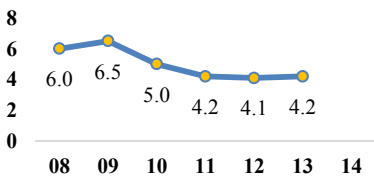
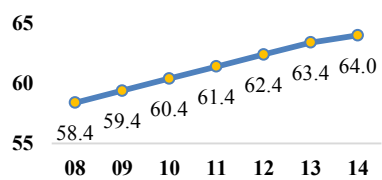
Nota: Tomado de "Datos por País", por El Banco Mundial.

Apéndice B: Análisis Sociales, Culturales y Demográficas 2008-2014

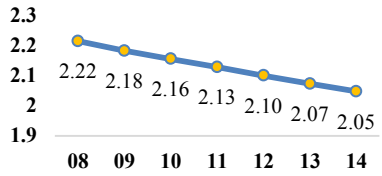
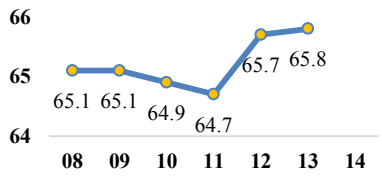
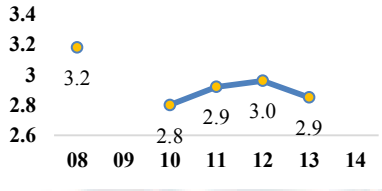
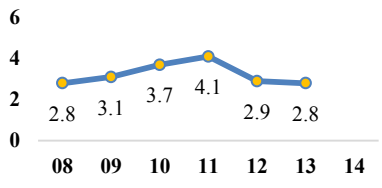
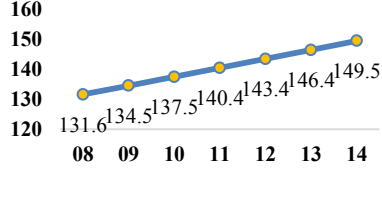
Variable	Belice																
<p>Crecimiento de la población (% anual)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Crecimiento de la población (% anual)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>2.54</td></tr> <tr><td>09</td><td>2.51</td></tr> <tr><td>10</td><td>2.49</td></tr> <tr><td>11</td><td>2.46</td></tr> <tr><td>12</td><td>2.43</td></tr> <tr><td>13</td><td>2.39</td></tr> <tr><td>14</td><td>2.16</td></tr> </tbody> </table>	Año	Crecimiento de la población (% anual)	08	2.54	09	2.51	10	2.49	11	2.46	12	2.43	13	2.39	14	2.16	<p>El promedio de crecimiento de la población es de 2.42% anual (2008 - 2014). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Crecimiento de la población (% anual)																
08	2.54																
09	2.51																
10	2.49																
11	2.46																
12	2.43																
13	2.39																
14	2.16																
<p>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>59.0</td></tr> <tr><td>09</td><td>57.8</td></tr> <tr><td>10</td><td>58.4</td></tr> <tr><td>11</td><td>57.4</td></tr> <tr><td>12</td><td>56.1</td></tr> <tr><td>13</td><td>56.0</td></tr> <tr><td>14</td><td>56.0</td></tr> </tbody> </table>	Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)	08	59.0	09	57.8	10	58.4	11	57.4	12	56.1	13	56.0	14	56.0	<p>El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 57.45% (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)																
08	59.0																
09	57.8																
10	58.4																
11	57.4																
12	56.1																
13	56.0																
14	56.0																
<p>Gasto público en educación, total (% del PIB)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Gasto público en educación, total (% del PIB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>5.7</td></tr> <tr><td>09</td><td>6.1</td></tr> <tr><td>10</td><td>6.6</td></tr> </tbody> </table>	Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)	08	5.7	09	6.1	10	6.6	<p>El promedio del gasto público en educación es 6.13% del PBI (2008 - 2010).</p>								
Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)																
08	5.7																
09	6.1																
10	6.6																
<p>Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Desempleo, total (% de la población activa total)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>8.2</td></tr> <tr><td>09</td><td>10.9</td></tr> <tr><td>10</td><td>10.7</td></tr> <tr><td>11</td><td>12.3</td></tr> <tr><td>12</td><td>14.4</td></tr> <tr><td>13</td><td>14.6</td></tr> </tbody> </table>	Año	Desempleo, total (% de la población activa total)	08	8.2	09	10.9	10	10.7	11	12.3	12	14.4	13	14.6	<p>El promedio de desempleo 11.85% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia creciente.</p>		
Año	Desempleo, total (% de la población activa total)																
08	8.2																
09	10.9																
10	10.7																
11	12.3																
12	14.4																
13	14.6																
<p>Densidad de población (personas por kilómetro)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Densidad de población (personas por kilómetro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>12.9</td></tr> <tr><td>09</td><td>13.2</td></tr> <tr><td>10</td><td>13.5</td></tr> <tr><td>11</td><td>13.9</td></tr> <tr><td>12</td><td>14.2</td></tr> <tr><td>13</td><td>14.6</td></tr> <tr><td>14</td><td>15.4</td></tr> </tbody> </table>	Año	Densidad de población (personas por kilómetro)	08	12.9	09	13.2	10	13.5	11	13.9	12	14.2	13	14.6	14	15.4	<p>El promedio de densidad de población es de 14 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.</p>
Año	Densidad de población (personas por kilómetro)																
08	12.9																
09	13.2																
10	13.5																
11	13.9																
12	14.2																
13	14.6																
14	15.4																

Variable	Chile
Crecimiento de la población (% anual)	El promedio de crecimiento de la población es de 0.925% anual (2008 - 2013). Sin embargo, en 2014 creció en 1.06.
Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)	El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 55.62% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento.
Gasto público en educación, total (% del PIB)	El promedio del gasto público en educación es 4.17% del PBI (2008 - 2013).
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	El promedio de desempleo 7.52% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.
Densidad de población (personas por kilómetro)	El promedio de densidad de población es de 23 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.

Variable	Colombia
Crecimiento de la población (% anual)	El promedio de crecimiento de la población es de 1.060% anual (2008 - 2014). Con una tendencia decreciente.
Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)	El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 59.23% (2008 - 2013). Con una tendencia ciencia al crecimiento.
Gasto público en educación, total (% del PIB)	El promedio del gasto público en educación es 4.54% del PBI (2008 - 2013).
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	El promedio de desempleo 11.18% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.
Densidad de población (personas por kilómetro)	El promedio de densidad de población es de 42 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.

Variable	Ecuador																
<p>Crecimiento de la población (% anual)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Crecimiento de la población (% anual)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>1.70</td></tr> <tr><td>09</td><td>1.67</td></tr> <tr><td>10</td><td>1.64</td></tr> <tr><td>11</td><td>1.62</td></tr> <tr><td>12</td><td>1.60</td></tr> <tr><td>13</td><td>1.57</td></tr> <tr><td>14</td><td>1.53</td></tr> </tbody> </table>	Año	Crecimiento de la población (% anual)	08	1.70	09	1.67	10	1.64	11	1.62	12	1.60	13	1.57	14	1.53	<p>El promedio de crecimiento de la población es de 1.62% anual (2008 - 2014). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Crecimiento de la población (% anual)																
08	1.70																
09	1.67																
10	1.64																
11	1.62																
12	1.60																
13	1.57																
14	1.53																
<p>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>63.9</td></tr> <tr><td>09</td><td>63.2</td></tr> <tr><td>10</td><td>64.6</td></tr> <tr><td>11</td><td>65.3</td></tr> <tr><td>12</td><td>65.6</td></tr> <tr><td>13</td><td>65.6</td></tr> <tr><td>14</td><td>65.6</td></tr> </tbody> </table>	Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)	08	63.9	09	63.2	10	64.6	11	65.3	12	65.6	13	65.6	14	65.6	<p>El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 64.7% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento.</p>
Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)																
08	63.9																
09	63.2																
10	64.6																
11	65.3																
12	65.6																
13	65.6																
14	65.6																
<p>Gasto público en educación, total (% del PIB)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Gasto público en educación, total (% del PIB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>09</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>10</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>11</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>12</td><td>4.4</td></tr> <tr><td>13</td><td>4.4</td></tr> <tr><td>14</td><td>4.4</td></tr> </tbody> </table>	Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)	08	4.2	09	4.2	10	4.2	11	4.5	12	4.4	13	4.4	14	4.4	<p>El promedio del gasto público en educación es 4.34% del PBI (2010 - 2012).</p>
Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)																
08	4.2																
09	4.2																
10	4.2																
11	4.5																
12	4.4																
13	4.4																
14	4.4																
<p>Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Desempleo, total (% de la población activa total)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>6.0</td></tr> <tr><td>09</td><td>6.5</td></tr> <tr><td>10</td><td>5.0</td></tr> <tr><td>11</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>12</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>13</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>14</td><td>4.2</td></tr> </tbody> </table>	Año	Desempleo, total (% de la población activa total)	08	6.0	09	6.5	10	5.0	11	4.2	12	4.1	13	4.2	14	4.2	<p>El promedio de desempleo 5.0% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Desempleo, total (% de la población activa total)																
08	6.0																
09	6.5																
10	5.0																
11	4.2																
12	4.1																
13	4.2																
14	4.2																
<p>Densidad de población (personas por kilómetro)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Densidad de población (personas por kilómetro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>58.4</td></tr> <tr><td>09</td><td>59.4</td></tr> <tr><td>10</td><td>60.4</td></tr> <tr><td>11</td><td>61.4</td></tr> <tr><td>12</td><td>62.4</td></tr> <tr><td>13</td><td>63.4</td></tr> <tr><td>14</td><td>64.0</td></tr> </tbody> </table>	Año	Densidad de población (personas por kilómetro)	08	58.4	09	59.4	10	60.4	11	61.4	12	62.4	13	63.4	14	64.0	<p>El promedio de densidad de población es de 61 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.</p>
Año	Densidad de población (personas por kilómetro)																
08	58.4																
09	59.4																
10	60.4																
11	61.4																
12	62.4																
13	63.4																
14	64.0																

Variable	El Salvador
Crecimiento de la población (% anual)	El promedio de crecimiento de la población es de 0.29% anual (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.
Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)	El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 57.72% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento.
Gasto público en educación, total (% del PIB)	El promedio del gasto público en educación es 3.655% del PBI (2008 - 2011).
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	El promedio de desempleo 6.53% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia al promedio.
Densidad de población (personas por kilómetro)	El promedio de densidad de población es de 292 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.

Variable	Guatemala																
<p data-bbox="177 383 691 421">Crecimiento de la población (% anual)</p>  <table border="1" data-bbox="225 432 608 607"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Crecimiento de la población (% anual)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>2.22</td></tr> <tr><td>09</td><td>2.18</td></tr> <tr><td>10</td><td>2.16</td></tr> <tr><td>11</td><td>2.13</td></tr> <tr><td>12</td><td>2.10</td></tr> <tr><td>13</td><td>2.07</td></tr> <tr><td>14</td><td>2.05</td></tr> </tbody> </table>	Año	Crecimiento de la población (% anual)	08	2.22	09	2.18	10	2.16	11	2.13	12	2.10	13	2.07	14	2.05	<p data-bbox="874 421 1404 562">El promedio de crecimiento de la población es de 2.129% anual (2008 - 2014). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Crecimiento de la población (% anual)																
08	2.22																
09	2.18																
10	2.16																
11	2.13																
12	2.10																
13	2.07																
14	2.05																
<p data-bbox="177 674 874 745">Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1" data-bbox="204 763 587 943"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>65.1</td></tr> <tr><td>09</td><td>65.1</td></tr> <tr><td>10</td><td>64.9</td></tr> <tr><td>11</td><td>64.7</td></tr> <tr><td>12</td><td>65.7</td></tr> <tr><td>13</td><td>65.8</td></tr> <tr><td>14</td><td>65.8</td></tr> </tbody> </table>	Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)	08	65.1	09	65.1	10	64.9	11	64.7	12	65.7	13	65.8	14	65.8	<p data-bbox="874 745 1404 931">El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 65.22% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento los dos últimos años.</p>
Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)																
08	65.1																
09	65.1																
10	64.9																
11	64.7																
12	65.7																
13	65.8																
14	65.8																
<p data-bbox="177 1003 874 1041">Gasto público en educación, total (% del PIB)</p>  <table border="1" data-bbox="204 1059 587 1249"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Gasto público en educación, total (% del PIB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>3.2</td></tr> <tr><td>09</td><td>3.2</td></tr> <tr><td>10</td><td>2.8</td></tr> <tr><td>11</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>12</td><td>3.0</td></tr> <tr><td>13</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>14</td><td>2.9</td></tr> </tbody> </table>	Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)	08	3.2	09	3.2	10	2.8	11	2.9	12	3.0	13	2.9	14	2.9	<p data-bbox="874 1041 1404 1155">El promedio del gasto público en educación es 2.88% del PBI (2010 - 2013).</p>
Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)																
08	3.2																
09	3.2																
10	2.8																
11	2.9																
12	3.0																
13	2.9																
14	2.9																
<p data-bbox="177 1301 874 1373">Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)</p>  <table border="1" data-bbox="204 1384 587 1570"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Desempleo, total (% de la población activa total)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>2.8</td></tr> <tr><td>09</td><td>3.1</td></tr> <tr><td>10</td><td>3.7</td></tr> <tr><td>11</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>12</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>13</td><td>2.8</td></tr> <tr><td>14</td><td>2.8</td></tr> </tbody> </table>	Año	Desempleo, total (% de la población activa total)	08	2.8	09	3.1	10	3.7	11	4.1	12	2.9	13	2.8	14	2.8	<p data-bbox="874 1373 1404 1487">El promedio de desempleo 3.23% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.</p>
Año	Desempleo, total (% de la población activa total)																
08	2.8																
09	3.1																
10	3.7																
11	4.1																
12	2.9																
13	2.8																
14	2.8																
<p data-bbox="177 1630 874 1668">Densidad de población (personas por kilómetro)</p>  <table border="1" data-bbox="225 1686 608 1897"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Densidad de población (personas por kilómetro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>131.6</td></tr> <tr><td>09</td><td>134.5</td></tr> <tr><td>10</td><td>137.5</td></tr> <tr><td>11</td><td>140.4</td></tr> <tr><td>12</td><td>143.4</td></tr> <tr><td>13</td><td>146.4</td></tr> <tr><td>14</td><td>149.5</td></tr> </tbody> </table>	Año	Densidad de población (personas por kilómetro)	08	131.6	09	134.5	10	137.5	11	140.4	12	143.4	13	146.4	14	149.5	<p data-bbox="874 1668 1404 1809">El promedio de densidad de población es de 140 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.</p>
Año	Densidad de población (personas por kilómetro)																
08	131.6																
09	134.5																
10	137.5																
11	140.4																
12	143.4																
13	146.4																
14	149.5																

Variable	Nicaragua																
Crecimiento de la población (% anual)	El promedio de crecimiento de la población es de 1.219% anual (2008 - 2014). Con una tendencia decreciente.																
<table border="1"> <caption>Crecimiento de la población (% anual)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Crecimiento (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>1.30</td></tr> <tr><td>09</td><td>1.28</td></tr> <tr><td>10</td><td>1.25</td></tr> <tr><td>11</td><td>1.21</td></tr> <tr><td>12</td><td>1.19</td></tr> <tr><td>13</td><td>1.16</td></tr> <tr><td>14</td><td>1.14</td></tr> </tbody> </table>	Año	Crecimiento (%)	08	1.30	09	1.28	10	1.25	11	1.21	12	1.19	13	1.16	14	1.14	
Año	Crecimiento (%)																
08	1.30																
09	1.28																
10	1.25																
11	1.21																
12	1.19																
13	1.16																
14	1.14																
Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)	El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 58.22% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento los tres últimos años.																
<table border="1"> <caption>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Relación (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>58.4</td></tr> <tr><td>09</td><td>58.3</td></tr> <tr><td>10</td><td>57.6</td></tr> <tr><td>11</td><td>58.0</td></tr> <tr><td>12</td><td>58.2</td></tr> <tr><td>13</td><td>58.8</td></tr> </tbody> </table>	Año	Relación (%)	08	58.4	09	58.3	10	57.6	11	58.0	12	58.2	13	58.8			
Año	Relación (%)																
08	58.4																
09	58.3																
10	57.6																
11	58.0																
12	58.2																
13	58.8																
Gasto público en educación, total (% del PIB)	En el 2010 el gasto público en educación fue el 2.88% del PBI.																
<table border="1"> <caption>Gasto público en educación, total (% del PIB)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Gasto (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td></td></tr> <tr><td>09</td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td>4.4</td></tr> <tr><td>11</td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td></td></tr> <tr><td>13</td><td></td></tr> <tr><td>14</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Gasto (%)	08		09		10	4.4	11		12		13		14		
Año	Gasto (%)																
08																	
09																	
10	4.4																
11																	
12																	
13																	
14																	
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	El promedio de desempleo 7.27% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia cercana al promedio.																
<table border="1"> <caption>Desempleo, total (% de la población activa total)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Desempleo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>6.2</td></tr> <tr><td>09</td><td>6.6</td></tr> <tr><td>10</td><td>8.0</td></tr> <tr><td>11</td><td>7.8</td></tr> <tr><td>12</td><td>7.8</td></tr> <tr><td>13</td><td>7.2</td></tr> </tbody> </table>	Año	Desempleo (%)	08	6.2	09	6.6	10	8.0	11	7.8	12	7.8	13	7.2			
Año	Desempleo (%)																
08	6.2																
09	6.6																
10	8.0																
11	7.8																
12	7.8																
13	7.2																
Densidad de población (personas por kilómetro)	El promedio de densidad de población es de 48 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.																
<table border="1"> <caption>Densidad de población (personas por kilómetro)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Densidad (personas/km²)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>46.5</td></tr> <tr><td>09</td><td>47.1</td></tr> <tr><td>10</td><td>47.7</td></tr> <tr><td>11</td><td>48.3</td></tr> <tr><td>12</td><td>48.8</td></tr> <tr><td>13</td><td>49.4</td></tr> <tr><td>14</td><td>50.0</td></tr> </tbody> </table>	Año	Densidad (personas/km²)	08	46.5	09	47.1	10	47.7	11	48.3	12	48.8	13	49.4	14	50.0	
Año	Densidad (personas/km²)																
08	46.5																
09	47.1																
10	47.7																
11	48.3																
12	48.8																
13	49.4																
14	50.0																

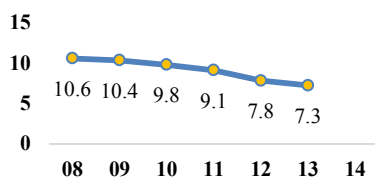
Variable	Perú																
Crecimiento de la población (% anual)	El promedio de crecimiento de la población es de 1.29% anual (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Crecimiento de la población (% anual)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>1.23</td></tr> <tr><td>09</td><td>1.25</td></tr> <tr><td>10</td><td>1.27</td></tr> <tr><td>11</td><td>1.31</td></tr> <tr><td>12</td><td>1.33</td></tr> <tr><td>13</td><td>1.34</td></tr> <tr><td>14</td><td>1.32</td></tr> </tbody> </table>	Año	Crecimiento de la población (% anual)	08	1.23	09	1.25	10	1.27	11	1.31	12	1.33	13	1.34	14	1.32	
Año	Crecimiento de la población (% anual)																
08	1.23																
09	1.25																
10	1.27																
11	1.31																
12	1.33																
13	1.34																
14	1.32																
Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%) (estimación modelado OIT)	El promedio de la relación entre empleo y población de 15 años es 72.85% (2008 - 2013). Con una tendencia al crecimiento.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>71.8</td></tr> <tr><td>09</td><td>72.6</td></tr> <tr><td>10</td><td>72.9</td></tr> <tr><td>11</td><td>73.1</td></tr> <tr><td>12</td><td>73.4</td></tr> <tr><td>13</td><td>73.3</td></tr> </tbody> </table>	Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)	08	71.8	09	72.6	10	72.9	11	73.1	12	73.4	13	73.3			
Año	Relación entre empleo y población, mayores de 15 años, total (%)																
08	71.8																
09	72.6																
10	72.9																
11	73.1																
12	73.4																
13	73.3																
Gasto público en educación, total (% del PIB)	El promedio del gasto público en educación es 2.95% del PBI (2008 - 2013).																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Gasto público en educación, total (% del PIB)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>09</td><td>3.1</td></tr> <tr><td>10</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>11</td><td>2.7</td></tr> <tr><td>12</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>13</td><td>3.3</td></tr> </tbody> </table>	Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)	08	2.9	09	3.1	10	2.9	11	2.7	12	2.9	13	3.3			
Año	Gasto público en educación, total (% del PIB)																
08	2.9																
09	3.1																
10	2.9																
11	2.7																
12	2.9																
13	3.3																
Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)	El promedio de desempleo 4.05% de la población activa total (2008 - 2013). Con una tendencia decreciente.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Desempleo, total (% de la población activa total)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>09</td><td>4.4</td></tr> <tr><td>10</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>11</td><td>3.9</td></tr> <tr><td>12</td><td>3.6</td></tr> <tr><td>13</td><td>3.9</td></tr> </tbody> </table>	Año	Desempleo, total (% de la población activa total)	08	4.5	09	4.4	10	4.0	11	3.9	12	3.6	13	3.9			
Año	Desempleo, total (% de la población activa total)																
08	4.5																
09	4.4																
10	4.0																
11	3.9																
12	3.6																
13	3.9																
Densidad de población (personas por kilómetro)	El promedio de densidad de población es de 23 personas por kilómetro (2008 - 2014). Con una tendencia creciente.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Densidad de población (personas por kilómetro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>08</td><td>22.4</td></tr> <tr><td>09</td><td>22.7</td></tr> <tr><td>10</td><td>22.9</td></tr> <tr><td>11</td><td>23.2</td></tr> <tr><td>12</td><td>23.6</td></tr> <tr><td>13</td><td>23.9</td></tr> <tr><td>14</td><td>24.2</td></tr> </tbody> </table>	Año	Densidad de población (personas por kilómetro)	08	22.4	09	22.7	10	22.9	11	23.2	12	23.6	13	23.9	14	24.2	
Año	Densidad de población (personas por kilómetro)																
08	22.4																
09	22.7																
10	22.9																
11	23.2																
12	23.6																
13	23.9																
14	24.2																

Nota: Tomado de "Datos por País", por El Banco Mundial.

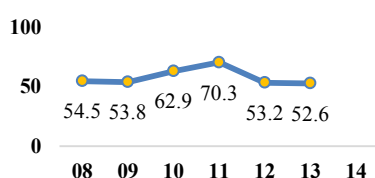
Apéndice C: Análisis Tecnológicos y Científicas 2008-2014

Variable	Belice
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de las líneas telefónicas va decreciendo con una variación de -8% (2012 - 2013). En el 2012 se tuvo una penetración de 7.84 líneas telefónicas por cada 100 personas, mientras en el 2013 con una penetración de 7.3 líneas telefónicas por cada 100 personas.</p>
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)	<p>Durante los años 2009 al 2011 tuvo una tendencia de crecimiento, sin embargo en los dos últimos años ha decrecido. En el 2013 se tuvo una penetración del 52.6 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas.</p>
Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación de 3% (2008 - 2011). En el 2012 se tuvo una penetración de 3.08 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.</p>
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 31% (2010 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 31.7 usuarios de internet por cada 100 personas.</p>

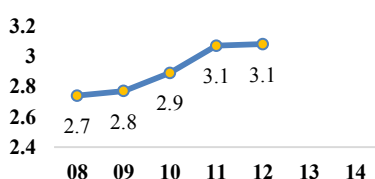
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



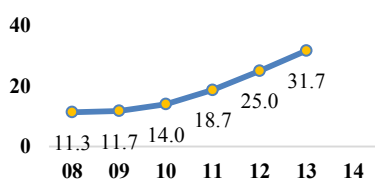
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



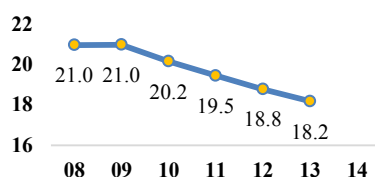
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



Variable

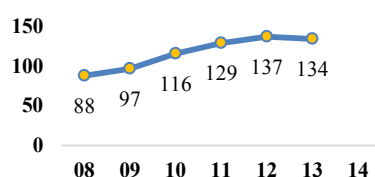
Chile

Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



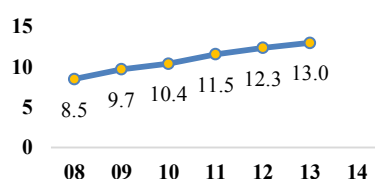
La tendencia de las líneas telefónicas va decreciendo con una variación entre -4% (2010 - 2011) y -3% (2012 - 2013). En el 2012 se tuvo una penetración de 18.8 líneas telefónicas por cada 100 personas mientras en el 2013 con una penetración de 18.2 líneas telefónicas por cada 100 personas.

Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



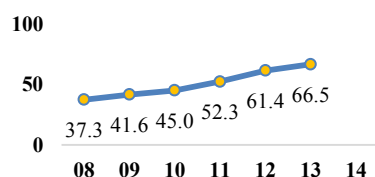
La tendencia de los abonos a teléfonos celulares va creciendo. A partir de 2010, la penetración alcanza más de los 100 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas, es decir, que existen abonados que cuentan con más de un celular.

Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación de 9% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 13 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.

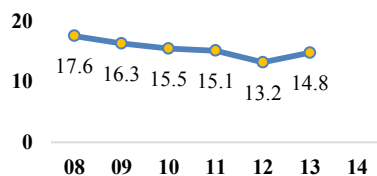
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



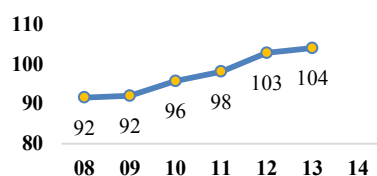
La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 12% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 66.5 usuarios de internet por cada 100 personas.

Variable	Colombia
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de las líneas telefónicas ha ido decreciendo del 2008 al 2012. Sin embargo, se nota un crecimiento del 12% en el 2013 con una penetración de 14.8 líneas telefónicas por cada 100 personas con respecto al 2012 cuya penetración alcanzó el 13.2 líneas telefónicas por cada 100 personas.</p>
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de los abonos a teléfonos celulares va creciendo. A partir de 2012, la penetración alcanza más de los 100 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas, es decir, que existen abonados que cuentan con más de un celular.</p>
Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación de 19% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 9.29 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.</p>
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 15% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 51.7 usuarios de internet por cada 100 personas.</p>

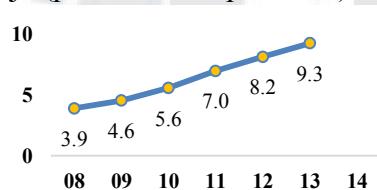
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



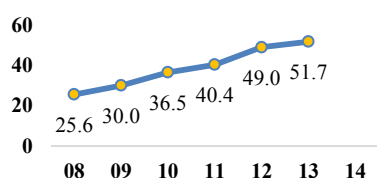
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



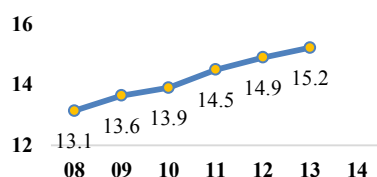
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



Variable

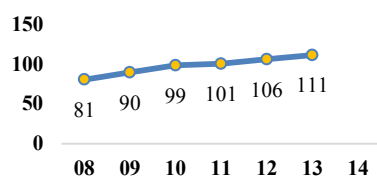
Ecuador

Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



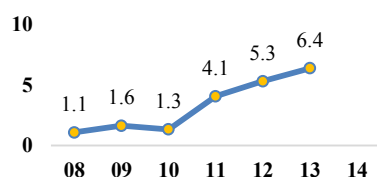
La tendencia de las líneas telefónicas va creciendo con una variación promedio de 3% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 15.2 líneas telefónicas por cada 100 personas.

Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



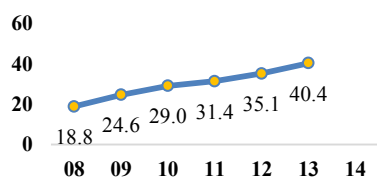
La tendencia de los abonos a teléfonos celulares va creciendo. A partir de 2011, la penetración alcanza más de los 100 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas, es decir, que existen abonados que cuentan con más de un celular.

Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo. En el año 2011 tuvo un crecimiento del 208% llegando a una penetración del 4.1 abonados a internet por banda ancha fija por cada 100 personas. En el 2013 alcanzó una penetración del 6.4 abonados a internet por banda ancha fija por cada 100 personas.

Usuarios de Internet (por cada 100 personas)

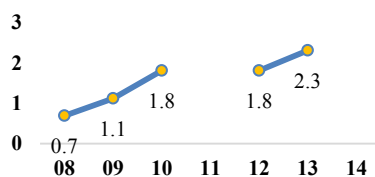


La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 17% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 40.4 usuarios de internet por cada 100 personas.

Variable	El salvador
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de las líneas telefónicas va decreciendo con una variación entre -9% (2009 - 2010) y -11% (2012 - 2013). En el 2012 se tuvo una penetración de 16.8 líneas telefónicas por cada 100 personas mientras en el 2013 una penetración de 15 líneas telefónicas por cada 100 personas.</p>
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)	
Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación promedio de 17% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 4.5 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.</p>
Usuarios de Internet (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 18% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 23.1 usuarios de internet por cada 100 personas.</p>

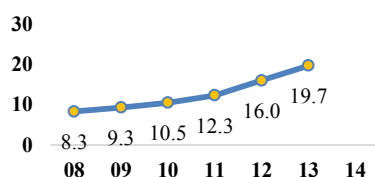
Variable	Guatemala
Líneas telefónicas (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de las líneas telefónicas va creciendo con una variación promedio de 4% (2009 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 12 líneas telefónicas por cada 100 personas.</p>
Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)	<p>La tendencia de los abonos a teléfonos celulares va creciendo. A partir de 2008 ya viene con una penetración que alcanza más de los 100 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas, es decir, que existen abonados que cuentan con más de un celular.</p>

Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo. En el 2013 se tuvo una penetración de 2.3 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.

Usuarios de Internet (por cada 100 personas)

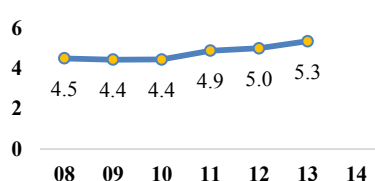


La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 27% (2011 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 19.7 usuarios de internet por cada 100 personas.

Variable

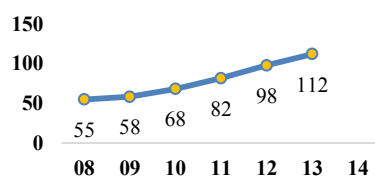
Nicaragua

Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



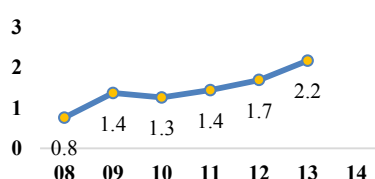
La tendencia de las líneas telefónicas ha ido creciendo del 2008 al 2012. Sin embargo, se nota un mayor crecimiento del 7% en el 2013 con una penetración de 5.3 líneas telefónicas por cada 100 personas, mientras en el 2012 cuya penetración alcanzó el 5.0 líneas telefónicas por cada 100 personas.

Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



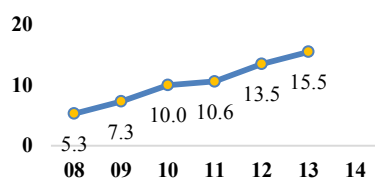
La tendencia de los abonos a teléfonos celulares va creciendo. A partir de 2013, la penetración alcanza más de los 100 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas, es decir, que existen abonados que cuentan con más de un celular.

Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



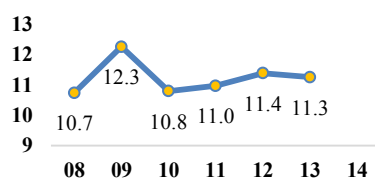
La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación promedio de 20% (2010 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 2.17 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.

Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



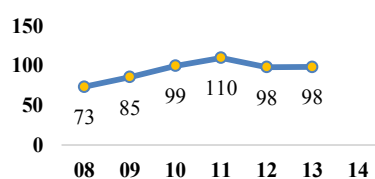
La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 25% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 15.5 usuarios de internet por cada 100 personas.

Líneas telefónicas (por cada 100 personas)



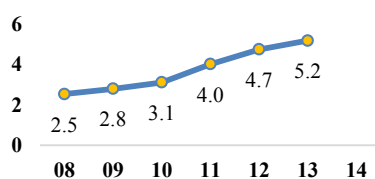
En los cuatro últimos años la tendencia de las líneas telefónicas se mantiene con una variación del 1%. En el 2013 tuvo una penetración de 11.3 líneas telefónicas por cada 100 personas.

Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)



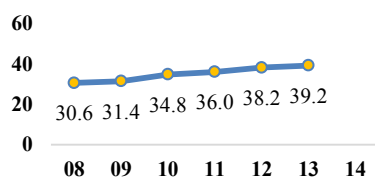
Durante los años 2008 al 2011 tuvo una tendencia de crecimiento, sin embargo en los dos últimos años se mantiene constante. En el 2013 se tuvo una penetración del 98.1 abonos a teléfonos celulares por cada 100 personas.

Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)



La tendencia de abonados a internet por banda ancha fija va creciendo con una variación promedio de 16% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 5.18 abonados a Internet por banda ancha fija por cada 100 personas.

Usuarios de Internet (por cada 100 personas)



La tendencia de usuarios de internet va creciendo con una variación de 5% (2008 - 2013). En el 2013 se tuvo una penetración de 39.2 usuarios de internet por cada 100 personas.

Nota: Tomado de "Datos por País", por El Banco Mundial.

Apéndice D: Análisis Ecológicas y Ambientales 2008-2014.

País	Análisis
Belice	Cuenta con la Ley General del Ambiente en 1992.
Chile	Se cuenta con la Ley 19300, Ley sobre Bases General del Medio Ambiente, en el cual aborda desde una perspectiva de gestión integral a través de principios básicos.
Colombia	En la Constitución de 1991, actualizada a Julio de 2005, menciona que el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM). Cuenta con la ley 2811, 23, 99, 388 y 491 como protección al ambiente.
Ecuador	Se cuenta con la Ley 37, Ley de Gestión Ambiental. Además, cuenta con la Ley 245 (30 de julio de 1999) que hace mención de las funciones de recopilación y difusión de la información ambiental.
El Salvador	Cuenta con un decreto legislativo Nro. 233 del año 1998; como protección conservación y mejoramiento de los recursos naturales.
Guatemala	Cuenta con Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente; mediante el decreto No. 68-86 del año 1986.
Nicaragua	Cuenta con el Reglamento de la ley general del medio ambiente y los recursos naturales (1996).
Perú	Se cuenta con la Ley 28611, Ley General del Ambiente, en el cual se incluyen la elaboración de información sobre el estado del Ambiente.

Nota: Tomado de “Legislación Nacional de países de Latinoamérica y el Caribe”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Apéndice E. Matriz de Producto-Mercado

Producto	Marca	Proveedor	Sector
1. Ferreyros			
Maquinaria, camiones fuera de carretera y repuestos	Caterpillar	Caterpillar	Minería, energía
Cargadores y soluciones para minería subterránea	Paus	Paus	Minería subterránea
Palas eléctricas e hidráulicas	Bucyrus	Caterpillar	Minería
Maquinaria de movimiento de tierra	Caterpillar	Caterpillar	Construcción pesada
Tractores y repuestos agrícola	Massey Ferguson, Landini, Challenger, Montana, Tatu, Zaccaria	Massey Ferguson	Agricultura
En grúas de diversas características y capacidades	Terex	Terex	Pesca, Construcción
Plantas de asfalto	Astec	Astec Ind.	Construcción
Motores	Caterpillar	Caterpillar	Todos (incluye Gobierno)
Grupos electrógenos	Caterpillar	Caterpillar	Hidrocarburos
Equipos de pavimentación y asfalto	Metso y Caterpillar	Caterpillar	Construcción
Perforadoras para minería de superficie	Caterpillar	Caterpillar	Minería
2. Unimaq			
Maquinaria ligera y repuestos	Caterpillar	Caterpillar	Construcción urbana- ligera, industria, minería, agricultura y pesca
Alquiler de maquinarias	Caterpillar	Caterpillar	
Montacargas	Mitsubishi, Caterpillar	Caterpillar	
Equipos de compactación	Wacker	Wacker	
Equipos de soldar	Lincoln Electric	Lincoln	
Grupos electrógenos	Olympian, Caterpillar	Caterpillar	
Torres de iluminación	Amida	Sullair	
Herramientas hidráulicas	Enerpac	Enerpac	
Compresoras	Compair	Compair	
Autohormigueras	Carmix	Carmix	
3. Orvisa			Sectores de la región amazónica
Productos de FESA y Unimaq			
4. Ferrenergy			
Venta y suministro de energía térmica			Energía, construcción, minería e Industria
5. Gentrac (Guatemala)			
Maquinaria	Caterpillar	Caterpillar	Construcción, minería
Lubricantes	Mobil	Exxon Mobil	Industria y otros Transporte, Construcción y Comercio Otros
Neumáticos	Michelin	Michelin	
Otros	Sullair, Genie, Wacker, Olympian, Carmix y Cipsa	Diversos	

6. Cogesa (El Salvador)

Maquinaria	Caterpillar	Caterpillar	Construcción, minería
Lubricantes	Mobil	Exxon Mobil	Industria y otros
Montacargas	Mitsubishi, Caterpillar	Caterpillar	Todos
Neumáticos	Michelin	Michelin	Transporte, Construcción y Comercio
Camiones	Mack	Volvo	Transporte
Otros	Sullair, Wacker, Lincoln, Olympian, Jhon Deere	Exxon Mobil	Industria y otros

7. Mercalsa (Nicaragua)

Lubricantes	Mobil	Exxon Mobil	Industria, agrícola, minería, transporte
-------------	-------	-------------	--

8. Gentrac (Belice)

Maquinaria	Caterpillar	Caterpillar	Construcción, minería
Montacargas	Mitsubishi, Caterpillar	Caterpillar	Todos
Otros	Sullair, Wacker, Twin Disc, Olympian	Diversos	Industria y otros

9. Trex (Chile y Colombia)

Grúas y plataformas de levante	Terex	Terex	Minería, Portuario, Construcción y energía
Equipos portuarios			
Equipos de izaje y manipuladores			

10. Motored

Camiones, tanto en el mercado de volquetes como tracto camiones.	Kenworth, Iveco y DAF	Paccar e Iveco	Transporte, Construcción y Comercio
Repuestos	Kenworth, Iveco, DAF, Exide, Fleetguard, Donaldson, Daewoo	Paccar, Iveco, Daewoo, etc.	
Lubricantes	Petronas, Kenworth	Petronas y Paccar Parts	
Neumáticos	Pirelli y otros	Pirelli	

11. Cresko

Camiones comerciales pesados y ligeros	Shacman	Shanxi Automobile	Construcción, minería, agrícola, Industria y transporte
En la línea de cargadores, motoniveladoras y tractores	SEM	Quingzhou	
Tractores y repuestos agrícola	Foton	Foton	
Otros	Wacker, Super, Montacargas Mitsubishi	Diversos	

12. Mega Representaciones

Neumáticos	Goodyear	Goodyear	Minería, transporte, Industria, comercio y servicios
Filtración	Fleetguard	Paccar	
Lubricantes	Mobil	Exxon Mobil	
Equipos de protección personal	3M, Capital Safety, Microgard, Bullard	3M, otros	

13. Fiansa

Fabricación de estructuras pesadas, semipesadas y calderería, montaje metalmecánico e instalaciones eléctricas

Minería, construcción, energía, industria y retail

14. Fargoline

Depósito aduanero, servicios logísticos y almacenaje

Retail y subsidiarias

15. Forbis Logistics Corp.

Agente de carga

Retail y subsidiarias

16. Soluciones Sitech Perú

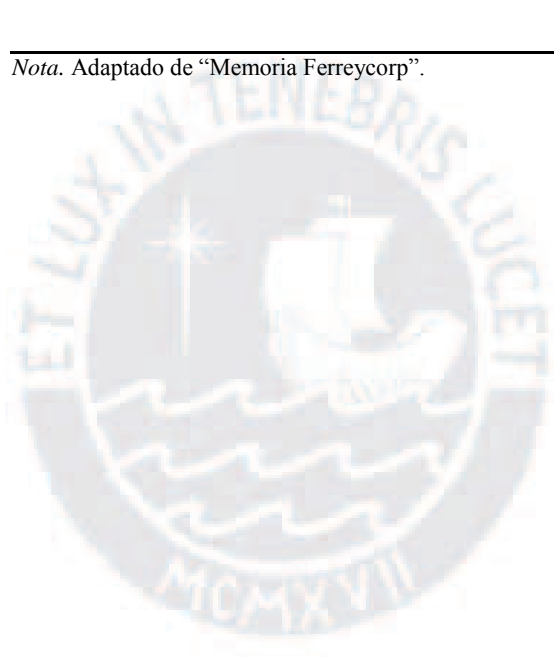
Soluciones de posicionamiento y guiado de maquinaria

Trimble, DSS y AMT

Trimble

Construcción, minería, hidrocarburos y agricultura

Nota. Adaptado de "Memoria Ferreycorp".



Apéndice F. Estado de Situación Financiera

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	2010	2011	2012	2013	2014	Evolución
Activo						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	66,459	68,228	173,343	119,413	89,949	
Cuentas por Cobrar Comerciales Neto	512,788	647,619	761,220	826,055	889,351	
Otras Cuentas por Cobrar Neto	65,887	88,407	122,061	119,374	132,480	
Inventario Neto	940,078	1,223,181	1,535,119	1,580,128	1,561,763	
Gastos Contratados por Anticipado	8,928	17,870	21,647	15,868	17,160	
Total Activo Corriente	1,594,140	2,045,305	2,613,390	2,660,838	2,690,703	
Activo No Corriente						
Cuentas por Cobrar Comerciales Neto	92,389	77,718	29,126	36,042	31,311	
Otros Cuentas por Cobrar Neto	8,646	8,138	6,811	5,874	4,656	
Inversiones en Asociadas	35,314	78,294	71,002	74,936	78,045	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	832,041	1,103,883	1,163,417	1,291,336	1,328,247	
Otros Activos Netos	41,214	45,586	188,533	341,440	386,243	
Total Activo No Corriente	1,009,604	1,313,619	1,458,889	1,749,628	1,828,502	
TOTAL ACTIVO	2,603,744	3,358,924	4,072,279	4,410,466	4,519,205	
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Otros Pasivos Financieros	580,301	738,555	959,080	620,395	503,950	
Cuentas por Pagar Comerciales	304,786	394,206	445,474	406,383	459,886	
Ant., Rem., Part., Trib. y otras Cuentas por Pagar	310,405	419,660	480,591	408,535	453,414	
Pasivo por Impuestos a las Ganancias	5,124	23,409	2,893	29,033	24,553	
Total Pasivo Corriente	1,200,616	1,575,830	1,888,038	1,464,346	1,441,803	
Pasivo No Corriente						
Otros Pasivos Financieros	563,514	676,632	727,947	1,243,692	1,341,803	
Pasivos por Impuestos a la Ganancias Diferidas	15,724	33,551	31,172	158,555	139,807	
Ingresos Diferidos	10,875	7,525	1,729		16	
Total Pasivo No Corriente	590,113	717,708	760,848	1,402,247	1,481,626	
Total Pasivo	1,790,729	2,293,538	2,648,886	2,866,593	2,923,429	
Patrimonio Neto						
Capital Social	530,961	623,635	803,235	945,227	1,014,326	
Capital Adicional		26,090	137,266	105,436	73,536	
Resultados Acumulados	164,659	221,324	276,525	151,066	131,100	
Reserva Legal	49,855	63,692	82,179	99,766	110,099	
Otras Reservas de Patrimonio	66,016	129,443	128,061	234,173	245,802	
Reserva por Traslación	1,524	1,202	-3,873	8,205	20,913	
Total Patrimonio Neto	813,015	1,065,386	1,423,393	1,543,873	1,595,776	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2,603,744	3,358,924	4,072,279	4,410,466	4,519,205	

Apéndice G. Estado de Resultados

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	2010	2011	2012	2013	2014	Evolución
Ventas Netas	2,950,214	3,826,001	4,670,004	4,998,740	4,846,215	
Otros ingresos operacionales	195	1,723	1,835	15,209	3,118	
Total de Ingresos Brutos	2,950,409	3,827,724	4,671,839	5,013,949	4,849,333	
Costo de Ventas	-2,338,307	-3,021,509	-3,750,438	-3,905,925	-3,731,913	
Utilidad Bruta	612,102	806,215	921,401	1,108,024	1,117,420	
Gastos de Venta	-264,037	-381,922	-457,645	-559,624	-576,700	
Gastos de Administración	-124,023	-155,122	-194,598	-189,472	-221,685	
Ingresos (egresos) diversos, neto	7,160	8,579	32,267	31,315	18,530	
Utilidad de operación	231,202	277,750	301,425	390,243	337,565	
Otros ingresos (gastos):						
Ingresos financieros	34,221	30,505	21,453	21,737	19,848	
Gastos financieros	-71,961	-79,687	-90,013	-102,865	-97,466	
Diferencia en cambio, neta	21,714	47,560	79,194	-146,140	-99,487	
Participación en los resultados de partes relacionadas por el método de participación	1,915	8,260	3,124	2,607	6,563	
Utilidad antes de participación de los trabajadores e impuesto a la renta	217,091	284,388	315,183	165,582	167,023	
Participación de los trabajadores	-16,644					
Impuesto a la renta	-61,497	-89,357	-94,760	-65,474	-75,042	
Utilidad del año	138,950	195,031	220,423	100,108	91,981	
Utilidad básica y diluida por acción	0.288	0.313	0.278	0.098	0.091	

Apéndice H. Estado de Flujo de Efectivo

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	2010	2011	2012	2013	2014	Evolución
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Cobranza a clientes	3,077,884	3,889,172	4,807,245	5,047,963	4,868,405	
Otros cobros relativos a la actividad						
Pago a proveedores	-2,683,394	-3,427,217	-4,202,513	-4,321,623	-3,937,189	
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-261,162	-259,887	-362,095	-355,953	-419,969	
Pago de tributos	-143,489	-86,320	-121,403	-123,238	-144,248	
Otros pagos relativos a la actividad						
Efectivo neto aplicado a las actividades de operación	-10,161	115,748	121,234	247,149	366,999	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Venta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo				5,756	1,132	
Compra de maquinaria y equipo	-254,791	-269,010	-110,696	-244,780	-158,890	
Desembolso por trabajos en curso de inmuebles, maquinarias y equipos						
Compra de subsidiarias	-25,653	-12,489	-3,891	-90,013	-46,332	
Adquisición de negocios			-186,435			
Venta de inversiones en valores						
Compra de activos intangibles	-954	-4,548		-2,437	-9,050	
Otros cobros relativos a la actividad						
Efectivo neto aplicado a las actividades de inversión	-281,398	-286,047	-301,022	-331,474	-213,140	
ACTIVIDADES DE FINANCIACION						
Obligaciones financieras, neto	336,143	271,372	235,950	821,845	1,133,434	
Aportes de capital			74,768			
Obligaciones financieras a largo plazo, neto			111,176	-637,262	-1,171,708	
Intereses de obligaciones financieras	-58,502	-67,446	-90,013	-95,528	-91,884	
Dividendos Pagados	-28,038	-31,858	-41,903	-48,194	-55,797	
Otros pagos relativos a la actividad						
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento	249,603	172,068	289,978	40,861	-185,955	
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	-41,956	1,769	105,115	-43,861	-32,096	
Saldo del efectivo al inicio del año	108,415	66,459	68,228	173,343	129,482	
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio	66,459	68,228	173,343	129,482	97,386	

Apéndice I: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	Análisis Horizontal				Análisis Vertical				
	Var % 14/10	Var % 14/11	Var % 14/12	Var % 14/13	2010	2011	2012	2013	2014
Activo									
Activo Corriente									
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	35.35%	31.84%	-48.11%	-24.67%	2.55%	2.03%	4.26%	2.71%	1.99%
Cuentas por Cobrar Comerciales Neto	73.43%	37.33%	16.83%	7.66%	19.69%	19.28%	18.69%	18.73%	19.68%
Otras Cuentas por Cobrar Neto	101.07%	49.85%	8.54%	10.98%	2.53%	2.63%	3.00%	2.71%	2.93%
Inventario Neto	66.13%	27.68%	1.74%	-1.16%	36.10%	36.42%	37.70%	35.83%	34.56%
Gastos Contratados por Anticipado	92.20%	-3.97%	-20.73%	8.14%	0.34%	0.53%	0.53%	0.36%	0.38%
Total Activo Corriente	68.79%	31.56%	2.96%	1.12%	61.22%	60.89%	64.18%	60.33%	59.54%
Activo No Corriente									
Cuentas por Cobrar Comerciales Neto	-66.11%	-59.71%	7.50%	-13.13%	3.55%	2.31%	0.72%	0.82%	0.69%
Otros Cuentas por Cobrar Neto	-	-	-31.64%	-20.74%	-	-	0.17%	0.13%	0.10%
Inversiones en Asociadas	121.00%	-0.32%	9.92%	4.15%	1.36%	2.33%	1.74%	1.70%	1.73%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	59.64%	20.32%	14.17%	2.86%	31.96%	32.86%	28.57%	29.28%	29.39%
Otros Activos Netos	837.16%	747.28%	104.87%	13.12%	1.58%	1.36%	4.63%	7.74%	8.55%
Total Activo No Corriente	81.11%	39.20%	25.34%	4.51%	38.78%	39.11%	35.82%	39.67%	40.46%
TOTAL ACTIVO	73.57%	34.54%	10.97%	2.47%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo y Patrimonio									
Pasivo Corriente									
Otros Pasivos Financieros	-13.16%	-31.77%	-47.45%	-18.77%	22.29%	21.99%	23.55%	14.07%	11.15%
Cuentas por Pagar Comerciales	50.89%	16.66%	3.24%	13.17%	11.71%	11.74%	10.94%	9.21%	10.18%
Ant., Rem., Part., Trib. y otras Cuentas por Pagar	46.07%	8.04%	-5.65%	10.99%	11.92%	12.49%	11.80%	9.26%	10.03%
Pasivo por Impuestos a las Ganancias	-	4.89%	748.70%	-15.43%	-	0.70%	0.07%	0.66%	0.54%
Total Pasivo Corriente	20.09%	-8.51%	-23.63%	-1.54%	46.11%	46.91%	46.36%	33.20%	31.90%
Pasivo No Corriente									
Otros Pasivos Financieros	138.11%	98.31%	84.33%	7.89%	21.64%	20.14%	17.88%	28.20%	29.69%
Pasivos por Impuestos a la Ganancias Diferidas	-	316.70%	348.50%	-11.82%	-	1.00%	0.77%	3.59%	3.09%
Ingresos Diferidos	-99.85%	-99.79%	-99.07%		0.42%	0.22%	0.04%	0.00%	0.00%
Total Pasivo No Corriente	151.07%	106.44%	94.73%	5.66%	22.66%	21.37%	18.68%	31.79%	32.79%
Total Pasivo	63.25%	27.46%	10.36%	1.98%	68.78%	68.28%	65.05%	65.00%	64.69%
Patrimonio Neto									
Capital Social	91.04%	62.65%	26.28%	7.31%	20.39%	18.57%	19.72%	21.43%	22.44%
Capital Adicional	-	-	-	-30.26%	0.00%	-	-	2.39%	1.63%
Resultados Acumulados	-20.38%	-40.77%	-52.59%	-13.22%	6.32%	6.59%	6.79%	3.43%	2.90%
Reserva Legal	120.84%	72.86%	33.97%	10.36%	1.91%	1.90%	2.02%	2.26%	2.44%
Otras Reservas de Patrimonio	-	89.89%	91.94%	4.97%	2.54%	3.85%	3.14%	5.31%	5.44%
Reserva por Traslación	-	-	-639.97%	154.88%	-	-	-0.10%	0.19%	0.46%
Total Patrimonio Neto	96.28%	49.78%	12.11%	3.36%	31.22%	31.72%	34.95%	35.00%	35.31%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	73.57%	34.54%	10.97%	2.47%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Apéndice J: Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	Análisis Horizontal				Análisis Vertical				
	Var % 14/10	Var % 14/11	Var % 14/12	Var % 14/13	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Netas	64.27%	26.67%	3.77%	-3.05%	99.99%	99.95%	99.96%	99.70%	99.94%
Otros ingresos operacionales	1498.97%	80.96%	69.92%	-79.50%	0.01%	0.05%	0.04%	0.30%	0.06%
Total de Ingresos Brutos	64.36%	26.69%	3.80%	-3.28%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	59.60%	23.51%	-0.49%	-4.46%	-79.25%	-78.94%	-80.28%	-77.90%	-76.96%
Utilidad Bruta	82.55%	38.60%	21.27%	0.85%	20.75%	21.06%	19.72%	22.10%	23.04%
Gastos de Venta	118.42%	51.00%	26.01%	3.05%	-8.95%	-9.98%	-9.80%	-11.16%	-11.89%
Gastos de Administración	78.75%	42.91%	13.92%	17.00%	-4.20%	-4.05%	-4.17%	-3.78%	-4.57%
Ingresos (egresos) diversos, neto	158.80%	115.99%	-42.57%	-40.83%	0.24%	0.22%	0.69%	0.62%	0.38%
Utilidad de operación	46.00%	21.54%	11.99%	-13.50%	7.84%	7.26%	6.45%	7.78%	6.96%
Otros ingresos (gastos):									
Ingresos financieros	-42.00%	-34.94%	-7.48%	-8.69%	1.16%	0.80%	0.46%	0.43%	0.41%
Gastos financieros	35.44%	22.31%	8.28%	-5.25%	-2.44%	-2.08%	-1.93%	-2.05%	-2.01%
Diferencia en cambio, neta	-558.17%	-309.18%	-225.62%	-31.92%	0.74%	1.24%	1.70%	-2.91%	-2.05%
Participación en los resultados de partes relacionadas por el método de participación	242.72%	-20.54%	110.08%	151.75%	0.06%	0.22%	0.07%	0.05%	0.14%
Utilidad antes de participación de los trabajadores e impuesto a la renta	-23.06%	-41.27%	-47.01%	0.87%	7.36%	7.43%	6.75%	3.30%	3.44%
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-0.56%	0.00%	0.00%	-	-
Impuesto a la renta	22.03%	-16.02%	-20.81%	14.61%	-2.08%	-2.33%	-2.03%	-1.31%	-1.55%
Utilidad del año	-33.80%	-52.84%	-58.27%	-8.12%	4.71%	5.10%	4.72%	2.00%	1.90%
Utilidad básica y diluida por acción	-68.40%	-70.93%	-67.27%	-7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Apéndice K: Análisis Horizontal del Estado de Flujo de Efectivo

FERREYCORP S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (EN MILES DE NUEVOS SOLES)

(AÑO 2010 AL 2014)

CUENTA	Análisis Horizontal			
	Var % 14/10	Var % 14/11	Var % 14/12	Var % 14/13
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	58.2%	25.2%	1.3%	-3.6%
Otros cobros relativos a la actividad	-	-	-	-
Pago a proveedores	46.7%	14.9%	-6.3%	-8.9%
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	60.8%	61.6%	16.0%	18.0%
Pago de tributos	0.5%	67.1%	18.8%	17.0%
Otros pagos relativos a la actividad	-	-	-	-
Efectivo neto aplicado a las actividades de operación	-3711.8%	217.1%	202.7%	48.5%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Venta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	-	-	-	-80.3%
Compra de maquinaria y equipo	-37.6%	-40.9%	43.5%	-35.1%
Desembolso por trabajos en curso de inmuebles, maquinarias y equipos	-	-	-	-
Compra de subsidiarias	80.6%	271.0%	1090.7%	-48.5%
Adquisición de negocios	-	-	-100.0%	-
Venta de inversiones en valores	-	-	-	-
Compra de activos intangibles	848.6%	99.0%	-	271.4%
Otros cobros relativos a la actividad	-	-	-	-
Efectivo neto aplicado a las actividades de inversión	-24.3%	-25.5%	-29.2%	-35.7%
ACTIVIDADES DE FINANCIACION				
Obligaciones financieras, neto	237.2%	317.7%	380.4%	37.9%
Aportes de capital	-	-	-100.0%	-
Obligaciones financieras a largo plazo, neto	-	-	-1153.9%	83.9%
Intereses de obligaciones financieras	57.1%	36.2%	2.1%	-3.8%
Dividendos Pagados	99.0%	75.1%	33.2%	15.8%
Otros pagos relativos a la actividad	-	-	-	-
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento	-174.5%	-208.1%	-164.1%	-555.1%
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	-23.5%	-1914.4%	-130.5%	-26.8%
Saldo del efectivo al inicio del año	19.4%	94.8%	89.8%	-25.3%
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio	46.5%	42.7%	-43.8%	-24.8%

Apéndice L: Ratios Financieros

	FERREYCORP S.A.A. y Subsidiarias				
	2010	2011	2012	2013	2014
RATIOS DE LIQUIDEZ					
Liquidez General	1.33	1.30	1.38	1.82	1.87
Prueba Ácida	0.54	0.51	0.56	0.73	0.77
Prueba Defensiva	0.06	0.04	0.09	0.08	0.06
Capital de Trabajo	393,524	469,475	725,352	1,196,492	1,248,900
RATIOS DE SOLVENCIA					
Grado de Endeudamiento	68.8%	68.3%	65.0%	65.0%	64.7%
Grado de Propiedad	31.2%	31.7%	35.0%	35.0%	35.3%
Endeudamiento Patrimonial	2.20	2.15	1.86	1.86	1.83
Cobertura del Activo Fijo	1.69	1.62	1.88	2.28	2.32
Cobertura de Intereses	3.21	3.49	3.35	3.79	3.46
Deuda a Capitalización	0.42	0.40	0.35	0.48	0.48
Cobertura de Gastos Financieros	4.02	4.57	4.50	2.61	2.71
Ratio de Apalancamiento	3.20	3.15	2.86	2.86	2.83
RATIOS DE GESTIÓN					
Rotación de Cuentas por Cobrar	6.39	6.59	6.63	6.32	5.65
Días Promedio de Cobranza	57.09	55.35	55.06	57.77	64.56
Rotación de Cuentas por Pagar	8.96	8.65	8.93	6.20	4.32
Días Promedio de Pago	40.73	42.22	40.86	58.89	84.51
Rotación de Inventarios (veces)	3.04	2.79	2.72	2.51	2.38
Rotación de Inventarios (días)	119.90	130.66	134.22	145.56	153.65
Rotación del Activo (veces)	1.13	1.14	1.15	1.14	1.07
RATIOS DE GESTIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS					
Margen Bruto (Gross profit margin)	20.7%	21.1%	19.7%	22.1%	23.0%
Margen Operativo (Operating profit margin)	7.8%	7.3%	6.5%	7.8%	7.0%
Margen Neto (Net profit margin)	4.7%	5.1%	4.7%	2.0%	1.9%
RATIOS DE RENTABILIDAD					
Rendimiento Sobre los Activos (ROA)	5.3%	5.8%	5.4%	2.3%	2.0%
ROE Dupont (3-way)	17.1%	18.3%	15.5%	6.5%	5.8%
Ventas / Total Activo	1.13	1.14	1.15	1.14	1.07
Total Activo / Patrimonio Total	3.20	3.15	2.86	2.86	2.83
Utilidad Neta / EBT (tax burden)	47.1%	52.2%	53.8%	43.3%	38.0%
EBT / EBIT (interest burden)	127.7%	134.6%	136.0%	59.2%	71.7%
EBIT / Ventas (EBIT margin)	7.8%	7.3%	6.5%	7.8%	7.0%

Apéndice M: Cálculo de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

CARTERA DE PRODUCTOS FERREYCORP S.A.A.

PRODUCTOS	Ventas	% Ventas	Ventas Líder	Ventas Sector 2014	Ventas Sector 2013	Tasa de crecimiento de mercado	MS%	MS% Líder	Cuota Mercado Relativa	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		B	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	= a/b	= a/b	= a/b	
Ferreyros	3,067,127	63%	3,067,127	6,134,254	6,195,597	- 0.99	50%	50%	1.00	VACA
Unimaq	534,287	11%	609,087	913,631	849,677	7.53	58%	67%	0.88	ESTRELLA
Orvisa	212,410	4%	212,410	382,338	340,281	12.36	56%	56%	1.00	ESTRELLA
Negocios exterior	528,347	11%	2,113,388	10,566,940	9,298,907	13.64	5%	20%	0.25	INTERROGANTE
Motored	212,622	4%	1,275,732	2,296,318	2,243,502	2.35	9%	56%	0.17	INTERROGANTE
Mega Represent.	192,251	4%	1,345,757	1,480,333	1,506,979	- 1.77	13%	91%	0.14	PERRO
Resto	130,205	3%	1,041,640	1,072,889	1,051,431	2.04	12%	97%	0.13	INTERROGANTE
TOTALES	4,877,249	100%	9,665,141	22,846,702	21,486,374					

Apéndice O: Estados Financieros Proyectados 2016-2020 (en miles de dólares)

	2016	2017	2018	2019	2020
Sales	2,084,279	2,810,068	3,557,966	4,598,612	6,000,000
Cost of goods sold	1,542,367	2,023,249	2,526,156	3,242,021	4,200,000
Gross Profit	541,913	786,819	1,031,810	1,356,590	1,800,000
Gross Profit Margin	26%	28%	29%	30%	30%
Total operating expenses	416,856	590,114	711,593	919,722	1,200,000
EBITDA	125,057	196,705	320,217	436,868	600,000
Taxes	35,016	55,077	89,661	122,323	168,000
Other income (expense)	-41,686	-56,201	-71,159	-91,972	-120,000
Net income	48,355	85,426	159,397	222,573	312,000
Net Profit Margin	2%	3%	4%	5%	5%
NOPAT	208,428	337,208	569,275	781,764	1,080,000
CAPEX	7,544	70,546	28,328	99,464	67,271
WC Investment	112,365	295,293	309,168	440,841	589,661
FCF	88,519	-28,631	231,779	241,459	423,068
Asset	1,718,229	1,788,775	1,817,103	1,916,567	1,983,838
Equity	685,876	924,712	1,170,824	1,513,271	1,974,427
Net profit margin	2.3%	3.0%	4.5%	4.8%	5.2%