

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para la Empresa Proveedores Mineros SAC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Carmen Elisa Cacho Luna

Carol Verónica Carbajal Chávez

Rolando Sánchez Montesinos

Jorge Vásquez Cabrera

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, noviembre del 2015

Resumen Ejecutivo

Proveedores Mineros SAC es una empresa dedicada a la comercialización de suministros eléctricos certificados, con más de 15 años en el mercado, abasteciendo principalmente al sector minero, el cual, durante la última década, presentó un crecimiento sostenido, siendo atractivo y competitivo nacional e internacionalmente. Debido a las tendencias internacionales que vienen afectando fuertemente a este sector, se hace necesario replantear las estrategias inicialmente adoptadas por Proveedores Mineros SAC, a fin de definir una visión al año 2020 que le permita aprovechar las oportunidades del entorno, haciendo frente a las amenazas existentes, explotando sus fortalezas y evitando sus debilidades.

Frente a este escenario, se formula el presente Plan Estratégico, que define un conjunto de estrategias a través de las cuales, Proveedores Mineros SAC logrará duplicar su volumen de ventas, obtener un ratio de rentabilidad superior al promedio de mercado, con presencia en el mercado internacional, reconocida por el alto grado de satisfacción de sus clientes y con altos niveles de productividad de sus colaboradores. Estas condiciones lograrán posicionar a Proveedores Mineros SAC dentro de las tres principales empresas comercializadoras de conductores eléctricos con mayor facturación a nivel nacional.

Finalmente, para asegurar la implementación exitosa del Plan Estratégico, se han propuesto indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje, dispuestos en el Tablero de Control Balanceado, a través de los cuales se medirá el avance en la ejecución de los objetivos a corto plazo definidos, los mismos que permitirán el logro de los objetivos de largo plazo, y con ello, alcanzar la visión de Proveedores Mineros SAC al 2020.

Abstract

Provedores Mineros SAC is a company dedicated to the marketing of certified power supplies. With over 15 years of experience supplying the mining sector, the company has showed a sustained growth during the last decade. Since the international economy setbacks are strongly affecting the mining sector, the company has to rethink strategies to define a vision for the year 2020 and long-term strategy that will allow the company to take advantage of market opportunities while mitigating threats, exploiting strengths and avoiding weaknesses.

Succeeding the aforementioned scenario, Proveedores Mineros SAC has assembled the following Strategic Plan comprised of a group of corporate strategies that will make the company double its sales volume and get above average market returns. In the same way, the approach will help consolidate international presence as a result of high customer satisfaction and high employee productivity. Under these conditions, Proveedores Mineros SAC will be within the top ten companies selling electrical conductors nationwide.

Furthermore, financial, customer, internal processes and learning indicators are been implemented in order to secure a successful application of the Strategic Plan. These indicators will be reproduced and tracked in a balanced scorecard that will measure the implementation of defined short-term goals and lead to achieve long-term objectives with the purpose of reaching the company's vision for 2020.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	ii
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación de Insumos Eléctricos en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	16
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	16
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	54
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	76
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	80
3.3 La Empresa Proveedores Mineros SAC y sus Competidores.....	80

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	82
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	82
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	83
3.3.4 Amenaza de los entrantes	84
3.3.5 Rivalidad de los competidores	85
3.4 La Empresa Proveedores Mineros SAC y sus Referentes	86
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	87
3.6 Conclusiones.....	89
Capítulo IV: Evaluación Interna	92
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	92
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	93
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	98
4.1.3 Operaciones y Logística.....	106
4.1.4 Finanzas.....	114
4.1.5 Recursos Humanos.....	125
4.1.6 Sistemas de información	127
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	128
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	129
4.3. Conclusiones.....	129
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	132
5.1 Intereses de la Empresa Proveedores Mineros SAC.....	132
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	133
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	135
5.4 Conclusiones.....	136
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	137

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	137
6.2 Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	138
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	141
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	143
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	143
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	144
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	146
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	146
6.9 Matriz de Ética (ME).....	148
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	150
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	151
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	153
6.13 Conclusiones.....	153
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	155
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	155
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	157
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	157
7.4 Estructura para la Empresa Proveedores Mineros SAC.....	160
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	160
7.8 Gestión de cambio.....	162
7.8 Conclusiones.....	164
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	165
8.1 Perspectivas de Control.....	165
8.1.1 Financiera.....	166
8.1.2 Cliente.....	166

8.1.3 Procesos.....	166
8.1.4 Aprendizaje interno	167
8.2 Tablero de Control Balanceado	167
8.3 Conclusiones.....	169
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	170
9.1. Plan Estratégico Integral.....	170
9.2. Conclusiones.....	170
9.3. Recomendaciones.....	172
9.4. Futuro de la organización.....	173
Referencias.....	180

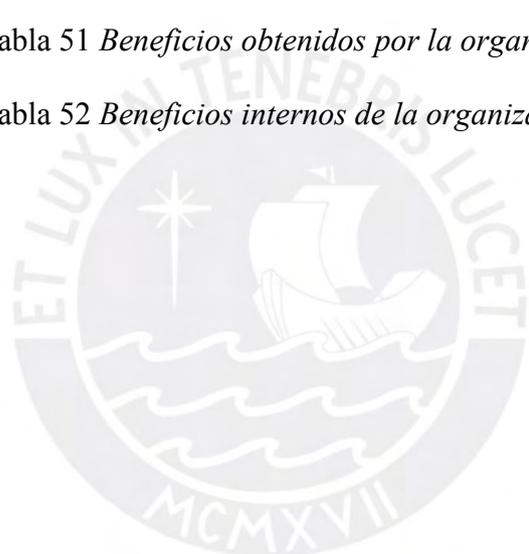


Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evaluación de Componentes de la Visión Actual de Proveedores Mineros SAC</i> ...	9
Tabla 2 <i>Evaluación de Componentes de la Visión Propuesta de Proveedores Mineros SAC</i>	10
Tabla 3 <i>Evaluación de Componentes de la Misión Actual de Proveedores Mineros SAC</i> .	11
Tabla 4 <i>Evaluación de Componentes de la Misión Propuesta de Proveedores Mineros SAC</i>	12
Tabla 5. <i>Beneficios Laborales, Tributos y Aportes vigentes en el Perú</i>	24
Tabla 6 <i>Crecimiento Mundial Proyectado al 2016 (Variaciones porcentuales anuales)</i> ...	37
Tabla 7 <i>PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)</i>	40
Tabla 8 <i>Producción Minera en Variaciones Porcentuales</i>	41
Tabla 9 <i>Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países de la Alianza del Pacífico</i>	52
Tabla 10 <i>Datos poblacionales de Perú</i>	57
Tabla 11 <i>Proyección del número de investigadores por cada un millón de habitantes con inversión en I&D constante</i>	73
Tabla 12 <i>Matriz EFE de la empresa Proveedores Mineros SAC</i>	81
Tabla 13 <i>Principales Proveedores de Proveedores Mineros SAC y su Poder de Negociación</i>	82
Tabla 14 <i>Principales Clientes y su poder de negociación</i>	83
Tabla 15 <i>Brechas y Aperturas a los Productos Sustitutos de Proveedores Mineros SAC</i> ..	84
Tabla 16 <i>Principales entrantes competidores del 2013 y 2014</i>	85
Tabla 17 <i>Principales competidores de Proveedores Mineros SAC y como compiten</i>	86
Tabla 18 <i>Posición en mercado, Capital y Giro de negocio de principales referentes</i>	87
Tabla 19 <i>Importaciones de cables eléctricos en el 2014 (en dólares)</i>	87

Tabla 20 <i>Matriz Perfil Competitivo de Proveedores Mineros SAC</i>	88
Tabla 21 <i>Matriz Perfil Referencial de Proveedores Mineros SAC</i>	89
Tabla 22 <i>Jefaturas de Proveedores Mineros, Experiencia, Profesión, Post grado,</i> <i>Liderazgo</i>	93
Tabla 23 <i>Evaluación del cumplimiento de los principios de Fayol</i>	96
Tabla 24 <i>Líneas de productos por sectores</i>	99
Tabla 25 <i>Tipos de Cables Eléctricos</i>	100
Tabla 26 <i>Mercados y Exigencia técnica</i>	101
Tabla 27 <i>Determinación de precios por productos</i>	102
Tabla 28 <i>Funciones y responsables de la cadena operativa</i>	108
Tabla 29 <i>Proveedores y grado de relación comercial</i>	108
Tabla 30 <i>Rangos de tiempos de entrega y nivel de cumplimiento</i>	110
Tabla 31 <i>Ciclo de Morosidad</i>	124
Tabla 32 <i>Porcentaje de personal por niveles jerárquicos, grados de estudio, experiencia</i> <i>en años y tiempo de rotación</i>	125
Tabla 33 <i>Recurso Humano y sus variables de competencia</i>	126
Tabla 34 <i>Uso de sistemas de información</i>	128
Tabla 35 <i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	130
Tabla 36 <i>Matriz de Intereses de la Empresa Proveedores Mineros SAC</i>	134
Tabla 37 <i>Matriz FODA de Proveedores Mineros SAC</i>	139
Tabla 38 <i>Factores determinantes matriz PEYEA de la empresa Proveedores Mineros SAC</i>	140
Tabla 39 <i>Matriz de Decisión de Proveedores Mineros SAC</i>	145
Tabla 40 <i>Matriz de CPE de Proveedores Mineros SAC</i>	147
Tabla 41 <i>Matriz de Rumelt de Proveedores Mineros SAC</i>	148

Tabla 42 <i>Matriz de Ética de Proveedores Mineros SAC</i>	149
Tabla 43 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	152
Tabla 44 <i>Matriz de posibilidades de los competidores</i>	154
Tabla 45 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	156
Tabla 46 <i>Recursos asignados para los Objetivos de corto plazo</i>	158
Tabla 47 <i>Matriz de Políticas</i>	159
Tabla 48 <i>Tablero de control balanceado de Proveedores Mineros SAC</i>	168
Tabla 49 <i>Plan Estratégico Integral</i>	176
Tabla 50 <i>Situación actual y situación futura de Proveedores Mineros SAC respecto a los objetivos a largo plazo formulados</i>	177
Tabla 51 <i>Beneficios obtenidos por la organización del entorno en el futuro</i>	178
Tabla 52 <i>Beneficios internos de la organización en el futuro</i>	179



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Evolución del Valor Agregado del Subsector Electricidad y agua, y su participación en el Valor Agregado Bruto (VAB) de 1994 a 2013, (millones de nuevos soles de 1994).....	1
<i>Figura 2.</i> Evolución del PBI peruano y el PBI del sector productivo de electricidad y agua, (variaciones porcentuales reales).	2
<i>Figura 3.</i> Inversión privada y pública en sector eléctrico, 2004-2013 (millones de dólares).	3
<i>Figura 4.</i> Ventas de Electricidad en miles GWh por tipo de uso.	4
<i>Figura 5.</i> Indicador de riesgo país (en puntos básicos)	17
<i>Figura 6.</i> Inversión Extranjera Directa en América Latina en % del PBI.	18
<i>Figura 7.</i> Inflación y Meta de Inflación del Perú (variación porcentual últimos doce meses).....	19
<i>Figura 8.</i> Tasa de Referencia del Perú (en porcentajes).	20
<i>Figura 9.</i> Tipo de Cambio e Intervención en el Mercado Cambiario en el Perú.....	21
<i>Figura 10.</i> Resultado Económico del Sector Público No Financiero del Perú (en millones de Nuevos Soles).....	22
<i>Figura 11.</i> Ranking Doing Business para Latinoamérica.....	23
<i>Figura 12.</i> Organismos Públicos adscritos a la Presidencia de Consejo de Ministros.	31
<i>Figura 13.</i> Crecimiento del PBI Mundial, Estados Unidos, Eurozona y China (Variación porcentual.....	34
<i>Figura 14.</i> Índice de Competitividad Global. Estado del desarrollo.	35
<i>Figura 15.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú.....	36

<i>Figura 16.</i> Tendencia del producto bruto interno desde enero del 2010 a enero del 2015. (Variación real, 2007=100).	38
<i>Figura 17.</i> Inversión privada (Variación porcentual real trimestral, índice de expectativas de la economía a 3 meses). Pérdida de dinamismo de la inversión privada en los últimos tres años.	39
<i>Figura 18.</i> Producción de cobre en millones de toneladas.	41
<i>Figura 19.</i> Evolución del PBI minero neto, en comparación con la evolución del PBI nacional. Se presenta la comparación del PBI nacional como el PBI minero neto, y se observa que ambos siguen las mismas.	42
<i>Figura 20.</i> Inversiones totales en el sector minero de 2008 al 2014.	43
<i>Figura 21.</i> Evolución de las inversiones mineras de enero a marzo 2015 en millones de dólares.	43
<i>Figura 22.</i> Ubicación geográfica de los principales proyectos mineros.	44
<i>Figura 23.</i> Proyección de la producción minera en Perú, 2012-2024 (en millones de dólares).	45
<i>Figura 24.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 – 2013.	46
<i>Figura 25.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 – 2013.	46
<i>Figura 26.</i> Evolución de la productividad laboral y salario mínimo (año 2003 = 100).	47
<i>Figura 27.</i> Productividad laboral por sector (minería = 100).	47
<i>Figura 28.</i> Inflación de países de América Latina a mayo 2015.	48
<i>Figura 29.</i> Proyección de inflación 2015 – 2017 (variación porcentual 12 meses).	49
<i>Figura 30.</i> Términos de intercambio en el Perú. Variaciones porcentuales.	49
<i>Figura 31.</i> Evolución del precio del petróleo	50

<i>Figura 32.</i> Evolución de los precios de los metales.....	51
<i>Figura 33.</i> Crédito al sector privado. Variación porcentual doce meses.....	53
<i>Figura 34.</i> Morosidad de los créditos. Porcentaje de la cartera.....	54
<i>Figura 35.</i> Estado de los acuerdos comerciales de Perú.....	55
<i>Figura 36.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940 – 2007....	56
<i>Figura 37.</i> Pirámide de la población peruana 1950, 2015(*) y 2025(*).....	57
<i>Figura 38.</i> Nivel de empleo de población económicamente activa en Perú, en porcentaje.	58
<i>Figura 39.</i> Población económicamente activa según nivel de empleo en Perú.....	59
<i>Figura 40.</i> Evolución de la pobreza monetaria entre 2001 y 2014. (En porcentajes).....	60
<i>Figura 41.</i> Incidencia de la pobreza monetaria según área de residencia 2009 – 2014. Porcentaje.....	60
<i>Figura 42.</i> Incidencia de la pobreza monetaria según ámbito geográfico 2011 – 2014. Porcentaje.....	61
<i>Figura 43.</i> Incidencia de la pobreza monetaria extrema, 2009 – 2014.....	62
<i>Figura 44.</i> Incidencia de la pobreza monetaria extrema por área de residencia, 2009 – 2014. Porcentaje.....	62
<i>Figura 45.</i> Incidencia de la pobreza monetaria extrema según región natural, 2011 – 2014. Porcentaje.....	63
<i>Figura 46.</i> Evolución del ingreso real promedio por persona.	64
<i>Figura 47.</i> Evolución de la desigualdad (coeficiente Gini) del ingreso según ámbitos geográficos del 2009 al 2014.	65
<i>Figura 48.</i> Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, y sector, 2005 – 2011	65
<i>Figura 49.</i> Porcentaje de estudiantes universitarios por nivel de estudios.	66

<i>Figura 50.</i> Estudiantes universitarios matriculados por tipo de universidad.....	67
<i>Figura 51.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según grupo de edad y ámbito geográfico, 2005 – 2013.	68
<i>Figura 52.</i> Número de Casos registrados de Conflictos Sociales por Región, según Tipo y Estado.....	70
<i>Figura 53.</i> Gasto en I&D en 21 países como porcentaje del PBI, 2010.	72
<i>Figura 54.</i> Ranking de posiciones de infraestructura en Sudamérica.....	74
<i>Figura 55.</i> Organigrama de Proveedores Mineros SAC.....	95
<i>Figura 56.</i> Importancia de factores al momento de decidir una compra, para los principales clientes de Proveedores Mineros.....	103
<i>Figura 57.</i> Segmentación de clientes por zonas geográficas.	105
<i>Figura 58.</i> Comportamiento de ventas ante variación del precio del cobre.	106
<i>Figura 59.</i> Adaptación de proceso operativo de Proveedores Mineros SAC.....	107
<i>Figura 60.</i> Importancia de factor Stock al momento de decidir una compra, para los principales clientes de Proveedores Mineros.	109
<i>Figura 61.</i> Grado de satisfacción respecto al Tiempo de Entrega para los principales clientes de Proveedores Mineros.....	111
<i>Figura 62.</i> Grado de satisfacción respecto al Calidad de los Productos de Proveedores Mineros SAC, para principales clientes.	112
<i>Figura 63.</i> Indicadores de satisfacción de clientes de Proveedores Mineros SAC.....	113
<i>Figura 64.</i> Análisis Porcentual de la Composición del Balance General – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.	115
<i>Figura 65.</i> Ratios de Rentabilidad: Utilidad Bruta, Utilidad Neta y Utilidad Operativa - Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.....	116

<i>Figura 66.</i> Ratios de Rentabilidad: Rotación de Activos y Rotación del Patrimonio – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.....	117
<i>Figura 67.</i> Ratios de Liquidez: Liquidez General – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.	118
<i>Figura 68.</i> Ratios de Liquidez: Prueba Ácida – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.....	119
<i>Figura 69.</i> Ratios de Apalancamiento: Cociente Deuda al Activo – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.....	120
<i>Figura 70.</i> Ratios de Apalancamiento: Cociente Deuda al Patrimonio – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.	121
<i>Figura 71.</i> Ratios de Apalancamiento: Cobertura de Intereses – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.....	121
<i>Figura 72.</i> Ratios de Actividad: Rotación de Inventarios – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.	122
<i>Figura 73.</i> Ratios de Actividad: Período de Cobro y Pago – Proveedores Mineros SAC SAC.....	123
<i>Figura 74.</i> Ratios de Crecimiento: Ventas Netas y Utilidades.	123
<i>Figura 75.</i> Ratios de Crecimiento: Margen Neto.....	124
<i>Figura 76.</i> Matriz PEYEA empresa Proveedores Mineros SAC	141
<i>Figura 77.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) para Proveedores Mineros SAC	142
<i>Figura 78.</i> Matriz Interna Externa de la empresa Proveedores Mineros SAC	143
<i>Figura 79.</i> Matriz Gran Estrategia de la empresa Proveedores Mineros SAC.	144
<i>Figura 80.</i> Estructura orgánica propuesta para Proveedores Mineros SAC	161
<i>Figura 81.</i> Futuro de la organización para Proveedores Mineros SAC	180

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

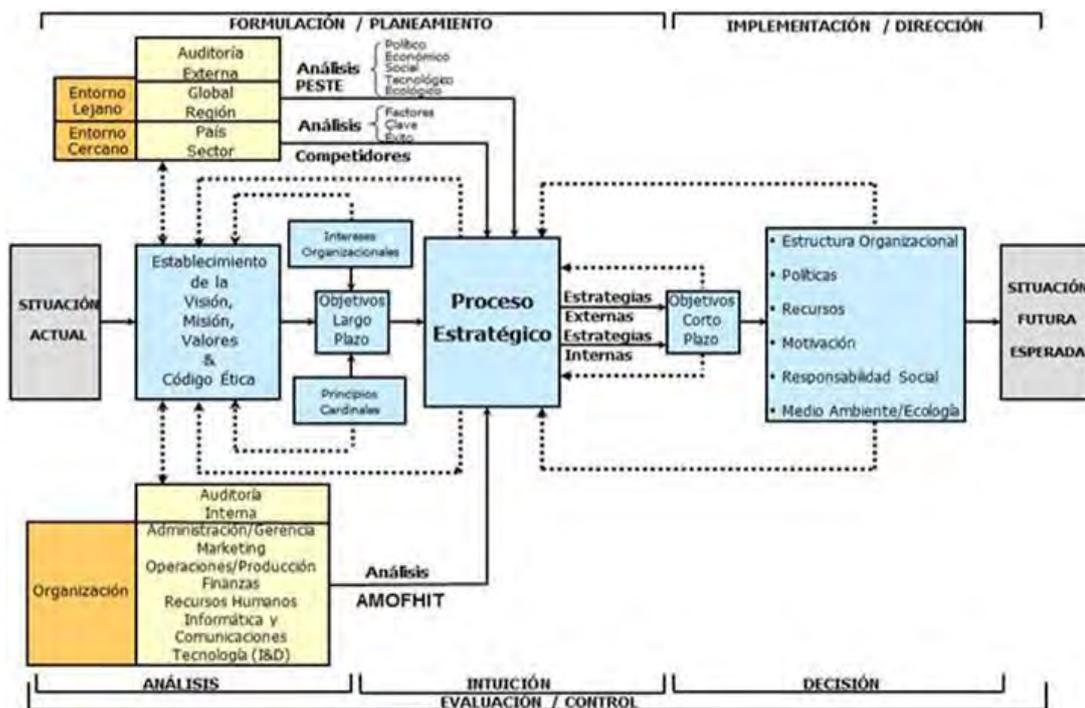


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México, D.F, México: Pearson.

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las

debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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

Capítulo I: Situación de Insumos Eléctricos en el Perú

1.1 Situación General

El suministro de energía es de suma relevancia para las actividades realizadas por los diversos sectores de la economía, razón por la que el sector eléctrico ha acompañado el proceso de crecimiento sostenible de la economía peruana durante la última década. Este escenario favorable se sustenta en el dinamismo de la inversión privada y estabilidad económica, que durante los años 2012 y 2013 contribuyeron con un crecimiento entre 5% y 6%, manteniendo adecuados niveles de inflación y una reducción del riesgo país, que permitió mayor ingreso de inversión extranjera directa en diversos rubros como minería, energía, transporte, entre otros. Como se presenta en la Figura 1, según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2014), el Valor Agregado del Subsector Electricidad y Agua creció 5.6% en el 2013, consolidando una participación de aproximadamente 2.2% en el PBI del país.



Figura 1. Evolución del Valor Agregado del Subsector Electricidad y agua, y su participación en el Valor Agregado Bruto (VAB) de 1994 a 2013, (millones de nuevos soles de 1994).

Tomado de “Anuario Ejecutivo de electricidad 2013”, por Ministerio de Energía y Minas, 2014, pp. 20. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/archivos/Anuario_Ejecutivo_de_Electricidad_2013-_Verfinal_Rev01-pz631zbt.pdf.

La relación del crecimiento del sector eléctrico con el crecimiento de la economía peruana, también se aprecia en el análisis de las variaciones porcentuales registradas a nivel del PBI peruano y las registradas en el PBI del sector productivo Electricidad y Agua. De este análisis, se observa que ambas variables mantienen las mismas tendencias de evolución, reflejando con ello, que el comportamiento de este sector económico depende en gran medida del crecimiento y estabilidad de la economía del país, tal y como se presenta en la Figura 2.

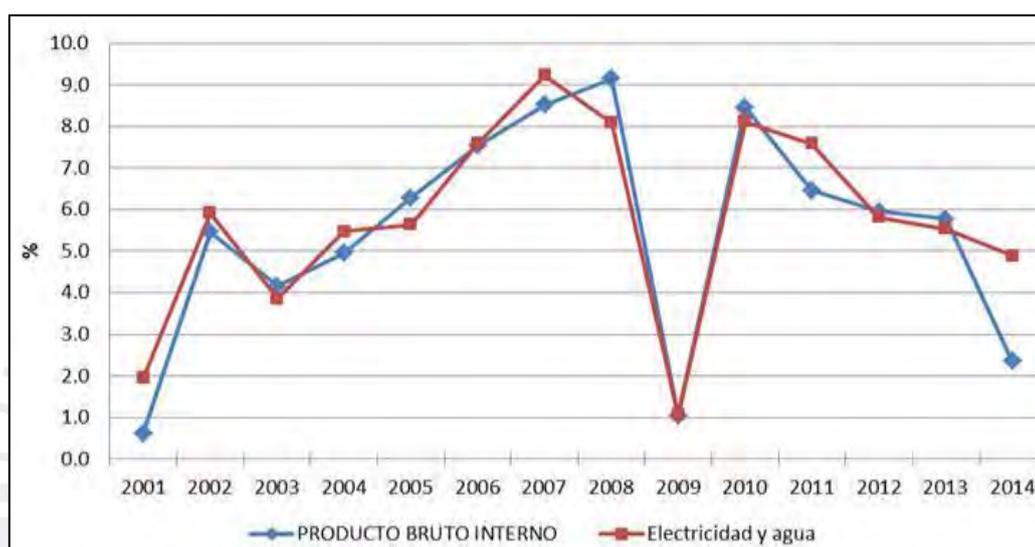


Figura 2. Evolución del PBI peruano y el PBI del sector productivo de electricidad y agua, (variaciones porcentuales reales).

Adaptado de “Cuadros Históricos Anuales: Producto Bruto Interno por Sectores Productivos 1950 – 2014”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014b. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_06.xls

La inversión en el sector eléctrico ascendió a US\$ 2,223 millones en el 2013 (MINEM, 2013), cifra que a pesar de haber sido menor que la reportada en el 2012, debido a que en este año se realizaron las pruebas finales y puesta en operación comercial de proyectos de generación y transmisión, representó un 3.9% de la inversión total realizada en el país, y ha tenido una tendencia creciente en la última década como se observa en la Figura 3. Otro indicador del crecimiento del sector eléctrico, es la tendencia del volumen de ventas de electricidad, la cual ha sido creciente desde el año 2001. El sector industrial

dentro del cual se encuentra la industria minera, hidrocarburos, pesca, agrícola, manufacturera, entre las más importantes; corresponde al sector que tiene mayor participación en el mencionado volumen, como se observa en la Figura 4.



Figura 3. Inversión privada y pública en sector eléctrico, 2004-2013 (millones de dólares). Tomado de “Anuario Ejecutivo de electricidad 2013”, por Ministerio de Energía y Minas, 2014, pp. 20. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/archivos/Anuario_Ejecutivo_de_Electricidad_2013-_Verfinal_Rev01-pz631zbt.pdf

El sector minero desde el año 2004, ha sido la industria de mejor crecimiento en la economía peruana con un promedio de participación del 22% en el PBI peruano, según McKinsey & Company (2013). La industria minera en el Perú se enfrenta en la actualidad a una agudización de conflictos sociales que han generado un incremento de los costos de desarrollo, el retraso y hasta la paralización de algunos de los nuevos proyectos mineros en el país. Esta situación ocurre en un contexto de menores precios de metales, razón por la que las empresas mineras están optimizando, priorizando y postergando sus inversiones en ampliaciones y nuevos proyectos mineros según Peña (2015).

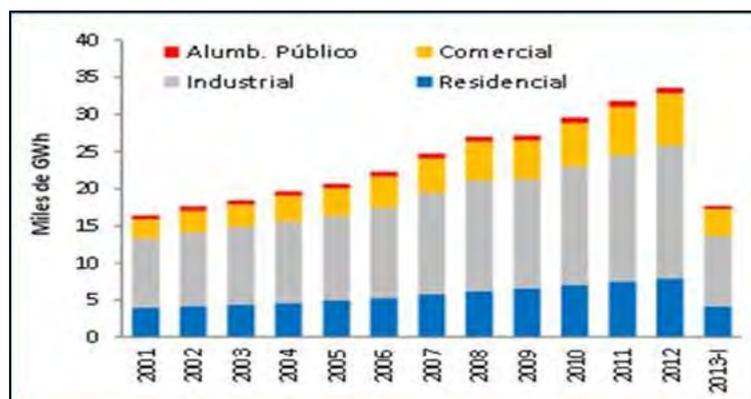


Figura 4. Ventas de Electricidad en miles GWh por tipo de uso.

Tomado de “Reporte Semestral del Monitoreo Mercado Eléctrico,” por Oficina de Estudios Económicos, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin), Diciembre 2013, p., 3a ed. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/ReportesMercado/RS MME-I-2013.pdf

Las inversiones mineras han ido cayendo desde el 2014 que fueron de USD \$ 8,700 millones a USD \$8,200 millones para el 2015 y con proyecciones para el 2016 y 2017 de USD \$ 5,000 millones y USD \$ 2,400 millones respectivamente según Gálvez (2015). Esta situación se ha visto impactada por la paralización de proyectos mineros relevantes como Cerro Quilish y Minas Conga en Cajamarca, Tambo Grande y Río Blanco en Piura y Tía María en Arequipa, los cuales suman un monto de inversión superior a US\$ 8,000 millones, que representa casi la totalidad de la inversión minera en el 2014 según Peña (2015). La paralización de los proyectos de cobre mencionados, impactan en la operación de los próximos años, ya que posterior al año 2017 no existen nuevos proyectos mineros en cartera, lo que originará que las empresas mineras empiecen a demandar mayor eficiencia en sus costos para los proyectos vigentes, situación que afectaría a todos los grupos de interés involucrados con la minería, como es el caso de los proveedores de suministros eléctricos.

Según Pacific Credit Rating (PCR, 2014) las compañías mineras también enfrentan retos importantes a efecto de la caída de las cotizaciones de los productos mineros internacionalmente. Luego del “boom” de los metales que alcanzó su máxima expresión

en el 2011, en donde las exploraciones y mineras “juniors” concentraron gran atención, las empresas mineras se encuentran en un contexto difícil en donde sus márgenes se ven cada vez más reducidos. Para contrarrestar, en alguna medida los menores precios internacionales, las compañías han optado por la reducción de costos expresados en incrementos de eficiencia en consumo de suministros, replanteo de contratos con sus proveedores, cierre de minas, reducción de proyectos de inversión, y han destinado un porcentaje bastante menor a la exploración. Por el lado de las mineras “juniors”, éstas se enfrentan a mayores problemas debido al recorte de flujos de capital de riesgo, lo que limitaría sus operaciones o devendría en la desaparición de la mayoría (PCR, 2014), así para los siguientes años, las empresas del sector minero mundial presentan retos importantes en un contexto de presiones a la baja sobre los precios y exigencias regulatorias y sociales cada vez mayores.

El crecimiento en el sector eléctrico, origina la necesidad de contar con mayor cantidad de suministros eléctricos, para transmitir, distribuir y consumir la energía necesaria para el usuario final. El mercado viene siendo atendido por empresas multinacionales y nacionales, fabricantes y canales de distribución, siendo las más importantes: Indeco, General Cable, Eaton, Schneider Electric, Abb, General Electric, Siemens, 3M, Plymouth, Anixter-Jorvex, Sonepar, Eecol, Ceper, Celsa, Delcrosa, Epli, Proveedores Mineros SAC, Promelsa, Globaltec, Tecsur, Fametal, Sigelec, Geyer Kabel. De las empresas mencionadas, la mayor cantidad se enfocan en el segmento minero, industrial, construcción, pesca e hidrocarburos.

Dentro de los materiales eléctricos que estas empresas ofrecen al mercado se encuentran: conductores eléctricos, tableros eléctricos, ferretería eléctrica, iluminación, materiales aislantes, materiales eléctricos a prueba de explosión, protección eléctrica, transformadores y accesorios. El uso de estos productos eléctricos en el país está regulado

por la Norma Técnica Peruana (NTP-IEC N° 60228, 2010), Norma Técnica para el uso de la electricidad en minas (Resolución Ministerial N° 308-2001-EM/VME, 2001) y el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en Minería (Decreto Supremo N° 055-2010-EM, 2010). En el caso de empresas multinacionales adicionalmente a la normativa nacional, mantienen y exigen normativas de países como Estados Unidos, España, Alemania, Brasil y Canadá, generando así la necesidad de importar productos eléctricos de otros países que cuentan con estas especificaciones, debido a que en Perú no se producen estos productos por la poca capacidad instalada de plantas, falta de adopción de algunas normas internacionales y tecnología para fabricarlos.

Un jugador importante en este mercado es Proveedores Mineros SAC, empresa peruana especializada en la comercialización y solución integral de materiales eléctricos certificados para el sector minero, industrial, energético, hidrocarburos y construcción a nivel nacional y latinoamericano, con 15 años en el mercado peruano. Tiene domicilio legal en la ciudad de Arequipa, con centro de operaciones en la ciudad de Lima y una sede internacional en Bogotá-Colombia. Durante los últimos cinco años de participación en el mercado, Proveedores Mineros SAC ha presentado un crecimiento estable de facturación, llegando a unos \$40 millones de dólares, situación que le ha dado una importante ubicación a la empresa en el mercado, debido a que la mayoría de empresas de este sector por la coyuntura económica el último año ha sufrido una disminución en sus ventas, situación que ha posicionado a Proveedores Mineros SAC como una empresa sólida y rentable.

Según información obtenida de Proveedores Mineros SAC al 2014, las ventas están conformadas por: 56% de cables eléctricos importados, 14% de cables eléctricos nacionales, 9.6% de tableros eléctricos, 9.4% de accesorios eléctricos, 5% de conectores y

5% de otros productos eléctricos. Así mismo, el 85% de facturación de los últimos cuatro años, está compuesta por 71% en la industria minera, 17% en construcción, 4% en industria cementera, 3% en gas y petróleo, 2% en industria azucarera, 2% en telefonía y 1% en empresas eléctricas.

1.2 Conclusiones

La tendencia creciente del sector eléctrico peruano representa una oportunidad sostenible para el inicio o mantenimiento de empresas que están relacionadas a este sector, siendo muy atractivo el crecimiento del mismo, el cual permite que inversiones privadas y nacionales, apuesten por nuevos proyectos. Bajo este escenario Proveedores Mineros SAC debe seguir en el rubro de comercialización de productos eléctricos, aprovechando la oportunidad de crecimiento, que brinda este sector.

El sector minero, que es el principal sector atendido por Proveedores Mineros SAC, está atravesando por una etapa no tan favorable como la de años anteriores, principalmente por las inversiones no realizadas en éste, así como por la caída en las cotizaciones de los productos mineros a nivel mundial, situación que impactaría directa e indirectamente a todos los grupos de interés relacionados a la minería, dentro de los cuales se encuentran los proveedores de suministros eléctricos.

Si bien Proveedores Mineros SAC comercializa productos del sector eléctrico, el cual ha mantenido una tendencia creciente en los últimos años, sus principales clientes se encuentran en el sector minero, el mismo que viene siendo golpeado por tendencias mundiales. Esto exige a Proveedores Mineros SAC definir sus estrategias para los siguientes años a través de la formulación de un Plan Estratégico Empresarial, que le permita seguir creciendo en facturación y posicionamiento de mercado.

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

2.1. Antecedentes

Proveedores Mineros SAC es una empresa peruana especializada en la comercialización y solución integral de materiales eléctricos certificados para el sector minero, industrial, energía, hidrocarburos y construcción a nivel nacional y latinoamericano. Tiene 15 años en el mercado de soluciones eléctricas a cargo de profesionales especializados en el rubro quienes brindan a los clientes capacitación, demostración, charlas técnicas y servicio post-venta de los productos comercializados. Sus soluciones integrales están respaldadas por productos certificados de Underwriters Laboratories (UL), Canadian Standards Association (CSA), Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), Mine Safety and Health Administration (MSHA), Environmental and Ethical Certification Institute (ICEA), National Electrical Manufacturers Association (NEMA), International Electrotechnical Commission (IEC), Asociación Española de Normalización (AENOR), entre otras, así como la Norme Técnica Peruana (NTP), con más de un siglo de desarrollo tecnológico y presencia en el mercado. Cuenta con oficinas ubicadas en Lima y Arequipa, además de contar con una sede en Bogotá-Colombia que atiende este importante país minero. Durante estos años ha participado en importantes proyectos mineros e industriales, acompañando a sus clientes desde la especificación de productos hasta la puesta en marcha de sus proyectos.

2.2 Visión

Para determinar la visión que definirá el futuro de Proveedores Mineros SAC se evaluó la visión que actualmente tiene la empresa, la cual fue formulada sin contemplar todas las etapas contenidas en el proceso estratégico, analizando los nueve requisitos que D'Alessio (2013) indicó debería contener el enunciado de toda visión correctamente

formulada. Al realizar este análisis, se concluye que la actual visión de la empresa debe ser actualizada por no cumplir con seis de los nueve requisitos, correspondientes a: (a) visión de futuro, la cual no se respalda fuertemente en un análisis interno de las posibilidades de la organización; (b) ser simple, clara y comprensible, la mencionada visión si bien es simple, es muy ambigua en el resultado que espera lograr; (c) no es ambiciosa, puesto que no muestra un crecimiento objetivo de la organización; (d) no proyecta un alcance geográfico definido de hacia dónde crecerá, (e) no crea un sentido de urgencia, y (f) no desarrolla una idea clara de adónde desea ir enfocándose más en un gran deseo de toda organización. Los resultados del análisis realizado, se presentan en la Tabla 1.

Visión actual. Ser una empresa al 2016 líder proveedora de soluciones integrales eléctricas, con estándares de calidad y seguridad certificados en el mercado latinoamericano, distinguidos por nuestra ética profesional y apostando por la continua innovación tecnológica

Tabla 1

Evaluación de Componentes de la Visión Actual de Proveedores Mineros SAC

	Componentes	Cumplimiento
1	Tener una ideología central que motiva a hacer cambios	Si
2	Proyectar a la organización al futuro	No
3	Ser simple, clara y comprensible	No
4	Ser ambiciosa, convincente y realista	No
5	Definir un horizonte de tiempo	Si
6	Proyectar un alcance geográfico	No
7	Ser conocida por todos	Si
8	Crear un sentido de urgencia	No
9	Desarrollar una idea clara de adónde desea ir y por qué	No

Por las consideraciones presentadas, se propone una nueva visión para Proveedores Mineros SAC, la misma que ha sido evaluada según los componentes indicados por D'Alessio (2013) en la Tabla 2, y se observa que: (a) cuenta con una ideología central que es uno de los tres proveedores de conductores eléctricos del Perú, (b) tiene visión de futuro al proyectar el crecimiento de la organización, (c) es simple, clara y comprensible sobre lo que se pretende llegar a ser, (d) es ambiciosa porque tiene la gran meta de ser una empresa internacional, asimismo es convincente y realista porque lo logrará sobre una base de conocimiento existente, (e) tiene definido como objetivo llegar al 2020, (f) crea un sentido de urgencia, ya que demuestra lo mucho que se puede lograr, y (g) está claramente expreso lo que se quiere lograr.

Visión propuesta. Al 2020, Proveedores Mineros SAC estará dentro de los tres proveedores de conductores eléctricos con mayor facturación del Perú, brindando productos y soluciones integrales eléctricas certificadas, con presencia en mercados de creciente producción de recursos naturales en Latinoamérica, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.

Tabla 2

Evaluación de Componentes de la Visión Propuesta de Proveedores Mineros SAC

	Componentes	Cumplimiento
1	Tener una ideología central que motiva a hacer cambios	Sí
2	Proyectar a la organización al futuro	Sí
3	Ser simple, clara y comprensible	Sí
4	Ser ambiciosa, convincente y realista	Sí
5	Definir un horizonte de tiempo	Sí
6	Proyectar un alcance geográfico	Sí
7	Ser conocida por todos	No
8	Crear un sentido de urgencia	Sí
9	Desarrollar una idea clara de adónde desea ir y por qué	Sí

2.3 Misión

Proveedores Mineros SAC, cuenta con una misión que es la que los ha acompañado durante los últimos cinco años de gestión. Para definir si esta misión cuenta con todas las características necesarias para que impulse a la empresa hacia la situación futura que se desea llegar, se realizó una evaluación de los componentes que de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2013), debe cumplir toda misión correctamente formulada. De acuerdo a lo resultados de esta evaluación, se evidencia que la actual misión de Proveedores Mineros SAC no cumple con dos componentes de los nueve establecidos tal y como se presenta en la Tabla 3, razón por la que se propone hacer una leve actualización a la misión actual de la empresa. En la Tabla 4 se presenta la misión propuesta para que la empresa llegue a la situación deseada, así como el cumplimiento de los componentes de una correcta misión formulada.

Tabla 3

Evaluación de Componentes de la Misión Actual de Proveedores Mineros SAC

Componentes	Cumplimiento
1 Clientes – consumidores	Sí
2 Productos: bienes o servicios	Sí
3 Mercados	Sí
4 Tecnologías	Sí
5 Objetivos organización: supervivencia, crecimiento, rentabilidad	No
6 Filosofía de la organización	Si
7 Autoconcepto de la organización	Si
8 Preocupación por la imagen pública	Sí
9 Preocupación por los empleados	No

Misión actual de Proveedores Mineros SA. Brindar productos eléctricos y soluciones de calidad, basados en la experiencia e innovación tecnológica, orientados al mercado minero, industrial y otras que exploten recursos naturales, promoviendo el uso de productos certificados mediante procesos de calidad y seguridad, enfocando nuestras políticas bajo una cultura a favor del cliente.

Misión propuesta de Proveedores Mineros SAC. Proveedores Mineros SAC es una empresa que comercializa conductores y soluciones eléctricas de calidad, basados en la experiencia e innovación tecnológica, orientados al sector minero metálico, industria, construcción, energía e hidrocarburos, garantizando la satisfacción del cliente, promoviendo el uso de productos certificados con los más altos estándares de seguridad, en forma sostenible, rentable y favoreciendo a todos sus grupos de interés.

Tabla 4

Evaluación de Componentes de la Misión Propuesta de Proveedores Mineros SAC

Componentes	Cumplimiento
1 Clientes – consumidores	Sí
2 Productos: bienes o servicios	Sí
3 Mercados	Sí
4 Tecnologías	Sí
5 Objetivos organización: supervivencia, crecimiento, rentabilidad	Sí
6 Filosofía de la organización	Sí
7 Autoconcepto de la organización	Sí
8 preocupación por la imagen pública	Sí
9 Preocupación por los empleados	Sí

2.4 Valores

Los valores de una organización son considerados las directrices de mayor significancia, por guiar y normar la forma de actuar y tomar decisiones dentro de la empresa (D'Alessio, 2008). Estos valores alinean la forma de ser de las personas con la cultura organizacional de la empresa, permitiendo que exista una correlación entre ambas. Entendiendo esto, los valores de la empresa Proveedores Mineros SAC son:

Integridad. Desempeño laboral con honestidad, responsabilidad, rectitud y confianza.

Servicios de calidad. Trabajo exclusivo con productos certificados y diferenciados por su alta calidad en el mercado. Todos los productos comercializados están certificados

o garantizados por normas estándares de reconocimiento mundial como UL, CSA, IEEE, MSHA, ICEA, NEMA, IEC, AENOR, entre otras, así como la NTP. Asesorías técnicas permanentes.

Eficiencia y compromiso. Entrega oportuna de productos a los clientes, enfocando esfuerzos en el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados, ofreciendo información seria y confiable.

Seguridad y salud ocupacional. Respeto y cumplimiento de la normativa vigente, protegiendo el medio ambiente, la salud y el bienestar. Implementando prácticas de gestión ambiental, con énfasis en un manejo adecuado de recursos; promoviendo el ahorro de energía, agua y materias primas.

Mejora continua. Mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad, optimizando y aumentando la calidad de nuestros productos, procesos y servicios; mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

Respeto. En el sentido de propiciar la armonía y la cordialidad entre los colaboradores, con los clientes y con los proveedores.

Innovación. Entendido como la búsqueda permanentemente de nuevas formas de hacer el trabajo, que permitan mejorar los procesos, brindando un mejor servicio con el objetivo de atender las expectativas y requerimientos de los clientes actuales y futuros.

2.5 Código de Ética

Para que Proveedores Mineros SAC cuente con un marco establecido, donde lo principal para el desarrollo de sus funciones esté amparado en lo ético, y que el personal tenga pleno conocimiento de cuáles son las barreras entre lo bueno y lo malo dentro de la organización, es que se establece un Código de Ética para la empresa. Como indica D'Alessio (2013), el código de ética es donde se afirman los valores de la organización, se

establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El Código de Ética de Proveedores Mineros SAC, está compuesto por los siguientes lineamientos puntuales que deben seguir tanto colaboradores como sus proveedores, en la ejecución de sus labores diarias.

- Trabajar juntos con integridad y hablar con la verdad y la sinceridad.
- Actuar con responsabilidad en las acciones y resultados individuales y colectivos.
- Comportarse de manera segura en todo lo que se hace dentro de la empresa.
- No permitir acciones de sobornos, corrupción, ni aquellas que entren en conflicto con los intereses en la empresa.
- Rechazar cualquier forma de discriminación y acoso.
- Reservar y guardar la confidencialidad de la información de la empresa.
- Promoción de un ambiente laboral basado en la cordialidad, donde prime la meritocracia.
- Respeto por una competencia justa y rechazo a cualquier práctica ilegal o no ética.
- Si el Código entra en conflicto con leyes locales o cualquier ley, se debe cumplir con la ley aplicable.

2.6 Conclusiones

Proveedores Mineros SAC actualmente cuenta con una visión que no cumple con todas las características necesarias para ser una visión completa careciendo de una perspectiva futurista, ambiciosa, urgente y precisa, y teniendo como meta de logro el año 2016. Por esta razón se propone una nueva visión para la empresa, que permita definir un nuevo rumbo bastante competitivo, siendo totalmente alcanzable en el lapso de los

siguientes cinco años. Las principales características de esta visión son ser ambiciosa y retadora en los niveles de ventas a lograr, en el ámbito nacional e internacional a abarcar y diferenciándose por el ofrecimiento no sólo de conductores eléctricos, sino de soluciones certificadas internacionalmente.

La actual misión de Proveedores Mineros SAC, no contempla aspectos importantes como objetivos y filosofía de la organización, ni enfoque en los colaboradores, no permitiendo reflejar la razón de ser de la empresa. Por esto, se propone una nueva misión con un enfoque holístico que abarca el giro de la empresa, los clientes y productos a los que atiende, la calidad y seguridad con la que trabaja, y la importancia de sus grupos de interés.

De igual forma, se han complementado los valores que posee actualmente Proveedores Mineros SAC los cuales son honestidad, puntualidad, responsabilidad y servicio al cliente, considerando que estos son los básicos indispensables que debe existir en la empresa, y es necesario contar con valores más alineados al giro del negocio, como es brindar un servicio de calidad, eficiencia y compromiso en sus acciones, seguridad y salud ocupacional, mejora continua en todos los procesos, respeto e innovación.

La empresa no cuenta actualmente con un código de ética definido, por lo que se propone nueve principales lineamientos del Código de Ética, que ayuden a encaminar el accionar del equipo que trabaja en Proveedores Mineros SAC, enfocando los mismos en el trabajo en equipo, ser responsables por cada acción realizada, comportamiento seguro, ética en los negocios, respeto por la empresa, cordialidad y promoción de una competencia justa.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa permitirá analizar las oportunidades y amenazas claves del entorno de la organización, tanto en aspectos de nivel nacional como elementos propios de los sectores económicos en donde la empresa opera y a los que atiende. Esta evaluación se realiza a través de: (a) el análisis PESTE, (b) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (c) análisis de la empresa y sus competidores siguiendo el formato de las cinco fuerzas de Porter, (d) la Matriz Perfil Competitivo, y (e) la Matriz Perfil Referencial. La información que se obtenga será utilizada para el proceso conducente a la formulación de estrategias.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Para la evaluación de los factores externos clave se analizarán las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, según lo indicado por D'Alessio (2008). Los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistémico que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno. A continuación se presenta este análisis de forma disgregada para cada una de las cinco fuerzas.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según D'Alessio (2008), este factor externo constituye las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Generalmente constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. En este contexto, se analizarán las principales variables que establecen los límites para el desempeño de las empresas en el Perú, a fin de identificar si generan oportunidades y/o amenazas para la organización.

Estabilidad política. De acuerdo a lo señalado por Humala (2014), el Perú mantiene un liderazgo comercial y económico en América Latina gracias a la consolidación de su política macroeconómica, la cual genera estabilidad y predictibilidad en las decisiones de Estado, y con ello, el fomento de la confianza para las inversiones. La estabilidad del Perú en este escenario, puede ser expresada a través de los indicadores de riesgo país e inversión extranjera. Estos indicadores han mostrado que nuestro país es una de las naciones con menor riesgo país y uno de los principales receptores de inversión extranjera directa en la región.

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, Ernst & Young, & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (2015), indicaron que nuestro país ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgo más reconocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación del crédito soberano peruano. Los factores que respaldan esta calificación son los sólidos prospectos económicos, respaldados por el crecimiento de la inversión y por la disminución de las vulnerabilidades fiscales y externas. Todo ello dentro de un contexto de diversas fuentes de crecimiento con baja inflación y fortaleza de los fundamentos macroeconómicos.

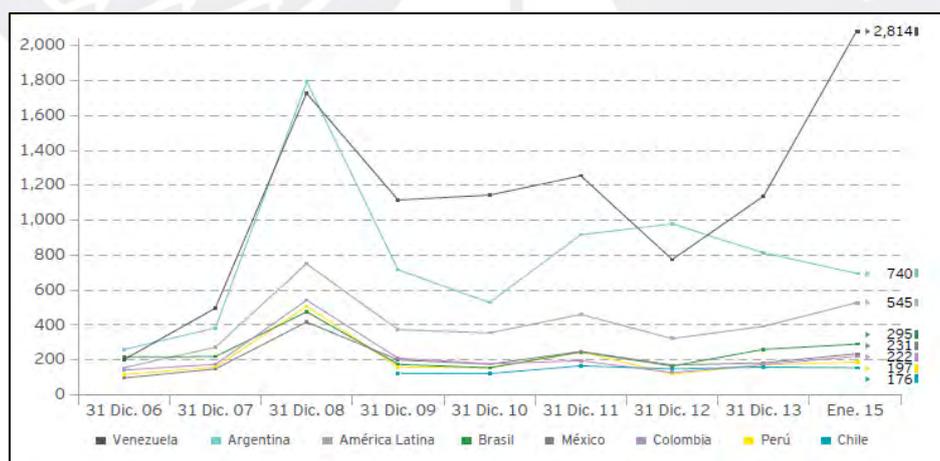


Figura 5. Indicador de riesgo país (en puntos básicos)

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. (2015), p. 38. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

En la Figura 5 se aprecia que el Perú alcanzó un ratio de riesgo país de 162 puntos básicos al 31 de diciembre del 2014, con esta posición se ubica como el segundo país con la calificación de riesgo más bajo de Latinoamérica. Por otro lado, la Figura 6 refleja la Inversión Extranjera Directa en América Latina como porcentaje del PBI al año 2013, con este indicador, el Perú obtuvo la primera posición de la región con un porcentaje de 4.6%. Ambos indicadores muestran que el Perú es uno de los países con mayor atractivo para la inversión en Latinoamérica, lo cual constituye una oportunidad al fomentar el crecimiento y dinamismo de la economía.

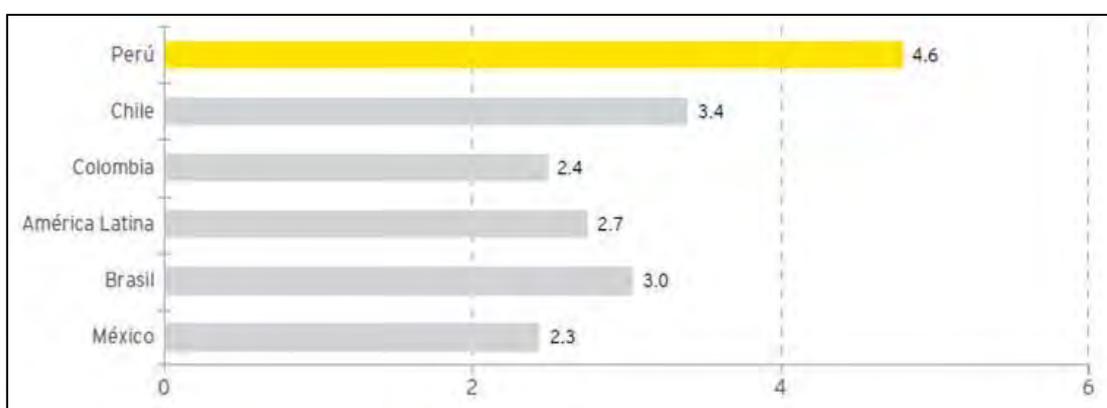


Figura 6. Inversión Extranjera Directa en América Latina en % del PBI. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. (2015), p. 44. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Política monetaria. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Perú, el Banco Central de Reserva del Perú es una entidad pública autónoma, cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015), para el logro de este objetivo, el Banco ejecuta su política monetaria siguiendo un esquema de Metas Explícitas de Inflación, contemplando como meta un rango entre 1.0% y 3.0%. De esta manera, busca anclar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas y establecer un compromiso permanente con la estabilidad de la moneda.

La Figura 7 muestra que la tasa de inflación en 2014 se ubicó en 3.2% reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Sin embargo, la inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, se ubicó en 2.5%. Según el BCRP (2015), la inflación puede desviarse transitoriamente fuera del rango meta debido a la presencia de choques que pueden afectar la oferta de bienes y servicios, como es el caso de los originados en los precios de bienes importados o de los generados por factores climáticos.

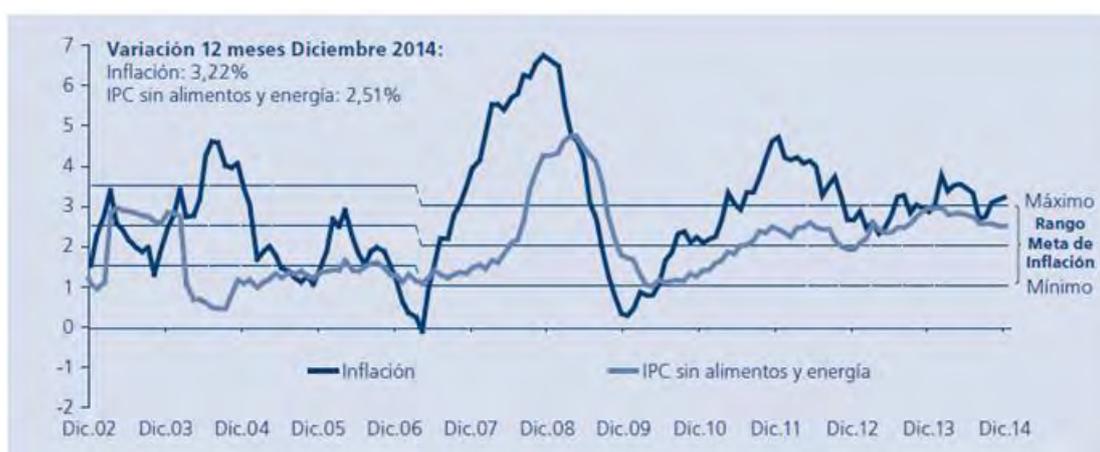


Figura 7. Inflación y Meta de Inflación del Perú (variación porcentual últimos doce meses).

Tomado de “Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014 – 2016,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Por otro lado, el BCRP define el nivel de la tasa de interés de referencia para el mercado de préstamos interbancarios, el cual constituye la meta operativa de la política monetaria y afecta por distintos canales a la tasa de inflación. Como se observa en la Figura 8, la tasa de referencia ha ido disminuyendo paulatinamente hasta ubicarse en 3.50% en diciembre del 2014. Este nivel, según el BCRP (2015) es consistente con la convergencia de la inflación a 2.0% en 2015, en un contexto de un ciclo económico más débil que el esperado.

En enero del 2015 se acordó una nueva disminución de la tasa de interés de referencia a 3,25 por ciento. Según el BCRP (2015), este nivel de la tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que converge más rápidamente a 2,0 % para el año 2015. Toma en cuenta los siguientes factores: (a) la actividad económica continúa por debajo de su potencial; (b) las expectativas de inflación permanecen ancladas dentro del rango meta; (c) los indicadores internacionales recientes muestran señales mixtas de recuperación de la economía mundial, así como una mayor volatilidad en los mercados financieros; y (d) los menores precios internacionales del petróleo se han comenzado a trasladar al mercado interno.

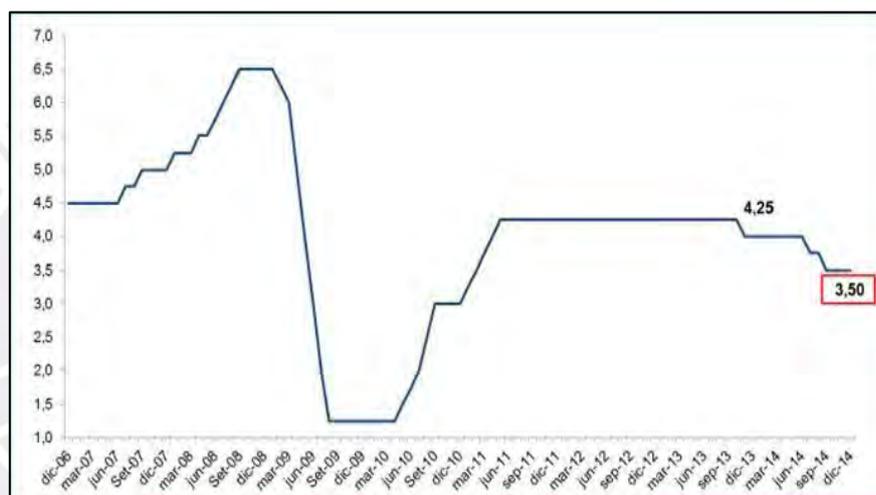


Figura 8. Tasa de Referencia del Perú (en porcentajes). Tomado de “Programa Monetario de Diciembre,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-15-2014.pdf>

Adicionalmente, el Banco Central ejecuta medidas preventivas para resguardar la estabilidad financiera y los mecanismos de transmisión de la política monetaria. Así, mediante la intervención cambiaria, se busca reducir la volatilidad excesiva del tipo de cambio y acumular reservas internacionales, lo cual desarrolla fortalezas ante eventos negativos en una economía con un todavía elevado porcentaje de dolarización financiera (BCRP, 2015). En la Figura 9 se aprecia la tendencia creciente del tipo de cambio y la intervención del BCRP para atenuar la volatilidad de la moneda extranjera.



Figura 9. Tipo de Cambio e Intervención en el Mercado Cambiario en el Perú. Tomado de “Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014 – 2016,” por Banco Central de Reservas del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportede-inflacion-enero-2015.pdf>

Política fiscal. De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2015) la economía mundial se encuentra en una fase de transición gradual hacia un nuevo equilibrio caracterizado por menores precios de materias primas, mayores costos financieros y, con ellos, un menor crecimiento de las economías emergentes. En este contexto, la política fiscal adopta un sesgo expansivo, fomentando un mayor gasto público y disminuyendo impuestos, a fin de estimular la economía peruana. En la Figura 10, se presenta el resultado económico (ingresos menos gastos) de las actividades no financieras del Sector Público del Perú, mostrando a su vez las variables que lo componen: ahorro en cuenta corriente, ingresos de capital y gastos de capital.

En función al ahorro en cuenta corriente, es decir, ingresos corrientes menos gastos corrientes, se aprecia una tendencia inicialmente creciente y a partir del año 2013 se torna en decreciente, este comportamiento responde a las mayores tasas de crecimiento del gasto público en comparación a tasas de crecimiento menos dinámicas de los ingresos públicos. Con respecto a los ingresos de capital, al ser eventuales, no han representado un nivel significativo en la composición de los ingresos fiscales. Por otro lado, los gastos de capital

mantienen una tendencia creciente a partir del año 2011, debido al mayor dinamismo de la inversión pública. En consecuencia, como resultado de la política fiscal expansiva, se aprecia que se ha pasado de un superávit fiscal registrado en los años 2011, 2012 y 2013 a un déficit fiscal en el 2014.

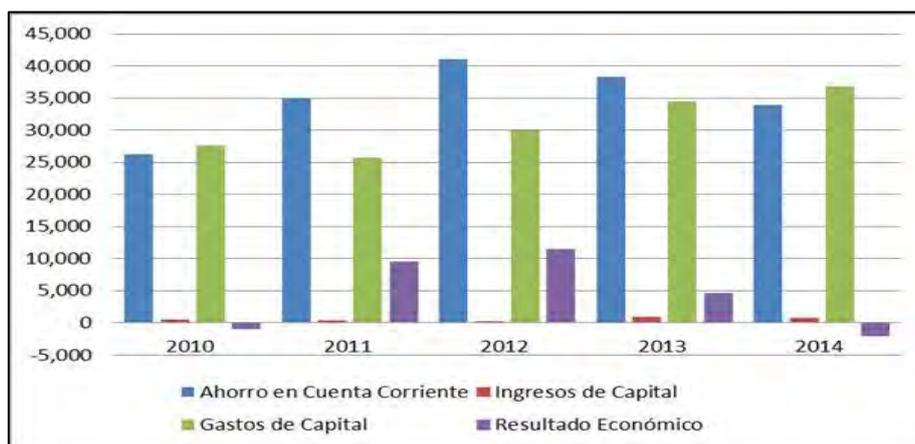


Figura 10. Resultado Económico del Sector Público No Financiero del Perú (en millones de Nuevos Soles).

Adaptado de “Estadísticas Económicas – Cuadros Anuales Históricos – Operaciones del Gobierno General desde 1970” por el Banco Central de Reservas del Perú, 2014c.

Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_18.xls

Según las estimaciones del MEF (2015), en el periodo 2016-2018, los ingresos fiscales del Gobierno General mantendrán un crecimiento anual promedio de 3,9%, debido a la recuperación de la demanda interna, mayor producción minera y la estabilización de los precios de materias primas. La reducción de la tasa impositiva del Impuesto a la Renta a empresas, será un factor que limitará el mayor dinamismo de los ingresos tributarios, considerando un crecimiento promedio de 3,5%. En este contexto se proyecta que el crecimiento de los ingresos fiscales estará liderado por los ingresos no tributarios del Gobierno General.

Regulaciones gubernamentales. Según The Heritage Foundation (2013), el Perú obtuvo una puntuación de 68.2 ubicándose en el puesto 42 de 177 países evaluados en el índice de Libertad Económica, con esta ponderación, nuestro país alcanza la clasificación

de economía moderadamente libre. En lo referente a la eficacia regulatoria, el Perú posee una puntuación superior al promedio mundial, reflejando con ello que la reglamentación empresarial, laboral y monetaria va fortaleciéndose. Entre los aspectos relevantes que determinan los resultados indicados, se pueden mencionar, la facilidad para la apertura de una empresa, la simplificación de los requisitos para la obtención de licencias, mayor flexibilidad en el mercado laboral y el control de la tasa de inflación.

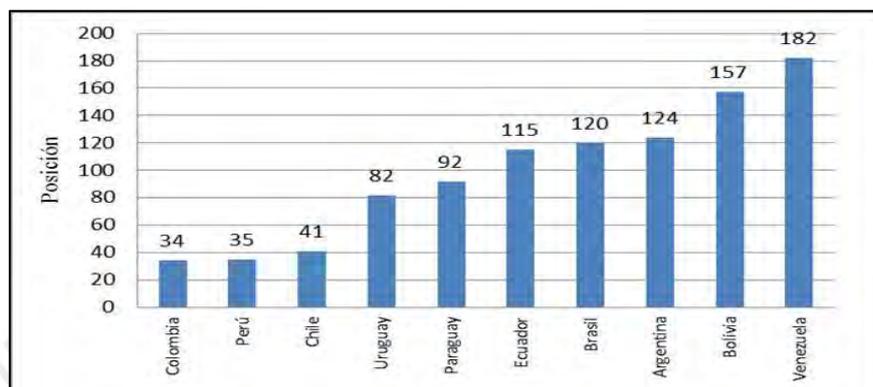


Figura 11. Ranking Doing Business para Latinoamérica
Adaptado de “Doing Business 2015: Más allá de la eficiencia,” por el Banco Mundial, 2014. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

En este mismo sentido, el *Ranking Doing Business* posiciona a los países en función a las regulaciones que permiten desarrollar las etapas del ciclo de vida de una empresa. La Figura 11 presenta el ranking para el año 2015, en el cual se ubica al Perú en la posición 35 de 189 economías evaluadas, reflejando de esta manera, que las regulaciones implementadas favorecen las actividades empresariales. Lo descrito anteriormente se ve reforzado por lo señalado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. (2015), al indicar que nuestro país es considerado como uno de los países con los regímenes de inversión más abiertos del mundo, basado en un marco jurídico que brinda protección a los intereses de los inversionistas no solo nacionales sino también extranjeros.

Legislación laboral. El Perú cuenta con un marco legal que determina los beneficios laborales de los trabajadores con vínculo de dependencia laboral, así como los tributos y aportes que gravan las remuneraciones. De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. (2015), el costo de los beneficios laborales recae sobre el empleador y comprende los siguientes aspectos: vacaciones, gratificaciones legales, Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) y participación en las utilidades. Con respecto a los tributos y aportes que gravan las remuneraciones, el empleador debe asumir el pago del Seguro Social de Salud (EsSalud), el Seguro de Vida Ley, así como el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR); por otro lado, el aporte al Sistema de Pensiones y el pago del Impuesto a la Renta de Quinta Categoría, son de cargo total del trabajador, siendo únicamente el empleador responsable de la retención. La Tabla 5 presenta los beneficios laborales, los tributos y los aportes vigentes, con sus respectivos montos y tasas aplicables.

Tabla 5.

Beneficios Laborales, Tributos y Aportes vigentes en el Perú

Concepto	Monto/Tasa aplicable
Beneficios:	
Vacaciones	Equivalente a 30 días calendario de descanso
Gratificaciones legales	Dos remuneraciones mensuales por año
CTS	1.1666 remuneraciones mensuales por año
Participación en las utilidades	Entre 5% y 10% de la renta antes de impuestos
Asignación familiar	10% de la Remuneración Mínima Vital
Tributos/Aportes:	
Seguro Social de Salud (EsSalud)	9%
Seguro de Vida Ley	Depende del tipo de póliza
SCTR	Depende del tipo de póliza
Sistema de Pensiones	13% para el Sistema Nacional, o 13.22% para el Sistema Privado (promedio)
IR de Quinta Categoría	Del 8% al 30% según escala.

Nota. Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” Ministerio de relaciones Exteriores del Perú et al., 2015, pp. 166-167. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Legislación arancelaria. El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. (2015), señala que la importación de mercancías se encuentra sujeta al pago de aranceles de importación con tasas Ad Valorem de 0%, 6% y 11%, así como a la tasa del 18% del Impuesto General a las Ventas (IGV). Adicionalmente, dependiendo del tipo de mercancía, su importación podría estar sujeta al pago del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), Derechos Antidumping, Derechos Compensatorios, entre otros. Para el caso de la importación de ciertos productos agropecuarios, se aplican derechos específicos que fijan derechos adicionales variables. Finalmente, en la importación de mercancías resulta de aplicación el Régimen de Percepción Anticipada del IGV, con tasas de 3.5%, 5% o 10%, las cuales dependen de la situación en la que se encuentre el importador y/o los bienes a nacionalizar.

Legislación medioambiental. La Constitución Política del Perú (1993) establece que el Estado tiene la obligación de velar por la protección del medio ambiente, promoviendo la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas. Estipula además, que el Estado es el responsable de determinar la política nacional del ambiente y de promover el uso sostenible de los recursos naturales. En este sentido, la legislación ambiental peruana comprende todas las normas legales vigentes, promulgadas por los diversos organismos públicos de los niveles de gobierno nacional, regional y local, que inciden directa o indirectamente sobre el ambiente y sobre el desarrollo adecuado de la vida.

La Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente (Decreto Legislativo N° 1013, 2008) establece que el Ministerio del Ambiente (MINAM) es el organismo rector del sector ambiental, que desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la Política Nacional del Ambiente. La Política Nacional del Ambiente (Decreto Supremo N° 012-2009/MINAM, 2009) es una herramienta del proceso estratégico de desarrollo del

país, que constituye la base para la conservación del ambiente. En este sentido, las normas legales apuntan a la conservación del ambiente, a propiciar el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta; y a contribuir al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con el entorno, asegurando a las presentes y futuras generaciones el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida.

Seguridad jurídica. Según lo señalado por Prado (2009), el Tribunal Constitucional considera que la seguridad jurídica es un principio consustancial al estado constitucional de derecho, implícitamente reconocido en la Constitución Política del Perú (1993). Se trata de un valor superior contenido en el espíritu garantista de la Carta Fundamental, que se proyecta hacia todo el ordenamiento jurídico y busca asegurar al individuo una expectativa razonablemente fundada respecto de cuál será la actuación de los poderes públicos y, en general, de toda la colectividad, al desenvolverse dentro de los cauces del Derecho y la legalidad. En este contexto, el Tribunal Constitucional es el órgano supremo de interpretación y control de la constitucionalidad en el Perú, a quien se le ha confiado la defensa del principio de supremacía constitucional, es decir, que como supremo intérprete de la Constitución, cuida que las leyes o actos de los órganos del Estado no socaven lo dispuesto por ella. Interviene para restablecer el respeto a la Constitución en general y de los derechos constitucionales en particular.

Corrupción. La corrupción es un fenómeno que afecta la gobernabilidad del país, la confianza en las instituciones y los derechos de las personas. Se trata de un fenómeno que no es unitario, unidireccional, que no se concentra en un solo sector o institución; por el contrario, tiene diferentes formas y aparece de manera diversa en el escenario social, político y económico (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2012). Macera (2015) señala que el costo económico de la corrupción va mucho más allá de los montos robados

del Tesoro Público, pues genera impactos importantes en la inversión, el acceso a servicios públicos y las malas decisiones.

Según Ipsos Perú (2013), la corrupción ocupa el segundo lugar entre los principales problemas que aquejan nuestro país, siendo superada únicamente por la delincuencia. De la misma manera, al analizar los problemas que enfrenta el Estado Peruano, se identifica la corrupción de funcionarios y autoridades como el problema más relevante que impide lograr el desarrollo del país. Finalmente, entre las instituciones que son consideradas como las más corruptas se encuentran el Congreso de la República, La Policía Nacional y el Poder Judicial.

Esta problemática también se encuentra recogida en el Índice de Libertad Económica, en la evaluación relativa al Estado de Derecho. De acuerdo a este índice, el Perú obtuvo un puntaje de Libertad frente a la Corrupción de 34 en el año 2013, lo que hace que el país ocupe el puesto 78 de 177 naciones evaluadas. El puntaje del Perú permanece de modo significativo debajo del promedio mundial, reflejando con ello que el sistema judicial continúa careciendo de independencia y eficacia, y que la administración pública es ineficiente y poco transparente. Se concluye este estudio señalando que la corrupción ha sido endémica a lo largo de la historia del Perú.

En la actualidad, el Perú cuenta con el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016, que plantea como objetivo general conseguir un Estado transparente que promueve la probidad en el actuar público y privado; y garantiza la prevención, investigación, control y sanción efectiva de la corrupción en todos los niveles. Para alcanzar este objetivo, se definen como objetivos específicos (a) articulación y coordinación interinstitucional para la lucha contra la corrupción; (b) prevención eficaz de la corrupción; (c) investigación y sanción oportuna y eficaz de la corrupción en el ámbito administrativo y penal; (d) promoción y articulación de la participación activa de la

ciudadanía, sociedad civil y sector empresarial en la lucha contra la corrupción; y (e) posicionamiento del Perú en espacios internacionales de lucha contra la corrupción.

En este contexto, la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2012), señala que el Perú deberá afrontar grandes retos, para lograr ser un país libre de corrupción con una administración pública eficiente, honesta e inclusiva y una ciudadanía donde impere una cultura de valores éticos. Para ello, se hace necesario establecer mecanismos comunicacionales que permitan dar a conocer a la ciudadanía las iniciativas anticorrupción que resulten exitosas, así como las acciones llevadas a cabo y los objetivos cumplidos. La difusión y el conocimiento de estos resultados permitirán generar una opinión pública favorable, mejorar la confianza en las instituciones y dar el mensaje a la ciudadanía de que es posible construir un Estado más justo, en donde la lucha contra la corrupción sea una realidad tangible y con resultados positivos.

Contrabando. La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2007), señala que el contrabando, al ser un fenómeno que se desarrolla en la informalidad, implica el ingreso de mercaderías sin cumplir con las normas peruanas, y por ende sin realizar el pago de los impuestos que gravan la importación, afectando los ingresos del estado y a la economía nacional. El contrabando afecta las actividades económicas y las cuentas fiscales, convirtiéndose además en una fuente de competencia desleal. Pone en riesgo la producción nacional, el comercio formal y la generación estable de puestos de trabajo, con el consiguiente perjuicio económico por un lado y social por el otro, dado el desempleo que ello implica.

Según la Ley de los Delitos Aduaneros (Ley 28008, 2003), el contrabando se presenta cuando se sustrae, elude o burla el control aduanero, ingresando mercancías del extranjero o las extrae del territorio nacional, o no las presenta para su verificación o reconocimiento físico en las dependencias de la Administración Aduanera o en los lugares

habilitados para tal efecto. Esta condición es catalogada como delito cuando su valor es superior a cuatro Unidades Impositivas Tributarias (UIT). La sanción aplicable a los sujetos que cometan este delito, contempla la pena privativa de la libertad y el pago de multas.

Dada la importancia e implicancias del contrabando, el MEF (2013) contempla dentro de los Lineamientos de Política Económica, así como en la declaración de Política Fiscal 2015 - 2017, la reducción del contrabando como una de las medida para aumentar los ingresos fiscales permanentes del Perú. Para lograr este objetivo, se deberán desarrollar acciones de control permanente en las actividades que generan mayor perjuicio, a través de intervenciones en los puntos de ingreso, traslado, acopio y comercialización de mercancías. De esta manera, al intensificarse la lucha contra la evasión y elusión tributarias, así como contra el contrabando; se logrará asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y su pago oportuno, garantizando una mayor recaudación para el Estado y menores distorsiones en la economía.

Informalidad. Según De Soto (1986) en el Perú el problema no radica en la economía informal sino en el Estado. Considera que la informalidad es una respuesta popular espontánea y creativa ante la incapacidad estatal para satisfacer las aspiraciones más elementales de los pobres. Cuando la legalidad es un privilegio al que solo se accede mediante el poder económico y político, a las clases populares no les queda otra alternativa que la ilegalidad. Asimismo señala que el sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2015j), en el Perú tres de cada cuatro trabajadores de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ocupada se desempeña en un empleo informal (75%). Considerando una visión global, se estima que el sector informal absorbe el 61% de la cantidad de trabajo total disponible; sin embargo, su producción representa menos de la quinta parte del PBI (19%). Estos resultados ratifican la existencia de una relación directa entre la baja productividad y el empleo en el sector informal. Resulta relevante en este contexto, resaltar la importancia de reducir el sector informal, pues como lo indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), el crecimiento económico no será ni sostenible ni inclusivo, si coexiste con mercados laborales con alta informalidad.

Relaciones con organismos públicos. La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002) ha dado inicio al proceso de modernización en sus diferentes instituciones e instancias, con el firme propósito de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático descentralizado y al servicio del ciudadano. En este ámbito, la Calificación y Relación de los Organismos Públicos (Decreto Supremo N° 058-2011-PCM, 2011) muestra la relación de los organismos adscritos a cada ministerio y la interacción que existe entre ellos. El Perú cuenta con 60 organismos públicos adscritos a 16 ministerios; teniendo la Presidencia del Consejo de Ministros la mayor cantidad de organismos adscritos como se aprecia en la Figura 12.

Entre las reformas más significativas que se están implementado en el Estado, se encuentra la Ley del Servicio Civil (Ley 30057, 2013), que establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de éstas. Esta Ley busca que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten

efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, buscando además promover el desarrollo de las personas que lo integran. La implementación de este régimen se realizó progresivamente a partir del año 2013 y concluirá en un plazo máximo de seis años.

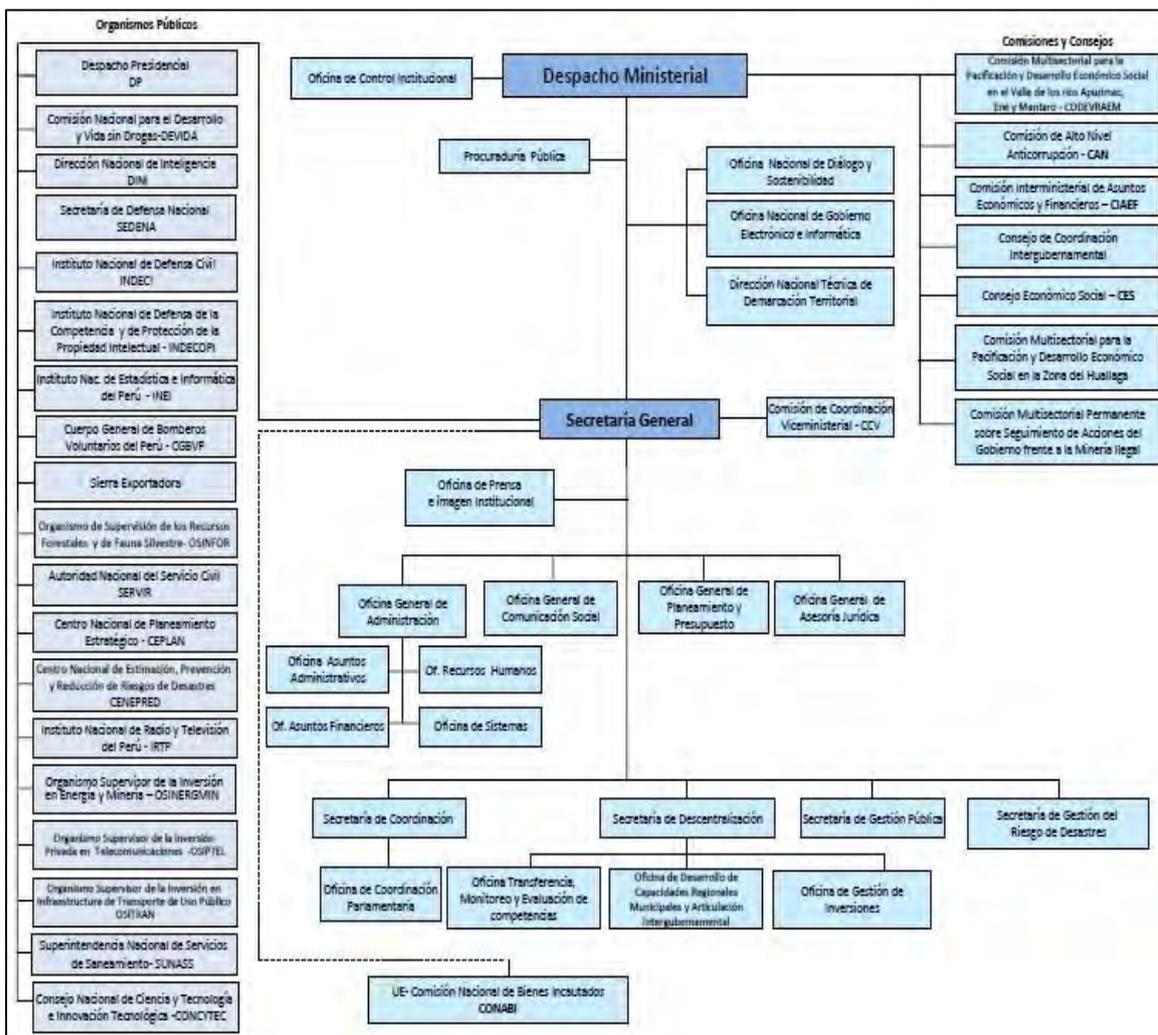


Figura 12. Organismos Públicos adscritos a la Presidencia de Consejo de Ministros. Tomado de “Organigrama sectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros”, 2011. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/organigrama-sectorial/>

Legislación sectorial. En lo referente a la legislación del sector eléctrico, la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC por sus siglas en inglés) es una organización mundial que publica normas internacionales pertinentes para las tecnologías eléctricas, electrónicas y demás relacionadas. De acuerdo a lo señalado por la IEC (2015), los

gobiernos usan estas normas para verificar la seguridad y funcionamiento de los bienes que ingresan a un país, a fin de proteger de manera más segura a sus poblaciones y al medio ambiente. En este contexto, el Perú reconoce las normas internacionales como medidas necesarias para salvaguardar objetivos legítimos tales como, la protección de la salud, seguridad y vida de las personas.

Entre las normas legales peruanas que regulan el uso de electricidad en nuestro país se encuentra la Norma Técnica: Uso de la Electricidad en Minas (Resolución Ministerial N° 308-2001EM/VME, 2001), norma que establece los estándares mínimos y requerimientos esenciales para todo trabajo que involucra el uso de la electricidad y para los equipos eléctricos que operan o tienen el propósito de operar, en minas y canteras. Considera además disposiciones para la prevención de los peligros de incendios, daños a personas y propiedades, así como una adecuada operación y mantenimiento de los equipos. Asimismo, la Norma Técnica Peruana: Conductores para Cables Aislados (NTP-IEC 60228, 2010), establece las condiciones para los conductores de cables eléctricos de energía, definiendo los requisitos para el número, el tamaño de los alambres y los valores de resistencia eléctrica que un cable puede soportar de forma segura.

Las normas legales citadas en el párrafo anterior, se complementan con el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras Medidas Complementarias en Minería (Decreto Supremo N° 055-2010-EM, 2010) que define los aspectos normativos para prevenir la ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en la actividad minera. Se designa al Ministerio de Energía y Minas como la autoridad minera competente en materia de política y normativa de seguridad y salud ocupacional. Asimismo se designa al Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - OSINERGMIN como la autoridad minera competente para verificar el cumplimiento de este Reglamento en la

Mediana y Gran Minería, y se designa a los Gobiernos Regionales como la autoridad minera competente para verificar el cumplimiento del Reglamento en la Pequeña Minería y Minería Artesanal.

En este contexto legal, el cumplimiento de estándares, condiciones y requerimientos para el uso de electricidad en el desarrollo de las distintas actividades económicas, y de manera particular en el sector minero, representa una seria exigencia, no solo para las empresas mineras sino también para todas las entidades que proveen al sector con insumos y servicios eléctricos. En este sentido, se hace necesario que los productos comercializados se encuentren certificados a fin de asegurar las condiciones de seguridad y cuidado requeridas. Este aspecto representará una oportunidad para aquellas empresas que estén acorde con las exigencias legales descritas.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2008), las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Estas fuerzas, en los últimos años, han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial. Por esta razón, el análisis detallado de las mismas, permitirán identificar las principales oportunidades y amenazas que podrían influir en la empresa Proveedores Mineros SAC.

La economía mundial presentó un desarrollo moderado y heterogéneo al cierre del 2014. Éste ha sido promovido por un crecimiento lento pero sostenido de los Estados Unidos y afectado por el estancamiento de la zona euro, el deterioro de las economías latinoamericanas (en especial la brasileña), la ralentización de la actividad en China y una desaceleración en la economía de Japón (PCR, 2014). Esta coyuntura originó que al cierre

del 2014 el crecimiento del PBI mundial sea del 3.3% y que tenga una proyección de crecimiento del 3.2%, 3.7% y 3.8% para el 2015, 2016 y 2017, respectivamente (BCRP, 2015b), como se puede observar en la Figura 13.

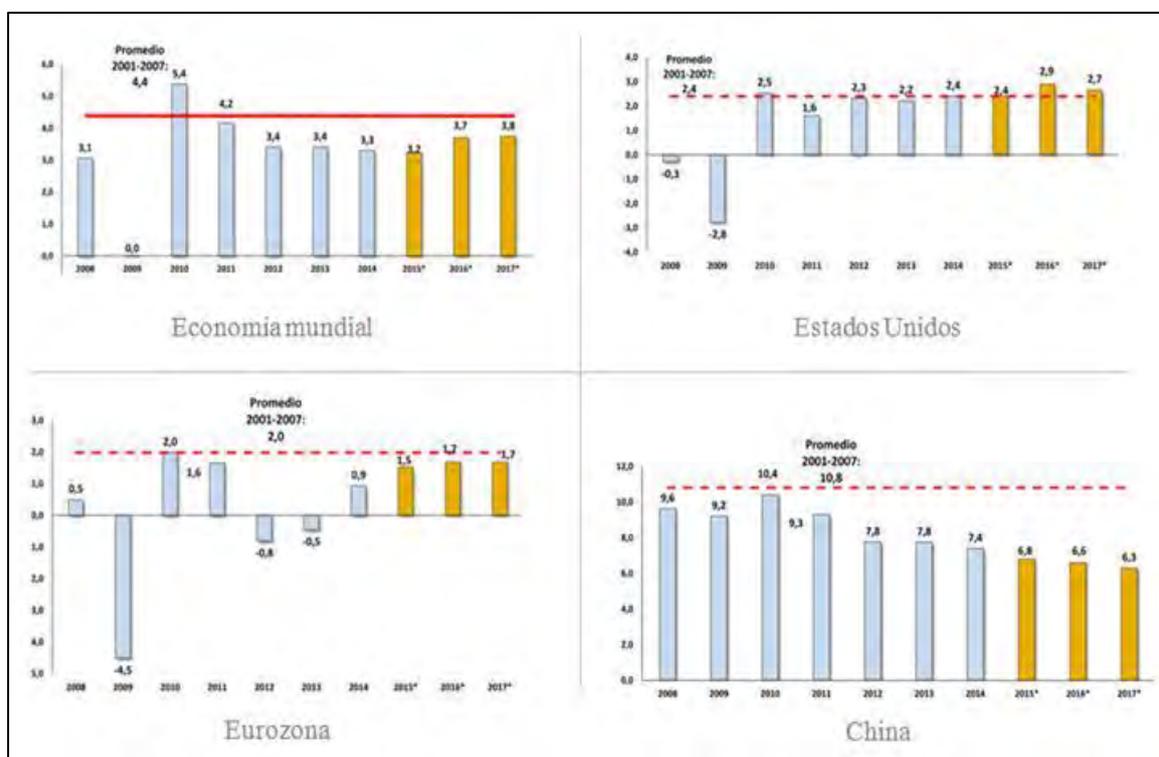


Figura 13. Crecimiento del PIB Mundial, Estados Unidos, Eurozona y China (Variación porcentual).

Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Esta situación de lentitud en el crecimiento de la economía no fue diferente en América Latina. A fines del 2014, la mayoría de los países que la conforman, presentaron un crecimiento menor a lo esperado. Según el BCRP (2015b), este desempeño es explicado por un menor impulso externo originado por el menor crecimiento de socios comerciales como China, condiciones financieras restrictivas debido a la normalización de la política monetaria en Estados Unidos, y la caída de los precios de los productos que exportan los países de la región, e internamente por un menor impulso en la demanda interna.

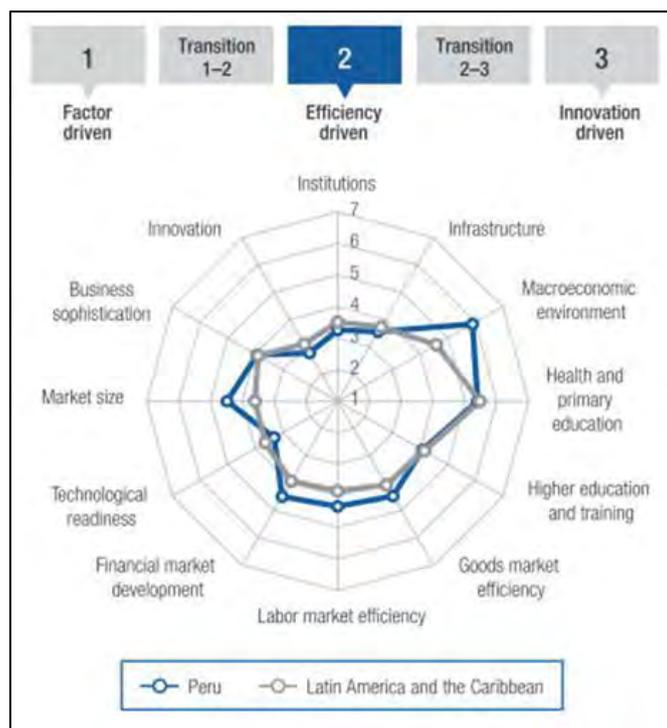


Figura 14. Índice de Competitividad Global. Estado del desarrollo. Tomado de The Global Competitiveness Report 2014-2015, por World Economic Forum, 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En la Figura 14, se puede observar la posición lograda por el Perú en comparación con el resto de países de América Latina, en el reporte de competitividad económica global del 2014–2015 se ubica al Perú en el puesto 65 de 148 países evaluados, disminuyendo en cuatro posiciones a comparación del año anterior, pero manteniéndose dentro de la mitad superior del ranking (World Economic Forum [WEF], 2014). La tendencia muestra que hasta el año 2012 el país mejoró en la ubicación en este ranking, en el 2013 se mantuvo en el mismo puesto, y en el 2014 presentó un descenso, originado por las grandes áreas de oportunidad que se tiene por cubrir en el funcionamiento de las instituciones (118), insuficiente progreso en la mejora de la calidad de la educación (134), así como una débil adopción tecnológica (92). En la Figura 15, producto de este reporte, se presenta los factores que tienen más problemas en el Perú para hacer negocios.

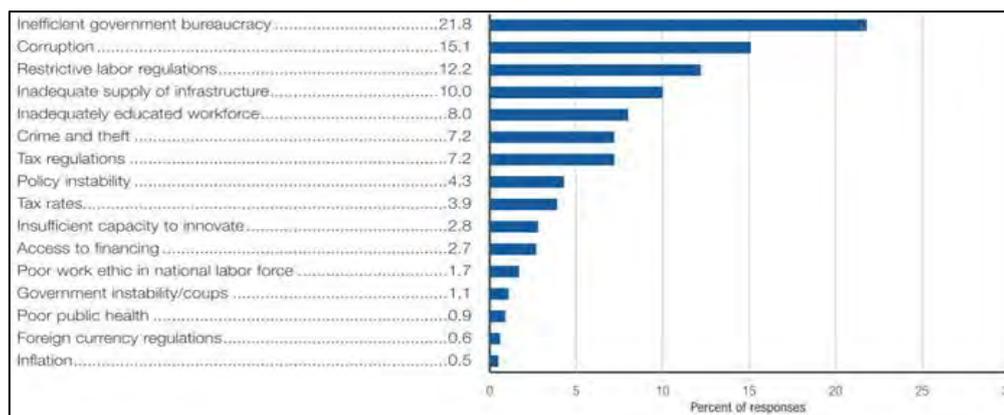


Figura 15. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú.

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

Entre los factores positivos, se tienen el fuerte desarrollo macroeconómico (21), los niveles de eficiencia en bienes (53), comportamiento de mercado financiero (40) y mercado laboral (51), a pesar de la rigidez en las prácticas de contratación y despido (130). Así mismo, el reporte indicó que se deberían dar mejoras en el fortalecimiento de las instituciones públicas (127), incremento de la eficiencia del gobierno (116), lucha contra la corrupción (103), desarrollo de la infraestructura (88), mayor impulso en la adopción de la tecnología, aumento en la capacidad de innovación, así como incremento de la calidad de la educación (83). La mejora en estos aspectos, permitirá generar el conocimiento respectivo para diversificar su economía hacia actividades más productivas.

Evolución del PBI y PBI per cápita. El PBI mundial presentó un crecimiento lento afectado por el dinamismo de las economías desarrolladas, así como de las economías en vías de desarrollo (ver Tabla 6). Esta situación también se ve reflejada en el crecimiento del PBI de América Latina, donde la desaceleración fue significativa en los casos de Brasil, Chile y Perú. En Brasil el PBI retrocedió 0.2% en términos anuales en el tercer trimestre del año 2014, afectado por la contracción de la inversión y una acentuación de la desaceleración del consumo privado. En Chile el crecimiento fue de 0.8% anual, originado por la contracción de la inversión (PCR, 2014).

Tabla 6

Crecimiento Mundial Proyectado al 2016 (Variaciones porcentuales anuales)

	PPP % 2013	2014	2015*	2016*	2017*
Economías desarrolladas	43,8	1,8	2,1	2,4	2,2
De los cuales					
1. Estados Unidos	16,3	2,4	2,4	2,9	2,7
2. Eurozona	12,5	0,9	1,5	1,7	1,7
3. Japón	4,6	-0,1	0,9	1,3	0,4
4. Reino Unido	2,4	2,8	2,5	2,4	2,2
Economías en desarrollo	56,2	4,6	4,3	5,0	4,4
De los cuales					
1. Asia emergente y en desarrollo	28,6	6,8	6,6	6,6	6,5
China	15,7	7,4	6,8	6,6	6,3
India	6,6	7,2	7,2	7,4	7,6
2. Comunidad de Estados Independientes	4,8	1,0	-2,1	0,7	2,0
Rusia	3,4	0,6	-4,2	-0,4	1,0
3. América Latina y el Caribe	8,8	1,3	0,8	2,3	2,8
Brasil	3,1	0,1	-1,0	1,2	2,3
Economía Mundial	100,0	3,3	3,2	3,7	3,8

Nota: Las cifras de los años 2013 y 2014 corresponden a datos reales, y las cifras de los años 2015, 2016 y 2017 corresponden a proyecciones realizadas.

Adaptado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017," por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015.pdf>

En Colombia el crecimiento registrado fue de 4.2%, teniendo una ligera desaceleración debido, en parte, a la contribución negativa del sector externo (PCR, 2014). En Ecuador se registró una disminución llegando a un 4% en el 2014, originada por inconvenientes para cubrir el financiamiento público, falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo (Perspectivas económicas, 2015). En cuanto a Bolivia, a diferencia de los otros países, el PBI presentó un crecimiento llegando a un promedio de 5.71% en los tres últimos años, y aunque para el 2015 se espera una disminución en su crecimiento (BCRP, 2015), sería el país con mejor perspectiva de crecimiento en América Latina al cierre del 2015.

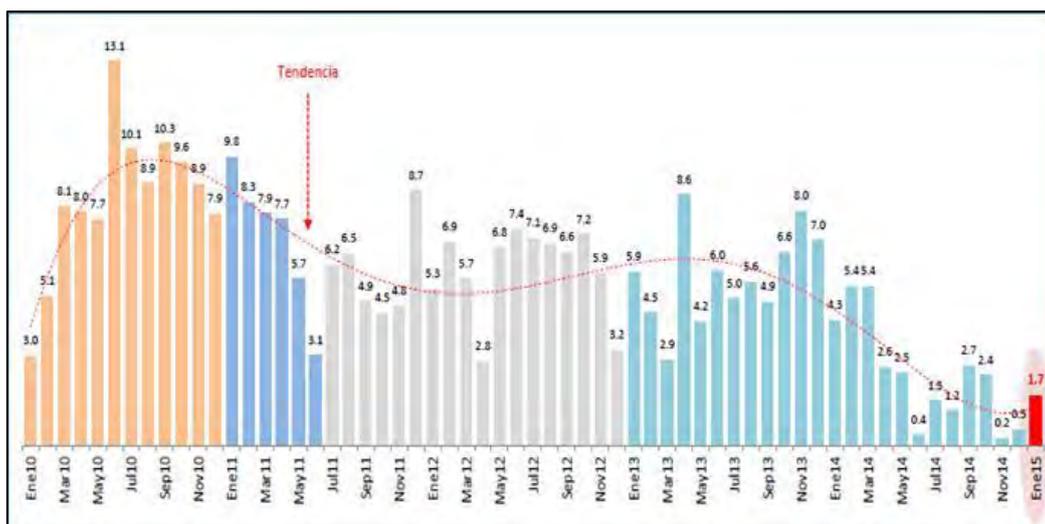


Figura 16. Tendencia del producto bruto interno desde enero del 2010 a enero del 2015. (Variación real, 2007=100).

Tomado de presentación “Retos y oportunidades de la economía peruana” (Presentación), por L. Carranza, marzo de 2015.

La Figura 16 muestra la situación nacional donde el Perú presentó una desaceleración en la economía llegando a un crecimiento del PBI del 2.4% en el 2014 frente a un 5.8% obtenido en el 2013. Esta situación ha sido originada principalmente por un menor crecimiento del consumo y la inversión ante el deterioro de los términos de intercambio, así como por la distribución del gasto público, principalmente por dificultades en la ejecución de los programas de inversión de los gobiernos regionales y locales y los factores de oferta transitorios tales como el efecto climático adverso. Todos estos factores afectaron severamente a la producción primaria como producción agropecuaria y pesquera, y las menores leyes de mineral. Según el BCRP (2015b) el PBI para el 2015 llegará a un 3.9%, siendo la principal diferencia con la proyección dada en enero del 2015, el menor dinamismo de la inversión en la primera parte del año (ver Figura 17), lo que impacta en los estimados de expansión de los sectores minería e hidrocarburos, manufactura y construcción (ver Tabla 7).



Figura 17. Inversión privada (Variación porcentual real trimestral, índice de expectativas de la economía a 3 meses). Pérdida de dinamismo de la inversión privada en los últimos tres años.

Tomado de presentación “Retos y oportunidades de la economía peruana” (Presentación), por L. Carranza, marzo de 2015

Los sectores productivos que tuvieron impacto directo en la obtención de indicadores más bajos, fueron el de hidrocarburos, agropecuario y manufactura. Estos menores indicadores se debieron a: (a) el sector agropecuario disminuyó de 2.6% a 1.6% por el impacto negativo del clima, (b) el sector hidrocarburos disminuyó de 3.2% a -5.2%, debido a una menor producción de líquidos de gas natural y petróleo y a la caída de los precios internacionales del barril; (c) en manufactura no primaria disminuyó de 3.2% a 1.3% por efecto del menor crecimiento de la inversión y el bajo dinamismo de las exportaciones no tradicionales, y (d) en construcción disminuyó de 5.7% a 1.9% a causa de la menor inversión en infraestructura. Dentro de las proyecciones de crecimiento para los siguientes años de todos los sectores de la economía, para el 2017 se proyecta que el sector pesca cuente con el PBI más alto (10.8%), seguido por el sector minería (8.1%) y la posible reactivación de la demanda mundial de los minerales que producimos principalmente en cobre y oro, sector construcción (7.7%), electricidad y servicios se proyectan con un promedio de 6.0% de PBI.

Tabla 7

PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)

	2014		2015			2016		2017
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Ene.15	RI May.15	RI Ene.15	RI May.15	RI May.15*
Agropecuario	1,3	1,4	0,4	2,6	1,6	3,5	4,4	3,8
Pesca	-4,8	-27,9	-9,2	17,2	17,2	18,1	17,8	13,5
Minería e hidrocarburos	5,0	-0,8	4,1	5,6	4,2	10,5	11,6	14,8
Minería metálica	5,6	-2,1	6,6	6,3	6,8	12,1	11,9	17,8
Hidrocarburos	3,0	4,0	-4,2	3,2	-5,2	5,0	10,6	1,9
Manufactura	4,1	-3,3	-5,2	3,7	2,3	4,7	4,1	4,9
Recursos primarios	8,5	-9,7	-11,1	5,4	6,4	5,5	4,2	8,4
Manufactura no primaria	2,7	-1,0	-3,1	3,2	1,3	4,5	4,0	4,0
Electricidad y agua	5,7	4,9	4,6	5,3	5,1	6,1	6,0	6,0
Construcción	5,2	1,7	-6,8	5,7	1,9	7,0	5,0	5,0
Comercio	5,2	4,4	3,6	4,9	4,4	5,5	4,4	4,4
Servicios	5,8	4,9	4,1	4,9	4,5	5,5	4,4	4,4
PBI	5,0	2,4	1,7	4,8	3,9	6,0	5,3	5,8

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

El sector hidrocarburos, por el contrario presenta un crecimiento moderado, llegando a un 4.2%. Según la proyección realizada por el BCRP (2015b), respecto a la recuperación del PBI para el año 2015, en contraposición al del año 2014, es que ésta se dará principalmente por la recuperación de los sectores primarios, específicamente minería metálica, manufactura primaria y pesca. El crecimiento del sector minero metálico, se dará principalmente por el crecimiento de la producción de cobre (ver Tabla 8), la cual se incrementará en 25.4% por los proyectos de Toromocho, Constanca, Las Bambas, Ampliación Cerro Verde y Expansión Toquepala (ver Figura 18), en comparación con la producción de zinc que se incrementará en 1.9% y muy por encima de la producción de oro que se estima disminuirá en 1.0%.

Tabla 8

Producción Minera en Variaciones Porcentuales

	2014	2015*	2016*	2017*
Oro	-10.4	-3.9	-7.8	-1.0
Cobre	0.7	10.3	25.2	25.4
Zinc	-2.4	6.9	2.9	1.9

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

El crecimiento de la economía peruana en los últimos años estuvo fuertemente sustentado en el crecimiento del sector minero tal como se observa en la Figura 19, el PBI nacional y PBI minero presentaron la misma tendencia, llegando la participación de este sector en un 14.4% del PBI, así como logrando que cerca del 62% del valor de las exportaciones nacionales corresponden a productos mineros (Mayorga, 2014). El Perú es un país minero por excelencia, por la calidad de los yacimientos que posee así como la diversidad de los mismos, siendo considerado como uno de los productores más importantes a nivel mundial. Según el índice mundial de países atractivos para la inversión minera, el Perú se ubica en el puesto 30 (PCR, 2014).



Figura 18. Producción de cobre en millones de toneladas.

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

El crecimiento de este sector hasta el 2016, tiene perspectivas favorables asociadas a la mayor producción de Antamina, Constancia, Toromocho y la ampliación Cerro Verde, sin embargo los retrasos y complicaciones en las operaciones podrían afectar las proyecciones. En cuanto a la inversión en este sector, durante los últimos 15 años y hasta el 2013 la tendencia fue creciente, pero en el año 2014, como se observa en la Figura 20, se produjo una reducción de 11.03% finalizando en \$8,654 MM, siendo impactada por la reducción de los precios de los metales (excepción del zinc y estaño), así como por la agudización de problemas sociales.

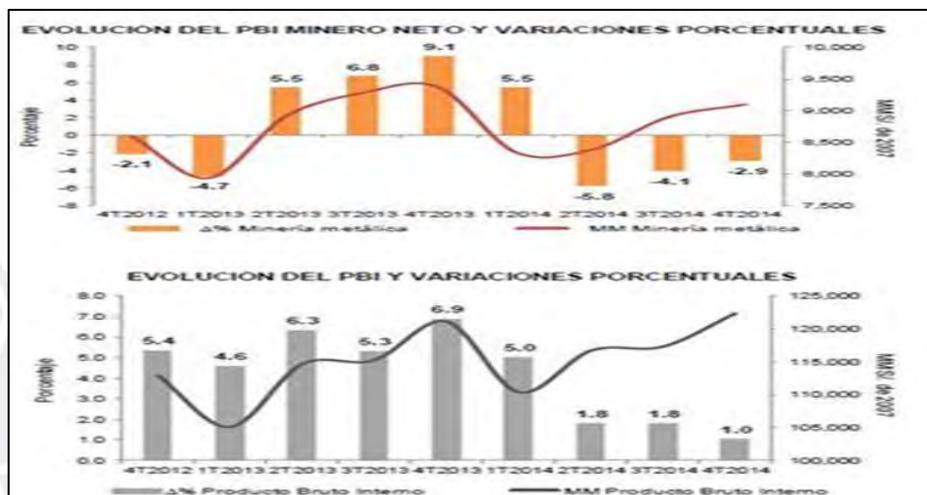


Figura 19. Evolución del PBI minero neto, en comparación con la evolución del PBI nacional. Se presenta la comparación del PBI nacional como el PBI minero neto, y se observa que ambos siguen las mismas. Tomado de “Informe Sectorial Perú: Sector Minero” por PCR (2014).

La cartera estimada de inversión en minería por parte del MINEM a febrero del 2015 se encuentra compuesta por 51 principales proyectos (ver Figura 22), en donde se incluyen proyectos de exploración (39.23%), con estudio de impacto ambiental (EIA) en evaluación (1.10%), con EIA aprobados (45.15%) y ampliaciones (14.52%) que en su conjunto suman \$63,928 millones (PCR, 2015). De la cartera estimada, la participación de las inversiones, se concentra en las regiones Arequipa, Apurímac y Cusco como se muestra en la Figura 21. Los proyectos con mayor inversión son: Las Bambas (\$10,000 millones), Toromocho (\$3,500 millones), Quellaveco (\$3,300 millones), Conga (\$4,800

millones) y Tía María (\$1,400 millones), sin embargo estos dos últimos se encuentran detenidos por conflictos sociales.

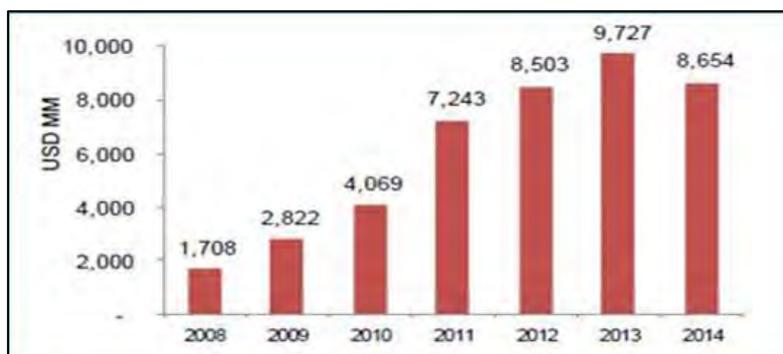


Figura 20. Inversiones totales en el sector minero de 2008 al 2014. Tomado de “Informe Sectorial Perú: Sector Minero,” por Duran, M., diciembre 2014, Pacific Credit Rating, 2014.

Todo indica que el peso de la minería en la economía peruana seguirá siendo de central importancia durante los próximos veinte o más años. Actualmente no existe otro sector que se acerque a la minería en productividad relativa, ni que haya aportado en proporción como impulsor de crecimiento del PBI nacional, no existiendo tampoco políticas públicas significativas orientadas hacia este objetivo. Según el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2015), la producción minera se ha reducido pero se prevé una expansión para los siguientes años (ver Figura 23).

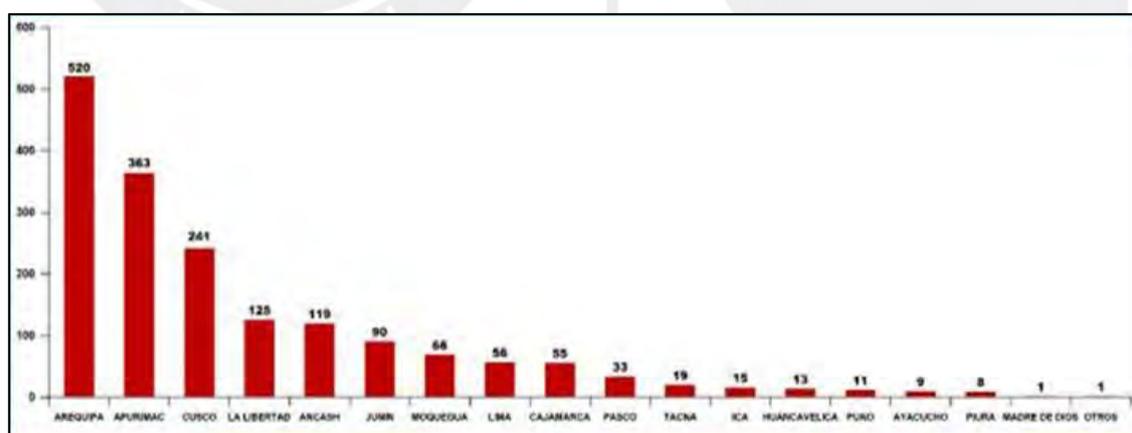


Figura 21. Evolución de las inversiones mineras de enero a marzo 2015 en millones de dólares.

Tomado de “Primer Trimestre Avance Estadístico del Subsector Minero”, por Ministerio de Energía y Minas, 2015. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/mineria/publicaciones/variables/2015/1avancemineria.pdf>

Como se aprecia en la Figura 20 las inversiones mineras en el Perú han crecido más de un 400% pasando de US \$ 1,708 millones de dólares en el 2008 hasta US \$ 9,727 millones en el año 2014 mostrando un crecimiento constante durante estos años ayudados también por el incremento de la demanda de cobre por China, Estados Unidos de Norte América, Japón y Alemania. En este período de tiempo también se dio un constante crecimiento del precio marcando un auge hasta al 2013 con un importante ingreso por inversiones y recaudación fiscal a sus principales productores Chile y Perú. Esta tendencia se revirtió desde el 2014 y según principales analistas del mercado se mantendrá hasta finalizar el año 2017.

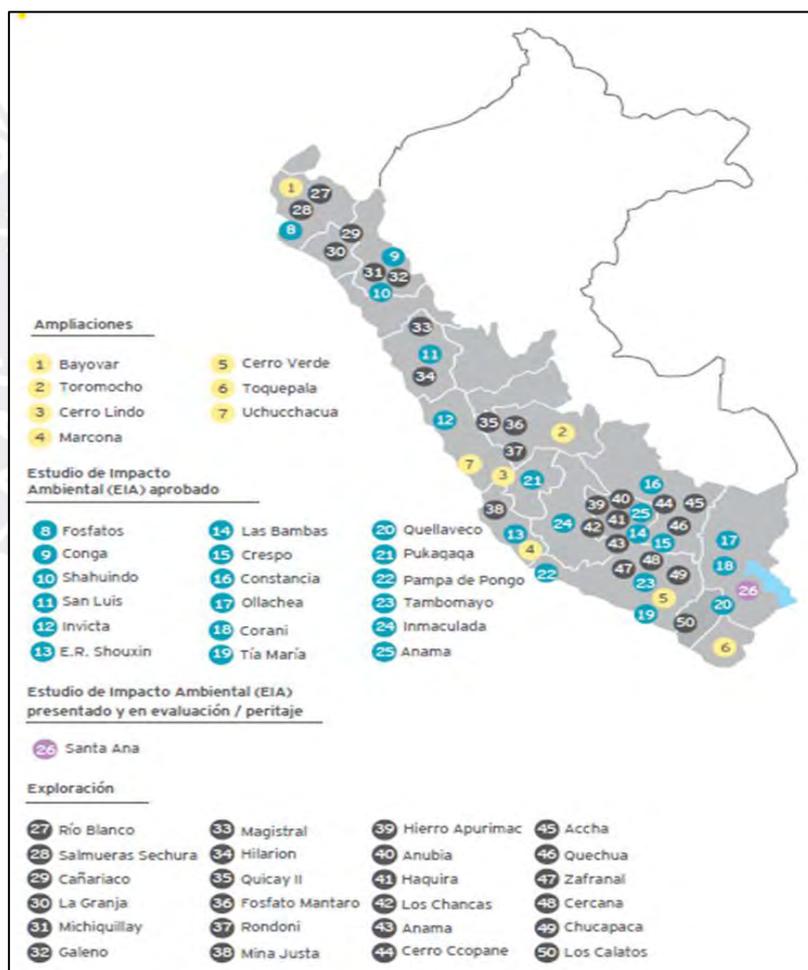


Figura 22. Ubicación geográfica de los principales proyectos mineros. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. 2015, p 98. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Evolución del poder adquisitivo del consumidor. Un factor que determina la evolución del poder adquisitivo, es el ingreso promedio mensual de la PEA proveniente del trabajo. Como se puede observar en la Figura 24, este ingreso promedio ha crecido desde el 2004, hasta el 2013 alrededor del 60% a nivel nacional, teniendo un crecimiento del 64% en Lima metropolitana y 52% en el resto del país. La remuneración mínima vital (RMV) que también influye en el poder adquisitivo del consumidor, se ha ido incrementando en la última década, presentando un mayor crecimiento a partir del 2010 (ver Figura 25).

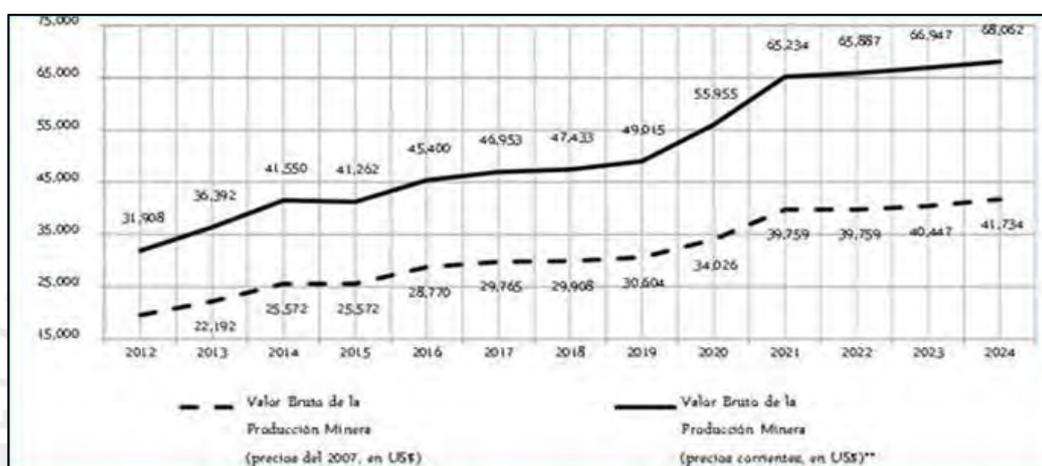


Figura 23. Proyección de la producción minera en Perú, 2012-2024 (en millones de dólares).

Tomado de “El Perú hacia 2062: pensando juntos el futuro,” por Universidad del Pacífico, septiembre 2013, Centro de Investigación de la Universidad Pacífico (CIUP). Recuperado de <http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1306%20-%20El%20Peru%20hacia%202062%20pensando%20juntos%20el%20futuro.pdf>

Este incremento en la RMV permite a un porcentaje menor de la población a incrementar su poder adquisitivo a través de una mayor inversión en aspectos que mejoren su calidad de vida como educación, alimentación, vestido y vivienda, sin embargo debe ir acompañado de un adecuado índice de productividad laboral. Como se observa en la Figura 26, antes del 2011 la productividad creció a una tasa del 4.1% anual mientras que el sueldo mínimo a 3.4%; y posterior a este año, la tendencia se revirtió, llegando a una tasa de crecimiento de 0.5% en el 2014. La productividad en el Perú es muy heterogénea,

difiriendo de un sector a otro (ver Figura 27), siendo los sectores con mayor productividad laboral promedio la minería, electricidad e intermediación financiera, y los más rezagados son agro, pesca y construcción.

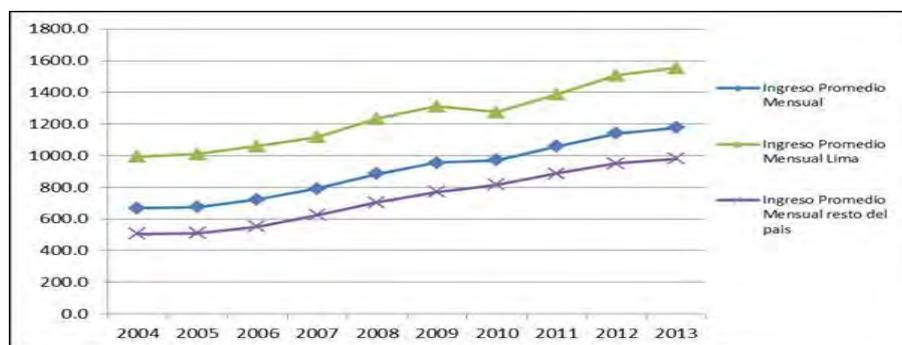


Figura 24. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 – 2013.

Adaptado de Estadísticas de Empleo, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015i. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

La Figura 25 muestra la evolución del ingreso promedio mensual con un incremento del 63% desde el 2003, empujado por el crecimiento sostenido de la economía del Perú. Las políticas económicas implementadas en los dos últimos gobiernos mostraron continuidad en su ejecución. Esto le dio al Perú credibilidad ante la Comunidad Internacional para captar inversiones en diferente sectores productivos, dos de los más activos fueron los de construcción y minería.

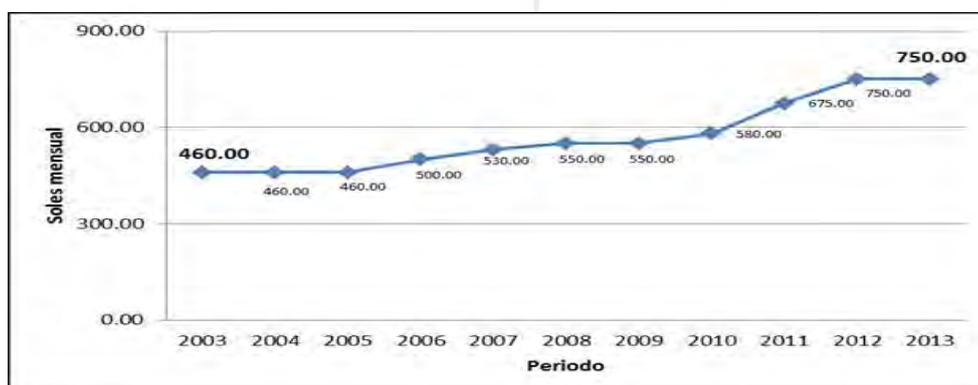


Figura 25. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 – 2013.

Adaptado de Estadísticas de Empleo, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015i. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

La Figura 26 muestra la evolución de la productividad laboral y el salario mínimo y como se indica la única vez que ambos índices llegaron a coincidir fue el año 2011, favorecidos por el crecimiento económico del Perú. Es en el período de gobierno de Ollanta Humala en el que se toma la decisión de incrementar el salario mínimo, pero los factores de productividad no están acompañando a este incremento del sueldo mínimo.



Figura 26. Evolución de la productividad laboral y salario mínimo (año 2003 = 100). Tomado de “Sueldo mínimo la productividad no justifica un incremento”, por Anthony Suclupe, mayo 2015, Revista Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/160288-sueldo-minimo-la-productividad-no-justifica-un-incremento/>

La Figura 27 se observa el impacto de la productividad laboral en los diferentes sectores económicos. Se toma a la minería como referente por tener un sector más homogéneo en salarios. El sector con menor participación en la productividad es el agro, seguido por construcción y servicios los cuales no han crecido de acuerdo a los estimados de crecimiento de la economía del Perú para el 2014.



Figura 27. Productividad laboral por sector (minería = 100). Tomado de “Sueldo mínimo la productividad no justifica un incremento”, por Anthony Suclupe, mayo 2015, Revista Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/160288-sueldo-minimo-la-productividad-no-justifica-un-incremento>

Tasas de inflación y devaluación. Por otro lado, el indicador de Inflación, el cual se mantiene cerca del rango meta establecido. El Perú es el país con menor tasa de inflación en América Latina y Venezuela el país con mayor tasa de inflación, como se presenta en la Figura 28. Se proyecta que la inflación se mantenga en el rango meta y convergería en 2% en el horizonte 2015 – 2017 (ver Figura 29).

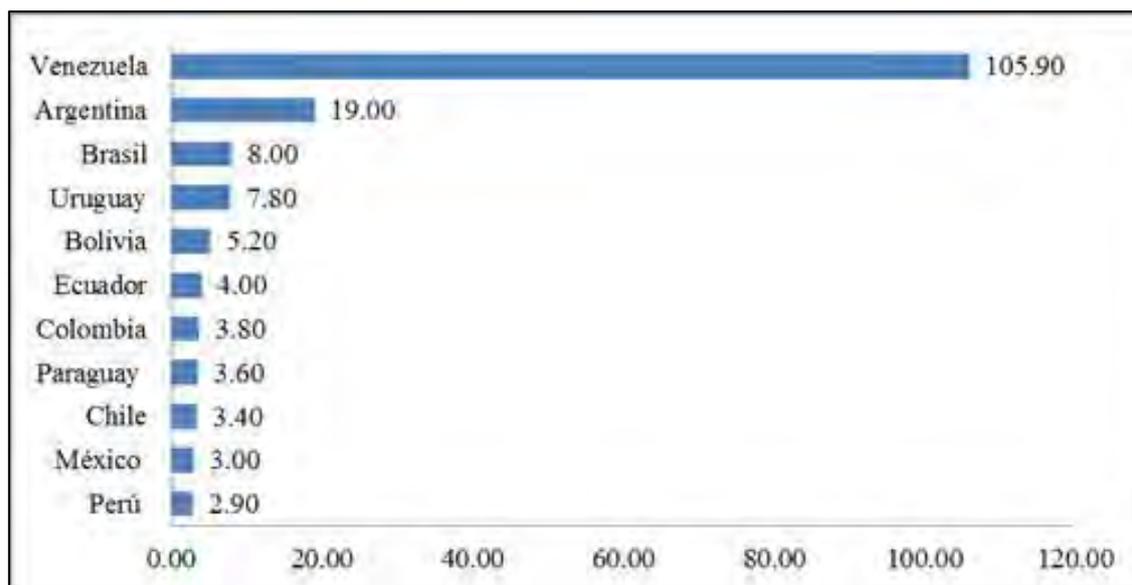


Figura 28. Inflación de países de América Latina a mayo 2015.

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Costo de la mano de obra, materias primas y deuda. Dentro de las materias primas que representan una amenaza para el sector de los suministros eléctricos, se encuentran aquellas que tienen relación directa con el sector minero metálico y con el sector de hidrocarburos. Los términos de intercambio en el Perú, presentaron un nuevo retroceso, estando dentro del promedio de los últimos años y estables en el horizonte de proyección, lo cual se refleja en el índice de términos de intercambio del Perú, que en el primer trimestre del 2015 fue de 5.6%, similar al 2014 (ver Figura 30). Este porcentaje está dado por la disminución tanto en el índice de precios de exportación como en los precios de importación, los cuales estuvieron en el orden del 13.6 % y 8.5%.

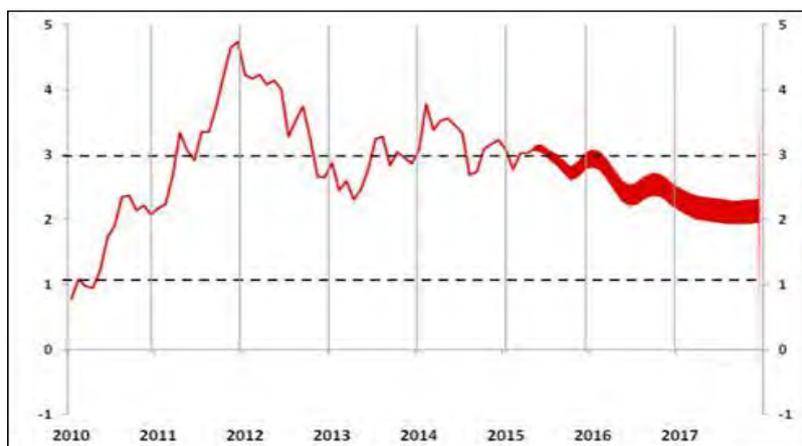


Figura 29. Proyección de inflación 2015 – 2017 (variación porcentual 12 meses). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” (Presentación), por J. Velarde, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Los factores que influyen en estos resultados, son el menor precio que tuvo el petróleo (ver Figura 31), por el incremento de oferta del crudo en Estados Unidos de Norteamérica, y por las perspectivas de la desaceleración de las economías emergente. Este hecho impactó en la cotización de los alimentos, los que además enfrentaron un escenario de mayor oferta global de granos (BCRP, 2015b). Por el lado de las exportaciones se presentaron caídas en los precios de los metales básicos, que como se mencionó en el párrafo precedente, este escenario se da por la desaceleración de China (ver Figura 32).

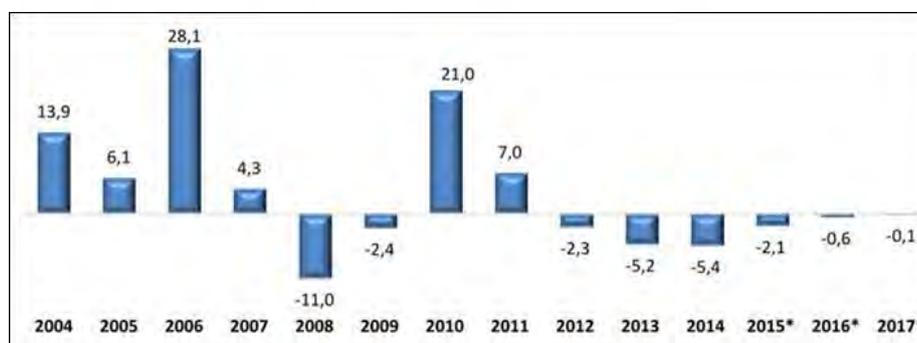


Figura 30. Términos de intercambio en el Perú. Variaciones porcentuales. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” (Presentación), por J. Velarde, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

La Figura 31 nos muestra la evolución del precio del petróleo por barril y se puede observar que su evolución es a la baja. Esto dado por los precios internacionales y la sobreproducción del diesel por los países productores. Esta tendencia baja se mantendrá, según las estimaciones hasta finales del 2017, de manera similar a la presentada en los precios de los minerales.

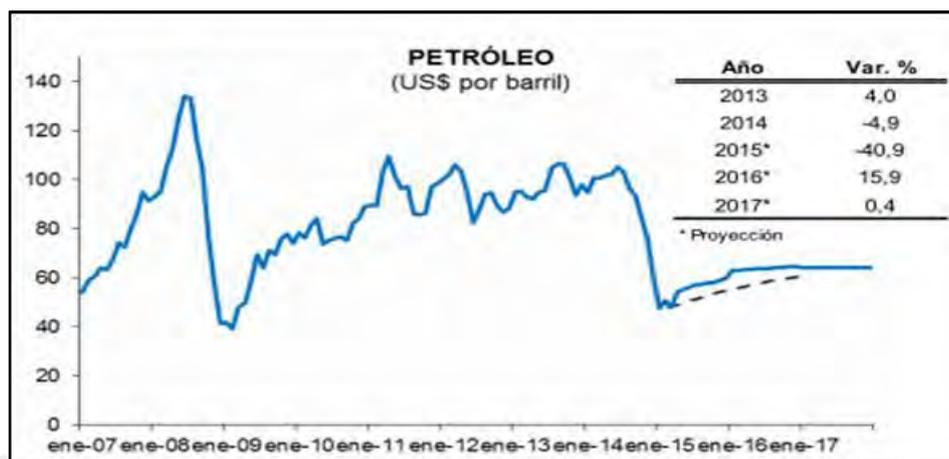


Figura 31. Evolución del precio del petróleo
Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” (Presentación), por J. Velarde, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

La Figura 32 muestra la tendencia de los precios de los principales minerales que se producen en el Perú. Los precios de los minerales se encuentran en un periodo de contracción debido al debilitamiento económico mundial. Este debilitamiento de precios se mantendrá por los años 2016 y 2017 por los datos de crecimiento económicos reportados por los principales países demandantes de los minerales. Para el año 2015 los principales países demandantes de cobre, principal mineral producido en Perú, es liderado por China, seguido de Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Alemania. Todos ellos se encuentran con indicadores de crecimiento bajos, por lo que la demanda se contraería y a su vez estaría limitando la entrada de nuevos proyectos por considerar un precio bajo para el retorno de sus inversiones.

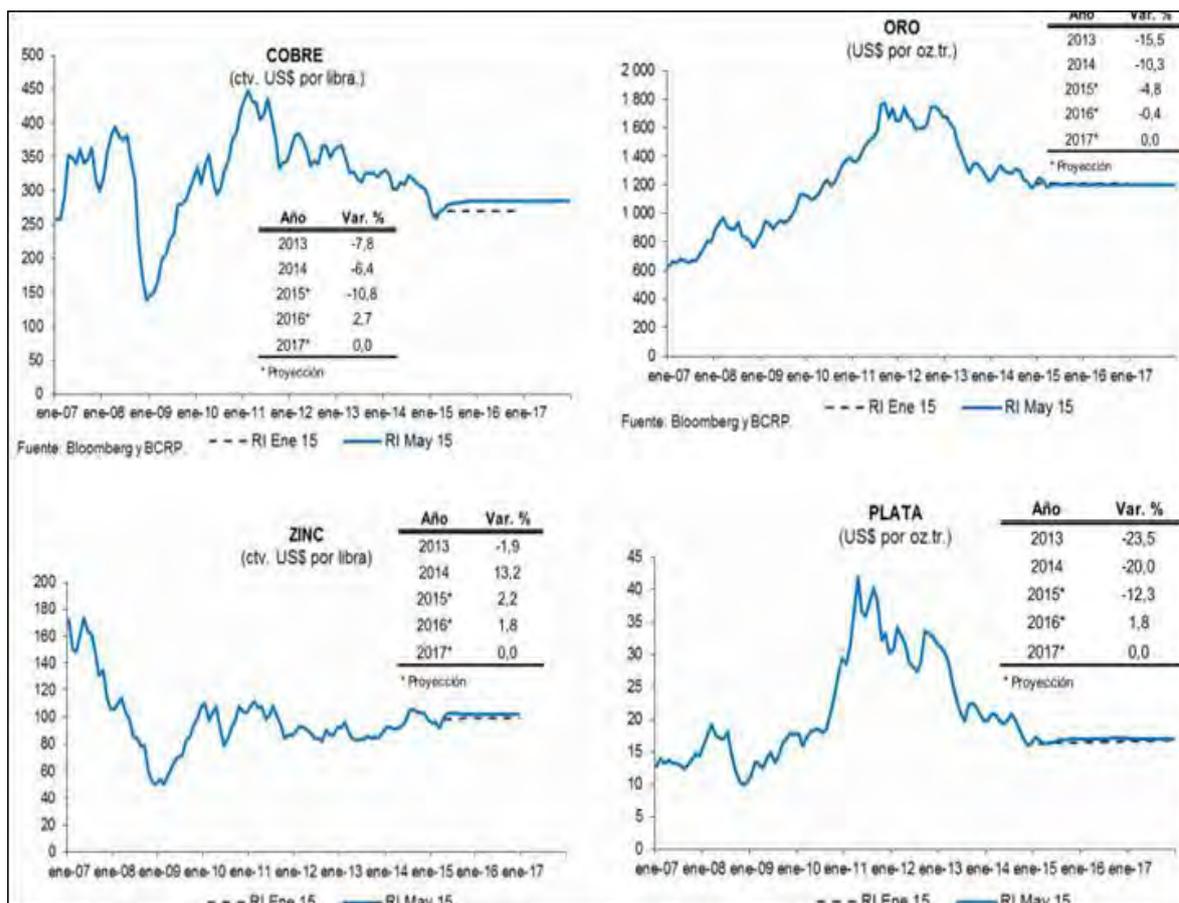


Figura 32. Evolución de los precios de los metales.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” (Presentación), por J. Velarde, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Con respecto a los costos laborales, el Perú es el país que cuenta con los sobre costos laborales más altos en América Latina (ver Tabla 9), en especial dentro del bloque de la Alianza del Pacífico (Cámara de Lima, 2014). Esta situación afecta a todas las empresas en general, puesto que son éstas las que presentan una desventaja respecto a otros países, por los costos en los que se incurre. Esta situación obliga a las empresas a tener que replantear sus estrategias referidas a la contratación de personal, evaluando opciones como la tercerización laboral, que permite que los empleadores no tengan una carga financiera adicional, que los deje en una clara competencia sobre todo con empresas internacionales.

Tabla 9

Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países de la Alianza del Pacífico

	Chile	Colombia	México	Perú
	(como porcentajes de los salarios)			
Aportaciones e Impuestos *	25,2	36,8	31,7	27,0
Vacaciones	4,2	4,2	1,7	8,3
Gratificación	0	4,2	0	16,7
Costos de despido	2,3	8,3	3,2	7,0
Sobrecosto Laboral	31,7	53,5	36,4	59,0
	(en semanas de salario)			
Indemnización por despido (luego de 1 año de trabajo)	4,3	4,3	14,6	2,9
Indemnización por despido (luego de 10 años de trabajo)	43,3	30,0	30,0	17,1
	(en meses)			
Indemnización por despido (luego de 1 año de trabajo)	24,0	sin límite	sin límite	60,0
	(cualitativa)			
Se requiere la aprobación de un tercero para poder despedir a un trabajador	No	No	Sí	Sí
Se requiere la aprobación de un tercero para un despido colectivo (9 empleados)	No	No	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “Sobrecostos laborales del Perú entre los más altos en Latinoamérica”, por Peñaranda, C., 2014, Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION608/Edicióndigital608.pdf>

En cuanto al costo de deuda, el crédito al sector privado creció en un 9.8% en abril del 2015, porcentaje menor al 10.4% presentado a fines del 2014, debido al menor dinamismo de la actividad económica observada en el último trimestre (ver Figura 33). En cuanto a la moneda utilizada en los créditos, en soles fueron más dinámicos que los créditos en dólares, por las medidas de desdolarización que fueron tomadas por el BCRP. Por tipo de crédito, dentro del crédito a empresas, el segmento corporativo y gran empresa se expandió 14.7% en abril del 2015, sin embargo los créditos a mediana, pequeña y microempresa crecieron a niveles menores del 2.9% y 1.9% respectivamente, reducción sustentada en un menor otorgamiento de créditos en bancos por políticas de sobreendeudamiento más duras para evitar los incrementos en niveles de morosidad (ver

Figura 34), situación que podría afectar a las empresas comerciales del sector de suministros eléctricos, que cuentan con un alto grado de apalancamiento financiero, para hacer frente a sus inversiones.



Figura 33. Crédito al sector privado. Variación porcentual doce meses.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC). Otro factor muy importante para la economía del país, son los acuerdos comerciales que tiene Perú con otros países, los cuales permiten incrementar el número de productos exportados y empresas exportadoras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2014). Estos acuerdos comerciales son un instrumento valioso para atraer inversión extranjera directa, impulsar incrementos de publicidad de las empresas y la transferencia de tecnología mediante el abaratamiento de las importaciones de bienes de capital e insumos de calidad. Actualmente el Perú cuenta con 29 acuerdos bilaterales de inversión (Alemania, Argentina, Australia, Bolivia, Canadá, China, Colombia, Cuba, Dinamarca, Ecuador, El

Salvador, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Malasia, Noruega, Países Bajos, Paraguay, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Tailandia, Unión Económica Bélgica – Luxemburgo y Venezuela), 12 Tratados de Libre Comercio (TLC) que incluyen un capítulo de inversión (Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, EFTA, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur, Japón y la Unión Europea), un acuerdo regional (Comunidad Andina de Naciones CAN Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), acuerdos multilaterales (Organización Mundial del Comercio OMC), como se presenta en la Figura 35.

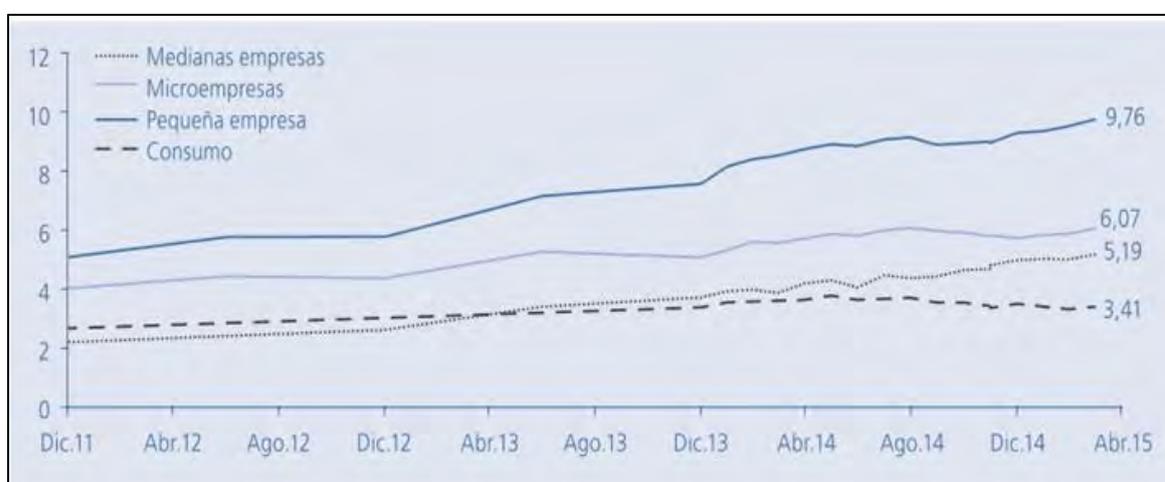


Figura 34. Morosidad de los créditos. Porcentaje de la cartera.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según D’Alessio (2008) el factor externo que corresponde a las fuerzas sociales, culturales y demográficas involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados. Para el caso de las empresas estas fuerzas definen el perfil del consumidor, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional e influyen en las decisiones de los clientes.



Figura 35. Estado de los acuerdos comerciales de Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al, 2015, p. 68. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Tasa de crecimiento poblacional. Según INEI (2015b) a junio del 2015 el Perú cuenta con una población de 31.2 millones de personas. Hacia el 2021 superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que se llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más, incrementando cada año aproximadamente 333 mil personas. En la Figura 36 encontramos que la tasa de crecimiento poblacional anual ha decrecido de manera constante desde el año 1961 a razón de medio punto porcentual en los períodos presentados. En este mismo período el crecimiento poblacional se ha incrementado, según el censo del 2007, a 28 millones de personas, mostrándonos que este incremento se ha vuelto lento por los niveles de fecundidad decrecientes (INEI, 2015b). Este decrecimiento en las tasa de crecimiento ha realizado variaciones en la composición de estructura de la pirámide poblacional (ver Figura 37).

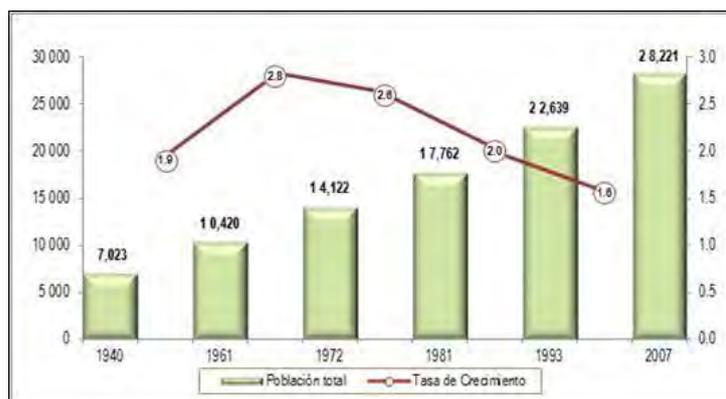


Figura 36. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940 – 2007. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

El Perú es el octavo país más poblado del América Latina y el decimonoveno país más extenso del mundo con: 1.3 millones de km². (INEI, 2015b). A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 habitantes por km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6 949,0 habitantes por km²), seguido del departamento de Lima (282,4 habitantes por km²), Lambayeque, (87,1 habitantes por km²). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios (1,6 habitantes por km²) y Loreto (2,8 habitantes por km²) complementa el INEI (2015b).

El estancamiento en el crecimiento de la población peruana es indicativo de que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad han afectado el volumen y la estructura por edad de la población (INEI, 2015b). Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante; al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025 en la Figura 37, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los jóvenes. Así para el INEI (2015b) en el año 1950, de cada 100 peruanos, 42 eran menores de 15 años y solo 6 tenían 60 y más años (adultos mayores). Actualmente, los menores de 15 representan el 28% de la población y los adultos mayores

el 10%. Para el año 2025, los menores de 15 serían el 24% y los adultos mayores, el 13%; así, dentro de 10 años (2025), Perú incrementará su población de 60 y más años de 3,0 a 4,3 millones, mientras que los jóvenes se mantendrán en 8 millones

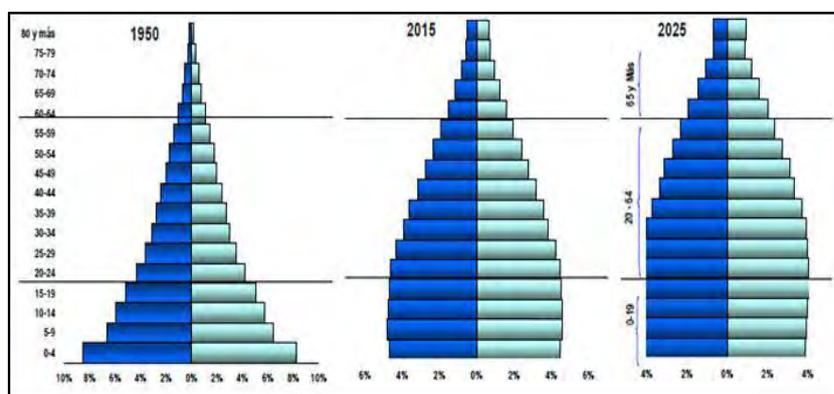


Figura 37. Pirámide de la población peruana 1950, 2015(*) y 2025(*)

Nota: (*) Proyectado. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores et al. (2015), el 65% de la población peruana tiene un rango de edad de 15-64 años y su PEA activa alcanzó al 2012 al 72.8% de la población. Los principales indicadores poblacionales presentados en la guía a ser utilizados para los Negocios e Inversiones se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10

Datos poblacionales de Perú

Datos poblacionales	Cantidad
Población	<ul style="list-style-type: none"> • 31,2 millones (estimación para 2015) • 76,2% habita áreas urbanas (2014)
Tasa de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • 1,12% (estimación para 2013)
Tasa de natalidad	<ul style="list-style-type: none"> • 20,4 nacimientos / 1000 personas
Tasa de mortalidad	<ul style="list-style-type: none"> • 5,6 muertes / 1000 personas
Ratio de sexo	<ul style="list-style-type: none"> • De nacimiento: 1,046 masculino / femenino
Esperanza de vida al nacer	<ul style="list-style-type: none"> • 74,1 años (estimación para 2010 – 2015)

Nota: Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú et al. 2015, p. 48. Recuperado de http://www.rree.gov.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Tasa de desempleo y subempleo. La tasa de desempleo de la PEA entre los años 2004 y 2014 ha tenido un comportamiento decreciente, a pesar de los esfuerzos realizados por los distintos gobiernos en tratar de disminuirlos (ver Figura 38). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) esta caída se daría por la proporción de la población que en edad de trabajar dentro de la PEA ha disminuido por haber cumplido más de los 65 años legales en Perú para continuar trabajado (CEPAL, 2014). Aun así, el Perú se encuentra por debajo de la media encontrada para América Latina que estaría por el orden del 6% para el año 2014.

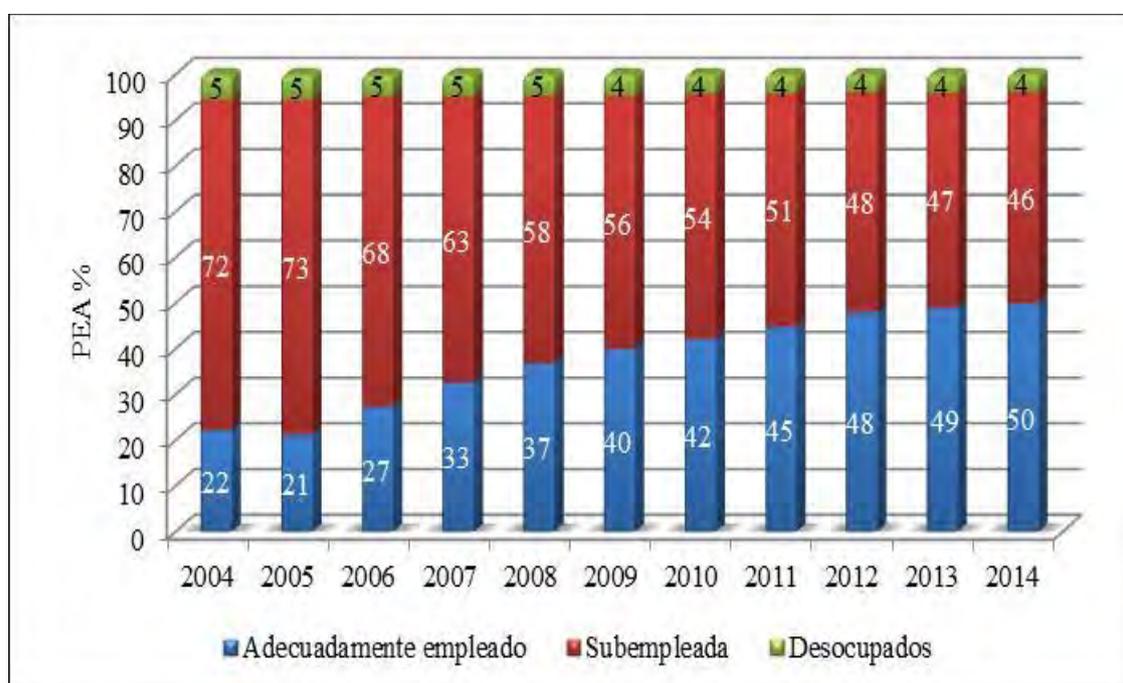


Figura 38. Nivel de empleo de población económicamente activa en Perú, en porcentaje. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015”, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d. Adaptado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

El buen ciclo económico que atravesó el Perú en la última década ha favorecido el cambio de una PEA subempleada hacia una PEA adecuadamente empleada, así lo podemos ver la Figura 39 en la que hacia finales del 2008 la transición se hizo más notoria. El reto que espera Perú actualmente es seguir manteniendo esta brecha positiva de

adecuado trabajo, la cual se dio principalmente por el crecimiento del PBI afectado por el sector minero, considerando que el ciclo de los precios de los minerales ha terminado ya desde finales del 2014. Las actuales políticas estatales deberán fijar sus metas en la nueva generación de empleo adecuado, ya que según lo indicado por el Priale (2015), el subempleo estaría creciendo por una menor calidad educativa que estaríamos atravesando con nuestros profesionales en el mediano plazo.

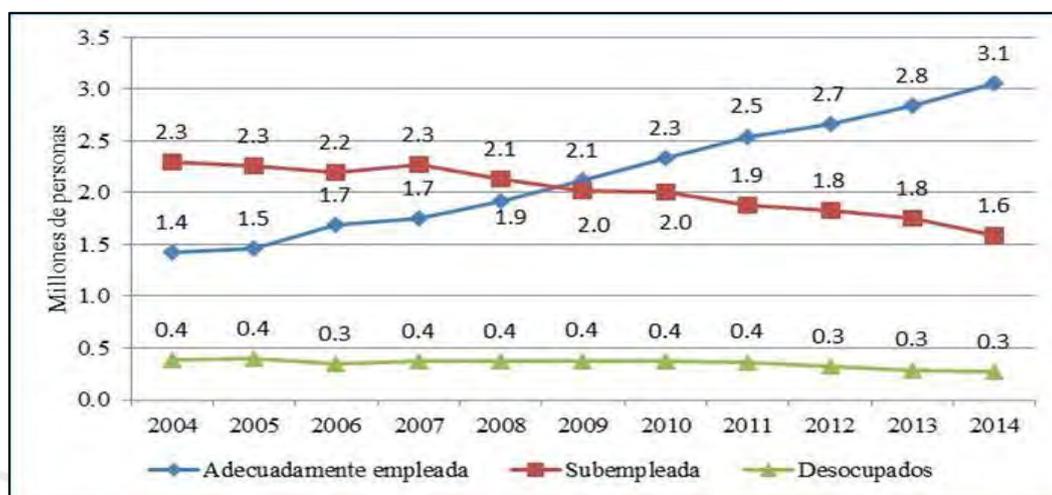


Figura 39. Población económicamente activa según nivel de empleo en Perú. Tomado de “Compendio estadístico Perú 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015e. Recuperado de: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. La pobreza y la pobreza extrema entendida desde el punto de vista monetario se han reducido en este último decenio, de un 58.7% (2004) a un 22.7% (2014) de acuerdo a las cifras reveladas por el INEI (2015). Como se muestra en la Figura 42, el Perú estaría por alcanzar el objetivo del milenio comprometido para disminuir a la mitad la pobreza entre el período 1993 y 2015 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2008). En el año 2014, el 22.7% de la población del país que equivale en cifras absolutas a 6 millones 995 mil personas, se encontraba en situación de pobreza, mejorando en 1.2 % con respecto al 2013, lo que equivale a 289 mil personas que dejaron de ser pobres en el 2014 (INEI, 2015).

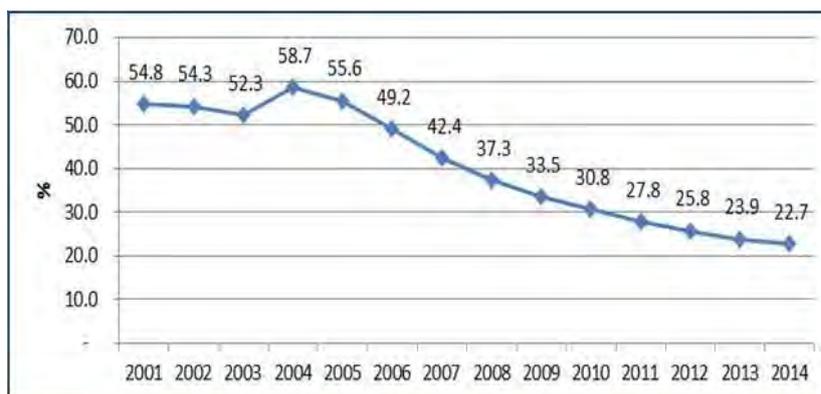


Figura 40. Evolución de la pobreza monetaria entre 2001 y 2014. (En porcentajes)
Tomado de “Índice temático social,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_4.xls

Analizando la pobreza según el área de residencia, se observa en la Figura 41 que los mayores porcentajes se dan en el sector rural (46%) en comparación con el sector urbano (15.3%), es decir un tercio que en el sector rural, y entre los años 2013 - 2014 la disminución de la pobreza en el sector rural fue mucho mayor que en el sector urbano. Analizando la pobreza por regiones naturales (ver Figura 42), ésta afectó al 33.8% de la población de la sierra, principalmente al área rural (50.4%); al 30.4% de la selva (selva rural 41.5%) y al 14.3% de la costa (costa rural 29.2%). En el caso de Lima metropolitana la pobreza incidió en 11.8% de su población (INEI, 2015).

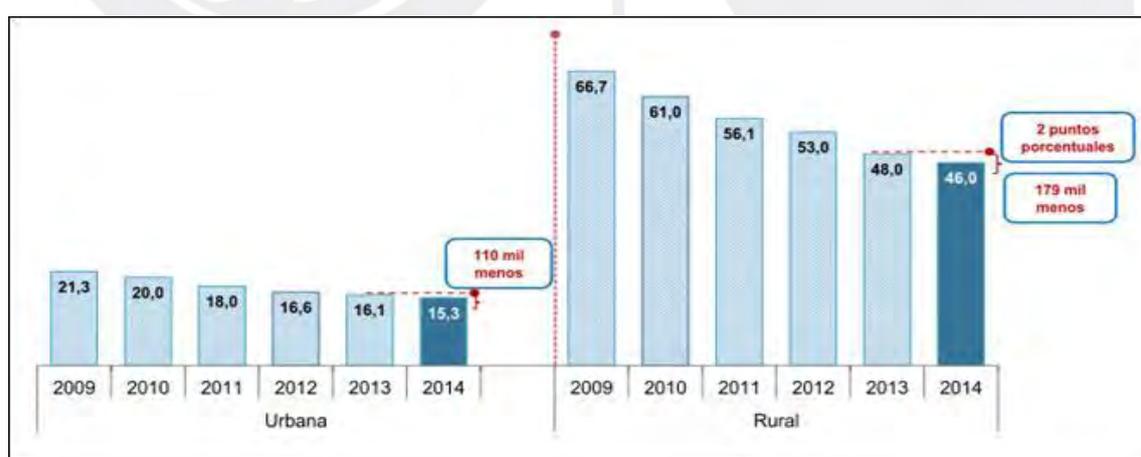


Figura 41. Incidencia de la pobreza monetaria según área de residencia 2009 – 2014. Porcentaje.

Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), abril 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf

La Figura 41 se puede observar que la desigualdad de distribución de la riqueza, mientras que en el año 2009 en el ámbito rural era del 67% pero en el ámbito urbano era de sólo 21%, proporción que sigue mostrando a través de los años analizados. Esta información se complementa con la lectura de la Figura 42 la cual indica que esta pobreza rural se concentra en la sierra y la selva del Perú y en menor medida en la costa y principalmente en Lima. El acceso a recursos financieros en estas dos áreas geográficas deberá ser parte de la inclusión social propuesta en el actual gobierno de Ollanta Humala.



Figura 42. Incidencia de la pobreza monetaria según ámbito geográfico 2011 – 2014. Porcentaje.

Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), abril 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf

En el año 2014, el 4.3% de la población se encontró en situación de pobreza extrema (ver Figura 43), lo que equivale a decir a 1 millón 325 mil personas que tenían un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Este porcentaje disminuyó entre los años 2013 y 2014 en 0.4 puntos porcentuales, lo que equivale a 107 mil personas. Por área de residencia (ver Figura 44), el área rural presentó un porcentaje de 14.6% de su población en pobreza extrema, mientras que en el área urbana sólo fue de un 1.0%. Por región natural, la sierra y selva (ver Figura 45) presentan tasas más altas de

pobreza extrema (9.2% y 6.1% respectivamente), muy por encima de la registrada en la Costa (0.9%), de acuerdo a lo indicado por el INEI (2015).

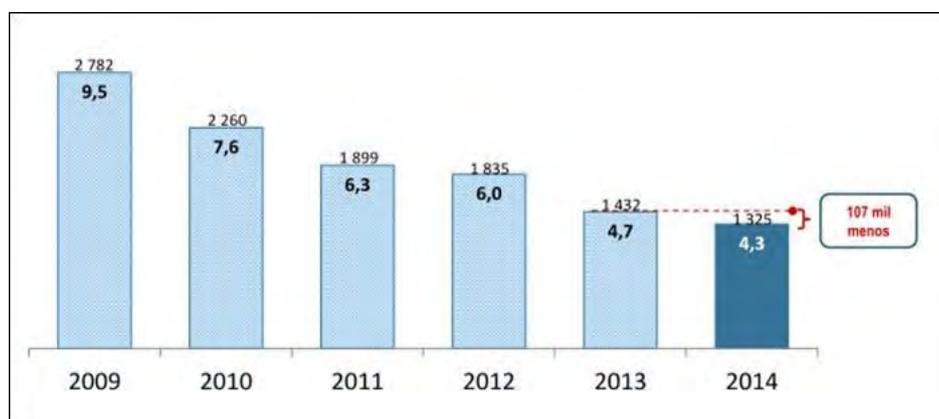


Figura 43. Incidencia de la pobreza monetaria extrema, 2009 – 2014
Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), abril 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf

La pobreza monetaria extrema tiene mayor incidencia en ámbito rural, en el que Perú concentra mayor población (ver Figura 44). Es así que los dos últimos años del 2015 dos gobiernos del Perú ha iniciado acciones para frenar su crecimiento y acelerar la salida de estas familias de esta clase de pobreza monetaria. Así en el año 2014 con respecto al año 2013 se muestra una disminución de 103 mil personas menos, por lo que un gran reto para los gobiernos siguientes es seguir disminuyendo estos niveles de pobreza extrema.

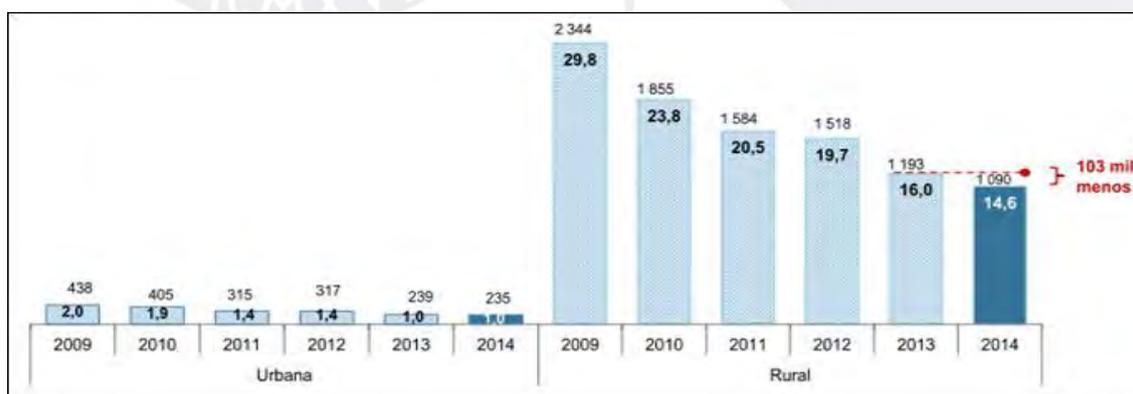


Figura 44. Incidencia de la pobreza monetaria extrema por área de residencia, 2009 – 2014. Porcentaje
Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014,” (Presentación), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), abril 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf

Distribución en el ingreso de la población. La distribución del ingreso en el Perú ha ido mejorando de manera conjunta con la estabilización macroeconómica y la disminución de la pobreza y extrema pobreza conseguida durante la última década. Según los resultados para el año 2014, el ingreso real promedio por persona mensual a nivel nacional fue de 855 nuevos soles, representando un incremento del 1% respecto del año anterior y un incremento del 14% con respecto del año 2009 (INEI, 2015). Como se observa en la Figura 46, el ingreso real promedio por persona ha tenido una tendencia positiva sostenida desde el 2009; esta tendencia en el 2015 no mantendría la misma pendiente de crecimiento, por la desaceleración de la economía mundial que impacta desfavorablemente al Perú.

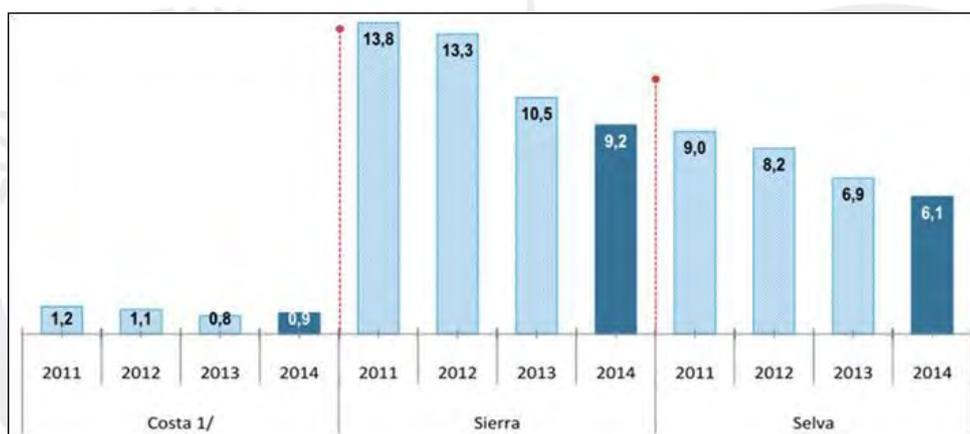


Figura 45. Incidencia de la pobreza monetaria extrema según región natural, 2011 – 2014. Porcentaje

Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014,” (Presentación), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), abril 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf

La desigualdad en la distribución de los ingresos en el Perú ha venido disminuyendo del 47% en el 2009 a 44% en el 2015, período en el cual se tuvo un crecimiento estable por las políticas económicas emprendidas por Perú. La tendencia de reducción de la desigualdad se aprecia en la Figura 47, en ella observamos que es el Perú rural el que tiene una menor tendencia de reducción mejorando en el Perú urbano y Lima

Metropolitana, que por tener programas gubernamentales más definidos y mayor acceso a la educación, han tenido una mejor alternativa de reducción.

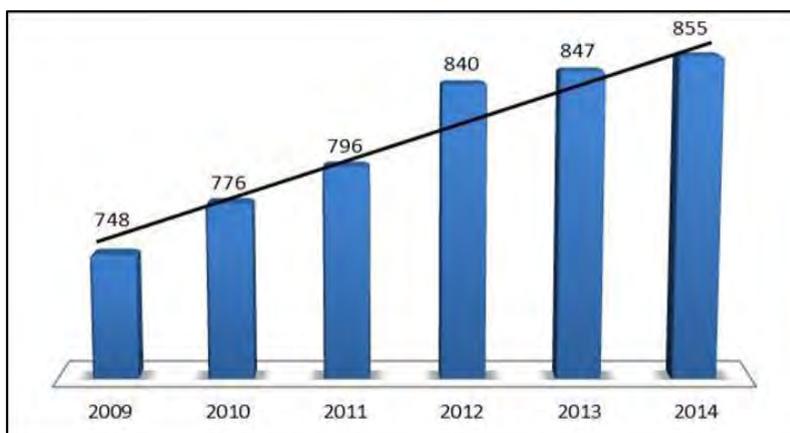


Figura 46. Evolución del ingreso real promedio por persona.

Nota. Nuevos soles constantes año base 2014 a precios de Lima Metropolitana. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014. Informe Técnico” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

El origen de esta desigualdad está en sus determinantes, en la capacidad redistributiva del estado y en el tipo de sistema político vigente que se establece para promover la justicia social y la equidad, en otras palabras en cómo está distribuido el poder económico y político (Gonzales de Olarte, E. 2015). Así la única manera de disminuir la desigualdad es atacando sus orígenes más profundos: la desigualdad de activos entre las personas, la desigualdad de las capacidades humanas para trabajar o emprender y el modelo económico que no genera igualdad de oportunidades para todos, según Gonzales de Olarte, E (2015). El tema es que para hacer cambios en los determinantes de la desigualdad se requiere de un sistema político y un estado capaz de llevar a cabo reformas y políticas duraderas, con metas de largo plazo que sean pasibles de fiscalización social; el problema es que los políticos y los gobiernos tienen horizontes temporales más cortos y comportamientos que está en función de sus intereses para llegar al poder o de permanecer en él y, como consecuencia, tratan de adaptar las metas del estado a sus intereses políticos.

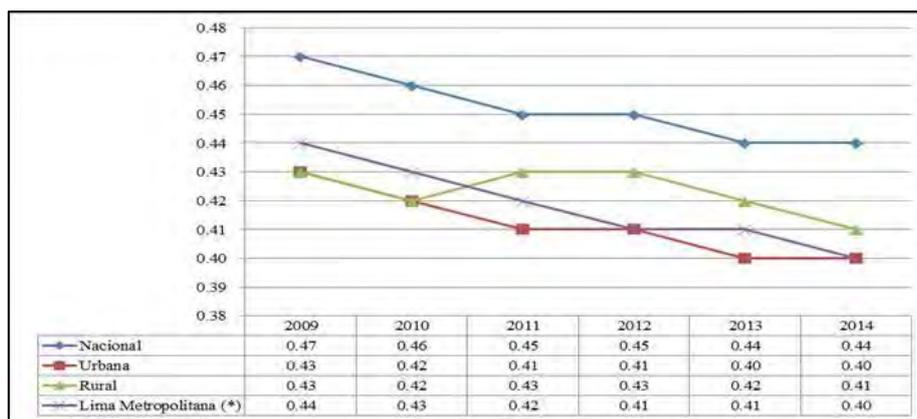


Figura 47. Evolución de la desigualdad (coeficiente Gini) del ingreso según ámbitos geográficos del 2009 al 2014.

Nota. (*) Incluye la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014. Informe Técnico” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Nivel promedio de educación y tasa de analfabetismo. El nivel educativo en el Perú en la etapa escolar llega a mayoritariamente la de educación primaria, que desde el 2005 se tiene el mayor número de escolares matriculados según datos estadísticos publicados en INEI (2015f). En la Figura 48 se muestra que las personas matriculadas al 2013 en el nivel primario son 40% más que las personas matriculadas en secundaria y que las personas matriculadas en secundaria son 58% más que las matriculadas que las de nivel inicial, evidenciando que al año 2013 la mayor población escolar se encuentra con nivel primario.

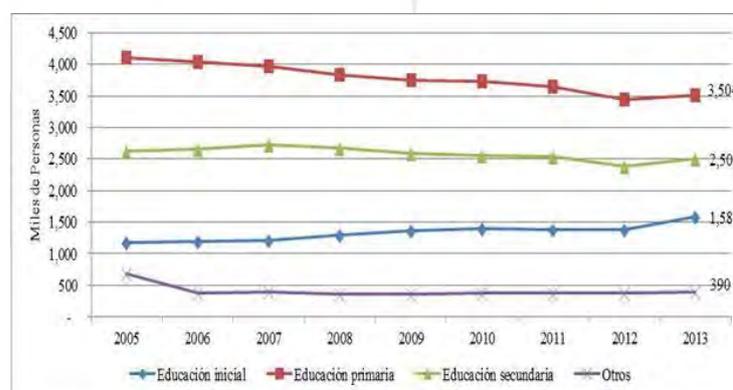


Figura 48. Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, y sector, 2005 – 2013. Adaptado de “Estadísticas Sociales, Índice temático social,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015f. Recuperado <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

En cuanto a los estudiantes universitarios, se muestra un porcentaje mínimo de graduados según se puede apreciar en la Figura 49, en la cual al año 2012 sólo el 6% de los alumnos que llegan matricularse por año llegan titularse después de concluir su años de estudio. Este resultado arroja una problemática que el gobierno peruano debería tomar en cuenta un fortalecimiento de la ley universitaria para poder brindar alternativas de finalización de las carreras que los universitarios empiezan. Así mismo la mayor procedencia de profesionales al mercado peruano proviene de universidades particulares, debido a la permisibilidad de las leyes peruanas para la creación de universidades con fines de lucro, tal como lo mostramos en la Figura 50.

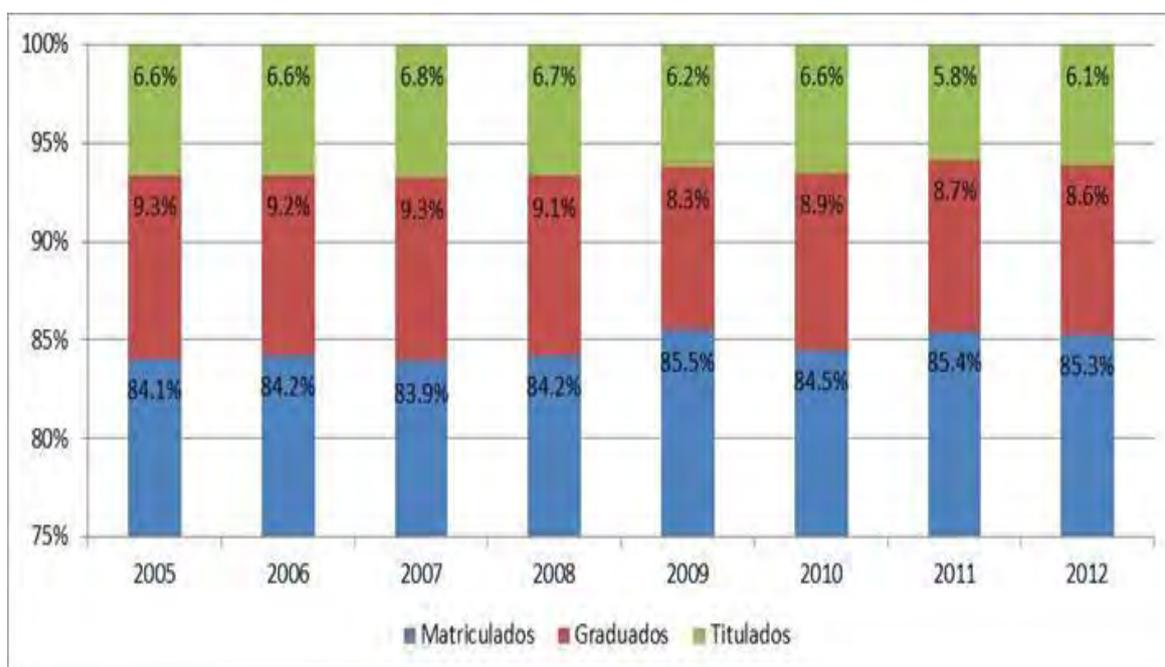


Figura 49. Porcentaje de estudiantes universitarios por nivel de estudios. Adaptado de “Índice temático 2015-Universidades,” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2015g. <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>

El índice de analfabetismo en el Perú se redujo de 9.6% en el año 2005 a 6.2% en el año 2013, según los datos mostrados en el Figura 51, según el Informe de analfabetismos (INEI, 2015h), la mayor incidencia de analfabetismo se da en la población rural que de 21.7% en el 2005 ha disminuido al 15.8% al 2013. Esta misma tendencia de

disminución de la tasa se presenta para el total de la población de 15 años a más de edad, para los ámbitos urbanos y promedios generales del país cayendo en promedio a 5.3% anual desde el inicio del año de referencia del 2005. Estos logros están alineados con los objetivos propuestos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-UNESCO) en su foro sobre la educación que se celebró en el año 2000 y del cual el Perú es adherente, destacando que Perú es uno de los 20 países adherentes que lograra conseguir un aumento de la alfabetismo en adultos en 50% para el 2015 (UNESCO, 2015 p. 159).

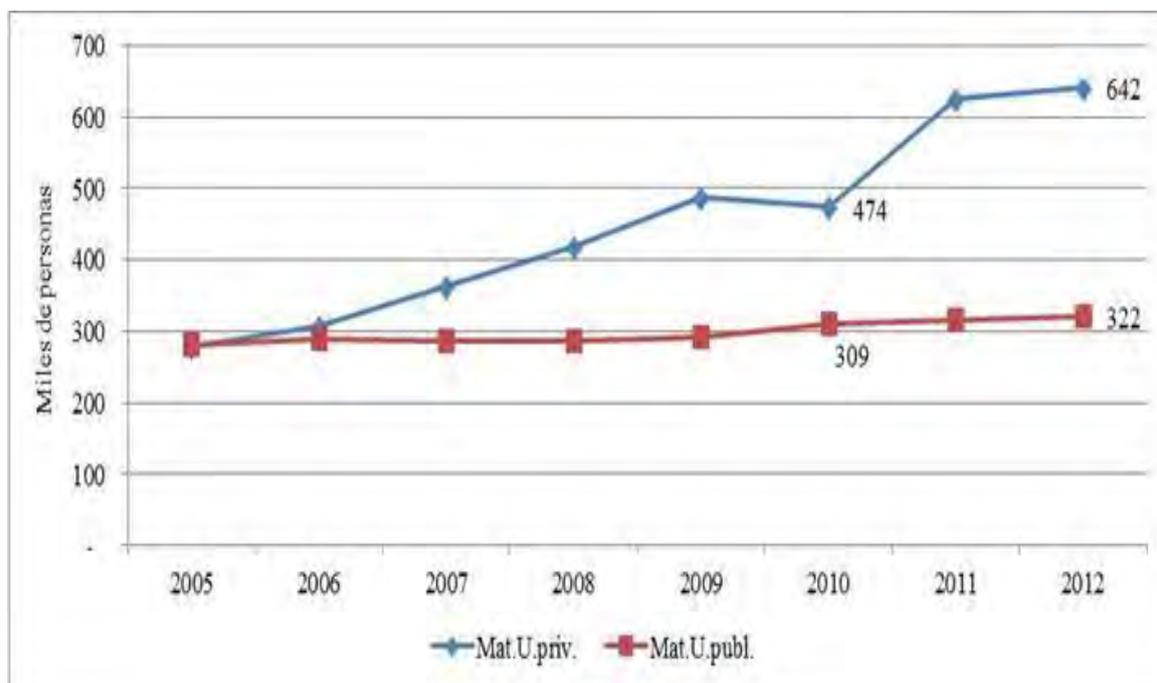


Figura 50. Estudiantes universitarios matriculados por tipo de universidad. Adaptado de “Índice temático 2015-Universidades,” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2015g. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>

Cultura, idiosincrasia y estilos de vida de la población. El Perú es uno de los 20 países más grandes del mundo de un conjunto de 200; como tal se posee una enorme diversidad geográfica, biogenética y también cultural. Las dos primeras son ya valoradas

positivamente, pero nos cuesta hacer lo mismo con nuestra variedad de razas, lenguas, religiones, costumbres, tradiciones (Degregori, 2015 p. 2).

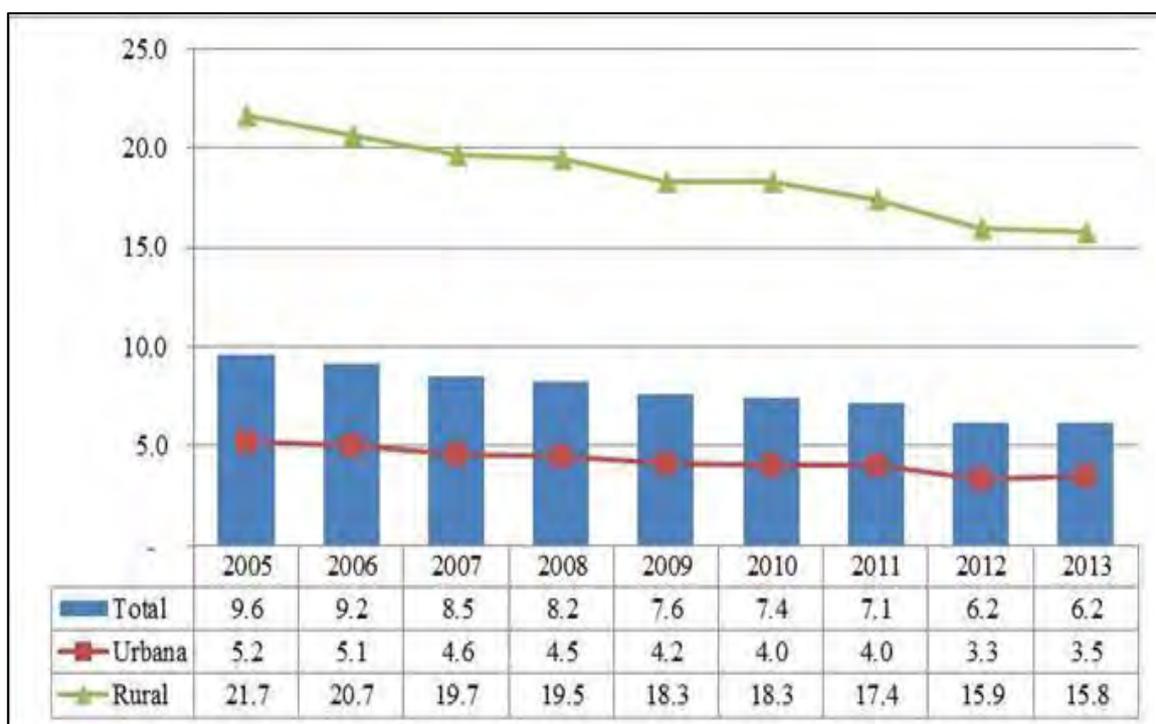


Figura 51. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según grupo de edad y ámbito geográfico, 2005 – 2013.

Adaptado de “Estadísticas Sociales, Índice temático social,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015h. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/educational-achievement/>

Para Arellano Marketing (2015) los nuevos estilos de vida el peruano actual son 6:

- (a) el sofisticado que es un segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio;
- (b) los progresistas que son hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar; aunque están en todos los niveles socioeconómicos, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores;
- (c) las modernas que son mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres;
- (d) los Formales / Adaptados que son hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su condición social;
- (e) las conservadores, mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional;
- (f) los austeros que son un segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte.

Conflictos Sociales. Uno de los factores que afecta a los diversos sectores de la economía es la gestión de los conflictos sociales, dentro de este factor son dos los conceptos que deben ser analizados los cuales se refieren a la consulta previa y a la licencia social. La consulta previa se desprende del Convenio 169 OIT y son dos los actores en esta el Estado y los Pueblos Indígenas. Esta consulta previa es una obligación del Estado frente a los Pueblos Indígenas; tiene como objetivo el consentimiento o acuerdo previo de los indígenas a las medidas que el Estado piensa adoptar. Sin embargo se debe diferenciar que esta consulta previa no constituye una licencia social la cual se da después de agotada la obligación del Estado de ejecutar la consulta previa. En la Licencia Social participa la empresa, la comunidad y el Estado cuya intervención no puede reducirse a una función de intermediario, sino más bien ser un ente que garantice una convivencia respetuosa con el medio ambiente, la población, sus costumbres y que asegure el desarrollo local con el respeto de los derechos fundamentales de los pueblos (Casafranca, H.; 2010)

El conflicto social es un proceso complejo en el cual distintos sectores de la sociedad, el Estado y las empresas encuentran que sus intereses son contradictorios. El principal problema es que estos conflictos pueden derivar en violencia, cuando los actores perciben sus intereses no son considerados, perjudicando la actividad económica de la zona, las manifestaciones sociales o las condiciones ambientales.

Según la Defensoría del Pueblo (2015), en el país existentes 211 conflictos: 152 conflictos activos y 59 conflictos latentes. La cantidad de conflictos que se desarrollan en los departamentos son: Apurímac (22 casos), Áncash (21) y Puno (20); y le siguen los departamentos de Cusco (16), Cajamarca (15), Ayacucho y Piura (14 cada uno), Junín (12), Loreto y Lima Provincias (10 cada una). En procesos de diálogo: 76 casos. Acciones colectivas de protesta: 217. Resultaron heridas 208 personas y 5 fallecidas como resultado

de la violencia en los conflictos. En la Figura 52 se muestra la ubicación de los conflictos sociales en los diferentes departamentos.

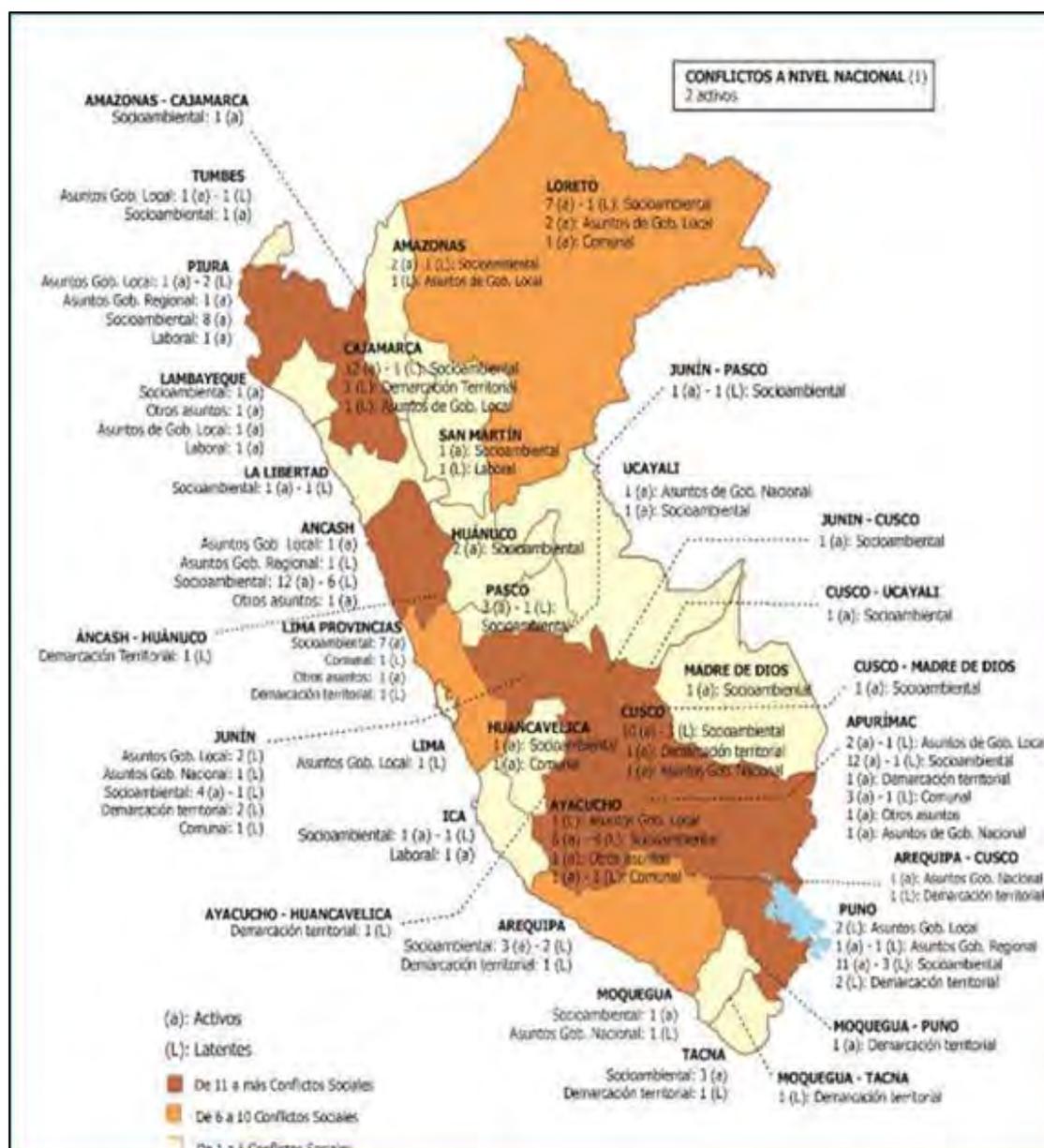


Figura 52. Número de Casos registrados de Conflictos Sociales por Región, según Tipo y Estado.

Tomado de "Reporte Mensual de Conflictos Sociales," por Defensoría del Pueblo, 2015, p.15. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para D'Alessio (2008) estas fuerzas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la

amplia difusión del conocimiento. Es así que dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios en el entorno de las fuerzas tecnológicas se pueden convertir en una ventaja competitiva sostenible. Por el sector en el que Proveedores Mineros SAC opera, se ha desarrollado los puntos de I&D y desarrollo de las comunicaciones y uso de la tecnología de la información.

Inversión en investigación y desarrollo (I&D). Para la CEPAL (2010, p.101) producto de los acelerados cambios tecnológicos de las últimas décadas, el mundo se ha conectado de otra manera y el desarrollo de los países depende cada vez más de la posibilidad de integrarse a estos cambios y hacer la diferencia a partir del conocimiento y la investigación. El desarrollo depende de la calidad de la formación universitaria y del conocimiento que se pueda generar y acumular en ellas.

Al año 2010 la inversión en I&D en los países Iberoamericanos no llega ni al 1% del PBI, mientras que los países desarrollados están cercanos al 3%. Según se observa en la Figura 53, España llega a tener el 1.2% del PBI dedicado a la I&D mientras que el Perú se acerca al 0.15%. La cantidad de investigadores, por su parte, también se constituye como un elemento central para el desarrollo científico y tecnológico. En Tabla 11 se muestra el número de investigadores por cada un millón de habitantes para Iberoamérica asumiendo una inversión constante en I&D como porcentaje del PBI. Dado el crecimiento proyectado del PBI se estima que para la región, el número de investigadores por cada millón de habitantes aumentará de 583 a 670.

Desde el 2012 el estado peruano ha colocado entre sus principales prioridades la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Muestra de ello son los avances que se han reflejado en el balance de la Agenda de Competitividad 2012-2013, en términos del fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT), a través de Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

(CONCYTEC) como entidad rectora. Así mismo, se incrementó significativamente la inversión pública en CTI a través de la creación del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC), la puesta en marcha del Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT); y del impulso al reconocimiento del gasto en I+D en el impuesto a la renta (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014).

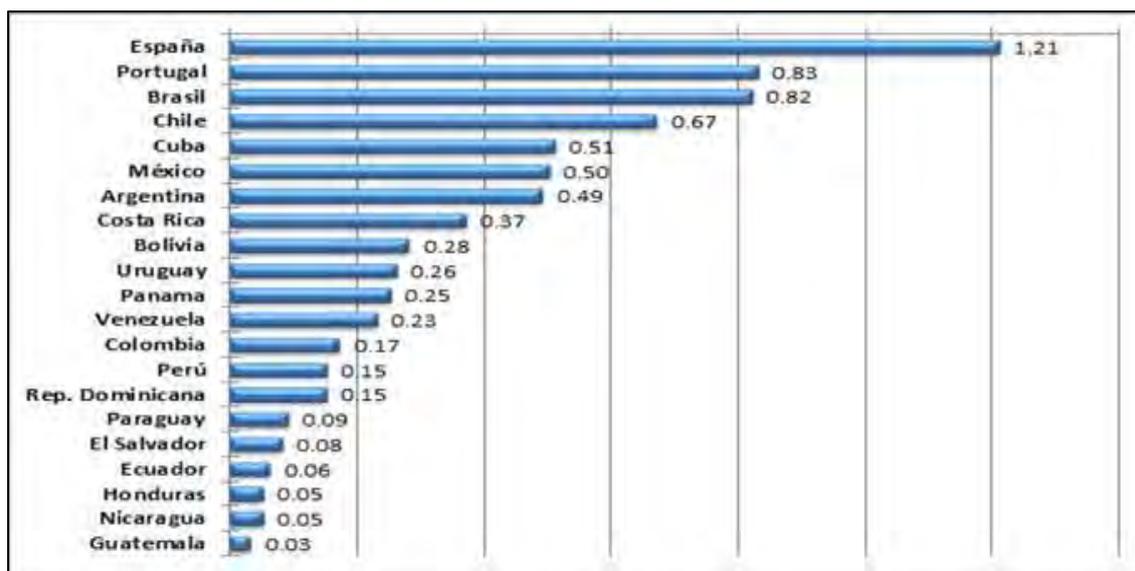


Figura 53. Gasto en I&D en 21 países como porcentaje del PBI, 2010.

Tomado de “Investigación, Desarrollo e Innovación. Metas educativas 2021: estudio de costos”, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010, p. 103. Recuperado de:

<http://www.cepal.org/dds/oei/sistema/docs/Cap%20VI%20Costos%20Metas%20Educativas%202021.pdf>

Según el Instituto para el Desarrollo de la Gestión (2015), en el cual se analiza el factor de Desarrollo de Infraestructura, el Perú se encuentra en el puesto 60 de 61 países analizados, al igual que el año 2014, siendo un indicador de que no ha habido mejoras en aspecto tecnológico y científico. Para D’Alessio (“ranking de competitividad mundial”, 2015), es necesario incrementar la competitividad local poniendo en marcha una serie de reformas estructurales que incluya al sector educación y cierre la brecha de infraestructura en servicios básicos y tecnológicos, a fin de dinamizar la productividad nacional, para lograr un desarrollo de largo plazo, puesto que si sólo nos enfocamos en cubrir las brechas

actuales, lograríamos un estado de suficiencia, mas no lograríamos la excelencia a la que se aspira, la cual es necesaria para ser un país competitivo.

Tabla 11

Proyección del Número de Investigadores por cada un millón de habitantes con inversión en I&D constante

País	2010	2015	2021
Argentina	895	949	1,023
Bolivia	120	123	129
Brasil	461	491	534
Chile	833	933	1,078
Colombia	127	143	165
Ecuador	51	54	59
España	2,639	2,855	3,172
Guatemala	31	31	32
México	464	503	561
Panamá	87	98	115
Paraguay	71	74	79
Perú a/	227	243	265
Portugal	2,007	2,164	2,374
República Dominicana	227	264	319
Uruguay	373	401	437
Venezuela	86	89	95

Nota: Datos estimados, sobre la base de las proporciones respecto del promedio de inversión en I&D al 2010.

Adaptado de: Investigación, Desarrollo e Innovación. Metas educativas 2021: estudio de costos, CEPAL, 2010, p104. Recuperado de: <http://www.cepal.org/dds/oei/sistema/docs/Cap%20VI%20Costos%20Metas%20Educativas%202021.pdf>

En la Figura 54 se aprecia que la posición del Perú en comparación con el resto de países en Latinoamérica ha ocupado los últimos lugares conjuntamente con Venezuela, cuyos ejes de valuación por su actual coyuntura se han mantenido en los últimos lugares del ranking. Para el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), Perú ha tenido resultados poco alentadores en los factores de innovación del Índice de Competitividad Global (ICG) del World Economic Forum (WEF). Entre 2010 y 2014 descendió del puesto

110 al 117 de 148 países. En estos mismos factores, Colombia, el país más cercano en Latinoamérica, está por delante de Perú en casi 40 puestos, y nos situamos muy por debajo de México, Brasil y Chile, según CNC (2014, p. 33).

En estos factores se muestran desagregadas las falencias en: provisión del gobierno de productos de alta tecnología (98/148), la capacidad para innovar (106/148), aplicación a patentes por cada millón de pobladores (85/148), calidad de los científicos de los institutos de investigación (119/148), gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) (124/148), colaboración entre industria y universidad en I+D (109/148) y disponibilidad de científicos e ingenieros (113/148).

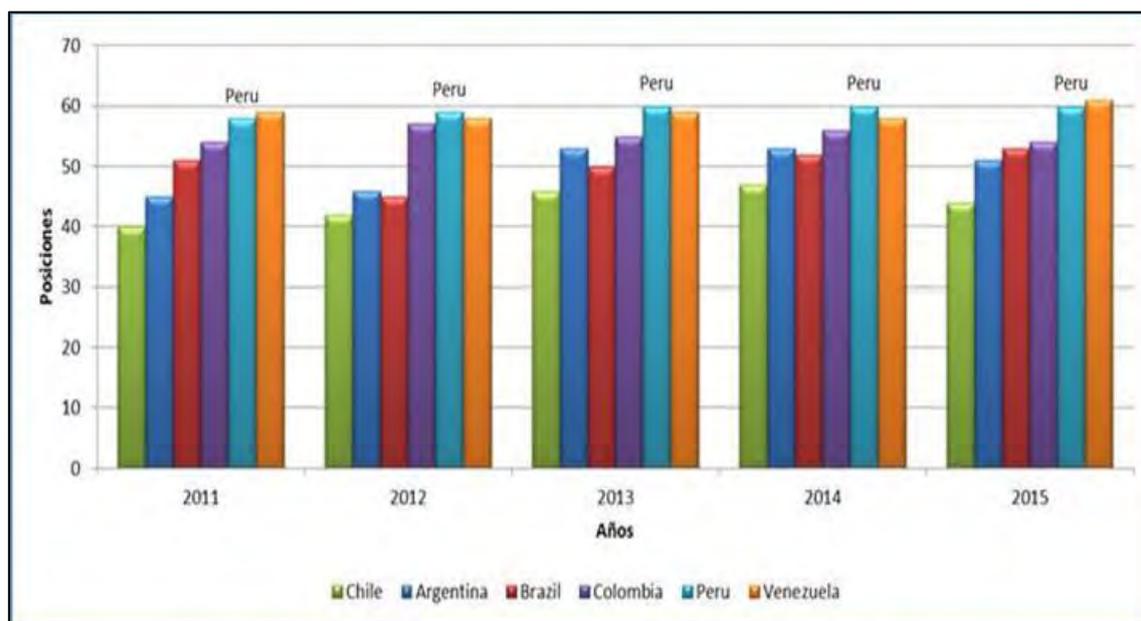


Figura 54. Ranking de posiciones de infraestructura en Sudamérica. Adaptado de “IMD Anuario de Competitividad Mundial 2015”, del Instituto para el Desarrollo de la Gestión. pp. 22-23. Recuperado de https://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Asimismo, se avanzó en el fortalecimiento de la capacidad de investigación a través de la creación de un sistema de becas alineado a CTI (709 becarios) y el aumento del número de investigadores; se inició la reforma de los CTI para incrementar su capacidad de brindar una cartera más amplia de servicios de apoyo a la innovación

dirigido a las empresas; y se fortaleció la difusión y gestión de registro de patentes, incrementándose en 55% las solicitudes de patentes y modelos de utilidad de las universidades, y reduciéndose a la vez el tiempo de tramitación de dichas solicitudes a la mitad. Finalmente, se apoyó la promoción de emprendimientos innovadores con despegue comercial (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014).

Desarrollo de las comunicaciones y uso de tecnologías de información. El desarrollo efectivo de la economía digital es clave para la transformación productiva, la competitividad y la inclusión social y digital. El cambio radical en las formas de producir, comerciar y consumir, el creciente uso y producción de aplicaciones y contenidos digitales, la incorporación de las Tecnología de Información y las Comunicaciones (TIC) a los diferentes procesos productivos y de gestión, el comercio electrónico, entre otros, tienden a alterar completamente la estructura organizacional y la dinámica del tejido empresarial, permitiendo aumentos sustanciales de productividad. Para el CNC (2015, pp 77-78) se debe afianzar el rol transformador que las TIC deben tener dentro de las agendas de los diferentes sectores públicos y privados.

Según la CNC (2015, p. 77) las políticas públicas dirigidas al desarrollo de la economía digital se han concentrado en aspectos de infraestructura y no han podido ser desarrolladas en otros aspectos como por ejemplo en el caso de la Agenda Digital 2.0. La misión en consecuencia establecida en esta Agenda empieza por hacer que las TIC sean utilizadas como uno de los impulsores del desarrollo, potenciando la eficiencia del Estado y el cambio estructural de los procesos productivos y de gestión en todos los sectores hacia la mejora de la productividad y del desarrollo del país. En este sentido, se determinan cuatro aspectos en los que es necesario focalizarse: institucionalidad, infraestructura, gobierno electrónico y adopción de las TIC, según el Consejo Nacional de Competitividad (2015).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D'Alessio (2008) la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente ha adquirido una mayor importancia, tanto para la humanidad y como una figura de responsabilidad con las futuras generaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que buscan un equilibrio del ecosistema denunciando fuertes alteraciones al mismo producto del crecimiento poblacional y económico. En ese sentido estas decisiones organizacionales de cuidado medio ambiental afectan aspectos operacionales, legales, de imagen, comerciales y la comunidad vinculada.

Protección del medio ambiente y preservación de recursos naturales no renovables. Según el MINAM (2011) por la suscripción y ratificación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos de Norte América y su protocolo de Enmienda, el Perú decidió crea en mayo del 2008 el Ministerio del Ambiente como apoyo a la competitividad económica y su aprovechamiento. Por su condición de ente rector, el MINAM debe elaborar y aprobar las normas generales y los instrumentos de gestión ambiental necesarios para el funcionamiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Esto permitirá la implementación de las políticas públicas ambientales y los planes estratégicos relativos al desarrollo sostenible, en coordinación con los demás sectores y niveles de gobierno regional y local (MINAM, 2011).

Para el MINAM (2011b) los recursos no renovables son aquellos que cuyo aprovechamiento lleva a la extinción de la fuente productora. Dado que estos no se auto-renuevan, las políticas de los Estados en materia ambiental deben estar orientadas a que el uso y aprovechamiento de los recursos que el día de hoy se realicen de manera tal que permitan a las futuras generaciones tener acceso a los mismos recursos (sino en cantidad, en calidad) para su aprovechamiento, goce y disfrute. Así mismo el artículo 66 de la Constitución Política del Perú (1993) establece que los recursos naturales (renovables y no

renovables) son Patrimonio de la Nación y que el Estado es soberano en su aprovechamiento. La soberanía del Estado se traduce en la competencia para legislar y ejercer funciones ejecutivas y jurisdiccionales sobre los recursos naturales, es responsabilidad de la administración pública promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, a través de las leyes especiales sobre la materia, las políticas del desarrollo sostenible, la generación de la infraestructura de apoyo a la producción, el fomento del conocimiento científico tecnológico, la libre iniciativa y la innovación productiva (MINAM, 2011b)

Amenaza de desastres naturales. Para Lira y Malpartida (2015) el Perú es un país puede sufrir desastres naturales de gran magnitud porque a lo largo de los años el desarrollo urbano ha tomado territorio de manera informal y sin planificación. Esta se ve agravado por las municipalidades que han legitimado la mala ubicación de estas viviendas al otorgar títulos de propiedad sobre zonas de riesgo, es el caso de Chosica. Según el MINAM, el 46% del territorio nacional está en condiciones de vulnerabilidad alta a muy alta, y el 36,2% de la población nacional ocupa este espacio. Esta realidad genera que en estas zonas los servicios básicos terminen siendo costosos y escasos; la falta de acceso al agua potable y la inexistencia de desagües provocan que después de los desastres naturales se incremente la tasa de muerte de la población, ya que las infecciones y epidemias se propagan en las zonas afectadas (Malpartida & Lira, 2015).

Según Fernández (2015) durante el invierno de cada año, las temperaturas descienden a bajo cero grados Celsius en regiones de la sierra del Perú, en las localidades del Ande fallecen decenas de niños por el frío que penetra sus pulmones; de enero a julio del 2015 unos 130 menores de 5 años murieron por las heladas. Perú se ubica en el Cinturón de Fuego del Pacífico, una zona en la que se registra aproximadamente el 80% de los movimientos sísmicos en el ámbito mundial, esto nos expone a terremotos, tsunamis

y actividad volcánica. En lo que va del año, el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) registró 2,508 emergencias por desastres naturales que dejaron 146 fallecidos, 66 desaparecidos, 637 heridos, 78,773 damnificados, miles de viviendas y hectáreas de cultivo destruidas. A esto se suma la inminencia de la llegada de lluvias y consecuentes huaicos e inundaciones, producto de las lluvias en la sierra y por el fenómeno de El Niño. Para el 2015 el Gobierno declaró en estado de emergencia a 1,264 distritos de 14 departamentos por El Niño, y a 335 distritos de 10 departamentos por las heladas (Fernández, 2015).

Desde el 2011 el Perú cuenta con un marco normativo para identificar y reducir los riesgos asociados a los peligros, mediante estudios de vulnerabilidad, y planes de respuesta y rehabilitación, entre otros aspectos, es el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), que involucra a entidades públicas de todos los niveles de gobierno, al sector privado y a la ciudadanía en general. Para reducir la vulnerabilidad de la población, en el marco del SINAGERD, en el año 2014 se aprobó el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (PLANAGERD) 2014-2021, según Fernández (2015).

Cultura de reciclaje, manejo de desperdicios y desechos. Según Huiman, A (2015) en el 2010 el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos definió el reciclaje como la extracción, procesamiento y transformación de materiales de desecho y su transferencia a la cadena de valor industrial, donde se utilizan para la fabricación de un nuevo producto. Hoy en día los municipios no saben cómo recolectar, procesar, almacenar o comercializar materiales valiosos. Algunas autoridades no entienden las especificaciones. El desarrollo de esta visión empresarial no ha progresado entre los actores de la pirámide del reciclaje. Si analizamos el interior de un municipio, encontraremos falta de legitimidad dentro de la cadena de suministro de reciclaje privado, con ingenieros que no comprenden la lógica, la economía a escala comercial, o de

aspectos de diseño del reciclado eficiente. Obteniendo como resultado que los sistemas de reciclaje formal están sobre-capitalizados, y por debajo del rendimiento (Huiman, 2015).

Para Rochabrun (2012) en el Perú se tiene a Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314) y la Ley que regula la actividad de los recicladores (Ley 29419); sobre todo esta última es la primera ley de mundo y por lo tanto somos pioneros en regular el trabajo formal de los más de 108 mil familias de recicladores; pero sin embargo muy pocos gobiernos locales provinciales y distritales, están implementando los programas de gestión integral de residuos sólidos. Aún el Perú se tiene que desarrollar la cultura del reciclaje entre los habitantes del país, los cuales sigue mezclando los residuos orgánicos con inorgánicos dificultando la tarea de segregación de los residuos para su clasificación y posterior clasificación.

Conservación de energía. Para Arroyo y Romaní (2012) apesar de que la eficiencia energética (EE) comenzó a practicarse intensivamente a partir de 1973 como consecuencia de la crisis del petróleo, en los últimos años está cobrando más importancia ya que, según la Agencia Internacional de Energía (AIE), es la única tecnología que podría ayudar a reducir en un 72% las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). En el Perú, en materia de EE actualmente se pretende colocar en la agenda hacer efectivos los mandatos que establece la Ley de Promoción de Uso Eficiente de la Energía (Ley 27345, 2000), la cual declaró a la EE de interés nacional con el fin de asegurar el suministro de energía, proteger al consumidor, fomentar la competitividad de la economía nacional y reducir el impacto ambiental negativo del uso de los energéticos; designando al MEM como la autoridad competente en este campo. Esta decisión del gobierno fue ratificada en la Política Energética Nacional del Perú 2010 - 2040, promulgada el año 2010, que en su primer objetivo señala que se debe contar con una matriz energética diversificada, con énfasis en las fuentes renovables y la eficiencia energética (Arroyo & Romaní, 2012).

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2013), la Matriz EFE permite analizar la información de las distintas fuerzas del entorno, utilizando una sola herramienta, para luego agregarle pesos a las oportunidades y amenazas, en función de su importancia para la empresa Proveedores Mineros SAC, agregando valores que identifican si están siendo o no aprovechadas por la organización. En la Matriz EFE para Proveedores Mineros SAC se tienen 13 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y seis amenazas. Según la Tabla 12, el resultado que se obtiene es 2.42, puntaje que significa que el comportamiento de la empresa está ligeramente por debajo del mercado y su respuesta es relativamente débil ante algunas oportunidades y amenazas.

3.3 La Empresa Proveedores Mineros SAC y sus Competidores

Según D'Alessio (2013) las Cinco Fuerzas de Porter, estudia la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización. Es importante analizar las fuerzas mencionadas para plantear y ejecutar estrategias que permitan concretar los objetivos de Proveedores Mineros SAC, fundamentalmente buscando mantener un alto poder de negociación con los compradores y proveedores y lograr beneficios de relaciones comerciales a largo plazo, asegurando posicionamiento y crecimiento en la industria frente a sus competidores, nuevos entrantes y sustitutos. La industria donde compite Proveedores Mineros SAC, es de alta rivalidad, con clientes que mantienen alto poder de negociación con sus proveedores debido a la posición que tienen en la industria lo que les permite hacer negociaciones corporativas gracias a su alta fortaleza financiera. La coyuntura económica mundial y los índices de crecimiento de la industria, hacen que los compradores, tengan mayor apertura a sustitutos y nuevos entrantes, con productos de menor costo o menor exigencia técnica.

Tabla 12

Matriz EFE de la empresa Proveedores Mineros SAC

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Producción nacional minera en crecimiento	0.13	4	0.52
2 Crecimiento de la inversión privada en sectores no mineros	0.10	2	0.20
3 Crecimiento económico de Bolivia, Colombia y Chile	0.08	1	0.08
4 Mayores exigencias legales para el uso de productos eléctricos certificados	0.08	4	0.32
5 Fomento de la inversión pública	0.06	1	0.06
6 Acuerdos comerciales de libre comercio	0.05	1	0.05
7 Calificación de Perú como país atractivo para inversiones	0.05	3	0.15
Subtotal oportunidades	0.55		1.38
Amenazas			
1 Lento crecimiento de la economía mundial con impacto en precio de los minerales	0.11	3	0.33
2 Entrada de empresas extranjeras comercializadoras de conductores y suministros eléctricos	0.09	2	0.18
3 Inversión en nuevos proyectos mineros con perspectiva decreciente	0.08	2	0.16
4 Barreras de entrada a mercados de Bolivia, Chile y Colombia	0.07	1	0.07
5 Sobre costos laborales en Perú más altos de la región	0.05	3	0.15
6 Apreciación del dólar	0.05	3	0.15
Subtotal amenazas	0.45		1.04
Total	1		2.42

Nota: Valor: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Proveedores Mineros SAC comercializa productos de proveedores americanos, europeos y peruanos, siendo sus mayores proveedores los fabricantes extranjeros (ver Tabla 13). Al ser sus competidores empresas corporativas extranjeras, las negociaciones que éstas realizan con los fabricantes también extranjeros, son corporativas, de volúmenes de compras anuales, y con precios especiales acordes a las grandes cantidades que se negocian. Esta situación origina que las relaciones comerciales de los fabricantes extranjeros y las empresas comercializadoras corporativas, sean sólidas y comprometidas a nivel mundial, lo que origina que el poder de negociación de estos fabricantes sea alto con respecto a empresas comercializadoras locales. Esta situación de poder de negociación alto, también se replica en la relación con los fabricantes nacionales de conductores eléctricos, debido a que Proveedores Mineros SAC no los representa comercialmente ni mantiene inventario de sus productos, lo que origina que ante una necesidad sean éstos proveedores los que determinen el precio y disponibilidad de producto.

Tabla 13

Principales Proveedores de Proveedores Mineros SAC y su Poder de Negociación

Proveedor	Poder de negociación
General Cable	Alto
Nexans	Alto
Schneider	Alto
Plymouth	Alto
Hubell	Alto

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Las empresas con las cuales se realiza la mayor cantidad de transacciones comerciales son empresas del sector minero metálico, diferenciadas por el tipo de mineral que extraen como oro y cobre en mayor porcentaje. Estos clientes se dividen en gran

minería, mediana minería, industria pesada y semi-pesada. El poder de negociación de estas empresas es alto debido a que es un mercado atractivo para los diversos proveedores convirtiéndolo en un sector muy competitivo, donde existe una cantidad menor de demandantes a la cantidad de ofertantes que se tienen (ver Tabla 14). Los factores evaluados para definir el poder de negociación alto son: (a) proveedores con similares productos; (b) existencia de opción técnica de productos; y (c) poder económico.

Tabla 14

Principales Clientes y su poder de negociación

Cliente	Poder de negociación
Volcan	Alto
Milpo	Alto
Cerro Verde	Alto
Buenaventura	Alto
Southern Perú	Alto
Antamina	Alto
GYM	Alto
Glencore	Alto
Hochschild	Alto

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta y dependerá su crecimiento según como se desarrolle la economía del sector. Actualmente en el sector minero industrial existe una disminución de presupuestos por los bajos precios de los metales, coyuntura que invita a optimizar costos, aumentando las decisiones de compra hacia sustitutos que son productos importados y de procedencia local, siendo una gran oportunidad para empresas no especialistas del sector, con mejores precios, con productos de otro nivel técnico y con mejores tiempos de entrega por fabricarse localmente. Sumado a esto, muchos fabricantes de productos eléctricos con presencia en el sector industrial y estrategias de corto plazo, empujan a sus canales a entrar en el sector minero industrial incluso invirtiendo en

inventarios de productos especializados y sustitutos de los mismos. La brecha que disminuye la amenaza de sustitutos es el factor técnico y económico, el sector Minero e industrial es más exigente en cuanto a normativas y calidad de productos que directamente se relaciona con la seguridad, por ello, trabajan bajo sistemas de gestión de calidad homologando sus proveedores y productos (ver Tabla 15).

Tabla 15

Brechas y Aperturas a los Productos Sustitutos de Proveedores Mineros SAC

Brechas a Sustitutos	Apertura a sustitutos
Homologación de sus comercializadores	Coyuntura económica
Normatividad técnica distinta	Disminución de presupuestos
Respaldo técnico	Apertura a producto local
Proveedores exigentes	Apertura a otras normas técnicas
Experiencia en el mercado	Aceptación a productos de menor costo

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes es alta en el mercado de comercialización de suministros eléctricos, debido a que Perú está siendo considerado como un país atractivo para la inversión, con un buen potencial económico y desarrollo a nivel de toda Latinoamérica. Esta situación origina el ingreso de varias empresas comercializadoras entrantes (ver Tabla 16), procedentes de países extranjeros, sumándose la no existencia de barreras para el ingreso al mercado de comercialización de productos eléctricos. Aun teniendo las facilidades ya sean gubernamentales o de alianzas con ciertos sectores del mercado, toca mencionar las dificultades que presentan los entrantes respecto a homologación exigida por compradores, experiencias en el sector, inversión de inventarios y recursos y la necesidad en diversificación de productos.

Tabla 16

Principales entrantes competidores del 2013 y 2014

Nuevos entrantes	Estrategia de ingreso
Anixter	Absorción de Jorvex
Wesco	Absorción de Eecol
Sonepar	Absorción Rexel (B&F, AMP Ingenieros, Dirome)

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de competidores en el sector minero industrial es alta, la cual más allá de basarse en las especificaciones dadas es basada en productos sustitutos con la similar normativa de fabricación de productos y a un menor costo. Esta rivalidad aumenta con más frecuencia, si el sector no pone brechas o barreras como homologación de proveedores y productos. La rivalidad con las empresas transnacionales es alta, su poder de negociación con los fabricantes es muy alta tanto fuera como dentro del país, lo cual es usado como un factor comercial, buscando protección de precios para negociaciones importantes en el sector, estas empresas también mantienen relación comercial con productos de fabricación nacional y tienen una diversidad de productos como sustitutos a los productos de especificación técnica diferenciada (ver Tabla 17).

Sin embargo, esta rivalidad es disminuida con ciertos productos que Proveedores Mineros SAC suministra al cliente final manteniendo negociaciones de exclusividad de alguno de ellos. Las empresas transnacionales tienen un respaldo financiero muy alto, incluso cotizando en bolsa y siendo multimarcas, siendo este un factor muy influyente en la competitividad de estas empresas. Las empresas rivales nacionales enfocan sus productos al sector minero de mediana y pequeña minería, y en menor proporción a la minería grande, sin embargo, son líderes del sector industrial pesado y semipesado

teniendo en su cartera de productos los de mayor consumo eléctrico masivo y comercial, siendo por ello medianos competidores en el sector Minero.

Tabla 17

Principales competidores de Proveedores Mineros SAC y como compiten

Competidor	Como compiten
Anixter-Jorvex	Costos, Fidelización, penetración de mercados
Eecol Electric	Fidelización y penetración de mercados
Promotores Eléctricos	Costos y penetración de mercados
Geyer Kabel	Fidelización, costos, penetración de mercados
Indeco	Fidelización

3.4 La Empresa Proveedores Mineros SAC y sus Referentes

Para determinar la empresa referente para Proveedores Mineros SAC, se determina el producto principal para la empresa y seguidamente se busca una empresa que sea el líder de ventas para el mercado de cables eléctricos en Perú, su capacidad financiera, alianza con transnacionales y giro del negocio. Siendo que el 70% del negocio de Proveedores Mineros SAC son los cables eléctricos, y que Indeco se encuentra dentro del giro de negocio de la empresa, es líder en el mercado peruano y tiene capitales transnacionales (ver Tabla 18), se determina como un buen referente para ser evaluada en la Matriz del Perfil Referencial. Como empresa referente para Proveedores Mineros SAC se analizará a la empresa Indeco (Nexans), la cual a pesar de atender al mercado en el que trabaja Proveedores Mineros SAC, se considera como referente debido a que es el fabricante de conductores eléctricos más grande del Perú, líder en el mercado, y que desde el 2008 ha sido adquirida por Nexans, el mismo que es el segundo fabricante de conductores eléctricos del mundo, colocando a la empresa en una situación bastante competitiva frente a todos los demás comercializadores de este tipo de productos a nivel nacional.

Tabla 18

Posición en mercado, Capital y Giro de negocio de principales referentes.

	INDECO	ANIXTER JORVEX	EECOL ELECTRIC
Posición en mercado	Líder	No líder	No líder
Capitales de la empresa	Transnacional Nexans	Transnacional Anixter	Transnacional Wesco
Giro negocio	Cables e hilos de Cu	Productos eléctricos	Productos eléctricos

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

Con la información recopilada sobre los principales competidores de Proveedores Mineros SAC, así como sus principales referentes, se elabora la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 20) y la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 21), en las que se procederán a identificar las fortalezas y debilidades de estas empresas, procediendo a compararlas con las fortalezas y debilidades de Proveedores Mineros SAC, para así identificar las acciones que realizará la empresa para superar a sus competidores, y asemejarse a las principales empresas referentes. Tomando la información de importaciones presentada por Veritrade (2014), se determina que Eecol, Jorvex – Anixter, Geyer Kabel y PDIC, se enfocan en los mismos mercados de Proveedores Mineros SAC. En el caso de PDIC, al tratarse de un centro de distribución de General Cable, y que provee conductores eléctricos a Proveedores Mineros es que no será considerado como competidor director, siendo Eecol, Jorvex – Anixter y Geyer Kabel los competidores directos de Proveedores Mineros SAC.

Tabla 19

Importaciones de cables eléctricos en el 2014 (en dólares)

	Eecol	Jorvex Anixter	Geyer kabel	Pdic	Dfj	Proveedores Mineros SAC	Miguelz
Cables mineros		896,255	356,363			865,538	
Cables con armadura	83,508	6,259,690		80,247		108,500	
Cables industriales	68,886	1,958,731		561,571		426,143	
Cables Construcción domiciliaria					986,783		4,201,449

Tabla 20

Matriz Perfil Competitivo de Proveedores Mineros SAC

Factores Claves de Éxito	Peso	Proveedores Mineros		Geyer Kable		Eecol		Anixter - Jorvex	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Personal técnico calificado	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2 Comercialización de productos certificados y especializados	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3 Innovación en productos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4 Capacidad de negociación con fabricantes transnacionales	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
5 Alianza con proveedores transnacionales	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
6 Tenencia de inventarios	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40
7 Conocimiento normativo de productos	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8 Tiempos de entrega	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
9 Precios competitivos de productos	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36
10 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
11 Participación en el mercado	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44
12 Eficiencia en costos	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Subtotal oportunidades	1.00		3.09		2.4		2.97		3.73

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

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial de Proveedores Mineros SAC

Factores Claves de Éxito	Peso	Proveedores Mineros		INDECO	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Personal técnico calificado	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Comercialización de productos certificados y especializados	0.08	4	0.32	3	0.24
3 Innovación en productos	0.05	3	0.15	4	0.20
4 Capacidad de negociación con fabricantes transnacionales	0.09	4	0.36	4	0.36
5 Alianza con proveedores transnacionales	0.05	3	0.15	4	0.20
6 Tenencia de inventarios	0.10	2	0.20	4	0.40
7 Conocimiento normativo de productos	0.07	4	0.28	4	0.28
8 Tiempos de entrega	0.11	3	0.33	4	0.44
9 Precios competitivos de productos	0.09	3	0.27	4	0.36
10 Capacidad financiera	0.10	2	0.20	4	0.40
11 Participación en el mercado	0.11	3	0.33	4	0.44
12 Eficiencia en costos	0.05	2	0.10	3	0.15
Subtotal oportunidades	1.00		3.09		3.87

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

3.6 Conclusiones

En el aspecto político, el Perú se caracteriza por mantener políticas, tanto monetarias como fiscales, encaminadas a fomentar y dinamizar la economía peruana para hacer frente al lento crecimiento de la economía mundial. En cuanto a los problemas como la corrupción, la informalidad y el contrabando, el Estado viene implementado diversas medidas para controlarlos, ya que al presentarse de manera sostenida, generan distorsiones en la economía del país. Asimismo, posee un marco regulatorio que permite que el Perú sea visto como una país atractivo para la inversión, no obstante, las normas legales también determinan exigencias en el uso de productos certificados en aras de velar por la seguridad y cuidado tanto personal como medioambiental, como es el caso de los

conductores eléctricos, condición que favorece a Proveedores Mineros SAC, al considerar que el 56% de sus ventas corresponden a productos certificados.

El crecimiento de la economía peruana se ha visto relentecida por factores externos como la inversión pública, inversión privada y exportaciones. En la inversión privada principalmente afectó a este lento crecimiento la inversión en minería, que debido a la paralización de proyectos importantes, la inversión no logró ser la esperada, lo que ocasionó una retracción en este sector. A pesar de este escenario, con las reservas actuales de minería que se tiene, se espera que la producción en los siguientes años incremente a un ritmo constante y basada en las capacidades productivas de los yacimientos actuales, lo que obligará que todos los grupos de interés que se encuentran alrededor de este sector, como es el caso de Proveedores Mineros SAC, tomen las estrategias respectivas, para reenfocar sus productos, servicios, mercados, y sectores industriales, evitando ser impactados con los rezagos de esta situación.

En otros países de América Latina, como es el caso de Bolivia y Colombia, al presentarse tasas de crecimiento económico positivas, y por el interés que estos países tienen en la promoción de la minería, permite que los proveedores actuales que vienen compitiendo en los mercados mineros chilenos y peruanos, puedan reenfocar sus estrategias y desarrollar estos nuevos mercados. Esta oportunidad debe ser aprovechada por Proveedores Mineros SAC, por comercializar productos especializados y certificados internacionalmente, estando en la capacidad de ingresar a otros países latinos que cuenten con una tendencia creciente en el sector minero.

Entre los factores sociales evaluados, los conflictos sociales son los que representan la mayor amenaza para el desarrollo de las actividades económicas de los principales clientes de Proveedores Mineros SAC. Su repercusión en el sector minero, afecta las decisiones de inversión presente y futura, aplazando la puesta en marcha de

expansiones y nuevas operaciones mineras, lo cual afecta la demanda de suministros eléctricos, de manera negativa, mercado que busca fortalecer Proveedores Mineros SAC.

Por la buena situación económica por la que atravesó el país, durante los últimos años se incrementó la cantidad de nuevos entrantes con corporaciones transnacionales del rubro de Proveedores Mineros SAC, lo que originó mayor competencia y un incremento en el poder de negociación de los clientes. Esta situación también empujó al poder de negociación de los proveedores, quienes mantienen relaciones corporativas con los nuevos entrantes, desfavoreciendo las condiciones comerciales pactadas con Proveedores Mineros SAC. En cuanto a los sustitutos, esta fuerza competitiva no afecta en gran magnitud al mercado, ya que al ser productos regulados, generan barreras legales, limitando el ingreso de estos productos.

En cuanto a los competidores directos de Proveedores Mineros SAC se han identificado a Anixter-Jorvex, Eecol Electric y Geyer kabel como los principales actores del mercado de conductores eléctricos, determinándose que el principal competidor fuerte es Anixter- Jorvex por ser el mayor comercializador de conductores eléctricos a nivel mundial y por haber absorbido al principal distribuidor de Indeco. Dentro de los factores evaluados de los principales referentes, Indeco es la empresa elegida como referente por ser líder en ventas de conductores eléctricos en Perú, teniendo una mayor capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y por ser la fábrica con mayor producción a nivel nacional, adicionalmente por ser parte de Nexans segunda corporación mundial de fabricación de productos certificados.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Para D'Alessio (2013) la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la empresa, es por ello que una de las actividades más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son sus fortalezas que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por los competidores. Construir ventajas competitivas implica sacar ventajas de las competencias distintivas intrínsecas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la organización y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2013). Es en este capítulo que analizamos los recursos con los que cuenta Proveedores Mineros SAC, si se han tomado las decisiones adecuadas y si éstas se han puesto en marcha eficientemente.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para D'Alessio (2013) el rol fundamental de los recursos de la organización es crear valor, para ello se tiene como herramienta el análisis AMOFHIT, el cual tendrá como alcance las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de Proveedores Mineros SAC, para identificar si en efecto estas áreas contribuyen a la creación de valor en la empresa a través de las fortalezas con las que cuentan y que oportunidades de mejora se identifican en las mismas. El análisis interno AMOFHIT será realizado a las áreas de: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Además, dentro del análisis se evaluará el rol de los grupos de interés vinculados a la empresa, considerando que el futuro del negocio depende de la interacción y desarrollo de estos grupos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia general de Proveedores Mineros SAC está a cargo de Cesar Rivero Pizarro, contador público de profesión con un PBA en Centrum Católica y con más de 20 años de experiencia en puestos similares. La empresa cuenta con 31 colaboradores, compuesto de 4 jefaturas, con años de experiencia en el puesto asignado y manteniendo un nivel de estudios superior (ver Tabla 22). La gerencia general en coordinación con todas las áreas de la organización y liderados por sus jefaturas, desarrolla las estrategias comerciales y financieras, define las metas anuales de la empresa alineadas al planeamiento estratégico vigente hasta el 2015, el mismo que integra la visión, misión y objetivos estratégicos tanto a largo como a corto plazo. Para la definición de estas estrategias la empresa monitorea el entorno, la competencia directa, indirecta y la demanda de proyectos de los diversos sectores donde Proveedores Mineros SAC tiene presencia, así como las necesidades de empresas basadas en evaluación de pronósticos de ventas de años anteriores y una sólida coordinación con sus jefaturas actuales.

Tabla 22

Jefaturas de Proveedores Mineros, Experiencia, Profesión, Post grado, Liderazgo

	Experiencia en el rubro	Profesión	Post grado	Tipo liderazgo	Personal a cargo
Gerencia General	20 años	Contador Publico	PBA Centrum Católica	Transformacional y Transaccional	31
Jefe Comercial	8 años	Ingeniero electrónico	Estudios MBA Centrum Católica	Transformacional y Transaccional	14
Jefe Finanzas	15 años	Contador Publico	Master en contabilidad	Transaccional	5
Jefe Abastecimie nto	8 años	Contador Publico	Diplomado en Logística	Transformacional y Transaccional	6
Jefe Recursos humanos	15 años	Administración	Diplomado en Recursos humanos	Transaccional	2

La gerencia general, así como los principales directivos de Proveedores Mineros SAC, no cuentan con ningún reporte antiético o de malas prácticas de gestión, que dañen el prestigio de la empresa o afecte a la reputación de la misma. El compromiso asumido por la gerencia, es trabajar en un ambiente ético, sustentado en valores organizacionales, con un fuerte enfoque en la búsqueda de estándares internacionales en los productos que comercializa. Con el objetivo de que los clientes de Proveedores Mineros SAC, tengan la certeza de la buena gestión que ésta realiza internamente, es que anualmente pasan por una evaluación con una empresa especializada que los evalúa financieramente, teniendo como resultados en todas las evaluaciones realizadas, que son aptos para ser admitidos como proveedores de estas empresas, no sólo por poseer claras ventajas financieras, sino por su transparencia en las gestiones que realiza esta internamente.

Para soportar las decisiones estratégicas anuales, las cuales están fuertemente enfocadas en los resultados de facturación, se hacen revisiones periódicas semestrales en la estructura organizacional de la empresa, buscando adecuar los recursos humanos a los pronósticos de venta que se generen en los diferentes sectores y plazas. La empresa tiene una estructura organizacional jerárquica piramidal, fomentando que la coordinación se realice de manera directa entre la Gerencia General y las jefaturas de las cuatro áreas que integran la organización según Rivero, C (2014, 30 de agosto). La actual estructura organizacional con la que funciona Proveedores Mineros SAC, se presenta en la Figura 55. El diseño organizacional tiene fuerte enfoque en el área comercial, contando con los recursos necesarios para las metas comerciales establecidas, sin embargo en algunas áreas como la administrativa, la estructura organizacional es acotada, y se puede observar que existe multiplicidad de funciones definidas para una misma persona, lo que ocasiona que parte de las funciones relacionadas a estas personas no pueden ser realizadas por ésta, sean asumidas por las otras áreas.

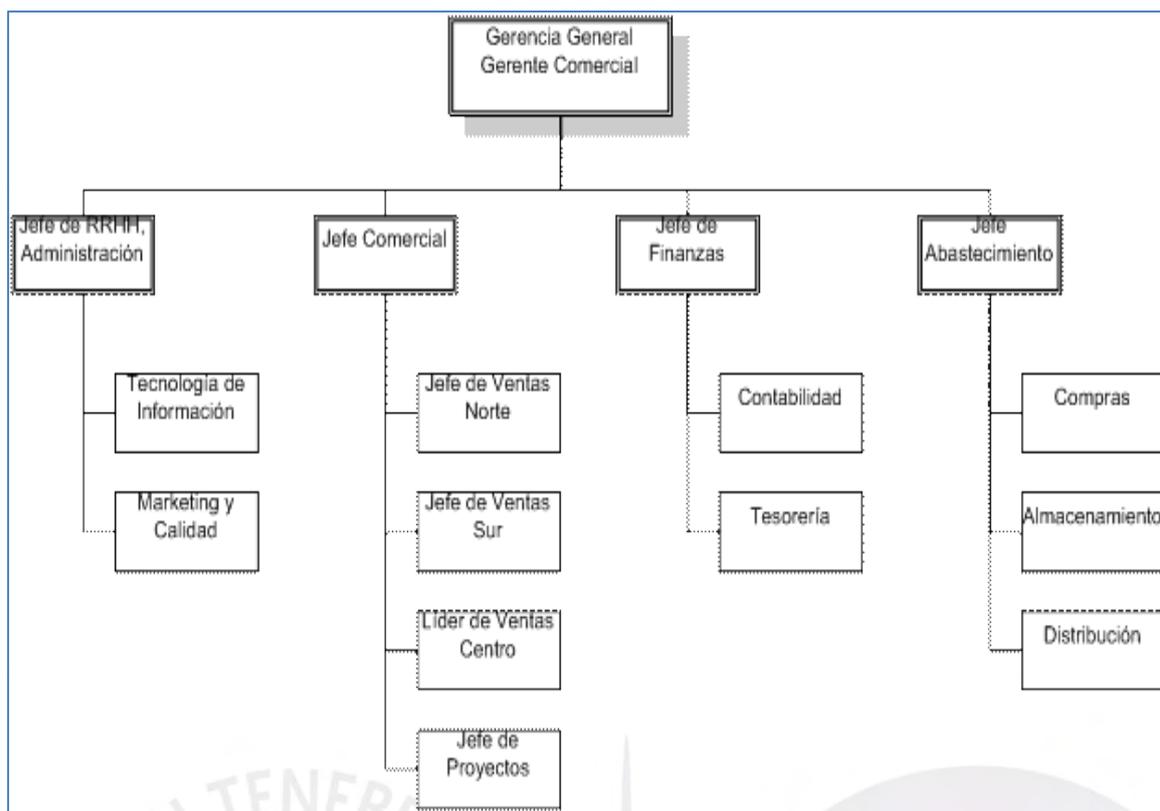


Figura 55. Organigrama de Proveedores Mineros SAC

Para evaluar la eficiencia de la Administración de Proveedores Mineros SAC, se evaluaron el cumplimiento de los principios de Fayol. Según la evaluación realizada, podemos apreciar en la Tabla 23, que los principios que vienen siendo cumplidos parcialmente son los relativos a gestión de recursos humanos. A pesar de tener un ambiente de trabajo y clima organizacional saludable, con niveles moderados de motivación del personal que permite manejar indicadores de rotación de personal bajos, relaciones laborales sólidas y lograr los objetivos de manera estándar, se deben tomar acciones inmediatas en este aspecto, para evitar que el factor más importante de la empresa, no esté alineado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y crecimiento de ésta. Al no ser una estructura vertical y por la cantidad de personal que trabaja en la empresa, se produce una comunicación efectiva de las principales directivas, políticas, reglamentos, lineamientos y procedimientos para las diversas áreas.

Tabla 23

Evaluación del cumplimiento de los principios de Fayol

Principios de Fayol	Descripción	Cumple
Unidad de mando	Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.	Sí
Autoridad	Tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.	Sí
Unidad de dirección	Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, debe contar con un administrador para cada caso.	Parcialmente
Centralización	Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.	Sí
Subordinación del interés particular al general	Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.	Sí
Disciplina	Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.	Sí
División del trabajo	La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.	Parcialmente
Orden	Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.	Parcialmente
Jerarquía	El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.	Parcialmente
Justa remuneración	Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.	Parcialmente
Equidad	Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.	Sí
Estabilidad	Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.	Sí
Iniciativa	Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.	Sí

Nota. Adaptado de “14 principios de Fayol para la administración eficiente,” Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>

Área Comercial. Es la encargada de la venta de los suministros y soluciones eléctricas, y se encuentra conformada por un equipo de ingenieros y técnicos organizados para cumplir las funciones comerciales por cartera de clientes, quienes comercializan los productos en todo el Perú y parte de Colombia. Adicionalmente a las funciones de ventas, el equipo comercial realiza actividades de soporte técnico, orientadas a acompañar al cliente en el uso de los productos y resolver consultas que se puedan presentar. La forma de medición de esta área es por metas mensuales de venta de materiales que se mantiene en inventario, venta de proyectos cuya especificación técnica están orientados a una normativa con estándar técnico alto. La función principal de esta área es cumplir los objetivos de venta, para lo cual realizan actividades directamente con los clientes como visitas técnicas, capacitación y soporte técnico. Esta área es la encargada de la definición de los productos que serán comercializados en los distintos mercados, indicando las características técnicas necesarias, de acuerdo a las solicitudes de compra realizadas por los clientes, y buscando la diferenciación con otros proveedores, a través del ofrecimiento de productos con certificaciones de seguridad y calidad internacionales.

Área administrativa. Esta área es la encargada de realizar las funciones de soporte al negocio como las de administración, recursos humanos, calidad, marketing, tecnologías de la información, seguridad y salud ocupacional. Brinda todas las herramientas necesarias, para que las diferentes áreas puedan desarrollar sus funciones efectivamente. La forma de gestionar las funciones que realiza esta área, es la siguiente: una persona está encargada de la administración, recursos humanos, seguridad y salud ocupacional; otra persona encargada de calidad y marketing, y finalmente una persona encargada de tecnologías de la información.

Área de Abastecimiento. Esta área está encargada de la ejecución de todos los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento de los suministros que son

vendidos a los clientes. Dentro de las actividades que realiza se encuentran: (a) adquisición de productos para atención de órdenes de compra, (b) administración de los almacenes, (c) traslado de productos para atención de órdenes de compra, análisis y reposición de inventarios. Las operaciones del área de abastecimiento se encuentran en la ciudad de Lima – Perú, y es desde esta ciudad donde se realizan todas las entregas a nivel nacional.

Área de Finanzas. Es el área encargada de brindar todas las herramientas financieras para ejecutar las diversas funciones de la empresa. Como principal actividad referida al área comercial, el área de Finanzas se encarga de verificar el riesgo crediticio de los clientes para la atención de órdenes de compra, siendo el principal apoyo al área Comercial en la cobranza de clientes y mantenimiento de adecuados niveles de morosidad. Adicionalmente, es el área encargada de evaluar alternativas de financiamiento, realizar el análisis financiero de los inventarios, financiar la compra de suministros eléctricos, ejecutar acciones de cobranza, realizar funciones contables y tributarias y velar por la seguridad y salud financiera de la empresa.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

La empresa cuenta con un claro conocimiento sobre los clientes que conforman su cartera, los rubros a los que pertenecen, las necesidades de productos que requieren y las normas técnicas con las que trabajan, pudiendo así tener políticas comerciales definidas de productos, plazas, promociones y precio. En la Tabla 24, se presentan las principales líneas de productos y los sectores en los que son ofertados. La medición de los resultados de la fuerza de ventas, se realiza mensualmente y está basado en el cumplimiento de las cantidades de venta establecidos por montos y por productos, llegando al 2014 a un cumplimiento de 71% de la meta establecida. Las ventas están sujetas a incentivos por ventas anuales, aún no está definida estos incentivos dentro de una política de incentivos

para ser aplicados mensualmente. Los resultados de ventas son controlados y verificados según comité trimestral en el cual participa la alta gerencia de Proveedores Mineros SAC (Sanchez, comunicación personal, 15 de agosto de 2015).

Tabla 24

Líneas de productos por sectores

Líneas de productos	Sectores					
	Minería	Oil & Gas	Industria	Construcción	Telefonía	Empresas Eléctricas
Cables eléctricos importados	Si	Si	Si	No	Si	No
Cables eléctricos Nacionales	Si	No	Si	Si	No	Si
Tableros eléctricos	Si	Si	Si	Si	No	No
Accesorios eléctricos	Si	Si	Si	No	No	No
Conectores	Si	No	No	No	No	No
Aislantes	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Producto. Los productos que ofrece Proveedores Mineros SAC al mercado están certificados y garantizados por normas estándares de reconocimiento mundial como UL, CSA, IEEE, MSHA, ICEA, NEMA, IEC, AENOR, entre otras como la nacional (NTP), lo que permite tener la confianza de los clientes, de la calidad de los productos ofertados. El alcance de la oferta está determinado por la comercialización de productos, productos en consignación, contratos anuales, suministro de materiales con almacén puesto en obra, licitaciones, entre otros; no se realizan servicios de instalación y programación de ningún tipo (Proveedores Mineros SAC, 2014). Los productos que comercializan Proveedores Mineros SAC, son cables eléctricos, tableros eléctricos, enchufes y conectores, aislantes y terminaciones, iluminación y equipos a prueba de explosión. Debido a que el mayor porcentaje de venta se encuentra concentrado en los conductores eléctricos, en la Tabla 25 se presenta la gama de variedades que presenta este producto y sus respectivas descripciones. Adicionalmente a la venta de suministros eléctricos, se ofrecen los servicios indicados.

Tabla 25

Tipos de Cables Eléctricos

Producto	División	Subdivisión	Descripción
		Tipo G-GC	Para uso como cables de alimentación eléctrica en equipos de minería como jumbos, scoops, bombas, palas, etc
		Tipo SHD-GC	Alimentación eléctrica en equipos de minería. Conductor de verificación de conexión a tierra para monitoreo de prueba a fallas.
		Tipo MP-GC	Proporciona distribución de alto voltaje para instalaciones permanentes, (minas subterráneas, perforaciones, en instalaciones aéreas).
	Cables Mineros	Tipo W	Se aplican en situaciones donde no se requiera un conductor de verificación de conexión a tierra para monitorear las fallas a tierra.
		Cable DLO	Para uso en las locomotoras diesel-eléctricas, carros de ferrocarril, equipo de construcción, minero, plataformas de perforación marina, etc.
		Powermine GGC-EU	Diseñado para alimentar equipos móviles, soportando perfectamente el constante enrollado y desenrollado en los tambores portacables
		Cable Búflex	Diseñado para soportar severas condiciones ambientales así como la abrasión y torsión.
Cables Eléctricos		Tipo Teck	Son usados para diversas aplicaciones en minas e industrias, posee alta resistencia a cargas que podrían colocarse sobre ella.
	Cable Armados	Tipo CCW	Aplican para instalaciones en interiores o al aire libre, en lugares húmedos o secos.
		Tipo SWA	Utilizados en todo tipo de industria, en especial, donde las condiciones de operación son extremas, con altos riesgos mecánicos para el cable.
		MC/ACIC	Para zonas con peligro de explosión.
	Control e Instrumentación	SOOW	Se aplican para equipos portátiles y motores pequeños
		Tipo PLTC	Se aplica para uso en bandejas
		Aluminio	Para distribución de energía de baja tensión para instalaciones al aire, entubadas y/o enterrada
		RVK	Son recomendados para ser usados en circuitos de alimentación y distribución de subestaciones, instalaciones comerciales e industriales.
	Cables de Energía	Libres de halógeno	Especialmente recomendados para instalaciones en locales de pública concurrencia.
		Tipo TC	Distribución de energía eléctrica en baja tensión. Instalaciones interiores
		MV 90-105	
		Cables de alta tensión	

Soluciones integrales para proyectos de inversión (Sipia), que brinda el servicio de administración y control de las ubicaciones, operarios y recursos del almacén, permitiendo generar un control del inventario en tiempo real, mecanizar los procesos de recepción, almacenamiento y expedición de mercancías.

Servicio de empalmes y reparaciones para cables mineros y cables de energía en baja y media tensión.

Solución integral de energía para equipos eléctricos de minería (Solución MSHA), a través del cual se brinda todos los productos necesarios para el funcionamiento de equipos eléctricos (Cables Mineros G-GC, SHD-GC y MP-GC, vulcanización y Empalmes, Coupler Baja y Media Tensión, Terminaciones, GFP (Gound Faul Panel), buscando agilizar los procesos logísticos y administrativos de los clientes (menor número de proceso de compras o licitaciones por producto), los procesos operativos (menor número de parada de equipos, al contar con solución integral de alimentación de energía) y con costo cero de inventarios, manejando la entrega de materiales bajo consignación, de acuerdo a un contrato de suministro. La Tabla 26 muestra los mercados especializados a los que atiende Proveedores Mineros SAC, estos mercados son consumidores de productos de una norma técnica eléctrica especial y son de procedencia extranjera. Los mercados especiales están formados por empresas que explotan recursos naturales de manera responsable y son parte de corporativos transnacionales

Tabla 26

Mercados y Exigencia técnica

Mercado	Norma técnicas usadas	Explotación
Gran Minería	NEC,UL,CSA,IEC	Cu
Mediana Minería	IEC,NEC,UL,CSA	Au, Al, Pb, Zn, Ag
Petróleo	IEC,NEC,UL,CSA,IEC	petróleo
Gas	NEC,UL,CSA,IEC	Gas natural
Industria	IEC,UL,VDE	Cementos

Precio. La definición de precios es bajo responsabilidad de la jefatura comercial y cuenta con las herramientas dentro del ámbito de sus funciones (ver Tabla 27). Los precios son básicamente suministrados por los aliados comerciales y calculados según el mercado y tipo de producto. En el caso de cables eléctricos es usada la fórmula polinómica de reajuste de precios de metales y los precios del mercado, otros parámetros que afectan directamente al precio son las variables de marcas, tiempos de entrega, país de origen, entre otras variables, que impactan directamente en el precio de venta. Los precios son competitivos acorde a la durabilidad y seguridad de la instalación del producto, esto es valorado por los clientes más responsables con el medio ambiente y la sociedad. Proveedores Mineros es competitivo en precios en un mercado competitivo de clientes que exigen productos certificados, no compite con precios de productos similares y sin certificación a no ser que sea una necesidad del cliente.

Tabla 27

Determinación de precios por productos

Determinación de precios por Producto	Requisitos	Herramientas de calculo	Materia prima sensible a precios
Cables eléctricos	Costos de cables eléctricos	Fórmulas de ajuste de precios, lista precios, cotizaciones de proveedor.	Cu y Al, Pvc, Xlpe, Cpe, Tpu.
Equipos eléctricos	Costos de equipamiento eléctrico	Cotizaciones de Proveedor, lista precios	PVC, Cu,Al,PE
Accesorios	Costos de Accesorios	Lista precios, cotizaciones de proveedor	Acero, Al, Cu, Pvc, Na, Cl
Conectores y aislantes	Costos del producto	Lista precios Interna	Cu,Al, PVC

La política de precios la establece o dirige la alta dirección a manera de una estrategia por producto y negocio, aun así, no existe una política de precios establecida y estructurada de cara hacia clientes finales. Los precios cotizados son fijos dentro del período de validez de la oferta, pero no contemplan aumentos súbitos en el precio de los minerales (cobre, aluminio, oro, plata), aislantes, entre otros, por lo que de producirse

estos aumentos, se actualizarán las ofertas de los materiales que utilicen estos componentes como base para su fabricación. Proveedores Mineros SAC como parte de su estrategia mantiene el manejo de sus precios acorde al mercado y a la rotación de sus inventarios, así mismo sigue una metodología de cálculo de precios para su producto principal como son los cables eléctricos, equipos eléctricos, accesorios, conectores y aislantes. Los precios ofertados son el primer factor más importante considerado al momento de decidir una compra, de acuerdo a lo manifestado por principales clientes de la empresa (Proveedores Mineros SAC, 2013), como se puede observar en la Figura 56.

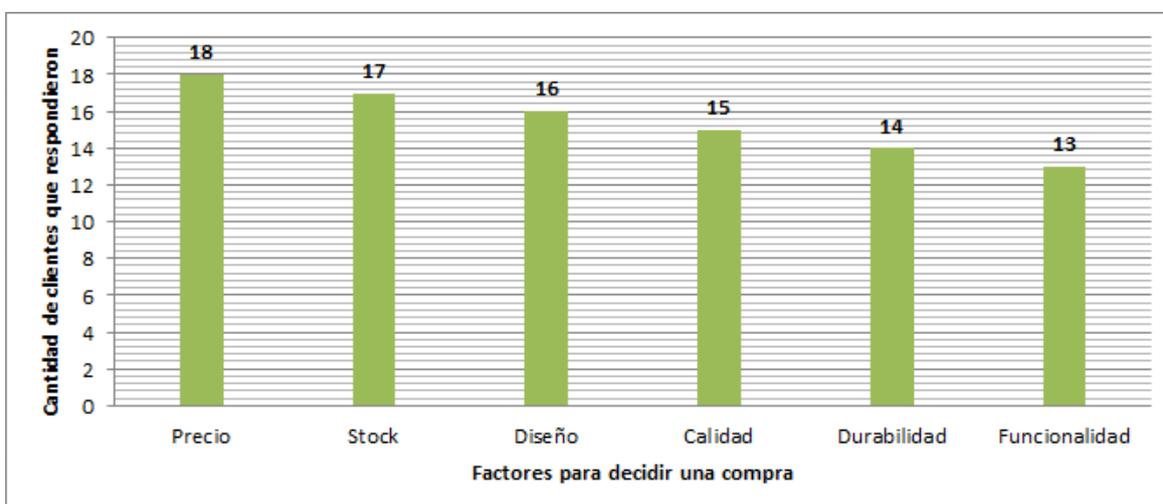


Figura 56. Importancia de factores al momento de decidir una compra, para los principales clientes de Proveedores Mineros. Adaptado de “Informe de Encuesta de Satisfacción del Cliente”, por Proveedores Mineros SAC, setiembre del 2013.

Promoción. Las actividades de promoción, están enfocadas en 02 pilares: (i) promoción de productos, y (ii) promoción de la empresa. Estas actividades de promoción, si bien no cuentan con una estrategia programada dentro del plan estratégico actual de la empresa, han ido incrementándose de acuerdo a las necesidades comerciales, que requieren contar con un soporte publicitario de los productos, lo que permite que la empresa se haga más conocida en los sectores en los que oferta los productos, y se fortalezca más en su segmento. Los clientes a los que se dirigen los productos, no son

leales a una determinada marca, puesto que éstas ofrecen productos con las mismas características técnicas, ocasionando que el cliente tome finalmente las decisiones de compra, basado en otros factores como precio y tiempo de entrega. En cuanto a las compras que hace Proveedores Mineros SAC, no tiene una estrategia de ser una empresa multimarca, aprovisionándose de marcas puntuales como General Cable, Plymouth, Nexans, etc.

Plaza. El alcance de las operaciones de Proveedores Mineros SAC a nivel nacional llega a todos los departamentos del Perú a través de clientes principalmente del rubro minero, habiendo segmentado la atención por zonas: (i) Zona Norte, (ii) Zona Centro, y (iii) Zona Sur, como se presenta en la Figura 57. Esta segmentación se ha determinado que es la más idónea puesto que permite focalizar atención de los ejecutivos comerciales en zonas específicas, estableciendo metas para cada zona, así como distribuyendo la cartera de clientes equitativamente. Para el análisis de participación de mercado se toma en consideración a los conductores eléctricos, que corresponden a la línea de producto de mayor venta para Proveedores Mineros SAC.

A nivel nacional, existe una dependencia local y una dependencia externa de conductores eléctricos. En cuanto a la dependencia local, Indeco es el líder del mercado seguido por Ceper, teniendo también la participación de productores de gran envergadura como Phelps Dodge y Centelsa (Mercado de cables y conductores, 2010). Proveedores Mineros SAC compite en el mercado de comercializadores con dependencia externa, debido a que el 56% de conductores eléctricos que comercializa son importados.

Una primera vista de cómo viene siendo atendido el mercado, es analizando las importaciones de conductores eléctricos. Según Veritrade (2014) la importación de los cables de baja tensión representan (US\$44.65 millones), media tensión (US\$20.32 millones) y sumados hacen un mercado de \$65.04 millones. De esta cantidad importada,

Anixter Jorvex lidera con 53.8%, seguido por Miguez en un 28.62%, Dfj Ingeniería con 5.82%, Proveedores Mineros SAC con 5.24%, PDIC con 3.79%, Geyer Kabel con 2.10%, finalmente Eecol Electric con 0.66%. Una segunda vista de la atención al mercado, es analizando la facturación de las empresas que compiten directamente con Proveedores Mineros SAC, obteniendo información del ranking presentado por Perú Top Publications (2011), donde Anixter Jorvex lidera con 58.18%, Conductores Eléctricos Lima con 13.87%, Conductores y Cables del Perú 9.19%, Eecol Electric 6.37%, Vyf Tecnología 6.37%, Proveedores Mineros 3%, y finalmente Geyer Kabel con 1.36%.



Figura 57. Segmentación de clientes por zonas geográficas.
Tomado de Plan de Ventas 2013 Proveedores Mineros SAC

Proveedores Mineros SAC a pesar de tener como producto de mayor venta en su portafolio a los cables eléctricos dirigidos al sector minero, el cual es muy sensible a los precios del mercado mundial de los metales, ha demostrado ser una empresa que puede afrontar y subsistir ante un mercado económicamente inestable o turbulento. Durante los últimos cuatro años, donde se presentó una considerable volatilidad en este mercado, debido a las variaciones de los precios del cobre, Proveedores Mineros SAC ha mantenido su nivel de ventas anuales, presentando incluso una tendencia de crecimiento de mencionadas ventas. Esta situación, es un claro indicador, de que a pesar de las amenazas externas, Proveedores Mineros SAC es una empresa que tiene la capacidad de afrontar escenarios turbulentos al giro de su negocio (ver Figura 58).

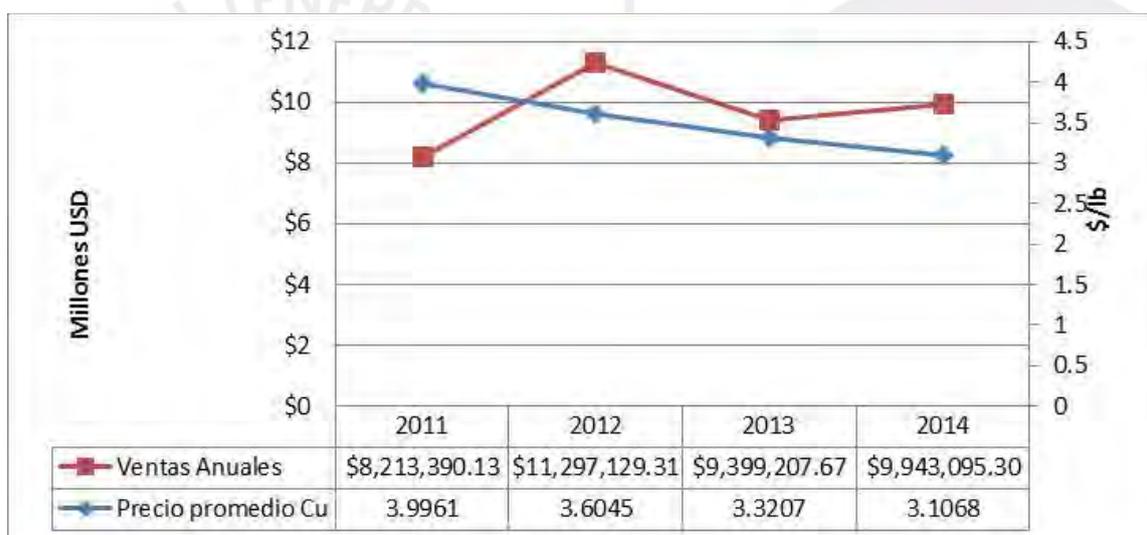


Figura 58. Comportamiento de ventas ante variación del precio del cobre.

4.1.3 Operaciones y Logística

El centro de operaciones de Proveedores Mineros SAC, se encuentra ubicado en la ciudad de Lima en el distrito de Chorrillos. Tiene como función controlar los inventarios y velar por su reposición en los productos de valor diferenciado. Adicionalmente esta área coordina los requerimientos con clientes, proveedores y el cliente interno. Solicita productos a proveedores, negocia con la cadena de abastecimiento, realiza la recepción de

la mercadería enviada por proveedores y atiende las órdenes de compra, a través del envío de materiales.

Proceso. De todo el proceso operacional de Proveedores Mineros SAC, a parte del área de ventas, el área de logística, es de suma importancia en la eficiencia y eficacia de este proceso, debido a que dentro de ésta área se realiza la gestión del inventario de productos eléctricos, a través de una evaluación de las necesidades del área comercial contra las existencias y movimientos de inventarios. Esta área está a cargo de realizar el aprovisionamiento de los productos para atender a las órdenes de compra ganadas, a través de compra de materiales. Son los encargados de hacer el seguimiento a los proveedores para la atención de las órdenes de compra, así como son responsables del seguimiento de que los productos lleguen a los clientes en buena calidad y en los tiempos establecidos. En la Figura 59 se presenta el proceso productivo de Proveedores Mineros SAC y en la Tabla 28, las funciones y responsable a lo largo del proceso productivo formulado.

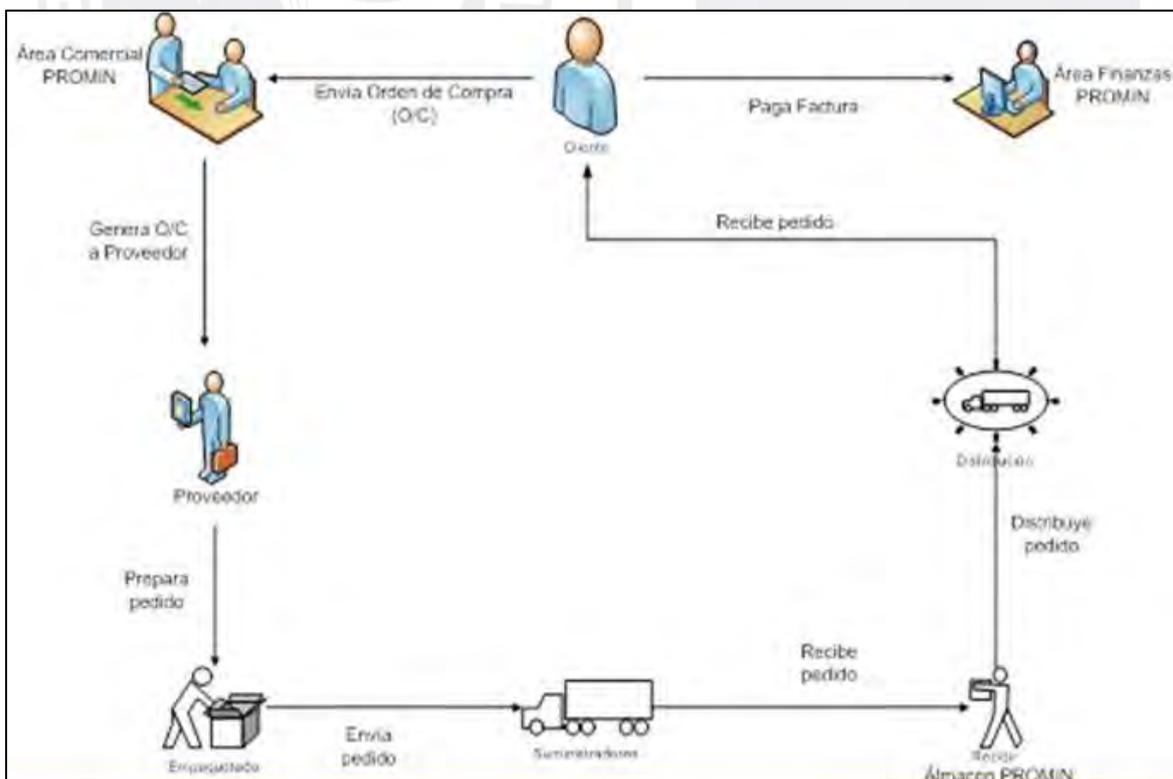


Figura 59. Adaptación de proceso operativo de Proveedores Mineros SAC

Tabla 28

Funciones y responsables de la cadena operativa

Funciones	Responsables Área	Áreas involucradas
Negociación con Proveedores	Jefe abastecimiento	Comercial, calidad
Gestión de inventarios	Comprador, almacenero	Comercial, Finanzas, calidad
Despachos de material	Distribuidor, almacenero	Comercial, Calidad
Respuesta a los clientes	Jefe abastecimiento, distribuidor, almacenero	Comercial, calidad
Coordinación con clientes internos	Jefe de abastecimiento	Administración, calidad

Proveedores. Proveedores Mineros SAC, ha realizado alianzas estratégicas con fábricas mundialmente reconocidas, ubicadas en Europa, Norteamérica y algunos países de Sudamérica, para el aprovisionamiento de productos eléctricos. Las fábricas con las que se trabaja cumplen con todos los estándares internacionales eléctricos de seguridad y calidad exigidos, razón por la cual los productos ofertados cumplen con todos los requisitos legales para ingresar al mercado nacional. En la Tabla 29 se presenta los proveedores de la empresa, los productos que suministran, la procedencia y la relación o convenio que mantienen con Proveedores Mineros SAC.

Tabla 29

Proveedores y grado de relación comercial

Proveedores	Productos que suministra	Procedencia	Relación o convenio
General Cable	Cables eléctricos	Usa	Distribuidor
Nexans Canadá	Cables eléctricos	Usa	Distribuidor
Belden	Cables eléctricos	Usa	Distribuidor
Ls cable	Cables eléctricos	Corea	Distribuidor
Plymouth	Aislantes	España	Canal Exclusivo
Top Cable	Cables eléctricos	España	Distribuidor
Schneider Electric	Equipamiento Eléctrico	Usa	Distribuidor
Power Conector	Enchufes eléctricos	Perú	Canal Exclusivo
Hubbell	Accesorios eléctricos certificados	Usa	Distribuidor
T&B	Accesorios eléctricos certificados	Usa	Distribuidor

Stock. Proveedores Mineros SAC, realizar diferentes estrategias para lograr contar con el stock de los principales productos en sus almacenes, siendo conocedores, de la importancia que tiene este factor al momento de decidir una compra por el cliente (ver Figura 60) y considerando que es el segundo factor de decisión al momento de generar una orden de compra (Proveedores Mineros SAC, 2013). Dependiendo del tipo de producto y rotación del mismo, si es que los productos no se encuentran dentro del inventario de la empresa, se realizan compras por cada orden de compra puntual o por grandes lotes. Dentro de las gestiones comerciales realizadas con los Proveedores, se busca en todo momento respetar los acuerdos comerciales pactados sobre porcentajes de compra a realizar.

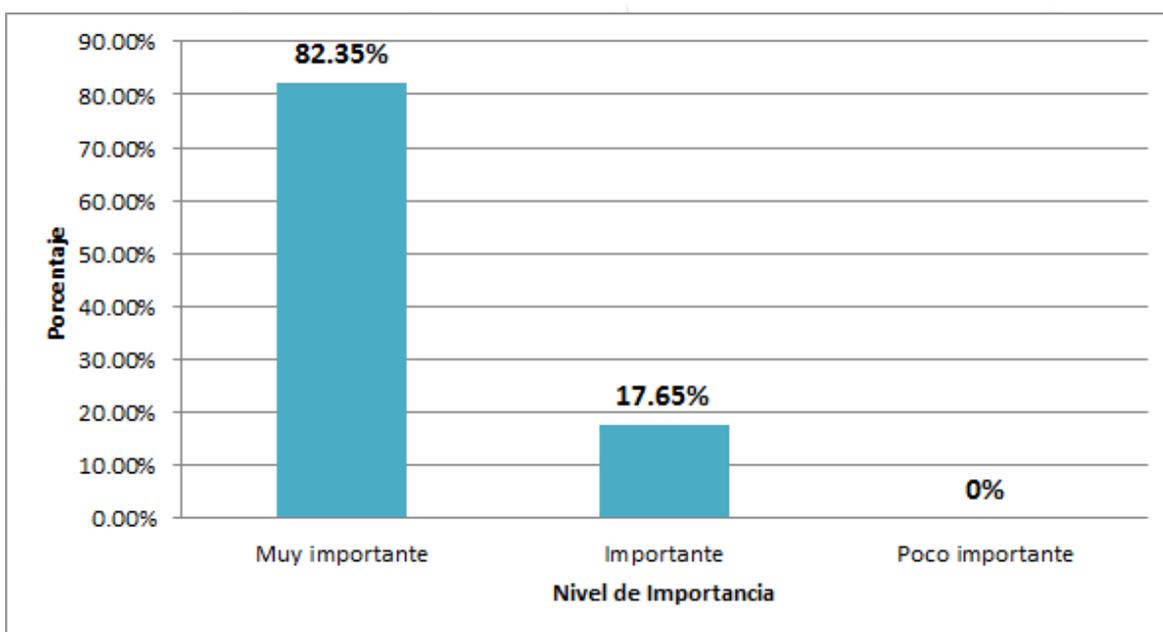


Figura 60. Importancia de factor Stock al momento de decidir una compra, para los principales clientes de Proveedores Mineros. Adaptado de “Informe de Encuesta de Satisfacción del Cliente”, por Proveedores Mineros SAC, setiembre del 2013.

Tiempos de entrega. Una variable importante dentro del proceso operativo de Proveedores Mineros SAC es el tiempo de entrega de los productos que comercializa. Estos tiempos de entrega difieren dependiendo de la ubicación de los productos. Si estos productos se encuentran dentro de los almacenes de Proveedores Mineros SAC, los

tiempos de entrega que se manejan van desde un (01) día, hasta veinte (20) días, siendo el tiempo máximo del producto que más demora en ser atendido. Si los productos solicitados se encuentran en el extranjero, Proveedores Mineros SAC realiza las negociaciones respectivas con las fábricas para mejorar los tiempos de entrega y superar al resto de competidores, realizando una serie de gestiones logísticas, para que estos tiempos sean menores a 70 días, pudiendo llegar en ocasiones a 90 días. Los tiempos de entrega que maneja para sus principales productos representan una fortaleza para la satisfacción de sus clientes (ver Tabla 30).

Tabla 30

Rangos de tiempos de entrega y nivel de cumplimiento para productos en inventario.

	Rangos promedio tiempo entrega Inventario local	Rangos promedio de tiempos de entrega Inventario extranjero	Nivel cumplimiento
Conductores eléctricos	1-5 días	30-70 días	98%
Enchufes	1-20 días	3-25 días	95%
Aislantes	2-3 días	30-70 días	90%
Equipamiento eléctrico	2-3 días	30 días	70%

Por las necesidades que presentan los clientes a los que Proveedores Mineros SA atiende, el factor tiempo de entrega, está asociado a Stock el cual es considerado como el segundo factor de decisión dentro de la toma de decisiones para generar una orden de compra. Este factor en la encuesta de satisfacción que se realizó en el año 2013, obtuvo aproximadamente un 57% (ver Figura 61). Esta situación generó que la Gerencia General de Proveedores Mineros SAC, tomen acciones para responder al mercado, a través de la compra de inventarios, generándose que este porcentaje de cumplimiento se eleve y llegue a lo indicado en la Tabla 30.

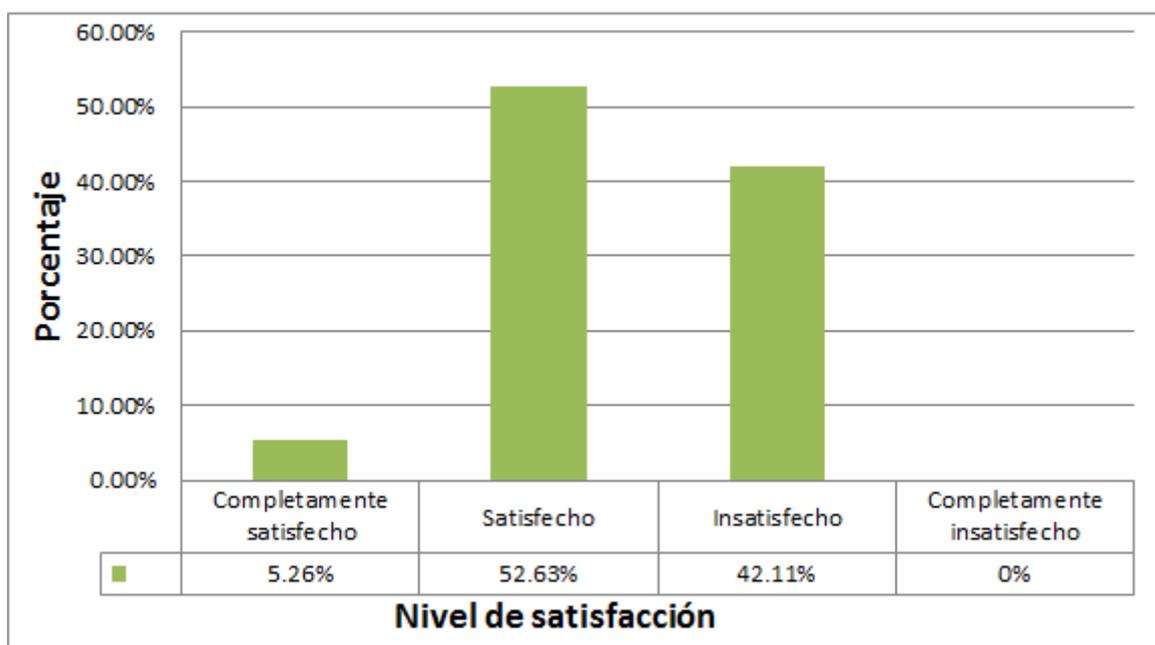


Figura 61. Grado de satisfacción respecto al Tiempo de Entrega para los principales clientes de Proveedores Mineros.

Adaptado de “Informe de Encuesta de Satisfacción del Cliente”, por Proveedores Mineros SAC, setiembre del 2013.

Calidad. Dentro del proceso operativo de Proveedores Mineros SAC, se cuenta con una Política de Calidad, cuya promoción viene siendo dada desde la gerencia general. Esta Política de Calidad, representa el compromiso que tiene la empresa de trabajar en un sistema de calidad y mejora continua permanente, teniendo como principales objetivos los siguientes: (i) aumentar el grado de satisfacción de los clientes, (ii) reducir el número de reclamos, (iii) desarrollar la competencia del recurso humano y (iv) promover la gestión de la calidad y la mejora continua a todo el personal y procesos de la empresa.

Actualmente, los principales procesos de la empresa cuentan con métricas y estándares de calidad, los cuales deben ser cumplidos por todos los participantes del proceso, y están en una constante medición de conformidades y no conformidades, para asegurar y garantizar, el óptimo desempeño de éstos. Todo este despliegue que la empresa viene realizando, se ve traducido en los niveles de satisfacción de los clientes, respecto a la calidad de los productos que ofrece Proveedores Mineros SAC, como se puede observar en la Figura 62.

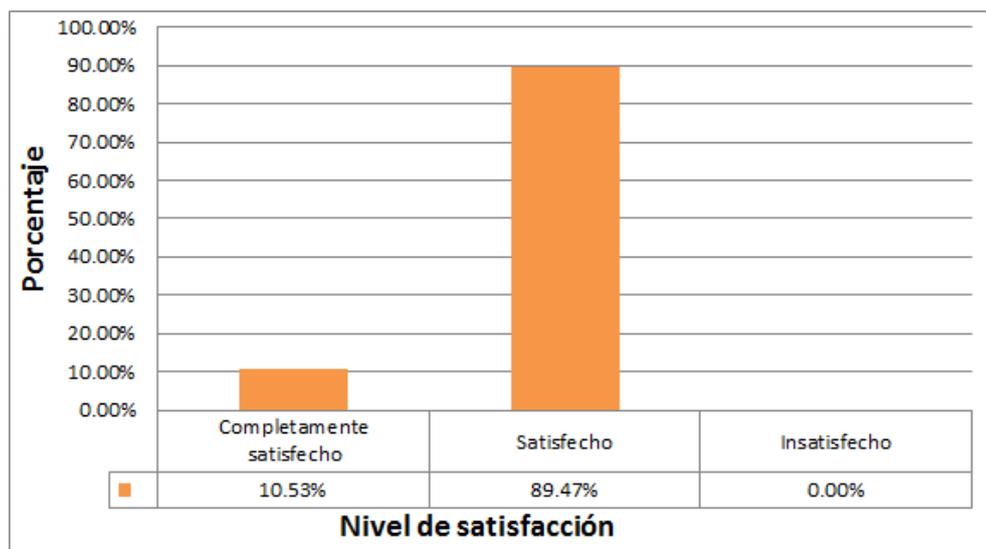


Figura 62. Grado de satisfacción respecto al Calidad de los Productos de Proveedores Mineros SAC, para principales clientes.

Adaptado de “Informe de Encuesta de Satisfacción del Cliente”, por Proveedores Mineros SAC, setiembre del 2013.

Satisfacción del cliente. Del análisis realizado, se observa que la empresa es muy vigilante de la satisfacción de sus clientes, y que los clientes tienen una percepción adecuada del servicio que ésta les ofrece, la mercadería que reciben, la atención a consultas, el soporte post venta, entre otros factores. Según la última encuesta de satisfacción de clientes realizada por la empresa (Proveedores Mineros SAC, 2013), el grado de satisfacción de éstos es de un 5.26% de clientes completamente satisfechos, un 84.21% de clientes satisfechos y un 10.53% de clientes que se encuentran insatisfechos con el servicio brindados por la empresa (ver Figura). Otros aspectos que tienen impacto en la satisfacción del cliente e impactan en el resultado final, son: (i) el asesoramiento de parte de los ejecutivos comerciales, (ii) el tiempo de atención ante consultas, solicitud de cotización, visitas o reclamos; (iii) cumplimiento de ofertas con requerimientos del cliente. En todos estos aspectos, alrededor del 90% de los clientes evaluados, se encuentran satisfechos con la empresa, situación que obliga a Proveedores Mineros SAC a realizar las estrategias de respectivas, para lograr que este grado de satisfacción se incremente (ver Figura 63).

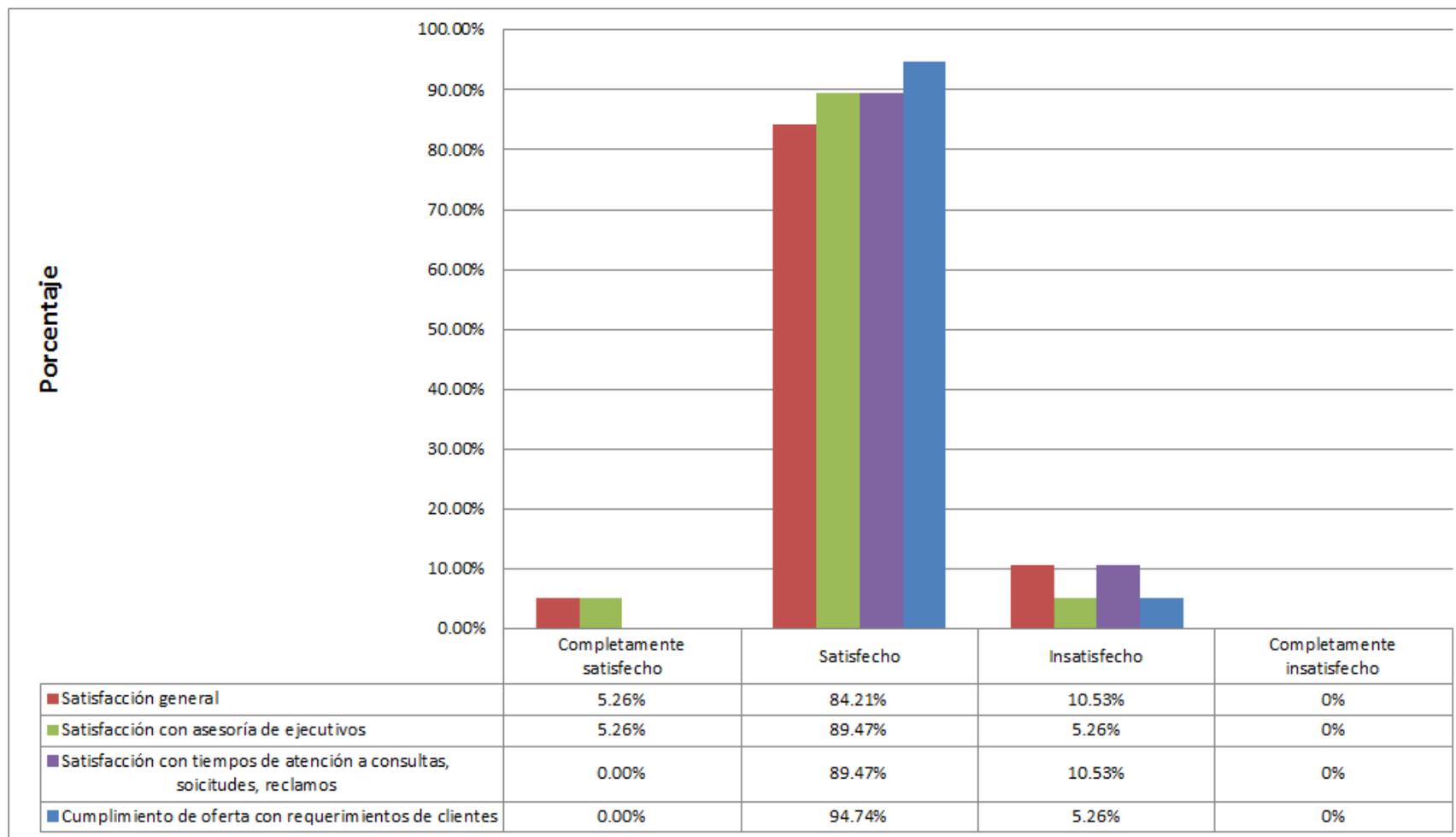


Figura 63. Indicadores de satisfacción de clientes de Proveedores Mineros SAC.

Adaptado de “Informe de Encuesta de Satisfacción del Cliente”, por Proveedores Mineros SAC, setiembre del 2013.

4.1.4 Finanzas

Del análisis de los Estados Financieros de Proveedores Mineros SAC desde el año 2011 al año 2014, se puede apreciar que la empresa ha demostrado un conservador comportamiento económico, reflejando una adecuada liquidez, rentabilidad, apalancamiento y actividad económica. En la Figura 64 se aprecia que, en promedio, el 95% de los activos de la empresa, está ubicado dentro de las partidas de activos corrientes, sobresaliendo entre ellas las cuentas de existencias, reflejando con ello, que la empresa posee un gran nivel de inventarios. Por otro lado, notamos que el pasivo tiene una participación promedio del 76%, mientras que el patrimonio representa el 24%, en promedio, reflejando que la principal fuente de financiamiento de la empresa proviene de terceros. Esta composición de altos activos corrientes y pasivos corrientes es común al sector, como se parecía en Figura 64, haciendo que su principal activo sean sus existencias disponibles para la venta. Los principales ratios financieros de la empresa, agrupados de la siguiente manera: Rentabilidad, Liquidez, Apalancamiento, Actividad y Crecimiento, los cuales nos permitirán tener una visión del manejo financiero y económico de la empresa.

Ratios de Rentabilidad.- Miden la eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión (D'Alessio, 2013), en este sentido, en la medida que los indicadores sean mayores demostrarán un mejor desempeño económico de la empresa. Según la Figura 65, se aprecia que el margen bruto y el margen operativo han registrado una disminución en los años analizados; reflejando que la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades ha sido menos eficiente, este comportamiento obedece a los mayores costos de ventas asumidos por la empresa. Este comportamiento de mayores costos de ventas no es uniforme entre las empresas consideradas en este análisis con competidores y referentes, pero es Proveedores Mineros SAC la empresa más cercana a la

media porcentual en cada rubro analizado, reflejando una necesidad de revisión de sus principales generadores de costos para una posible optimización.

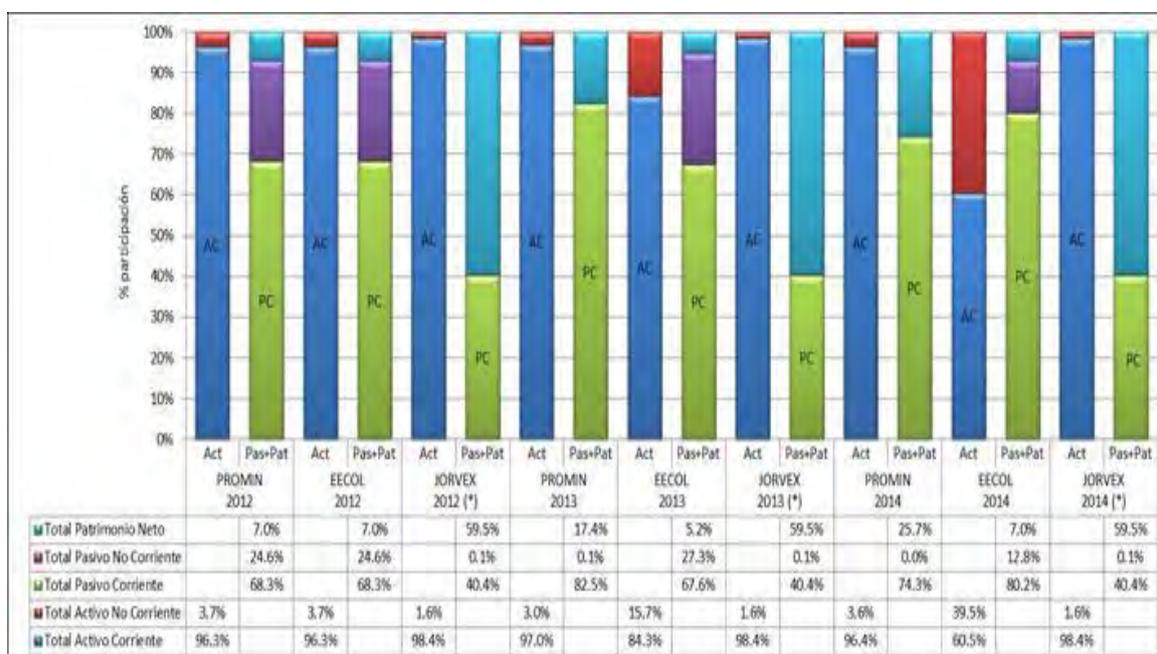


Figura 64. Análisis Porcentual de la Composición del Balance General – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Nota: (*) Estimado; Act = Activo; Pas= Pasivo; Pat = Patrimonio; AC= Activo Corriente; PC= Pasivo Corriente.

Por otro lado, según la tendencia presentada del margen neto, se aprecia que éste ha presentado una ligera mejora en su evolución, señalando con ello que la empresa posee mayor utilidad por cada unidad de ventas; sin embargo, este mejor desempeño responde al incremento de los ingresos no operacionales, los cuales, al no corresponder al giro del negocio, no permiten tener proyecciones claras y estables que puedan sustentar este mejor comportamiento a lo largo de los años analizados. Durante el año 2013 se muestra un beneficio neto negativo por las pérdidas reflejadas en los Estados Financieros debido a una baja en las ventas y un incremento en los gastos de la empresa, ocasionados por una reestructuración de personal, lo cual se revirtió en el año 2014. El promedio del sector está por los 2.9%, la cual está por ligeramente por debajo de lo obtenido en el 2014 que es del 3.5%.

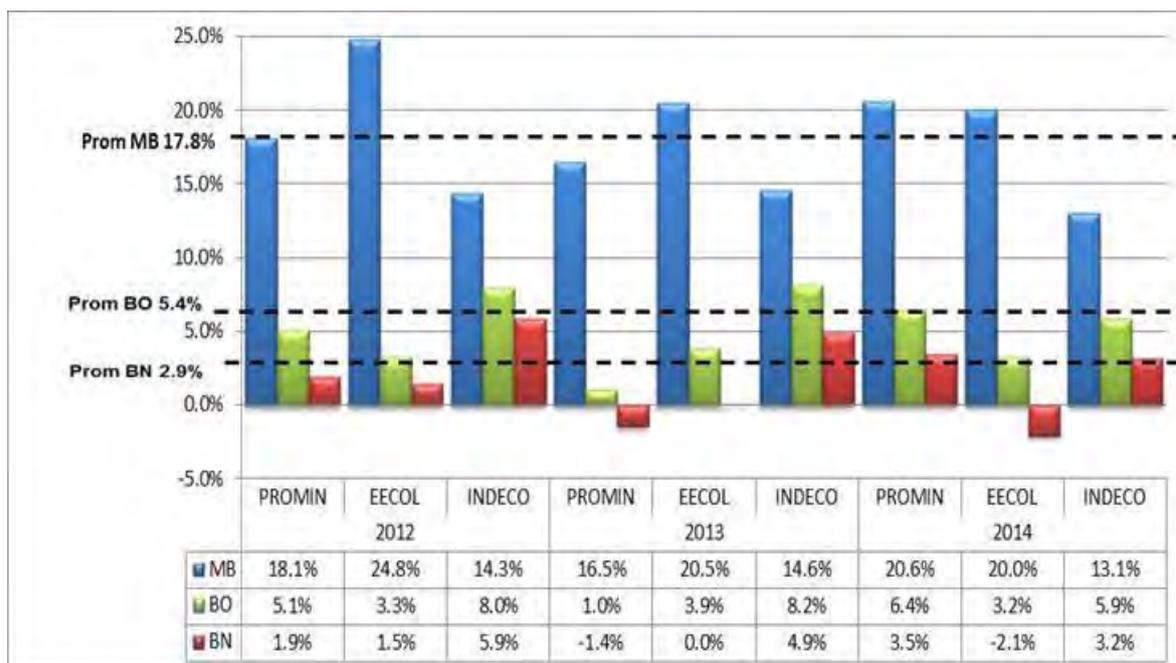


Figura 65. Ratios de Rentabilidad: Utilidad Bruta, Utilidad Neta y Utilidad Operativa - Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes
 Nota: MB = Margen Bruto; BO = Beneficio Operativo; BN = Beneficio Neto.

Como se aprecia en la Figura 66, el retorno de la utilidad con respecto a los activos (ROA) ha mostrado una tendencia estable entre los años 2011 y 2014, el buen desempeño registrado en su inicio obedece al alto dinamismo de la economía peruana que mantuvo un crecimiento del 6.9% arrastrando así al sector con un promedio de 8.3%, lo cual se vio traducido en incrementos de los ingresos y las utilidades de las empresas. En el año 2014 para Proveedores Mineros SAC el decremento se ve explicado principalmente por la políticas de cuentas por cobrar e inventarios promovida por la empresa, al decidir incrementar el crédito, con el objetivo de contar con stock de suministros para captar un mayor número de clientes y atender ventas de manera más eficaz, aun así el promedio del sector analizado se encuentra no muy por encima de los resultado mostrando un manejo adecuado de sus activos para la generación de utilidades. El buen manejo de la rentabilidad sobre los activos tendrá un papel importante dentro del nuevo plan estratégico que se está proponiendo, debido al nivel importante dentro de los estados financieros de Proveedores Mineros SAC.

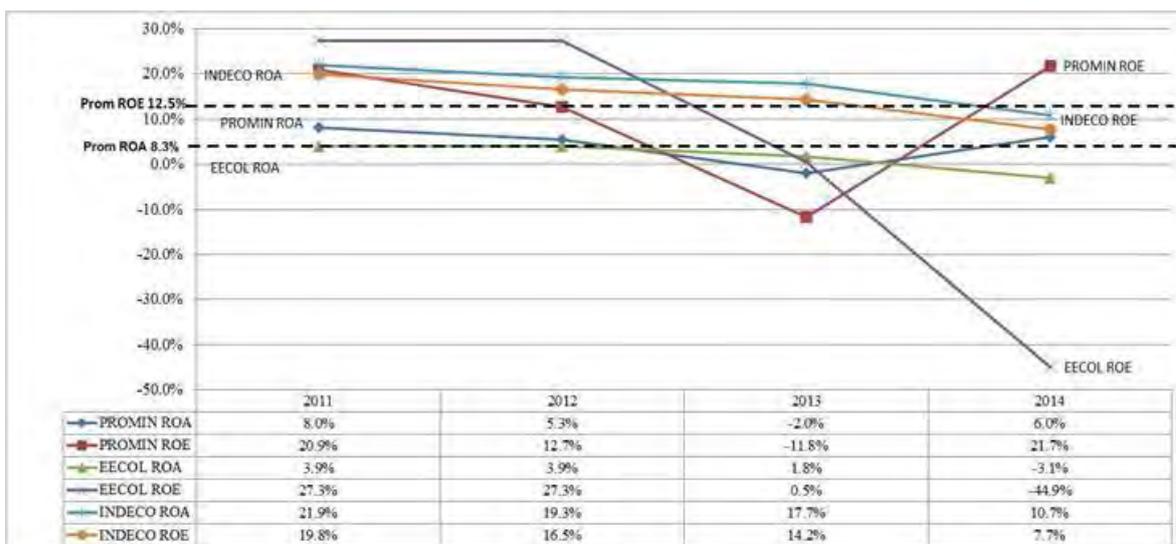


Figura 66. Ratios de Rentabilidad: Rotación de Activos y Rotación del Patrimonio – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Con respecto al retorno sobre el patrimonio (ROE), Proveedores Mineros SAC ha registrado un crecimiento desde el año 2011 al año 2014, mostrando que los capitales invertidos en la empresa están siendo utilizados de manera eficiente incrementando su rentabilidad, este mismo indicador se mantiene para el año 2014 y con esto consolida la opción de apalancamiento de la empresa frente a terceros. Como se aprecia, los indicadores de Rentabilidad sobre el Patrimonio resultan ser superiores a los de Rentabilidad sobre los Activos, condición que da a la empresa la posibilidad de obtención de financiamiento externo para sus operaciones, tal y como se mencionó en el análisis porcentual de la composición del Balance, el apalancamiento financiero viene por parte de la deuda de terceros, lo cual califica a Proveedores Mineros SAC como sujeto de créditos frente a entidades financieras y proveedores. Esta alta porción de la deuda financiada con terceros hace a la empresa dependiente del flujo de capital de corto plazo y sujeta a un buen manejo de la tasa de interés que debe pagar por tener préstamos de corto plazo.

Ratios de Liquidez.- Miden la capacidad de la organización para satisfacer sus necesidades de corto plazo (D'Alessio, 2013), mientras mayores sean los Índices de Liquidez, mayor será la solvencia de la empresa en el corto plazo. A nivel del índice de

Liquidez General, Proveedores Mineros SAC, a pesar de su tendencia estable, se ubica dentro del rango aceptable de riesgo de liquidez, lo que revela la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas, aun así está por debajo del a media del sector reflejando una necesidad de optimizar la composición de su deuda a corto plazo, tal y como se refleja en la Figura 67. La empresa por tener altos niveles de inventarios dentro de la composición de los activos, hace que uno de los rubros importantes sea la de Existencias, en almacén y en tránsito.

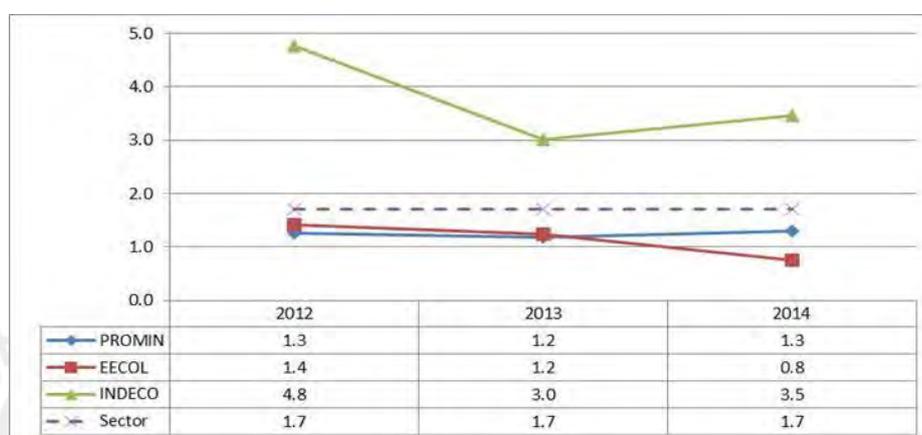


Figura 67. Ratios de Liquidez: Liquidez General – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Al igual que el ratio de liquidez general, el ratio de prueba acida evalúa la liquidez pero con un mayor grado de exigencia, al tomar en cuenta únicamente las partidas más líquidas del activo corriente, dejando de lado las existencias, los gastos pagados por anticipado y otros activos. Como se puede ver en la Figura 68, Proveedores Mineros SAC mantiene índices pequeños en esta prueba acida, lo que muestra que la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes podría presentar algunas dificultades. Este resultado corresponde a la política de inventarios seguida por la empresa, que para el año cinco ha destinado más del 63% de sus Activos Corrientes a la partida de existencias; esta prueba acida está reflejando que el sector maneja un mejor indicador, mostrando la necesidad de reducir el nivel de inventarios y transformarlos en ingresos para la empresa.

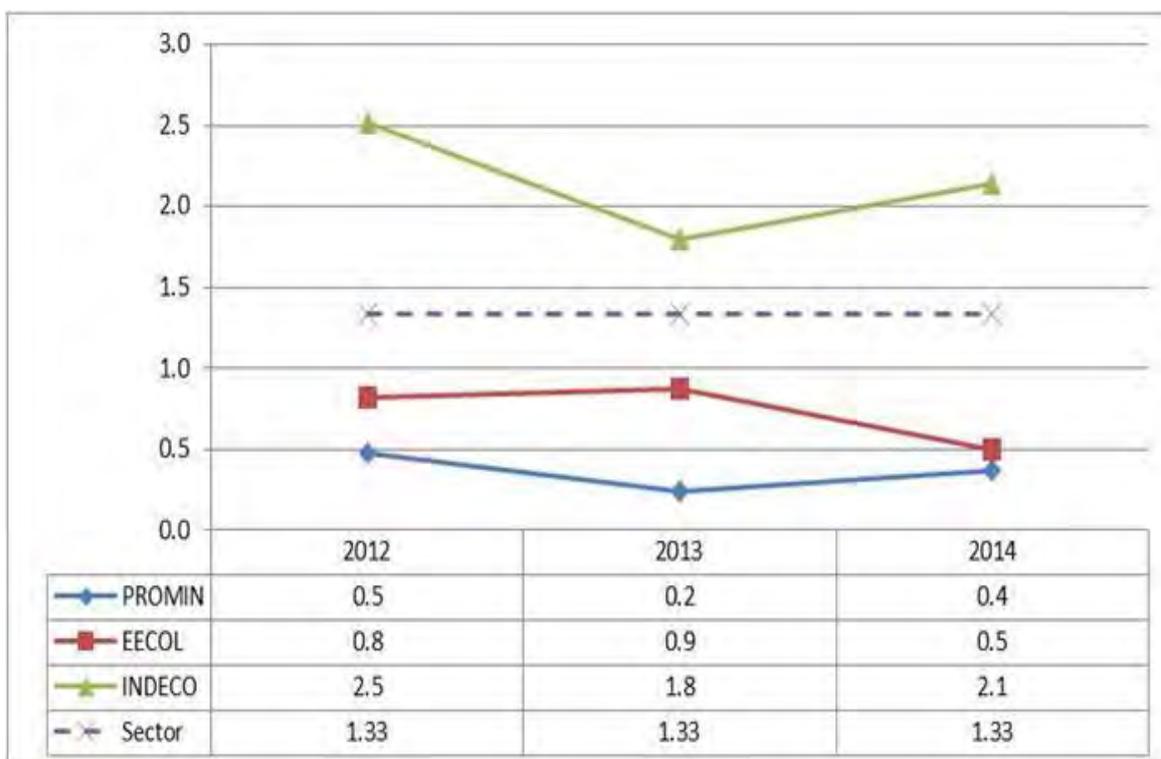


Figura 68. Ratios de Liquidez: Prueba Ácida – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Ratios de Apalancamiento.- Los ratios de apalancamiento, miden el grado de financiamiento de la deuda (D'Alessio, 2013), determinando la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa, mostrando la capacidad de la empresa de responder a sus obligaciones con los acreedores. En la Figura 69 se aprecia que el cociente deuda al activo de Proveedores Mineros SAC ha aumentado cada año del análisis realizado, llegando a porcentajes significativos de financiamiento con terceros, registrando en el año cinco que el 74% de los activos han sido financiados con deuda proveniente del sistema financiero y proveedores. En este contexto, la empresa posee una adecuada calificación crediticia debido al cumplimiento oportuno y responsable de los compromisos de pago, reflejando que el financiamiento de la operación es acorde al giro del negocio, a corto plazo. De acuerdo a los datos analizados de los competidores de Proveedores Mineros SAC, el promedio de los resultados del sector en el que se encuentra, están por debajo de los resultados obtenidos por la empresa.

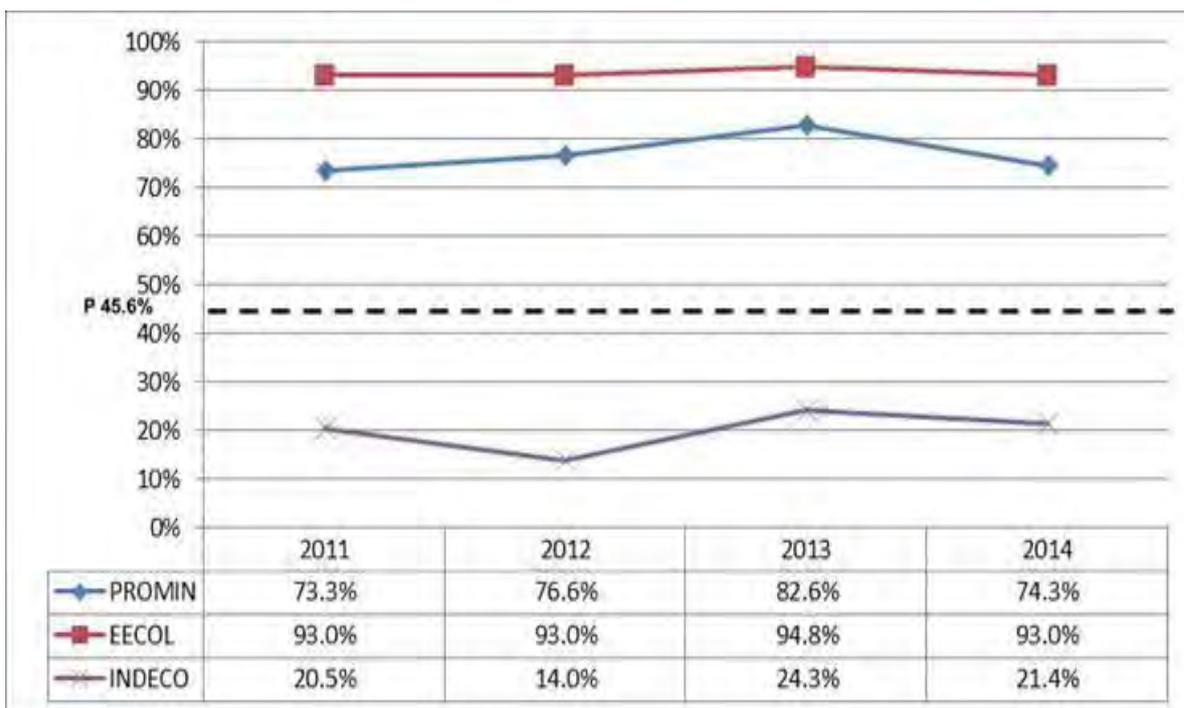


Figura 69. Ratios de Apalancamiento: Cociente Deuda al Activo – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Nota. P=Promedio

El cociente deuda al patrimonio es un índice que evalúa la relación entre los recursos aportados por los acreedores y los aportados por los dueños de la empresa. Para Proveedores Mineros SAC el endeudamiento de terceros representa en promedio 3 veces el patrimonio de la empresa, lo que refleja una vez más que su financiamiento proviene principalmente de fuentes externas, tal como se aprecia en la Figura 70. Con respecto al cociente deuda a largo plazo al patrimonio, Proveedores Mineros SAC se caracteriza por mantener una participación del pasivo no corriente que en el año 5 representa únicamente el 0.01% de la totalidad del pasivo y patrimonio, en este sentido, debido a que la empresa no posee pasivos de largo plazo significativos no resulta relevante calcular y evaluar el indicador de cociente deuda al patrimonio. El promedio del sector se encuentra por debajo de lo mostrado para la empresa, reflejando una posible decisión de ajuste para la composición de la deuda, para hacer frente a posibles proyectos futuros de expansión de operaciones.

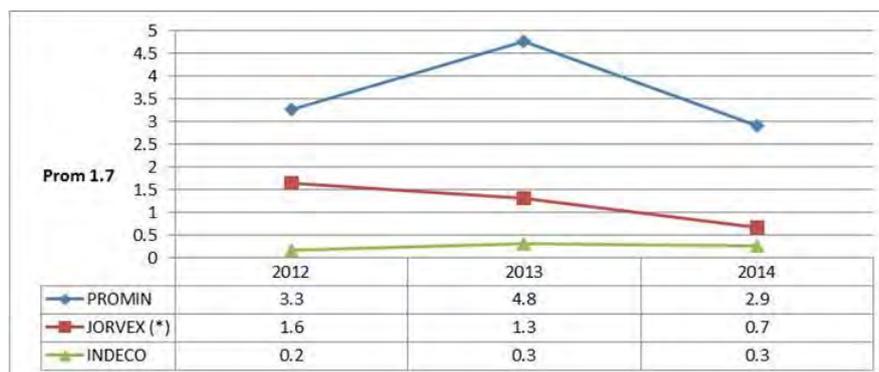


Figura 70. Ratios de Apalancamiento: Cociente Deuda al Patrimonio – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Nota. (*) Estimado; Prom=Promedio

La cobertura de intereses, expresada como el número de veces que la utilidad antes de intereses e impuestos cubre los gastos financieros, indica que Proveedores Mineros SAC posee un nivel de utilidades que permite cubrir la totalidad de los gastos financieros asumidos y mantener un excedente para hacer frente a otras obligaciones contraídas, en 2.9 veces en el año 2014; la media del sector se encuentra en 1.7 veces mostrando una salud financiera para asumir compromisos de deuda con terceros de corto plazo, tal como se muestra en la Figura 71. Esta cobertura de intereses calza correctamente con el horizonte de deuda y el giro del negocio, por tener altos inventarios, los préstamos de terceros son de corto plazo, financiando la operación dentro del año que sigue. La buena salud financiera es producto de un moderado manejo de las finanzas y las buenas decisiones de financiamiento.

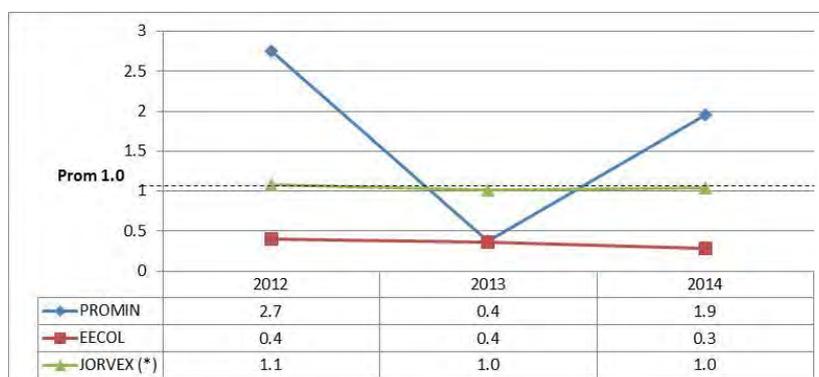


Figura 71. Ratios de Apalancamiento: Cobertura de Intereses – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Nota. (*) Estimado; Prom=Promedio

Ratios de Actividad.- Miden el uso efectivo de los recursos de la organización (D'Alessio, 2008), mientras mejores sean estos índices se estará haciendo un uso más eficiente de los recursos utilizados. La rotación de inventarios de Proveedores Mineros SAC ha tenido una tendencia decreciente entre los años 2012 al 2014, no obstante, sigue manteniendo un comportamiento dinámico en su rotación, 4 veces al año en promedio, sin embargo el promedio del sector se ubica en 6.2 veces mostrando una necesidad de mejorar la gestión de los inventarios para mantener un equilibrio en los ingresos corrientes a futuro, según se aprecia en la Figura 72. Uno de los desafíos que debe atender la empresa, es mejorar su rotación con las técnicas de ventas necesarias para movilizar estos recursos y convertirlos en un activo más líquido con las ventas. Los activos fijos no son representativos en el balance general por lo que su rotación no es significativa para el presente análisis.



Figura 72. Ratios de Actividad: Rotación de Inventarios – Proveedores Mineros SAC, competidores y referentes.

Nota. (*) Estimado; Prom=Promedio

En los períodos de pago y cobro que mantiene Proveedores Mineros SAC se aprecia que los períodos de cobro son inferiores a los períodos de pago con lo cual se obtiene un apalancamiento financiero con proveedores. Si bien, se registró una disminución en los períodos de cobro y de pago en el año uno, los mismos se incrementaron en el año tres en respuesta a las políticas de evaluación de créditos

concedidos y otorgados, manteniéndose cercano al promedio del sector; tal como se muestra en la Figura 73. Este rubro es otro de los indicadores que la empresa debe mejorar, al tratar de estar acorde con el promedio del sector.

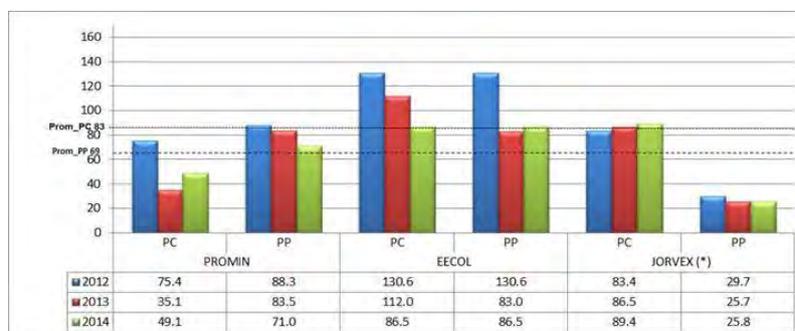


Figura 73. Ratios de Actividad: Período de Cobro y Pago – Proveedores Mineros SAC SAC.

Nota. (*) Estimado; Prom=Promedio

Indicadores de Crecimiento.- Miden la capacidad de la organización de mantener su capacidad económica (D'Alessio, 2008). Proveedores Mineros SAC ha registrado una evolución positiva en la utilidad neta obtenida, lo que refleja una adecuada capacidad económica de la organización (ver Figura 74). Esta evolución expresada en porcentajes de crecimiento, refleja que las utilidades netas se han acercado al promedio del sector pero las mismas se podrían mejorar con una correcta optimización de sus procesos operativos y potenciarse si consideran un crecimiento de como organización en el futuro; esto según se aprecia en la Figura 75.

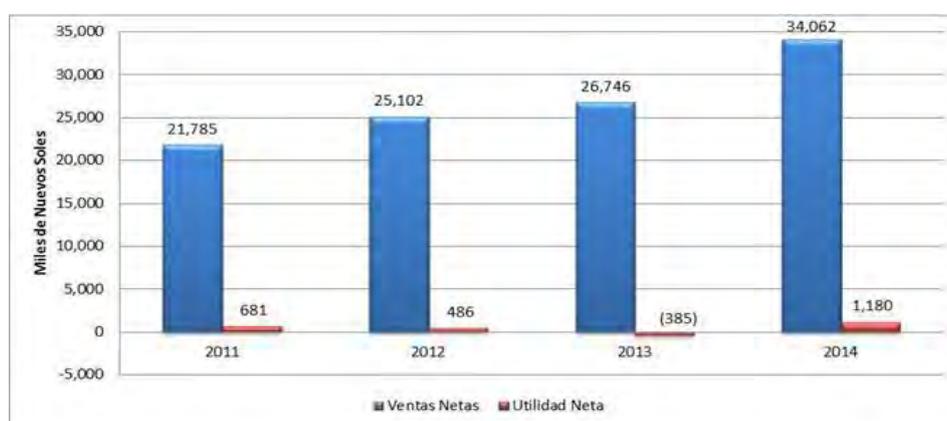


Figura 74. Ratios de Crecimiento: Ventas Netas y Utilidades.

En cuanto a la morosidad que tiene Proveedores Mineros SAC, el índice que mantiene es bajo con respecto a la competencia, debido a que cuenta con un adecuado filtro de clientes que se constituyen formalmente en el Perú. En la Tabla 31 se puede apreciar las características del control de morosidad y los filtros establecidos mediante sus políticas de crédito. Al tener una política de créditos hacia los clientes, el área comercial es quien apoya en iniciar el filtro y mejora de la cartera de clientes, la morosidad de los competidores está entre 2% y 5% (M. Cardenas, comunicación personal, 15 de junio del 2015).

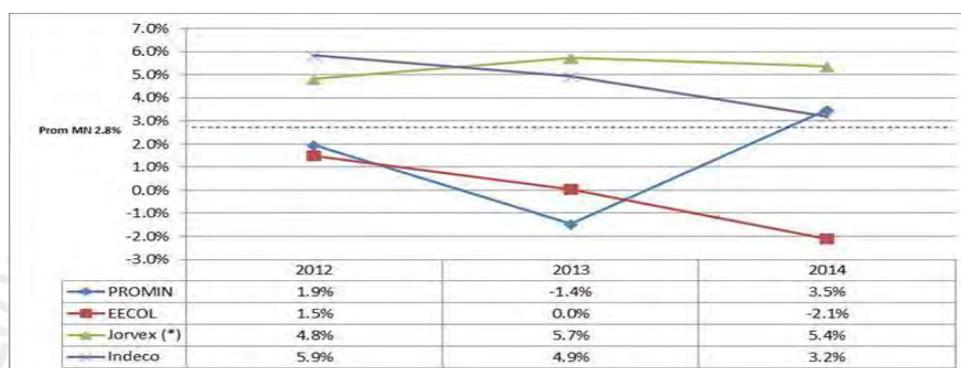


Figura 75. Ratios de Crecimiento: Margen Neto.

Nota: (*) estimado; Prom=Promedio; MN=Margen Neto

En términos generales, Proveedores Mineros SAC cuenta con una adecuada estructura de activos y pasivos de corto plazo, el patrimonio representa en menor medida el financiamiento a las operaciones ya que su principal fuente de financiamiento proviene de terceros, con los cuales mantiene buenas relaciones crediticias. Los indicadores de rentabilidad y liquidez reflejan que la empresa mantiene márgenes de utilidad sostenibles; sin embargo, el alto nivel de inventarios podría generar riesgos para el cumplimiento de sus obligaciones, al no representar partidas del activo de liquidez inmediata.

Tabla 31

Ciclo de Morosidad

Créditos	Morosidad 2013	Morosidad 2014	Filtro de clientes	Tipo empresa morosa
30-60 días	1%	0.50%	Política créditos	Consortios y contratistas

4.1.5 Recursos Humanos

Proveedores Mineros SAC, cuenta con una estructura orgánica piramidal, contando con la gerencia general quien tiene cuatro áreas definidas: Comercial, Administración, Logística y Finanzas. Todas estas áreas cuentan con equipos asignados, y son los responsables de implementar las estrategias definidas por la gerencia general. En la Tabla 32 se presenta el porcentaje de personal que se encuentra en la alta dirección, el porcentaje que se encuentra en la mediana dirección y el porcentaje ubicado como personal operativo y de apoyo, pudiendo observar que no se trata de una estructura con muchos niveles jerárquicos, y que el mayor porcentaje de personal realiza funciones propias del negocio.

Tabla 32

Porcentaje de personal por niveles jerárquicos, grados de estudio, experiencia en años y tiempo de rotación.

Personal	Cantidad (%)	Grado de estudios	Experiencia en años	Tiempo rotación aproximado
Alta dirección	3%	Posgrado	Más de 8 años	5 a 8 años
Mediana Dirección	13%	Profesional y técnico	Mayor a 5 años	3 a 5 años
Operativo y de apoyo	83%	Técnico	mayor a 3 años	1 a 2 años

Nota. Tomado de Proveedores Mineros SAC 2015

Dentro de los procesos de gestión de recursos humanos que se tiene en Proveedores Mineros SAC, se cuenta con los básicos necesarios para que el personal pueda laborar en la empresa, como son: remuneraciones acorde al mercado, contratación de personal, gestión de vacaciones, control de asistencia, seguridad y salud en el trabajo, principalmente. Las funciones de estos procesos son realizadas por un encargado del área de recursos humanos, con una fuerte intervención de los responsables de las demás áreas. Dentro del análisis realizado a este punto, se puede observar que la empresa necesita repotenciar esta función, ya que el 100% de los procesos clave de la misma, son realizados

por personas, lo que significa, que al ser el activo más importante de la organización, se deben implementar una serie de buenas prácticas de recursos humanos, para alinear al personal, a los requerimientos de la organización (J. Ramirez, comunicación personal, 02 de julio del 2015). A pesar de esta situación del área de recursos humanos, el nivel de rotación es bajo en la mayoría de puestos, como se presenta en la Tabla 33.

Tabla 33

Recurso Humano y sus variables de competencia

Personal y Equipo	Cantidad	Nivel de estudios	Experiencia en el rubro en años	Nivel de rotación
Gerente General	1	Contador Público	15	Muy Bajo
Jefe de Recursos humanos	1	Administrador	8	Bajo
Tecnología de información	1	Técnico electrónico	8	Bajo
Marketing y calidad	1	Licenciada en Comunicación	5	Bajo
Jefe Comercial	1	Ingeniero electrónico	5	Bajo
Secretaria comercial	1	Técnica administración	4	Bajo
Jefe Ventas Norte	1	Ingeniero electrónico	1	Alto
ejecutivo ventas Norte	1	Técnico electrónico	1	Alto
Jefe Ventas Sur	1	Administradora	15	Muy Bajo
Ejecutivo ventas Sur	1	Técnico electricista	1	Alto
Asistente Ventas Sur	1	Técnica administración	3	Bajo
Líder Ventas Centro	1	Licenciada en administración	8	Muy Bajo
Ejecutivo Comercial Centro	2	Técnico electricista	4	Bajo
Jefe Proyectos	2	Ingeniero eléctrico	1	Alto
Coordinador proyectos	1	Ingeniero Industrial	1	Alto
Jefe Producto Tableros eléctricos	1	Ingeniero electricista	1	Alto
Técnico Tableros eléctricos	1	Técnico electricidad	3	Bajo
Jefe Finanzas	1	Contador Público	10	Muy Bajo
Contabilidad	2	Técnico Contable	1	Alto
Tesorería y cobranzas	3	Asistente contable	3	Alto
Jefe abastecimiento	1	Contador Público	6	Muy Bajo
Comprador	1	Administrador	3	Alto
Almacenero	1	Asistente logístico	1	Alto
Distribución	4	Asistente logístico	1	Alto

La gestión de recursos humanos en Proveedores Mineros SAC tendría más efecto en la consecución de ventas de la organización, si además de contar con los procesos básicos que mantiene contaría con procesos formalizados, ordenados, y alineados a la estrategia de la organización. Actualmente los procesos de recursos humanos que se gestionan en la empresa son: (a) remuneraciones, (b) contratación de personal, (c) gestión de vacaciones, (d) control de asistencia y (e) seguridad y salud en el trabajo. Para lograr formar un equipo de alto desempeño en ventas, es necesario que dentro de la gestión de recursos humanos Proveedores Mineros SAC, formalice los procesos de: (a) selección de personal; (b) inducción y capacitación; (c) medición del clima laboral; (d) evaluación de desempeño por competencias; y (e) promoción y línea de carrera; puesto que estos procesos son los que permiten contar con equipos de alto rendimiento, considerando que en esta época la tendencia de la gestión del recurso humano ya no es únicamente cumplir con sus necesidades básicas (contratación y pago), sino que se sientan que son el activo más importante de la empresa, y que la empresa se preocupa por su bienestar.

4.1.6 Sistemas de información

La inversión en tecnología, es de baja prioridad para la empresa, debido a que por el tipo de servicios que brinda, no necesita contar con una alta automatización en todos los procesos que tiene. Sin embargo, con el objetivo de evitar algún tipo de pérdida de información, o falta de gestión, es que los principales procesos como por ejemplo gestión comercial, compras y abastecimiento cuentan con automatizaciones básicas, las que deberían mejorarse para tener la trazabilidad de las solicitudes de compra recibidas, el estado de las órdenes de compra que están siendo atendidas a los clientes, o como se encuentran los procesos de atención de mercadería, según el sistema de abastecimiento. Estas actividades al ser automatizadas, producirían que el equipo que se encuentre asignado a las mismas, pueda reconvertir sus funciones en actividades que le den un

mayor valor agregado a la compañía, y no seguir con la ejecución de procesos manuales. En la Tabla 34 se presenta, el tipo de tecnología que utiliza cada una de las áreas de la empresa, para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 34

Uso de sistemas de información

Área	Tecnología que usan
Ventas	Microsoft Office
	Acceso a internet
	Vendedores con acceso a PCs y equipos móviles
	Seguimiento de metas con archivos en Excel
Recursos humanos	Microsoft Office
	Acceso a internet
Finanzas y Tesorería	Microsoft Office
	Acceso a internet
	Sistema contable y de planillas
	Sistema de verificación de riesgo crediticio
Logística y almacén	Microsoft Office
	Acceso a internet
	Sistema básico de control de inventarios

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Proveedores Mineros SAC al ser una empresa netamente comercial, y no de producción, lo relacionado a investigación y desarrollo no está considerado como un proceso estratégico o clave, para el logro de sus objetivos, debido a que esta actividad está relacionada con los fabricantes de los productos, quienes dentro de sus organizaciones si tienen conceptualizada el área de investigación y desarrollo. Sin embargo, se están implementando acciones puntuales respecto a este tema, con el objetivo de explorar nuevos productos para los mercados actuales que puedan ser atendidos por Proveedores Mineros SAC.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber evaluado como es que se vienen realizando las funciones de administración, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información e investigación y desarrollo en Proveedores Mineros SAC, se ha podido identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, las mismas que utilizaremos para formular la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual permitirá por un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2013). Como se puede observar en la Tabla 35, la MEFI elaborada para Proveedores Mineros SAC consta de 15 factores determinantes de éxito, siendo ocho (8) de éstos fortalezas y siete (7) debilidades. El puntaje ponderado que se ha obtenido como resultado es 2.73, lo que indica que la organización tiene una posición interna fuerte, aprovechando sus fortalezas que la hacen diferente en el mercado, y mejorando sus debilidades

4.3. Conclusiones

La organización con la que cuenta Proveedores Mineros SAC ha permitido que la empresa crezca sosteniblemente durante estos 15 años de vida, y llegar a la etapa de mantenimiento en la cual se encuentra. Sin embargo, para que la empresa afiance su crecimiento en el mercado nacional y latinoamericano, es necesario que se realicen cambios puntuales en la estructura organizacional de la empresa, así como de políticas y estrategias, que permitan tener una administración más enfocada en la estrategia y que todo lo comercial y operativo se desarrolle bajo parámetros establecidos, que permitan tener el control de la empresa, sin perder el foco en lo estratégico.

Tabla 35

Matriz de evaluación de los factores internos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Personal altamente experimentado	0.09	4	0.36
2 Enfoque en mercados especializados, con altas exigencias técnicas.	0.09	4	0.36
3 Crecimiento sostenido de ventas	0.08	4	0.32
4 Sólida relación con socios estratégicos (fabricantes)	0.07	3	0.21
5 Compromiso con tiempos de entrega	0.06	3	0.18
6 Margen neto competitivo en el mercado	0.06	3	0.18
7 Exigencia en implementación del sistema de gestión de calidad	0.05	3	0.15
8 Baja cartera de morosidad	0.05	4	0.20
Subtotal oportunidades	0.55		1.96
Debilidades			
1 Deficiencias en el proceso de gestión de inventarios	0.08	1	0.08
2 Técnicas de venta poco desarrolladas	0.07	2	0.14
3 No existe estrategias de mercadotecnia	0.07	2	0.14
4 Falta de política de desarrollo del personal y gestión del conocimiento	0.07	2	0.14
5 Alto grado de apalancamiento financiero	0.06	2	0.12
6 Escasa automatización en procesos claves del negocio	0.05	1	0.05
7 Política débil de control y manejo de gastos	0.05	2	0.10
Subtotal amenazas	0.45		0.77
Total	1		2.73

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

Los procesos estratégicos y clave de la organización son realizados con las herramientas que les han sido provistas y de acuerdo al crecimiento que la organización ha tenido en los últimos años; sin embargo, dado que Proveedores Mineros SAC quiere posicionarse en el sector minero como un jugador importante, es necesario que la automatización y mejora de estos procesos, vayan enfocados con el crecimiento que se quiere lograr.

La gestión del recurso humano en la empresa, no está siendo lo suficientemente necesaria para lograr tener dentro de ésta, socios estratégicos que crezcan conforme la organización crece. Es necesario que la empresa adopte políticas de gestión humana, que no estén sólo enfocadas en los procesos de limpieza e higiene básicos de recursos humanos, sino que se enfoque en procesos y políticas, que logren que el equipo humano de Proveedores Mineros SAC sienta a la empresa como un activo suyo.

Proveedores Mineros SAC cuenta con un organigrama diseñado bajo un propósito y objetivo concreto, crecer en un mercado altamente exigente, para ello cuenta con personal capacitado y de experiencia, aun así, sus áreas y jefaturas requieren una reingeniería para lograr sacar un potencial mayor tanto en clientes, la empresa y sus socios estratégicos.

Proveedores mineros y su gerencia General, está enfocado en coalicionar las áreas claves del negocio, Comercial, Finanzas y abastecimiento, esto, sin cambiar o modificar la estructura que lo ha mantenido en el mercado por más de 15 años, más bien, buscando identificar procesos faltantes y potenciando los existentes en las áreas claves del negocio.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Empresa Proveedores Mineros SAC

Los intereses de Proveedores Mineros SAC están alineados con la visión planteada en el Capítulo II, y están alineados con la generación de una mayor rentabilidad, a través de la expansión del mercado actual atendido por Proveedores Mineros, basándose en tener clientes satisfechos y colaboradores comprometidos y productivos. Como indica D'Alessio (2008), los intereses organizacionales propuestos, son fines que la Proveedores Mineros SAC intenta alcanzar, para tener éxito en el mercado en el que compete. A continuación se presentan estos fines supremos, los cuales están basados en lo que es hoy Proveedores Mineros SAC, y la visión que quiere lograr al 2020.

Rentabilidad. Dentro de la visión de Proveedores Mineros SAC al 2020, se tiene el compromiso de lograr la satisfacción de sus accionistas, como uno de sus principales grupos de interés. Es por esta razón, que el primer interés de la empresa y fin último de la misma, es ser rentable, lo que significa generar mayores ingresos que egresos, logrando la suficiente ganancia para los accionistas que invirtieron en la empresa.

Incrementar la participación de mercado a nivel nacional e internacional. Proveedores Mineros SAC tiene como visión, ser una de las 10 empresas proveedoras de suministros eléctricos con mayor facturación del Perú, escenario que logrará única y exclusivamente incrementando su participación en el mercado nacional e internacional, lo que se traducirá en mayores ventas.

Clientes satisfechos. Para lograr los intereses mencionados, es de principal menester de Proveedores Mineros SAC contar con clientes satisfechos en todo aspecto, interés que abarca el compromiso de la empresa en los procesos referidos a la generación y atención

de órdenes de compra, puntualidad y compromiso con los plazos de entrega, y soporte técnico a disposición de los requerimientos de clientes actuales o prospectos.

Colaboradores comprometidos. El principal activo de toda empresa es el personal que labora en ella, y a través de sus funciones hace posible que ésta cumpla con sus objetivos trazados. Por esta razón es que se necesita contar con colaboradores motivados y comprometidos con la visión y misión de la empresa, que tengan vocación de servicio y la experiencia suficiente junto con el conocimiento necesario para brindar soluciones integrales a los clientes, teniendo de esta forma la imperativa necesidad de implementar acciones para promover esta motivación, a través del manejo de un buen clima laboral, logrando un alto grado de satisfacción del trabajador.

Implementación de una Cultura de Calidad. Para lograr todos los intereses mencionados, es imprescindible que Proveedores Mineros SAC afiance en sus colaboradores, involucre a sus proveedores, implemente en sus procesos y se comprometa con sus clientes, en trabajar bajo un sistema de gestión de calidad, que esté alineado a cumplir con los más altos estándares de calidad de la industria, permitiendo así que la empresa sea reconocida por el enfoque de calidad bajo el cual se desenvuelve y comercializa sus productos.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 36 se presenta un resumen de los intereses de Proveedores Mineros SAC, que contribuirán a que la empresa llegue a alcanzar la visión que se tiene para el año 2020. En esta misma Tabla se ha colocado el grado de interés de los actores relacionados con la empresa, como son los accionistas, los empleados, los clientes actuales y potenciales, la competencia e Instituciones del Sector Público.

Tabla 36

Matriz de Intereses de la Empresa Proveedores Mineros SAC

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Rentabilidad	(+) Accionista	(-) Clientes actuales (-) Competidores (+) Empleados (+) Proveedores	(+) SUNAT
2. Incrementar la participación de mercado a nivel nacional e internacional	(+) Accionista (-) Competidores (+) Empleados	(+) Clientes actuales (+) Entidades financieras (+) Proveedores	(+) SUNAT
3. Clientes satisfechos	(+) Clientes actuales (+) Accionista (+) Empleados (-) Competidores	(+) Clientes potenciales	(+) INDECOPI (+) Empresas certificadoras
4. Productos de calidad	(+) Empleados (+) Clientes actuales (+) Clientes potenciales (+) Proveedores	(-) Competidores (+) Accionista	(+) Empresas certificadoras (+) INDECOPI
5. Colaboradores comprometidos	(+) Accionista (+) Empleados	(+) Clientes actuales (-) Competidores	(+) MINTRA (+) SUNAFIL

Nota: (+) Intereses comunes. (-) Intereses Opuestos.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos, es la visión. Por esta razón, es importante referirse nuevamente a la visión de la empresa, para poder definir exactamente los objetivos a largo plazo

Visión. Al 2020, Proveedores Mineros SAC estará dentro de los tres proveedores de conductores eléctricos con mayor facturación del Perú, brindando productos y soluciones integrales eléctricas certificadas, con presencia en mercados de creciente producción de recursos naturales en Latinoamérica, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.

Para alcanzar la visión de Proveedores Mineros SAC, es necesario plantear objetivos a largo plazo con el fin de cumplir dicha visión, los mismos que deben ser medibles y alcanzables, pero a la vez retadores. De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo son aquellos que la organización busca alcanzar, después de haber implementado las estrategias. Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2020 la facturación de Proveedores Mineros SAC será de \$23 millones. Al año 2014 la facturación fue de \$11 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Incrementar a 13% de rentabilidad sobre activos en los próximos 05 años. Al 2014 la rentabilidad sobre activos de Proveedores Mineros SAC fue de 6%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Facturar USD \$3 millones en los mercados de Chile, Bolivia y Colombia, en 05 años. En el 2014, Proveedores Mineros SAC facturó \$170, 000 en Colombia.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2020, tener como mínimo un 98% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2013, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 89%.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Incrementar la productividad promedio de ventas en 10% anual hasta el 2020. Al 2014, la empresa posee una productividad promedio de ventas de USD \$878,963 anuales por vendedor.

5.4 Conclusiones

Los intereses de Proveedores Mineros SAC han sido determinados por la visión definida para la empresa al 2020, los mismos que deberán ser perseguidos por todos los trabajadores. Estos intereses son la base fundamental, para que la empresa logre la visión definida al 2020 y han sido enfocados en los siguientes 05 intereses: a) rentabilidad, realizar acciones necesarias para lograr que la empresa obtenga ganancias, b) mayor participación de mercado, lo que provocará tener mayores ventas, c) contar con clientes satisfechos, para lograr una mayor fidelización y tener una sólida participación en el mercado d) brindar productos de calidad, para lograr una diferenciación con los competidores, y e) contar con colaboradores comprometidos, debido a que serán los responsables de ejecutar todas las acciones necesarias y planificadas, para lograr la visión de la empresa al 2020.

Los objetivos a largo plazo para Proveedores Mineros SAC, que le permita lograr la visión establecida, consideran duplicar el porcentaje de facturación actual, lo que permitirá incrementar la participación del mercado, tanto nacional como internacional, buscando permanentemente la satisfacción del cliente en todas las formas de contacto que tenga con la empresa, para lo cual el requisito fundamental es generar el clima laboral propicio para contar con un equipo de alto desempeño.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2013) la primera etapa del proceso estratégico correspondiente a la formulación tiene por punto final la elección de las estrategias. Para la formulación de estrategias se seguirá de manera secuencial las tres etapas clásicas del marco analítico: la etapa de entrada (insumos), de emparejamiento (proceso), y de salida (productos), siendo esta última la de decisión del proceso estratégico. Para D'Alessio (2013), la etapa de entrada utiliza como insumos: (a) matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), (b) matriz de perfil competitivo (MPC), (c) matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), y la matriz de los intereses organizacionales (MIO). La etapa de emparejamiento utilizan como herramientas: (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 (MBCG), (d) matriz interna – externa (MIE), y (e) matriz de la gran estrategia (MGE).

Finalmente, D'Alessio (2008) señala que la etapa de salida emplea como instrumentos: (a) matriz de decisión (MD), (b) matriz cuantitativa de la cuantificación de estrategias (MCPE), (c) matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME). De esta manera, utilizando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideren más atractivas, obteniéndose las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según D'Alessio (2008), exige un minucioso análisis del entorno, de la competencia y del interno, para generar estrategias externas principalmente, y eventualmente internas, en los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y

oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). En el primer cuadrante se generan las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas, para lo cual se debe explotar este escenario. En el segundo cuadrante se generan las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja a las oportunidades externas, para lo cual se deben buscar estrategias que permitan hacer frente a la situación. En el tercer cuadrante se generan las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, por lo que se debe confrontar la situación identificada. Finalmente en el cuarto cuadrante se generan las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno, buscando evitar las mismas. Con la combinación de los factores descritos en el párrafo anterior, se han propuesto las estrategias que se presentan en la Tabla 37 para Proveedores Mineros SAC, las mismas que luego pasarán por un proceso de evaluación a fin de seleccionar las más adecuadas.

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

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. Tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), formando cuatro cuadrantes, cada uno asociado a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008). En la Tabla 38 se presenta la relación de variables evaluadas por cada uno de los factores que componen la matriz de Proveedores Mineros SAC. Con el promedio obtenido en la calificación de cada factor se ha construido el polígono direccional y el vector resultante que se muestran en la Figura 76.

Tabla 37

Matriz FODA de Proveedores Mineros SAC

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Personal altamente experimentado	D1 Deficiencias en el proceso de gestión de inventarios
		F2 Enfoque en mercados especializados, con altas exigencias técnicas.	D2 Técnicas de venta poco desarrolladas
		F3 Crecimiento sostenido de ventas	D3 No existe estrategias de mercadotecnia
		F4 Sólida relación con socios estratégicos (fabricantes)	D4 Falta de política de desarrollo del personal y gestión del conocimiento
		F5 Compromiso con tiempos de entrega	D5 Alto grado de apalancamiento financiero
		F6 Margen neto competitivo en el mercado	D6 Escasa automatización en procesos claves del negocio
		F7 Exigencia en implementación del sistema de gestión de calidad	D7 Política débil de control y manejo de gastos
		F8 Baja cartera de morosidad	
OPORTUNIDADES	FO EXPLOTE	DO BUSQUE	
O1 Producción nacional minera en crecimiento	E1 Penetrar en el mercado del sector minero metálico (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O4)	E8 Reingeniería de la gestión de inventarios (D1, D2, D3, D5, D6, D7, O2, O3, O4, O6)	
O2 Crecimiento de la inversión privada en sectores no mineros	E2 Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera (F3, F1, F2, F4, F6, F7, F8, O2, O3, O4, O6)	E9 Profesionalizar la gestión de recursos humanos (D2, D4, D6, D7, O1, O2, O3, O6)	
O3 Crecimiento económico de Bolivia, Colombia y Chile	E3 Participar en proyectos de inversión pública (F3, F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, O4, O6)	E10 Fortalecer gestión empresarial implementando sistema de calidad total (D1, D2, D4, D6, D7, O1, O2, O3, O6)	
O4 Mayores exigencias legales para el uso de productos eléctricos certificados	E4 Desarrollar mercados de Bolivia y Chile (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O3, O4, O6)	E11 Desarrollar competencia de los colaboradores (D1, D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6)	
O5 Fomento de la inversión pública	E5 Penetrar mercado de Colombia (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O3, O4, O6)	E12 Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4, O6)	
O6 Acuerdos comerciales de libre comercio	E6 Fortalecer la representación de marcas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O6, O2, O4, O7)		
O7 Calificación de Perú como país atractivo para inversiones	E7 Integrar de forma vertical hacia atrás con Power Conector (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O6)		
AMENAZAS	FA CONFRONTE	DA EVITE	
A1 Lento crecimiento de la economía mundial con impacto en precio de los minerales	E13 Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos" (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4)	E16 Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A4, A5)	
A2 Entrada de empresas extranjeras comercializadoras de conductores y suministros eléctricos	E14 Formar una aventura conjunta con General Cable, Plymouth (F3, F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A4)	E17 Atenuar el riesgo cambiario ante la depreciación de la moneda nacional (A6, D1, D2, D5, D10)	
A3 Inversión en nuevos proyectos mineros con perspectiva decreciente	E15 Ejecutar un Outsourcing en procesos no core del negocio (F6, F7, A1, A2, A3, A5)	E18 Crear incentivos por resultados (D1, D2, D3, D4, D7, A1, A2, A5)	
A4 Barreras de entrada a mercados de Bolivia, Chile y Colombia		E19 Implementar buenas prácticas en tecnologías de información (D1, D2, D3, D4, D6, D7, A2, A5)	
A5 Sobre costos laborales en Perú más altos de la región			
A6 Apreciación del dólar			

Tabla 38

Factores determinantes matriz PEYEA de la empresa Proveedores Mineros SAC

1. Clasificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno									
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / presión Competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
	Promedio -6=	-3.9							
2. Clasificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria									
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad /utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
	Promedio =	4							
3. Clasificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva									
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de integración de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
	Promedio -6=	-2.2							
4. Clasificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera									
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
	Promedio =	4							

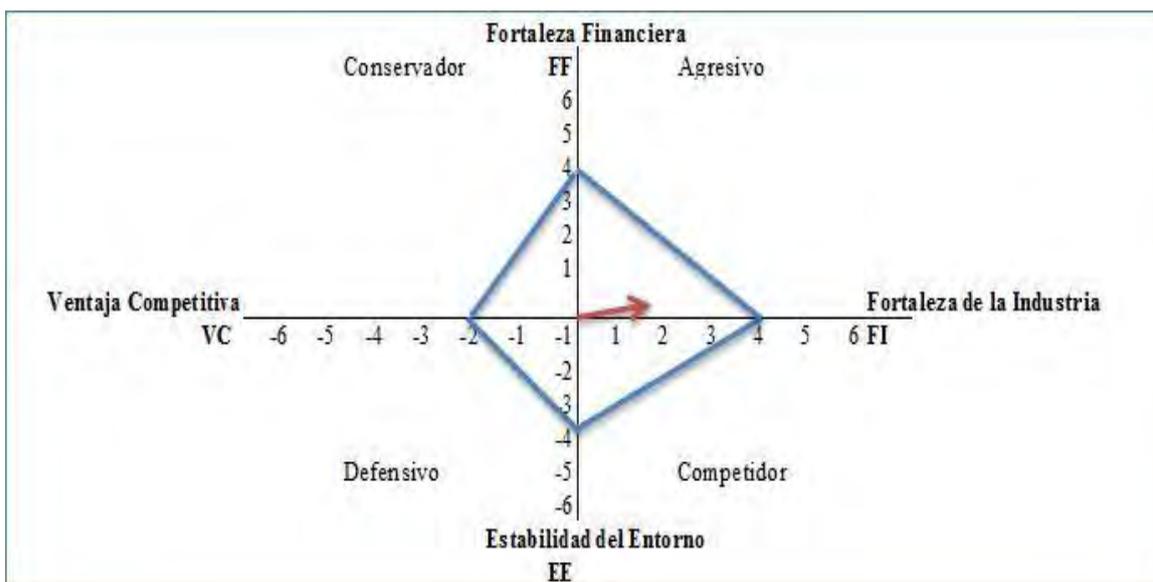


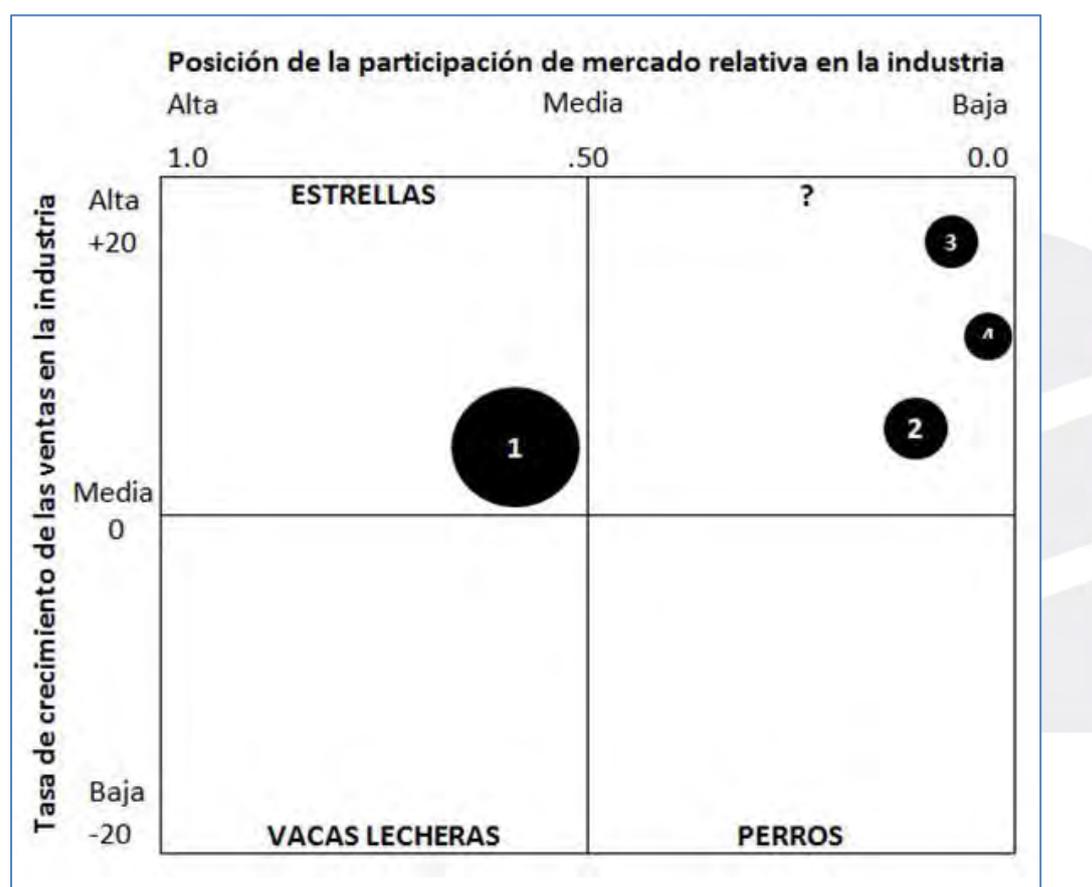
Figura 76. Matriz PEYEA empresa Proveedores Mineros SAC

De acuerdo al polígono, se puede apreciar que la empresa posee una adecuada fortaleza financiera que permite hacer frente a las condiciones adversas del entorno, caracterizándose además por mantener una buena posición competitiva en una industria atractiva. Por su parte, el vector resultante (abscisa 1.778, ordenada 0.125), indica que la postura estratégica apropiada para Proveedores Mineros SAC corresponde a la postura agresiva. En este sentido, resulta concordante plantear como estrategias: (a) diversificación concéntrica; (b) integración vertical hacia atrás; (c) desarrollo de mercado; y (d) desarrollo de productos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para D'Alessio (2008) esta matriz tiene como base la relación estrecha que existe entre la participación de mercado y la generación de efectivo, por un lado, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y su uso de efectivo, por otro. Posee cuatro cuadrantes, representando gráficamente la posición competitiva de cada división o producto. Es usada para la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales, así como en portafolios de productos de una misma unidad de negocios.

En la Figura 77 se presenta la matriz BCG para Proveedores Mineros SAC, en la cual se aprecia que los productos que comercializa la empresa están ubicados en dos de los cuatro cuadrantes de la matriz. Los enchufes, tableros y accesorios eléctricos están considerados como signos de interrogación para los cuales se propone como estrategia el desarrollo de productos. Los conductores eléctricos, en cambio, están ubicados en el cuadrante de estrellas, siendo las estrategias propuestas (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercado y (c) aventura conjunta.



Línea de productos	Ingresos	% de ingresos	Participación de mercado minería e industria	Crecimiento de la industria
1. Conductores eléctricos	\$ 7,000,000	70.0%	10.0%	3.0%
2. Tableros eléctricos	\$ 960,000	9.6%	3.0%	5.0%
3. Enchufes	\$ 500,000	5.0%	2.0%	7.0%
4. Accesorios eléctricos	\$ 940,000	9.4%	2.0%	3.0%
	\$ 9,400,000			

Figura 77. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para Proveedores Mineros SAC

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Para D'Alessio (2008) esta matriz también es una matriz de portafolio, sin embargo, puede ser empleada para definir estrategias para una sola unidad, dependiente del cuadrante donde se ubique. La MIE presentando nueve celdas, teniendo como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, reflejando la capacidad de capitalizar oportunidades y evitar amenazas, así como la posición estratégica interna. La Figura 78 muestra que Proveedores Mineros SAC se ubica en el sector V de la matriz, lo que sugiere desarrollar selectivamente los productos comercializados para mejorar la posición estratégica de la empresa. Por otro lado, al ubicarse en la región 2, se recomienda la implementación de estrategias de (a) penetración en el mercado; y (b) desarrollo de productos.

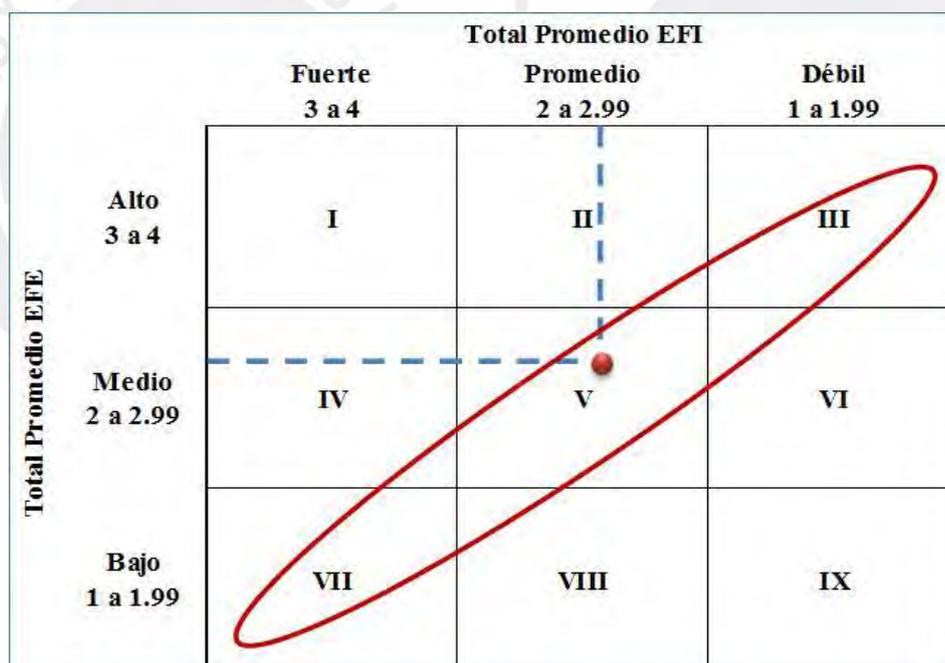


Figura 78. Matriz Interna Externa de la empresa Proveedores Mineros SAC

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz es otra herramienta que permite evaluar y definir estrategias para Proveedores Mineros SAC. Para D'Alessio (2008), el fundamento de esta matriz está en la

idea que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en este mercado. La Figura 79 presenta la matriz de la Gran Estrategia de Proveedores Mineros SAC, donde se aprecia que la empresa está ubicada en el Cuadrante I al tener una posición competitiva fuerte, en un mercado de rápido crecimiento. Para fortalecer la posición competitiva de la empresa se propone implementar como estrategias: (a) desarrollo de mercados, (b) desarrollo de productos, (c) penetración en el mercado, (d) integración vertical hacia atrás y (e) diversificación concéntrica.

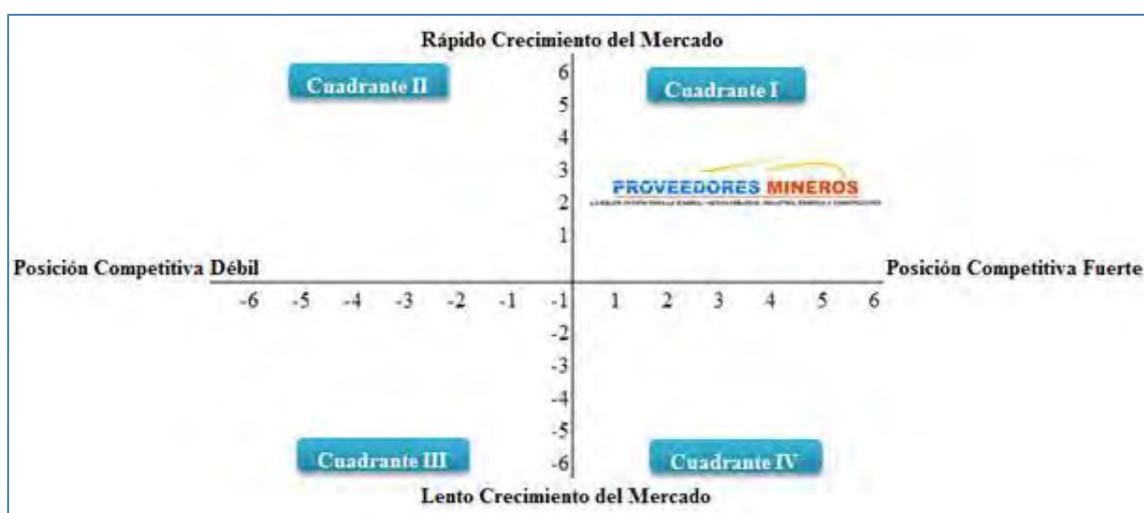


Figura 79. Matriz Gran Estrategia de la empresa Proveedores Mineros SAC.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2008) todas las estrategias que se generaron en las matrices de emparejamiento como FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. Tomando en cuenta el número de repeticiones, se procede con la retención de las estrategias con mayor ocurrencia. A partir de los resultados de la Tabla 39, se determina que, en función a su concurrencia, de las 19 estrategias planteadas, 16 estrategias serán retenidas para continuar con el proceso estratégico. Asimismo, se ha decidido retener la estrategia: Aventura conjunta con General Cable y Plymouth, debido a su importancia en el planeamiento estratégico. En esta etapa,

están quedando tres alternativas que pasarán a ser consideradas como estrategias de contingencia, en caso el plan lo requiera.

Tabla 39

Matriz de Decisión de Proveedores Mineros SAC

	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	BCG	TOTAL
E1	Penetrar en el mercado de sector minero	x		x	X	x	4
E2	Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera.	x		x	X	x	4
E3	Participar en proyectos de inversión pública	x		x	X	x	4
E4	Desarrollar mercados de Bolivia y Chile	x	x		X	x	4
E5	Penetrar en el mercado de Colombia	x		x	X	x	4
E6	Fortalecer la representación de marcas	x	x	x	X	x	5
E7	Integrar de forma vertical hacia atrás con Power Conector.	x	x	x	X		4
E8	Reingeniería de la gestión de inventarios	x	x			x	3
E9	Profesionalizar la gestión de recursos humanos	x					1
E10	Fortalecer gestión empresarial implementando un sistema de calidad total	x					1
E11	Desarrollar competencia de los colaboradores	x		x	X	x	4
E12	Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	x	x	x	X	x	5
E13	Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	x	x	x	X		4
E14	Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	x				x	2
E15	Outsourcing en procesos no core del negocio	x					1
E16	Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	x	x		X	x	4
E17	Atenuar el riesgo cambiario ante la depreciación de la moneda nacional	x					1
E18	Crear incentivos por resultados	x	x	x	x	x	5
E19	Implementar buenas prácticas en tecnologías de información	x	x		x	x	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2008), para determinar el atractivo relativo de estrategias retenidas viables, existe una técnica analítica denominada Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que permite identificar, de manera objetiva y cuantitativa, las alternativas estratégicas que resulten ser mejores. De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 40, de las 16 estrategias consideradas para Proveedores Mineros SAC, se procede a retener 15 estrategias que tienen un puntaje de atraktividad mayor a 5.0, calificándolas como aceptables para continuar con el proceso estratégico. La estrategia que no fue retenida es la correspondiente a “fortalecer la gestión empresarial implementando un sistema de calidad total” por tener un puntaje menor al indicado, la cual pasará a ser considerada dentro del segundo grupo de estrategias de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008) señala que existen cuatro criterios propuestos por Rumelt para hacer una evaluación final en la etapa de decisión de las estrategias retenidas. En esta evaluación se toman como criterios: (a) consistencia (que evalúa si la estrategia presenta objetivos y políticas que no sean mutuamente inconsistentes), (b) consonancia (evalúa que la estrategia represente una respuesta adaptiva al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran), (c) ventaja (evalúa si la estrategia provee la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la actividad) y (d) factibilidad (evalúa que la estrategia no origine sobrecostos en los recursos disponibles, ni cree subproblemas sin solución). En la Tabla 41 se presentan los resultados de la matriz de Rumelt para Proveedores Mineros SAC, donde se observa que todas las estrategias son consideradas aceptadas, al cumplir con los requisitos evaluados, por lo que continuarán con su evaluación en el proceso estratégico.

Tabla 40
Matriz de CPE de Proveedores Mineros SAC

ESTRATEGIAS																																		
FACTORES CLAVE	E1: Penetrar en el mercado de sector minero		E2: Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera		E3: Participar en proyectos de inversión pública		E4: Desarrollar mercados de Bolivia y Chile		E5: Penetrar en el mercado de Colombia		E6: Fortalecer la representación de marcas		E7: Integración vertical hacia atrás con Power Conector.		E8: Reingeniería de la gestión de inventarios		E10: Fortalecer gestión empresarial implementando un sistema de calidad total		E11: Desarrollar competencia de los colaboradores		E12: Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC		E13: Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"		E14: Aventura conjunta con General Cable, Plymouth		E16: Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados		E18: Crear incentivos por resultados		E19: Implementar buenas prácticas en tecnologías de información			
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
Oportunidades																																		
1	Producción nacional minera en crecimiento	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	1	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13	4	0.52	2	0.26
2	Crecimiento de la inversión privada en sectores no mineros	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20
3	Crecimiento económico de Bolivia, Colombia y Chile	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4	Mayores exigencias legales para el uso de productos eléctricos certificados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5	Fomento de la inversión pública	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
6	Acuerdos comerciales de libre comercio	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
7	Calificación de Perú como país atractivo para inversiones	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Amenazas																																		
1	Lento crecimiento de la economía mundial con impacto en precio de los minerales	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2	Entrada de empresas extranjeras comercializadoras de conductores y suministros eléctricos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27
3	Inversión en nuevos proyectos mineros con perspectiva decreciente	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
4	Barreras de entrada a mercados de Bolivia, Chile y Colombia	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14
5	Sobre costos laborales en Perú más altos de la región	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
6	Apreciación del dólar	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																																		
1	Personal altamente experimentado	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2	Enfoque en mercados especializados, con altas exigencias técnicas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3	Crecimiento sostenido de ventas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4	Sólida relación con socios estratégicos (fabricantes)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21
5	Compromiso con tiempos de entrega	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24
6	Margen neto competitivo en el mercado	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
7	Exigencia en implementación del sistema de gestión de calidad	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20
8	Baja cartera de morosidad	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Debilidades																																		
1	Deficiencias en el proceso de gestión de inventarios	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
2	Técnicas de venta poco desarrolladas	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	No existe estrategias de posicionamiento de marca	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
4	Falta de política de desarrollo del personal y gestión del conocimiento	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21
5	Alto grado de apalancamiento financiero	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06
6	Escasa automatización en procesos claves del negocio	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
7	Política debil de control y manejo de gastos	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16
			6.26		5.85		5.61		6.05		6.01		5.61		5.78		5.41		4.97		5.48		5.41		5.57		5.48		5.43		5.22		5.03	

Puntaje de atractividad: 4. Altamente atractiva 3.Razonablemente Atractiva 2. Algo atractivo. Algo aceptable 1. No atractiva no aceptable

Tabla 41

Matriz de Rumelt de Proveedores Mineros SAC

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Penetrar en el mercado de sector minero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Participar en proyectos de inversión pública	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar mercados de Bolivia y Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar en el mercado de Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Fortalecer la representación de marcas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Integrar de forma vertical hacia atrás con Power Conector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Reingeniería de la gestión de inventarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar competencia de los colaboradores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Crear incentivos por resultados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Implementar buenas prácticas en tecnologías de información	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Para D'Alessio (2013) a través de esta matriz se evalúa si las estrategias planteadas cumplen con los criterios relacionados al derecho y justicia. Se hace necesario, en tal sentido, que todas las estrategias a implementar pasen por este último filtro para asegurar su éxito. Como se visualiza en la Tabla 42, las 15 estrategias evaluadas cumplen con los criterios de la matriz de Ética.

Tabla 42

Matriz de Ética de Proveedores Mineros SAC

	E1: Penetrar en el mercado de sector minero	E2: Penetrar en el mercado de energía, hidrocarburos e industria cementera	E3: Participar en proyectos de inversión pública	E4: Desarrollar mercados de Bolivia, Chile	E5: Penetrar en el mercado de Colombia	E6: Fortalecer la representación de marcas	E7: Integración vertical hacia atrás con Power Conector.	E8: Reingeniería de la gestión de inventarios	E11: Desarrollar competencia de los colaboradores	E12: Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	E13: Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	E14: Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	E16: Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	E18: Crear incentivos por resultados	E19: Implementar buenas prácticas en tecnologías de información
Derechos															
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P
7. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P
Justicia															
8. Impacto en la distribución	J	N	N	N	N	J	N	N	J	J	N	J	N	J	J
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	J	N	J	J	J	J	J	J	J	N
10. Normas de compensación	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J	N	J	J	J
Utilitarismo															
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	N	N	E	E	E	E	N	N	E	E	N	N
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	N	N	E	N	N	E	E	E	E	E	N	E

Derechos: V=Viola N=Neutral P=Promueve Justicia

Justicia: J=Justo N=Neutro I=Injusto

Utilitarismo: E=Excelente N=Neutro P=Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas para Proveedores Mineros SAC, son aquellas que han pasado por todos los filtros de evaluación y cumplen con todos los criterios establecidos en el proceso estratégico. En este sentido, son estrategias que se caracterizan por ser atractivas en relación a los factores clave de éxito, ser viables, ser consistentes, tener consonancia, ser ventajosas, ser factibles y por respetar los derechos y justicia. Con este conjunto de estrategias retenidas se conducirá a la empresa al logro de los objetivos de largo plazo y con ellos a la consecución de la visión propuesta. Las estrategias retenidas son:

- E1: Penetrar en el mercado de sector minero
- E2: Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera.
- E3: Participar en proyectos de inversión pública.
- E4: Desarrollar mercados de Bolivia y Chile.
- E5: Penetrar en el mercado de Colombia.
- E6: Fortalecer la representación de marcas.
- E7: Integración vertical hacia atrás con Power Conector.
- E8: Reingeniería de la gestión de inventarios
- E11: Desarrollar competencia de los colaboradores
- E12: Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC
- E13: Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"
- E14: Aventura conjunta con General Cable, Plymouth
- E16: Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados
- E18: Crear incentivos por resultados
- E19: Implementar buenas prácticas en tecnologías de información

Para D'Alessio (2008) se debe tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización. Las estrategias que no fueron retenidas en la matriz de Decisión constituyen el tercer grupo de contingencias; las estrategias que no fueron retenidas en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencias y las que no pasaron alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. A continuación se detallan las estrategias de contingencias por cada uno de los grupos definidos:

Primer Grupo: No se definieron estrategias de contingencia

Segundo Grupo:

- E10: Fortalecer gestión empresarial implementando un sistema de calidad total

Tercer Grupo:

- E9: Profesionalizar la gestión de recursos humanos
- E15: Outsourcing en procesos no core del negocio
- E17: Atenuar el riesgo cambiario ante la depreciación de la moneda nacional.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar los objetivos de largo plazo de Proveedores Mineros SAC, se han diseñado todas las estrategias presentadas y evaluadas a lo largo de este capítulo.

Corresponde en esta etapa contrastar las estrategias retenidas contra los objetivos de largo plazo (OLP). En la Tabla 43 se observa que todas las estrategias contribuyen a lograr dos o más objetivos de largo plazo siendo concordantes con la visión planteada. Si durante la implementación de alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron, tuvieron dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adaptarse, de ser requeridas (D'Alessio, 2008).

Tabla 43

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		Al 2020, Proveedores Mineros SAC estará dentro de los tres proveedores de conductores eléctricos con mayor facturación del Perú, brindando productos y soluciones integrales eléctricas certificadas, con presencia en mercados de creciente producción de recursos naturales en Latinoamérica, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.				
		Objetivos a Largo Plazo				
		En el año 2020 la facturación de Proveedores Mineros SAC será de USD \$23 millones. Al año 2014 la facturación fue de USD \$11 millones.	Incrementar a 13% de rentabilidad sobre activos en los próximos 5 años. Al 2012 la rentabilidad sobre activos de Proveedores Mineros SAC fue de 6%.	Facturar USD \$3 millones anuales en los mercados de Chile, Bolivia y Colombia, en 05 años. En el 2014, Proveedores Mineros SAC facturó \$170, 000 en Colombia.	Al 2020, tener como un mínimo un 98% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2013, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 89%.	Incrementar la productividad promedio del área de ventas en 10% anual hasta el 2020. Al 2014, la empresa posee una productividad promedio de ventas de USD \$878,963 anuales por vendedor.
N° Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
E1	Penetrar en el mercado de sector minero	X	X		X	X
E2	Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera	X	X	X	X	X
E3	Participar en proyectos de inversión pública	X	X		X	X
E4	Desarrollar mercados de Bolivia y Chile	X	X	X	X	X
E5	Penetrar en el mercado de Colombia	X	X	X	X	X
E6	Fortalecer la representación de marcas	X	X	X		
E7	Integración vertical hacia atrás con Power Conector.	X	X	X		
E8	Reingeniería de la gestión de inventarios	X	X	X	X	
E11	Desarrollar competencia de los colaboradores	X	X	X		X
E12	Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	X		X	X	
E13	Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	X	X	X		
E14	Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	X	X	X	X	
E16	Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	X	X	X	X	
E18	Crear incentivos por resultados	X	X	X		X
E19	Implementar buenas prácticas en tecnologías de información	X		X		X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2008) a través de la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se presenta en la Tabla 44, se analizan las posibles reacciones de los competidores en la industria. Se observa a cada competidor e identifica el impacto de sus posibles reacciones ante el hecho de que Proveedores Mineros SAC implemente el presente plan estratégico. La identificación de las posibilidades de los competidores, ayudará a una mejor implementación de las estrategias.

6.13 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de emparejamiento de los factores críticos de éxito, Proveedores Mineros SAC posee una adecuada capacidad para la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes de la Matriz FODA. En esta primera etapa se han planteado 19 estrategias, que permiten utilizar las fortalezas de la empresa, sacar ventaja de las oportunidades, mejorar las debilidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Por otro lado, la matriz PEYEA muestra que Proveedores Mineros SAC debe adoptar estrategias agresivas, debido a las características de la empresa y del sector; en este sentido, la empresa posee una buena posición competitiva que le permite hacer frente al entorno inestable, contando para ello con una fortaleza financiera aceptable en una industria con una fortaleza marcada. La Matriz IE a su vez muestra que, al encontrarse Proveedores Mineros SAC en el cuadrante V, debe emplear estrategias para retener y mantener su posición con una mayor penetración de mercado y desarrollo de productos.

Como resultado de la evaluación de las estrategias planteadas haciendo uso de las diferentes matrices, se decidió retener 13 estrategias que serán implementadas en primera instancia, y son las que permitirán que Proveedores Mineros SAC, alcance los objetivos a largo plazo, y con ellos, la visión de la empresa al 2020.

Tabla 44

Matriz de posibilidades de los competidores

Estrategias	Eecol	Anixter Jorvex	Indeco	Geyer Kabel	Sonepar
E1 Penetrar en el mercado de sector minero	Aumentar RRHH en distintas zonas del Perú	Ofrecer productos financieros y/o logísticos	Atender directamente a clientes mineros	Bajar sus precios	Ofrecer productos financieros y/o logísticos
E2 Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera	Aumentar su participación mediante productos exclusivos	Fortalecer e incrementar equipo de ventas	Desarrollar productos para estos mercados.	Estrategia de precios	Aumentar participación en cada zona del Perú.
E3 Participar en proyectos de inversión pública	Fortalecer y afianzar alianzas con proveedores para atender la inversión pública.	Mantener y afianzar relaciones con Indeco.	Fortalecer sus canales de atención y atender directamente a estos proyectos.	Hacer alianzas en el sector	Fortalecer su estrategia para atender estos proyectos de inversión.
E4 Desarrollar mercados de Bolivia, Chile y Ecuador	Vernos como potencial cliente en el país a ingresar	Vernos como potencial cliente en el país a ingresar	Fortalecer su área de exportaciones	Ingresar a Bolivia Ecuador y Chile	Vernos como potencial cliente en el país a ingresar
E5 Penetrar en el mercado de Colombia	Generar brechas de negociación hacia Proveedores Mineros con sus proveedores corporativos	Competir desde su sede de Colombia	Tener canales de distribución	Competir desde su sede de Colombia	Competir desde su sede de Colombia
E7 Integración vertical hacia atrás con Power Conector.	Fortalecer línea de enchufes Mineros	Buscar representación de línea de enchufes mineros.	Fortalecer canales	Fortalecer y tener agresividad para línea de enchufes mineros.	Traer o promocionar línea de enchufes mineros.
E8 Reingeniería de la gestión de inventarios	Tener inventarios bien gestionados	Tener inventarios bien gestionados	Tener inventarios bien gestionados	Tener inventarios bien gestionados	Tener inventarios bien gestionados
E11 Desarrollar competencia de los colaboradores	Reclutar recurso humano capacitado	Reclutar recurso humano capacitado	Reclutar al recurso humano capacitado	Reclutar al recurso humano capacitado	Reclutar al recurso humano capacitado
E12 Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	Plan de Marketing fuerte	Fortalecer su promoción corporativa	Fortalecer su liderazgo en el mercado	Fidelizar marca	Fortalecer su promoción corporativa
E13 Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos	Tener representación de productos sustitutos	Tener productos similares a menor costo	Fabricar localmente estos productos	Tener productos sustitutos de menor costo	Tener representación de productos sustitutos
E14 Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	Hacer aventura conjunta con Southwire y 3M	Hacer aventura conjunta con Southwire y Tyco	Hacer aventura conjunta con Anixter jorvex o Sonepar.	Hacer aventura conjunta con Telefonika Kable.	Hacer aventura conjunta con Prysmian 3M o Tyco
E16 Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	Negocios corporativos con proveedores	Negocios corporativos con proveedores	Atención directa a estos mercados nuevos	Entrar al mismo mercado con otros aliados	Negocios corporativos con proveedores
E18 Crear incentivos por resultados	Aumentar sus incentivos por volumen de ventas	Aumentar sus incentivos por volumen de ventas	Fomentar incentivos con sus distribuidores	Tener mejores incentivos por volumen de ventas	Aumentar sus incentivos por volumen de ventas
E19 Implementar buenas prácticas en tecnologías de información	Uso de mejores tecnologías	Uso de mejores tecnologías	Uso de mejores tecnologías	Uso de mejores tecnologías	Uso de mejores tecnologías

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo tiene como objetivo la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos definidos en los capítulos anteriores, definiendo de forma específica las acciones que se ejecutarán para alcanzar la visión establecida y por ende sus respectivos objetivos a largo plazo. Es en esta etapa de implementación estratégica que se necesita el involucramiento de la gerencia de Proveedores Mineros SAC, quienes liderarán la ejecución de cada objetivo a corto plazo definido.

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2008) esta etapa de implementación estratégica constituye la segunda fase del proceso estratégico, en la cual se definen los objetivos de corto plazo (OCP) en conjunto con sus actividades y los recursos necesarios para ejecutar las mismas. Los OCP deben estar de la mano con los objetivos de largo plazo (OLP), de modo que ambos ayudarán a alcanzar la visión para el año 2020, y 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 gerencia.

Posterior a la definición de los objetivos a corto plazo, se procederá a definir las políticas que según D'Alessio (2008) corresponden a los límites del accionar gerencial que acotarán las estrategias. Como siguientes pasos definiremos los recursos que son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas, así como se determinará si la estructura organizacional actual de la organización es la adecuada para llevar a cabo la implementación estratégica definida o es necesario hacer un cambio en la misma, y finalmente evaluar el impacto del proceso estratégico en el medio ambiente.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).

En la Tabla 45 se presentan los OLP con sus respectivos OCP.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de largo plazo (OLP)	Objetivos de corto plazo (OCP)
(OLP1): En el año 2020 la facturación de Proveedores Mineros SAC será de USD \$23 millones. Al año 2014 la facturación fue de USD \$11 millones.	OCP 1.1 El nivel de ventas se incrementará anualmente en 6% al 2016, 12% al 2017, 15% al 2018, 16% al 2019 y 18% al 2020, con respecto al año anterior. En el 2014 la facturación fue de \$11 millones.
	OCP 1.2 Mantener el 71% de ventas en el sector minería, en el mercado nacional, del 2016 al 2020. Al 2014 el porcentaje es de 70%.
	OCP 1.3 Facturar el 5% de ventas totales al sector público, a partir del 2016 al 2020, incrementando en 1% anual con respecto al año anterior. Al 2014 el porcentaje de ventas al sector público fue de 0%.
	OCP 1.4 A partir del 2018 incrementar las ventas para el sector de hidrocarburos a 4%, llegando a 5% al 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector hidrocarburos fue de 1.5%.
	OCP 1.5 Incrementar las ventas para el sector energía en 2% para el 2016 y 2017, 3% en el 2018, 4% en el 2019 y 6% en el 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector energía fue de 0%.
	OCP 1.6 Desarrollar el producto de media tensión de Power Conector ingresando en 02 compañías de la gran minería anualmente a partir del 2016. Al 2014 no se ingresó aún a compañías con el producto de media tensión de Power Conector.
(OLP2): Incrementar a 13% de rentabilidad sobre activos en los próximos 5 años. Al 2012 la rentabilidad sobre activos de Proveedores Mineros SAC fue de 5%.	OCP 2.1 En el 2016, el 40% de las ventas serán de inventario, llegando al 50% de las ventas al 2020. En el 2014 el porcentaje de las ventas de inventario fue de 35%.
	OCP 2.2 Disminuir el inventario de baja rotación teniendo como meta anual llegar a máximo 2% de las ventas anuales a partir del 2017, manteniendo este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 este porcentaje fue de 10%.
	OCP 2.3 Lograr un 0.5% de cartera morosa, a partir del 2017 y mantenerlo hasta el 2020. En el 2014, el porcentaje de morosidad es 1%.
	OCP 2.4 En el 2016 el porcentaje de gasto operativo con respecto a las ventas será como máximo 14.1%, en el 2017 13.9% manteniéndose este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 el porcentaje fue de 14.3%.
	OCP 2.5 En el 2016 se logrará un ROE de 19.2%, en el 2017 el ROE será 19.9%, en el 2018 el ROE será de 21.1%, en el 2019 el ROE será de 22.8%, y en el 2020 el ROE será de 25%.
	OCP 2.6 A partir del año 2017, se deberá considerar una reinversión del 10% de las utilidades netas, hasta el 2020.
(OLP3): Facturar USD \$3 millones anuales en los mercados de Chile, Bolivia y Colombia, en 05 años. En el 2014, Proveedores Mineros SAC facturó \$170, 000 en Colombia.	OCP 3.1 Participar en ferias internacionales de minería, petróleo, gas y energía en Bolivia, Colombia y Chile, llegando a 2 en el 2016, 3 en el 2017, 4 en el 2018, 5 en el 2019 y 6 en el 2020. En el 2014 se participó sólo en una feria internacional.
	OCP 3.2 Registrarse en la lista de proveedores de 02 compañías mineras formales de Bolivia y 03 compañías mineras formales de Chile en el 2016, llegando a estar registrado en el 100% de compañías mineras de la gran minería al 2020. En el 2014, Proveedores Mineros aún no se encuentra registrado en estas compañías.
	OCP 3.3 Incrementar las ventas en el mercado internacional llegando a \$0.5 millones en el 2016, \$1 millón en el 2017, \$1.5 millones en el 2018, \$2.25 millones en el 2019 y \$3 millones en el 2020. Al 2014 las ventas fueron e \$170000 al mercado internacional.
	OCP 3.4 Brindar capacitaciones técnicas en el 2016 a 05 compañías de la gran minería entre Bolivia, Chile y Colombia, en el 2017 a 8 compañías, y entre el 2018 y 2020 a más de 10 compañías. En el 2014, no se llevaron a cabo este tipo de capacitaciones.
(OLP4): Al 2020, tener como un mínimo un 98% en el índice de satisfacción de los clientes. Se estima que la satisfacción de los clientes esté bordeando el 89%, por una encuesta interna realizada en el año 2013.	OCP 4.1 En el año 2016 se implementará un sistema formal interno para medir la satisfacción de los clientes. Las mediciones se realizarán trimestralmente hasta el año 2020. En el 2014, la empresa cuenta con una medición empírica.
	OCP 4.2 Realizar a partir del 2017 hasta el 2020, una auditoría anual de medición de satisfacción de cliente, con una consultora externa. En el 2014 no se realiza este tipo de auditorías.
	OCP 4.3 Incrementar la satisfacción de los clientes al 90% en el 2016, 91% en el 2017, 93% en el 2018, 95% en el 2019 y 98% en el 2020. La última medición de satisfacción de clientes se realizó en el 2013, obteniendo un 89% de satisfacción.
	OCP 4.4 En el 2016 los tiempos de entrega de productos en inventario serán en promedio de tres días, en el 2017 de dos días y a partir del 2018 hasta el 2020 en 01 día. En el 2014, se tiene 05 días en promedio de tiempo de entrega de productos.
	OCP 4.5 Certificar y optimizar el proceso comercial de Proveedores Mineros SAC en el 2016, el proceso financiero en el 2017, y el proceso administrativo en el 2018. Al 2014, no se cuenta con ningún proceso certificado.
(OLP5): Incrementar la productividad promedio del área de ventas en 10% anual hasta el 2020. Al 2014, la empresa posee una productividad promedio de ventas de USD \$878,963 anuales por vendedor.	OCP 5.1 Realizar un estudio de carga laboral al área de ventas en el año 2016, al área de compras y abastecimiento en el 2017 y a las áreas de administración y finanzas en el 2018, actualizándolos hasta el 2020. En el 2014 no se han realizado estudios de carga laboral.
	OCP 5.2 Incrementar la productividad del área de venta en 6% en el 2016, 7% en el 2017, 8% en el 2018, 9% en el 2019 y 10% en el 2020, siendo todos los incrementos con respecto a los años anteriores. En el año 2014, la productividad fue de \$878,963
	OCP 5.3 En el 2016 se implementará el sistema de medición de satisfacción laboral, logrando en el 2017 tener como mínimo al 80% de colaboradores satisfechos, al 2018 el 85%, en el 2019 el 90% y en el 2020 el 95%. Al 2014 esta medición aún no es realizada.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En este punto definiremos cuales son los recursos necesarios que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Dentro de los recursos que se tienen que definir, se tienen a los tangibles, que están referidos a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; los intangibles referidos a tecnología, reputación y cultura organizacional y humanos referidos a liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación D'Alessio (2008). En la Tabla 46 se presenta los recursos asignados necesarios para la consecución a cada objetivo de corto plazo para Proveedores Mineros SAC, considerando: (a) dentro de recursos financieros a financiamiento con bancos y capital propio, (b) dentro de recursos físicos a infraestructura, inventarios, transporte; (c) dentro de recursos humanos se considera a personal de la empresa de las distintas áreas, profesionales especialistas del rubro, asesores, consultores y proveedores; (d) dentro de recursos tecnológicos se considera a sistemas informáticos, comunicación, bases de datos, entre otros.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2013) las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia; por medio de estas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Están enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

En la Tabla 47 se presenta la matriz de políticas para Proveedores Mineros SAC considerando un conjunto de 12 políticas que delimitarán el accionar de las estrategias retenidas en el proceso estratégico para el logro de la visión planteada. Estas políticas mantienen armonía con los valores planteados en el Capítulo II y con los principios descritos en el párrafo anterior.

Tabla 46

Recursos asignados para los Objetivos de corto plazo

Objetivos de corto plazo (OCP)		Recursos Asignados
OCP 1.1	El nivel de ventas se incrementará anualmente en 6% al 2016, 12% al 2017, 15% al 2018, 16% al 2019 y 18% al 2020, con respecto al año anterior. En el 2014 la facturación fue de \$11 millones.	Recursos Financieros: Financiamiento banco y capital propio. Recursos Físicos: Movilidad, inventarios, muestras, oficinas. Recursos Humanos: Personal de ventas con profesión eléctrica, personal con especialización comercial. Recursos Tecnológicos: Sistemas y Software de gestión de comercial y logística.
OCP 1.2	Mantener el 71% de ventas en el sector minería, en el mercado nacional, del 2016 al 2020. Al 2014 el porcentaje es de 70%.	Recursos Financieros: Financiamiento banco. Recursos Físicos: Almacenes, moviidades, presupuesto de viajes. Recursos Humanos: Ingenieros y técnicos, vendedores y soporte operativo. Recursos Tecnológicos: Software de gestión comercial, comunicación.
OCP 1.3	Facturar el 5% de ventas totales al sector público, a partir del 2016 al 2020, incrementando en 1% anual con respecto al año anterior. Al 2014 el porcentaje de ventas al sector público fue de 0%.	Recursos Financieros: Financiamiento de banco. Recursos Físicos: Movilidad, inventarios, oficinas. Recursos Humanos: Un especialista en el rubro. Recursos Tecnológicos: Comunicación, sistemas informáticos.
OCP 1.4	A partir del 2018 incrementar las ventas para el sector de hidrocarburos a 4%, llegando a 5% al 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector hidrocarburos fue de 1.5%.	Recursos Financieros: Financiamiento propio. Recursos Físicos: Movilidad, inventarios, oficinas. Recursos Humanos: Especialista del rubro. Recursos Tecnológicos: Comunicación, sistemas informáticos.
OCP 1.5	Incrementar las ventas para el sector energía en 2% para el 2016 y 2017, 3% en el 2018, 4% en el 2019 y 6% en el 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector energía fue de 0%.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Movilidad, oficinas. Recursos Humanos: Especialista del rubro. Recursos Tecnológicos: Software de gestión comercial, comunicación y recursos informáticos.
OCP 1.6	Desarrollar el producto de media tensión de Power Conector ingresando en 02 compañías de la gran minería anualmente a partir del 2016. Al 2014 no se ingresó aún a compañías con el producto de media tensión de Power Conector.	Recursos Financieros: Financiamiento de inventarios de Power Conector. Recursos Físicos: Almacenes, moviidades, oficinas, recursos de venta. Recursos Humanos: Asesoría Técnica, Jefe producto y jefes técnicos, vendedores. Recursos Tecnológicos: Software de diseño, comunicación, sistemas informáticos.
OCP 2.1	En el 2016, el 40% de las ventas serán de inventario, llegando al 50% de las ventas al 2020. En el 2014 el porcentaje de las ventas de inventario fue de 35%.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Almacenes, inventarios, oficinas, movilidad. Recursos Humanos: Vendedores, ingenieros, técnicos. Recursos Tecnológicos: Comunicación y recursos informáticos.
OCP 2.2	Disminuir el inventario de baja rotación teniendo como meta anual llegar a máximo 2% de las ventas anuales a partir del 2017, manteniendo este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 este porcentaje fue de 10%.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Almacenes, inventarios, oficinas. Recursos Humanos: Jefe abastecimiento, financiero, Vendedores, ingenieros, técnicos. Recursos Tecnológicos: Comunicación y recursos informáticos.
OCP 2.3	Lograr un 0.5% de cartera morosa, a partir del 2017 y mantenerlo hasta el 2020. En el 2014, el porcentaje de morosidad es 1%.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Oficinas. Recursos Humanos: Especialista en créditos y finanzas, vendedores. Recursos Tecnológicos: Comunicación y recursos informáticos.
OCP 2.4	En el 2016 el porcentaje de gasto operativo con respecto a las ventas será como máximo 14.1%, en el 2017 13.9% manteniéndose este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 el porcentaje fue de 14.3%.	Recursos Financieros: Financiamiento de terceros y capital propio. Recursos Físicos: Instalaciones de la empresa, vehículos para visitas, inventarios. Recursos Humanos: Personal de Proveedores Mineros SAC, Proveedores. Recursos Tecnológicos: Bases de datos, sistemas de información, software estadístico, comunicaciones, páginas web, internet, computadora personal.
OCP 2.5	En el 2016 se logrará como mínimo un ROE de 19.2%, en el 2017 el ROE será 19.9%, en el 2018 el ROE será de 21.1%, en el 2019 el ROE será de 22.8%, y en el 2020 el ROE será de 25%. Al 2014 el ROE es de 21%.	Recursos Financieros: Financiamiento de terceros y capital propio. Recursos Físicos: Oficinas. Recursos Humanos: Personal de Proveedores Mineros SAC. Recursos Tecnológicos: Comunicación y recursos informáticos.
OCP 2.6	A partir del año 2017, se deberá considerar una reinversión del 10% de las utilidades netas, hasta el 2020.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Oficinas. Recursos Humanos: Gerencia general. Recursos Tecnológicos: Comunicación y recursos informáticos.
OCP 3.1	Participar en ferias internacionales de minería, petróleo, gas y energía en Bolivia, Colombia y Chile, llegando a 2 en el 2016, 3 en el 2017, 4 en el 2018, 5 en el 2019 y 6 en el 2020. En el 2014 se participó sólo en una feria internacional.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Oficinas internas y externas donde trabajará el personal que creará el registro, información económica de países, vuelos aéreos, movilidad, salas de reuniones para presentación de resultados. Recursos Humanos: Profesionales del área comercial que investigarán el mercado, Comités de Gerencia para revisión de resultados. Recursos Tecnológicos: Bases de datos, sistemas de información, software estadístico, comunicaciones, páginas web, internet, computadora personal.
OCP 3.2	Registrarse en la lista de proveedores de 02 compañías mineras formales de Bolivia y 03 compañías mineras formales de Chile en el 2016, llegando a estar registrado en el 100% de compañías mineras de la gran minería al 2020. En el 2014, Proveedores Mineros aún no se encuentra registrado en estas compañías.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Vuelos aéreos, sala de reuniones, oficinas de la empresa. Recursos Humanos: Profesionales del área comercial que investigarán el mercado, Comités de Gerencia para revisión de resultados. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, software estadístico, comunicaciones, páginas web, internet, computadora personal.
OCP 3.3	Incrementar las ventas en el mercado internacional llegando a \$0.5 millones en el 2016, \$1 millón en el 2017, \$1.5 millones en el 2018, \$2.25 millones en el 2019 y \$3 millones en el 2020. Al 2014 las ventas fueron e \$170000 al mercado internacional.	Recursos Financieros: Financiamiento de bancos y capital propio. Recursos Físicos: Movilidad, inventarios, muestras, oficinas, salas de reuniones. Recursos Humanos: Profesionales del área comercial. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, software de gestión comercial y logística.
OCP 3.4	Brindar capacitaciones técnicas en el 2016 a 05 compañías de la gran minería entre Bolivia, Chile y Colombia, en el 2017 a 8 compañías, y entre el 2018 y 2020 a más de 10 compañías. En el 2014, no se llevaron a cabo este tipo de capacitaciones.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Vuelos aéreos, sala de reuniones, oficinas de la empresa. Recursos Humanos: Profesionales del área comercial que brindarán capacitación, Comités de Gerencia para revisión de resultados. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, software estadístico, comunicaciones, páginas web, internet, computadora personal.
OCP 4.1	En el año 2016 se implementará un sistema formal interno para medir la satisfacción de los clientes. Las mediciones se realizarán trimestralmente hasta el año 2020. En el 2014, la empresa cuenta con una medición empírica.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Oficinas donde trabajará el personal que realizará la medición, teléfonos para las entrevistas. Recursos Humanos: Profesionales especialistas en marketing y mediciones de satisfacción de clientes. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, software estadístico, comunicaciones.
OCP 4.2	Realizar a partir del 2017 hasta el 2020, una auditoría anual de medición de satisfacción de cliente, con una consultora externa. En el 2014 no se realiza este tipo de auditorías.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Oficinas donde trabajará el personal que realizará la auditoría, sala de reuniones para revisar resultados, contrato con empresa auditora. Recursos Humanos: Profesionales externos especializados en auditorías de satisfacción de clientes. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, equipos de telecomunicación, proyectores.
OCP 4.3	Incrementar la satisfacción de los clientes al 90% en el 2016, 91% en el 2017, 93% en el 2018, 95% en el 2019 y 98% en el 2020. La última medición de satisfacción de clientes se realizó en el 2013, obteniendo un 89% de satisfacción.	Recursos Financieros: Financiamiento de bancos y capital propio. Recursos Físicos: Instalaciones donde realizarán las actividades de atención de requerimientos, vehículos para visitas, merchandizing. Recursos Humanos: Ingenieros del área comercial y personal de logística que brindarán los servicios a clientes. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, comunicaciones, páginas web, computadoras, conference call, internet.
OCP 4.4	En el 2016 los tiempos de entrega de productos en inventario serán en promedio de tres días, en el 2017 de dos días y a partir del 2018 hasta el 2020 en 01 día. En el 2014, se tiene 05 días en promedio de tiempo de entrega de productos.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Almacenes. Recursos Humanos: Personal que labora en almacenes. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, sistema logístico, comunicaciones, computadoras.
OCP 4.5	Certificar y optimizar el proceso comercial de Proveedores Mineros SAC en el 2016, el proceso financiero en el 2017, y el proceso administrativo en el 2018. Al 2014, no se cuenta con ningún proceso certificado.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Instalaciones de Proveedores Mineros SAC, vehículos para visita a almacenes, contrato con empresas certificadoras ISO. Recursos Humanos: Profesionales especialistas en Calidad y normas ISO, Personal de empresas certificadoras de ISO. Recursos Tecnológicos: Computadoras, comunicación, sistemas de información, conference call.
OCP 5.1	Realizar un estudio de carga laboral al área de ventas en el año 2016, al área de compras y abastecimiento en el 2017 y a las áreas de administración y finanzas en el 2018, actualizándolos hasta el 2020. En el 2014 no se han realizado estudios de carga laboral.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Instalaciones de Proveedores Mineros SAC, vehículos para visita a almacenes, folder para tomas de tiempos, cronómetros. Recursos Humanos: Personal para realización de estudios de tiempos y movimientos. Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras, comunicación, conference call.
OCP 5.2	Incrementar la productividad del área de venta en 6% en el 2016, 7% en el 2017, 8% en el 2018, 9% en el 2019 y 10% en el 2020, siendo todos los incrementos con respecto a los años anteriores. En el año 2014, la productividad fue de \$878,963	Recursos Financieros: Financiamiento de bancos y capital propio. Recursos Físicos: Sala de reuniones para exponer metas a alcanzar en temas de productividad. Recursos Humanos: Gerencia general, profesionales del área comercial. Recursos Tecnológicos: Correos electrónicos, sistemas estadísticos.
OCP 5.3	En el 2016 se implementará el sistema de medición de satisfacción laboral, logrando en el 2017 tener como mínimo al 80% de colaboradores satisfechos, al 2018 el 85%, en el 2019 el 90% y en el 2020 el 95%. Al 2014 esta medición aún no es realizada.	Recursos Financieros: Financiamiento de bancos y capital propio. Recursos Físicos: Sala de reuniones para exponer forma de medición de metas. Recursos Humanos: Gerencia general, profesionales del área comercial. Recursos Tecnológicos: Correos electrónicos, sistemas estadísticos, conference call, comunicaciones, sistemas de información.

Nota: RF: Recursos Financieros; RFis: Recursos Físicos; RH: Recursos Humanos; RT: Recursos Tecnológicos

Tabla 47

Matriz de Políticas

	E1: Penetrar en el mercado de sector minero	E2: Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera	E3: Participar en proyectos de inversión pública	E4: Desarrollar mercados de Bolivia, Chile	E5: Penetrar en el mercado de Colombia	E6: Fortalecer la representación de marcas	E7: Integración vertical hacia atrás con Power Conector	E8: Reingeniería de la gestión de inventarios	E11: Desarrollar competencia de los colaboradores	E12: Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	E16: Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	E13: Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	E14: Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	E18: Crear incentivos por resultados	E19: Implementar buenas prácticas en tecnologías de información
P1: Cumplir con estándares de Calidad Certificados	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x
P2: Aumentar el grado de satisfacción de los clientes y reducir el número de reclamos	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	
P5: Velar por la entrega oportuna de productos, garantizando el cumplimiento de las especificaciones técnicas	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
P4: Resguardar la información confidencial de la empresa	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x
P5: Mantener relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas con proveedores, clientes y colaboradores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
P6: Asistir técnica y comercialmente a principales y potenciales clientes	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
P7: Promover una cultura de salud, seguridad y cuidado medioambiental en todos los procesos de la empresa.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x			
P8: Prolijidad en la elaboración de los Estados Financieros acordes a políticas contables vigentes y con observancia en las exigencias legales.	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x		
P9: Promover la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, desarrollo personal-profesional y retención para todos los colaboradores de la empresa	x	x	x	x	x				x	x		x		x	x

7.4 Estructura para la Empresa Proveedores Mineros SAC

Considerando lo precisado por D'Alessio (2008), donde menciona a Chandler (1962), quien indica que la estructura sigue a la estrategia, y que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura, debido a que no se contarían con los recursos, roles y funciones que implementen la nueva estrategia, es que sea necesario proponer una estructura organizacional para Proveedores Mineros SAC, la cual asegure la implementación de cada una de las estrategias definidas. Dado que las principales estrategias han sido enfocadas en el área Comercial y en el área de Recursos Humanos, es que los cambios más importantes en la estructura orgánica de Proveedores Mineros SAC, se están dando justamente en estas áreas, alineando de esta forma la estructura actual a la estrategia definida. En la Figura 80 se presenta la estructura propuesta para que Proveedores Mineros SAC pueda implementar las estrategias definidas.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Una de las políticas planteadas para orientar a las estrategias de Proveedores Mineros SAC comprende la Cultura de salud, seguridad y cuidado medioambiental. Con esta política se trata de minimizar el impacto que podría generar las actividades de la empresa en su entorno. Sin embargo al ser el giro principal del negocio la comercialización de suministros eléctricos, el impacto que genera en el medioambiente tiene un bajo riesgo. No obstante, para preservar la salud y la seguridad de las personas que trabajan con los suministros así como de las instalaciones y equipos, se mantiene la Gestión de Calidad como una de las principales políticas direccionales, que busca garantizar que los materiales que se comercializan tengan el menor riesgo de fallas e impacto.

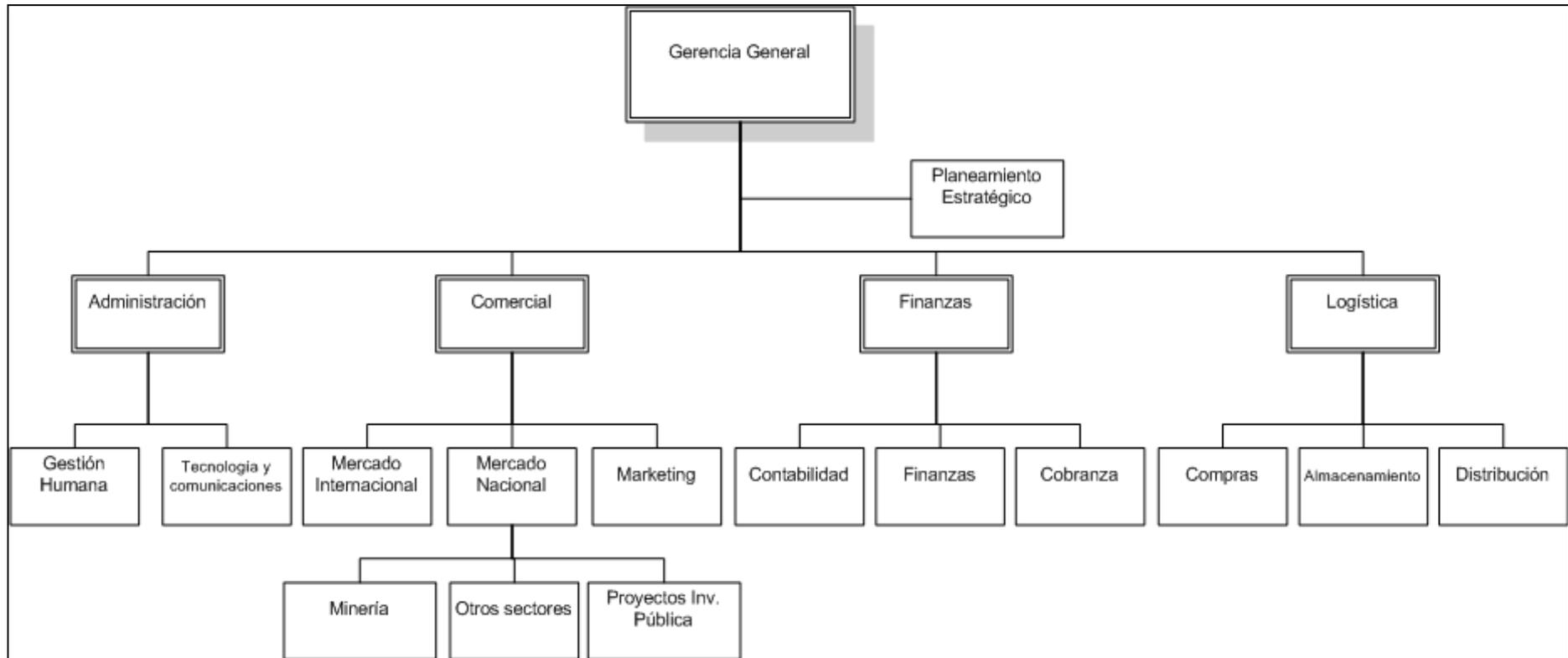


Figura 80. Estructura orgánica propuesta para Proveedores Mineros SAC

7.8 Gestión de cambio

Considerando que la implementación de las estrategias definidas significa un cambio en la forma actual de hacer las cosas en Proveedores Mineros SAC, y dado que los principales actores de este cambio son las personas que trabajan en la empresa, para evitar que se produzca un rechazo al cambio se plantea un proceso de Gestión del Cambio, que deberá ser realizado de forma paralela a la implementación del plan estratégico, y que permita efectuar correctamente el proceso de transformación de la organización. Como parte de ello se toman los consejos de Boyett (2011), que nos permitirán facilitar y favorecer al proceso de cambio de acuerdo a los siguientes criterios:

Establecer una necesidad de cambio. La gerencia general de Proveedores Mineros SAC, deberá presentar a los principales líderes de la organización, la necesidad de realizar los cambios que se proponen en el plan estratégico, basándose sobre todo en que el actual plan estratégico de la organización se encuentra formulado hasta el 2016.

Crear una visión clara y convincente de que irá mejor. Los principales directivos de Proveedores Mineros SAC, deberán presentar claramente la visión que se tiene definida lograr al 2020, la misión y los objetivos a largo plazo que asegurarán el logro de la visión establecida. Así mismo, deberán enfatizar en la confianza que tiene la organización en el plan estratégico que se está formulando así como en las estrategias que se están definiendo, indicando que todo el proceso se encuentra cimentado en una metodología probada y en herramientas que aseguran la confiabilidad del proceso.

Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos. Una vez que se inicie con la implementación del proceso estratégico, los responsables de éste, deberán enfocarse en la ejecución de actividades de impacto inmediato, y con resultados positivos, en paralelo que se vayan realizando las actividades de mayor transformación. Un ejemplo de las actividades que tienen un impacto positivo e inmediato, son las acciones propuestas para

el tema de recursos humanos como medición de satisfacción laboral, clima laboral, entre otras, así como las medidas de mejora en la gestión comercial, como análisis de productividad de los vendedores.

Comunicar continuamente. Los avances que se van dando en el proceso de implementación de los diferentes cambios propuestos, con el objetivo de que estén informados y tengan conocimiento pleno de los avances. Esta actividad deberá ser realizada mensualmente a toda la organización a través de comunicaciones electrónicas y presencialmente a los líderes de cada área para que ellos repliquen la comunicación en todas las áreas y así que todos estén alineados de las acciones que se están brindando con respecto al plan estratégico que está en implementación, los resultados que se van obteniendo y las futuras actividades que se seguirán implementando. La comunicación debe darse de forma presencial.

Formar un equipo de directivos comprometidos. Como principales embajadores de los cambios que se realizarán como producto de la implementación del Plan Estratégico al 2020 en Proveedores Mineros SAC, es necesario que los principales directivos de la organización estén completamente comprometidos y cuenten con toda la formación necesaria para liderar e implementar las acciones propuestas, y decantar en sus equipos. El éxito de la implementación de un plan estratégico radica netamente en las principales cabezas. Si ellos compran la idea de la importancia del proceso, se logrará que el resto de la organización esté alineada.

Cambio radical y no incremental. Para realizar todo proceso de cambio se tiene que tener la firme convicción de que el cambio tiene que ser inmediato, de arranque, sin dar consensos a demoras. Si la organización percibe una firme posición de la gerencia general sobre los cambios y mejoras que se tengan que hacer en la empresa, todos estarán

alineados y a realizar las actividades planificadas, y a lograr los objetivos a corto plazo establecidos.

Comprometerse y participar al cambio. La política en este proceso debe ser “Rompe la inercia, participa del cambio”, todos deben estar comprometidos con el cambio que se va a realizar en Proveedores Mineros SAC en los siguientes años, para lo cual dentro del tablero integral que se tenga de las actividades estratégicas a realizar, todas las áreas deberán tener participación e indicadores que sean medidos mensualmente para lograr esta implementación, e informar el grado de avance en la implementación a la gerencia general para que se tomen las acciones preventivas y correctivas respectivas si es que no se llegase a cumplir con los resultados esperados.

7.8 Conclusiones

Este capítulo se refiere a la implementación estratégica, etapa en la que se concretan los planes estratégicos en acciones y resultados, de tal manera que se pueda alcanzar la visión propuesta para la empresa. Se establecieron 27 objetivos de corto plazo que se desprenden de los objetivos de largo plazo, y que sirven como hitos para garantizar que se alcancen las metas propuestas para el año 2020. Asimismo se establecieron 18 políticas que guían y orientan las estrategias para el cumplimiento de la visión, y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos a corto plazo definidos. Finalmente se estableció la Estructura Orgánica que deberá ser implementada para lograr la ejecución de las estrategias definidas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del planeamiento estratégico. Se realiza permanentemente durante todo el proceso estratégico debido a que este es iterativo y requiere retroalimentación permanentemente de todas las áreas y roles involucrados que ejecutarán las acciones definidas en el plan estratégico. Por la cantidad de personas que participan en este proceso, es sumamente interactivo (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

Hoy en día debido a la turbulencia y complejidad del entorno, a la globalización y a la cantidad de información que manejan los directivos de una institución, es necesario que tengan comprensión exacta de sus objetivos, de los métodos e instrumentos necesarios que les permitan alcanzarlos, así como el control de las estrategias que realizan para el logro de mencionados objetivos y de su visión. Según Kaplan y Norton (2001), el cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque

la multiplicidad de indicadores de un CMI, aparentemente puede confundir, los cuadros de mandos contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

8.1.1 Financiera

Según Kaplan y Norton (2001), el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

8.1.2 Cliente

Según Kaplan y Norton (2001), en esta perspectiva, se identifican los segmentos de clientes y de mercado de Proveedores Mineros SAC y las medidas de la actuación de mencionado sistema. La perspectiva del cliente permite a los directivos articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

8.1.3 Procesos

De acuerdo a lo indicado por Kaplan y Norton (2001), en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: (a) entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, (b) satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas, (c) las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa.

8.1.4 Aprendizaje interno

De acuerdo a lo indicado por Kaplan y Norton (2001), en esta perspectiva se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente para satisfacer a sus clientes actuales y a sus accionistas, y logren captar nuevas y mejores oportunidades de negocio.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Los objetivos financieros de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Integrado es una herramienta de control estratégico que facilita el ejercer la evaluación organizacional mediante la evaluación de las estrategias a través de un proceso de medición y comparación de mencionadas estrategias. Este instrumento permite tomar medidas específicas así como verificar el camino que se está siguiendo, lo que permitirá, de este modo, conducir el proceso de implementación y verificar el cumplimiento de los objetivos (D'Alessio, 2008). El Tablero de Control de Proveedores Mineros SAC, está detallado en la Tablas 48 donde se detallan los indicadores de cada objetivo a corto plazo, con sus respectivas las unidades de medida.

Tabla 48

Tablero de control balanceado de Proveedores Mineros SAC – Perspectiva Financiera y Perspectiva de Clientes

Perspectiva		OCP	Indicadores	Unidad	Unidad Responsable
Financiera	OCP 1.1	El nivel de ventas se incrementará anualmente en 6% al 2016, 12% al 2017, 15% al 2018, 16% al 2019 y 18% al 2020, con respecto al año anterior. En el 2014 la facturación fue de \$11 millones.	Tasa de crecimiento de ventas anual	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 1.3	Facturar el 5% de ventas totales al sector público, a partir del 2016 al 2020, incrementando en 1% anual con respecto al año anterior. Al 2014 el porcentaje de ventas al sector público fue de 0%.	Tasa de crecimiento de ventas del sector público	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 1.4	A partir del 2018 incrementar las ventas para el sector de hidrocarburos a 4%, llegando a 5% al 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector hidrocarburos fue de 1.5%.	Tasa de crecimiento de ventas al sector hidrocarburo	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 1.5	Incrementar las ventas para el sector energía en 2% para el 2016 y 2017, 3% en el 2018, 4% en el 2019 y 6% en el 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector energía fue de 0%.	Tasa de crecimiento de ventas al sector energía	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 1.6	Desarrollar el producto de Media Tensión de Power Conector ingresando a dos compañías de la gran minería anualmente a partir del 2016. Al 2014 no se ingresó aún a ninguna compañía.	Volumen de ventas por compañía minera	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 2.3	Lograr un 0.5% de cartera morosa en cuentas por cobrar, a partir del 2017 y mantenerlo hasta el 2020. En el 2014, el porcentaje de morosidad es 1%.	Ratio de cartera morosa en cuentas por cobrar	Porcentaje	Cobranzas
Financiera	OCP 2.4	En el 2016 el porcentaje de gasto operativo con respecto a las ventas será como máximo 14.1%, en el 2017 13.9% manteniéndose este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 el porcentaje fue de 14.3%.	Tasa de reducción del costo y/o gasto	Porcentaje	Finanzas
Financiera	OCP 3.3	Incrementar las ventas en el mercado internacional llegando a \$0.5 millones en el 2016, \$1 millón en el 2017, \$1.5 millones en el 2018, \$2.25 millones en el 2019 y \$3 millones en el 2020. Al 2014 las ventas fueron e \$170000 al mercado internacional.	Volumen de ventas en el mercado internacional	Dólares	Comercial
Financiera	OCP 2.5	En el 2016 se logrará un ROE de 19.2%, en el 2017 el ROE será 19.9%, en el 2018 el ROE será de 21.1%, en el 2019 el ROE será de 22.8%, y en el 2020 el ROE será de 25%.	Ratio de Retorno sobre la Inversión	Porcentaje	Finanzas
Financiera	OCP 2.6	A partir del año 2017, se deberá considerar una reinversión del 10% de las utilidades netas, hasta el 2020.	Tasa de crecimiento de patrimonio	Porcentaje	Finanzas
Clientes	OCP 1.2	Mantener el 71% de ventas en el sector minería, en el mercado nacional, del 2016 al 2020. Al 2014 el porcentaje es de 70%.	Ratio de participación de ventas en el sector minero con respecto a las ventas totales	Porcentaje	Comercial
Clientes	OCP 3.1	Participar en ferias internacionales de minería, petróleo, gas y energía en Bolivia, Colombia y Chile, llegando a 2 en el 2016, 3 en el 2017, 4 en el 2018, 5 en el 2019 y 6 en el 2020. En el 2014 se participó sólo en una feria internacional.	Cantidad de ferias asistidas por país	Número	Marketing
Clientes	OCP 3.2	Registrarse en la lista de proveedores de 02 compañías mineras formales de Bolivia y 03 compañías mineras formales de Chile en el 2016, llegando a estar registrado en el 100% de compañías mineras de la gran minería al 2020. En el 2014, Proveedores Mineros aún no se encuentra registrado en estas compañías.	Número de registros como proveedor de compañías mineras por país	Número	Comercial
Clientes	OCP 3.4	Brindar capacitaciones técnicas en el 2016 a 05 compañías de la gran minería entre Bolivia, Chile y Colombia, en el 2017 a 8 compañías, y entre el 2018 y 2020 a más de 10 compañías. En el 2014, no se llevaron a cabo este tipo de capacitaciones.	Cantidad de capacitaciones técnicas por país	Número	Comercial
Clientes	OCP 4.1	En el año 2016 se implementará un sistema formal interno para medir la satisfacción de los clientes. Las mediciones se realizarán trimestralmente hasta el año 2020. En el 2014, la empresa cuenta con una medición empírica.	Numero de mediciones de satisfacción de cliente	Número	Marketing
Clientes	OCP 4.3	Incrementar la satisfacción de los clientes al 90% en el 2016, 91% en el 2017, 93% en el 2018, 95% en el 2019 y 98% en el 2020. La última medición de satisfacción de clientes se realizó en el 2013, obteniendo un 89% de satisfacción.	Grado de satisfacción de clientes	Porcentaje	Marketing
Procesos	OCP 2.1	En el 2016, el 40% de las ventas serán de inventario, llegando al 50% de las ventas al 2020. En el 2014 el porcentaje de las ventas de inventario fue de 35%.	Ratio de ventas de inventario en relación a las ventas totales	Porcentaje	Comercial
Procesos	OCP 2.2	Disminuir el inventario de baja rotación teniendo como meta anual llegar a máximo 2% de las ventas anuales a partir del 2017, manteniendo este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 este porcentaje fue de 10%.	Ratio de inventario de baja rotación en relación al inventario total	Porcentaje	Abastecimiento
Procesos	OCP 4.2	Realizar a partir del 2017 hasta el 2020, una auditoría anual de medición de satisfacción de cliente, con una consultora externa. En el 2014 no se realiza este tipo de auditorías.	Cantidad de auditorías de satisfacción de cliente realizadas	Número	Marketing
Procesos	OCP 4.4	En el 2016 los tiempos de entrega de productos en inventario serán en promedio de tres días, en el 2017 de dos días y a partir del 2018 hasta el 2020 en 01 día. En el 2014, se tiene 05 días en promedio de tiempo de entrega de productos.	Número de días de entrega de productos del inventario	Días	Abastecimiento
Procesos	OCP 4.5	Certificar y optimizar el proceso comercial de Proveedores Mineros SAC en el 2016, el proceso financiero en el 2017, y el proceso administrativo en el 2018. Al 2014, no se cuenta con ningún proceso certificado.	Cantidad de procesos certificados	Número	Marketing
Aprendizaje	OCP 5.1	Realizar un estudio de carga laboral al área de ventas en el año 2016, al área de compras y abastecimiento en el 2017 y a las áreas de administración y finanzas en el 2018, actualizándolos hasta el 2020. En el 2014 no se han realizado estudios de carga laboral.	Estudio de carga laboral	Número	Gestión Humana
Aprendizaje	OCP 5.2	Incrementar la productividad del área de venta en 6% en el 2016, 7% en el 2017, 8% en el 2018, 9% en el 2019 y 10% en el 2020, siendo todos los incrementos con respecto a los años anteriores. En el año 2014, la productividad fue de \$878,963	Tasa de crecimiento de productividad	Porcentaje	Comercial
Aprendizaje	OCP 5.3	En el 2016 se implementará el sistema de medición de satisfacción laboral, logrando en el 2017 tener como mínimo al 80% de colaboradores satisfechos, al 2018 el 85%, en el 2019 el 90% y en el 2020 el 95%. Al 2014 esta medición aún no es realizada.	Cantidad de colaboradores satisfechos sobre total de colaboradores	Porcentaje	Gestión Humana

8.3 Conclusiones

Mediante el uso del Tablero de Control Balanceado se puede ejercer una visión integral, holística de la organización. Además, esta facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008). Todo cambio y modificación en la estrategia debe de gestionarse en base a un exhaustivo estudio del impacto de lo que se causaría en lo económico, social y en el cronograma. Se debe de tomar en cuenta que los cambios no sólo implican un ajuste en los objetivos a corto plazo e indicadores, sino también a los responsables. El Tablero de Control Balanceado apoya al logro de la consecución de la visión de Proveedores Mineros SAC.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. En la Tabla 49 se presenta el plan estratégico integral para Proveedores Mineros SAC.

9.2. Conclusiones

1. La producción minera nacional presenta una tendencia creciente para los siguientes cinco años, la cual se verá traducida en una mayor demanda de los productos que intervienen en el desarrollo de estas operaciones mineras, como es el caso de los conductores eléctricos. Sin embargo, la situación económica mundial y el impacto de ésta en la caída del precio de los minerales, plantea un entorno menos favorable para este sector, que se reflejará en la adopción de nuevas estrategias de abastecimiento orientadas a optimizar costos, teniendo impacto directo sobre sus proveedores.
2. El crecimiento de la economía nacional para los próximos cinco años, no estará sustentado en el crecimiento de la inversión minera como años atrás, siendo otros sectores de la economía como los de energía, gas y petróleo e industria, los que participarán activamente en el crecimiento económico a futuro. Esta situación genera una oportunidad para Proveedores Mineros SAC ya que le permitirá tener una mayor participación en diferentes sectores económicos, lo cual se verá traducido en un mayor incremento de sus ventas.
3. El crecimiento económico de países como Bolivia y Colombia, la mayor producción minera de Chile en Latinoamérica, y los acuerdos comerciales

- existentes entre Perú y estos países, generan una oportunidad para Proveedores Mineros SAC permitiendo ampliar su crecimiento hacia nuevos mercados, teniendo como ventaja competitiva la experiencia y conocimiento del sector minero.
4. El atrayente sector minero generó una mayor dinámica en el mercado de conductores eléctricos, provocando el ingreso de nuevos competidores de gran envergadura internacional, los cuales gozan de un alto poder de negociación con fabricantes locales y extranjeros, beneficiándose con precios y tiempos de entrega más competitivos. Esta condición representa una amenaza para proveedores de menor escala, como es el caso de Proveedores Mineros SAC, ya que genera una condición de desventaja que podría verse traducida en menores márgenes de utilidad.
 5. Las empresas que utilizan suministros eléctricos afrontan exigencias legales normadas por el Estado y diferentes organismos reguladores, que establecen el uso de productos que cumplan estándares y requerimientos mínimos para asegurar la seguridad y salud en el trabajo y cuidado del medio ambiente. Proveedores Mineros SAC está alineada a lo requerido en estas exigencias legales, comercializando únicamente productos que cumplen no solamente con la normativa legal nacional sino también con los estándares internacionales, lo que le permitirá mantener estrategias de diferenciación para posicionarse en diferentes sectores económicos.
 6. El mercado al que se dirige Proveedores Mineros SAC cuenta con altas exigencias técnicas, para lo cual la empresa comercializa productos certificados, con personal calificado por línea de producto y la experiencia necesaria para brindar un servicio post venta sólido. Este conjunto de condiciones le permitirá generar un mayor

grado de satisfacción de sus clientes, acompañado de un volumen de ventas sostenible.

7. Proveedores Mineros SAC presenta una débil gestión de inventarios, lo que origina un incremento en el costo financiero y limitaciones de acceso a financiamientos con terceros, provocando demoras en reposición de nuevos inventarios. Con la implementación de las estrategias de reingeniería de gestión de inventarios, integración vertical hacia atrás con Power Conector, así como la implementación de buenas prácticas en tecnologías de información, le permitirá obtener mayor eficiencia en la gestión de inventarios y con ello conseguirá optimizar costos, mejorar su calificación financiera e incrementar la satisfacción de sus clientes.
8. Proveedores Mineros SAC al implementar las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados, expandirá su presencia nacional e internacional, lo que permitirá además de tener un mayor posicionamiento e incrementar sus ventas, afrontar cambios en los mercados de los países donde tiene presencia, diversificando el riesgo de operar en países con economías en contracción.

9.3. Recomendaciones

1. El gerente general de Proveedores Mineros SAC deberá liderar la difusión, compromiso, implementación y seguimiento del presente Plan Estratégico, involucrando como principales actores del cambio a su plana ejecutiva.
2. El gerente general de Proveedores Mineros SAC, deberá adoptar la estructura organizacional definida en el plan estratégico, para asegurar el logro de los objetivos a largo y corto plazo trazados.

3. El gerente general junto con la jefatura comercial, deberán implementar las estrategias de penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, aventura conjunta e integración vertical con sus proveedores.
4. El gerente general junto con la jefatura comercial, deberán potenciar los lineamientos de marketing para implementar las estrategias de fortalecimiento de marca y posicionamiento de mercado a nivel nacional e internacional.
5. La jefatura de recursos humanos deberá desarrollar las competencias de los colaboradores, y generar un esquema de compensación de incentivos por resultados.
6. Las jefaturas de finanzas, comercial y logística, deberán implementar conjuntamente el proceso de reingeniería de gestión de inventarios.
7. El gerente general deberá implementar el área de tecnologías de información y comunicaciones, para soportar el crecimiento de la organización según lo definido en el Plan Estratégico hasta el 2020.
8. Las jefaturas de: (a) administración, (b) comercial, (c) finanzas y (d) logística, deberán formular y ejecutar los planes operativos de cada una de sus áreas, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos de largo plazo y corto plazo.
9. El gerente general de Proveedores Mineros, deberá designar un responsable para seguimiento del presente plan estratégico, así como de los planes operativos que serán formulados por cada una de las áreas.

9.4. Futuro de la organización

Al cierre del 2020 Proveedores Mineros SAC se ha posicionado en los mercados del sur, norte y centro del Perú, así como en los mercados de Bolivia, Colombia y Chile en Latinoamérica, situación que le ha permitido duplicar su facturación respecto al 2015 en

US\$23 millones de dólares, de los cuales US\$20 millones corresponde al mercado nacional y US\$3 millones corresponde a ventas en los otros países latinos. Con esta facturación, Proveedores Mineros SAC obtiene un ROA de 13%, porcentaje superior al promedio del mercado.

Proveedores Mineros SAC es reconocida como una marca peruana especialista y suministradora de soluciones certificadas para la gran minería y del sector energético en Latinoamérica. Esta realidad y éxito empresarial va alineado al grado de satisfacción conseguida con sus clientes, el cual se encuentra sobre el 98% y es resultado del establecimiento de un estilo de gerenciamiento transformacional enfocado en el logro de resultados para todos sus grupos de interés, la implementación de una cultura de calidad, liderada por la Gerencia General y el orden en la implementación de su plan estratégico.

Es una empresa reconocida por considerar a su recurso humano como un socio estratégico en su crecimiento, estando entre las empresas más atractivas para trabajar en Perú dentro de su sector, duplicando la productividad en todas las áreas de la empresa, logrando en el área comercial un promedio de US\$1.4 millones de ventas de por ejecutivo anualmente.

Este 2020, Proveedores Mineros SAC es pionero y líder comercializando productos certificados libre de contaminantes al medio ambiente. Todo este cambio y crecimiento responsable hace que Proveedores Mineros SAC tenga un alto poder de negociación con sus proveedores, el mismo que aunado con el crecimiento en ventas y los márgenes de utilidad sobre el mercado, hacen de Proveedores Mineros SAC una de las tres empresas proveedoras de conductores eléctricos líderes con mayor facturación del Perú (ver Figura 81).

Para presentar como se verá Proveedores Mineros SAC luego de implementar el presente plan estratégico, en la Tabla 50, se observa la situación presente respecto a los

objetivos a largo plazo alcanzados y la situación futura. Así mismo en la Tabla 51, se presentan los beneficios proporcionados por la organización al entorno en el futuro, detallándose que es lo que Proveedores Mineros SAC va a ganar en lo político, en lo económico, social y competitivo. Finalmente en la Tabla 52 se observan los beneficios proporcionados por la organización internamente en el aspecto administrativo, marketing, operaciones, finanzas, humano y tecnológico.



Tabla 49

Plan Estratégico Integral

Visión						Valores	
Al 2020, Proveedores Mineros SAC estará dentro de los tres proveedores de conductores eléctricos con mayor facturación del Perú, brindando productos y soluciones integrales eléctricas certificadas, con presencia en mercados de creciente producción de recursos naturales en Latinoamérica, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.							
Intereses Organizacionales		Objetivos a Largo Plazo					Principios Cardinales
1. Rentabilidad. 2. Incrementar la participación de mercado a nivel nacional e internacional. 3. Clientes satisfechos. 4. Colaboradores comprometidos. 5. Implementación de una Cultura de Calidad.		En el año 2020 la facturación de Proveedores Mineros SAC será de USD \$23 millones. Al año 2014 la facturación fue de USD \$11 millones.	Incrementar a 13% de rentabilidad sobre activos en los próximos 5 años. Al 2012 la rentabilidad sobre activos de Proveedores Mineros SAC fue de 6%.	Facturar USD \$3 millones anuales en los mercados de Chile, Bolivia y Colombia, en 05 años. En el 2014, Proveedores Mineros SAC facturó \$170,000 en Colombia.	Al 2020, tener como un mínimo un 98% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2013, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 89%.	Incrementar la productividad promedio del área de ventas en 10% anual hasta el 2020. Al 2014, la empresa posee una productividad promedio de ventas de USD \$878,963 anuales por vendedor.	
Nº Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas	
E1 Penetrar en el mercado de sector minero	X	X		X	X	P1: Cumplir con estándares de Calidad Certificados	
E2 Penetrar en el mercado de los sectores de energía, hidrocarburos e industria cementera	X	X	X	X	X	P2: Aumentar el grado de satisfacción de los clientes y reducir el número de reclamos	
E3 Participar en proyectos de inversión pública	X	X		X	X	P5: Velar por la entrega oportuna de productos, garantizando el cumplimiento de las especificaciones técnicas	
E4 Desarrollar mercados de Bolivia y Chile	X	X	X	X	X	P4: Resguardar la información confidencial de la empresa	
E5 Penetrar en el mercado de Colombia	X	X	X	X	X	P5: Mantener relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas con proveedores, clientes y colaboradores	
E6 Fortalecer la representación de marcas	X	X	X			P6: Asistir técnica y comercialmente a principales y potenciales clientes	
E7 Integración vertical hacia atrás con Power Conector.	X	X	X			P7: Promover una cultura de salud, seguridad y cuidado medioambiental en todos los procesos de la empresa.	
E8 Reingeniería de la gestión de inventarios	X	X	X	X		P8: Prolijidad en la elaboración de los Estados Financieros acordes a políticas contables vigentes y con observancia en las exigencias legales.	
E11 Desarrollar competencia de los colaboradores	X	X	X		X	P9: Promover la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, desarrollo personal-profesional y retención para todos los colaboradores de la empresa	
E12 Posicionar la marca Proveedores Mineros SAC	X		X		X		
E13 Desarrollar nuevo producto "Enchufes eléctricos"	X	X	X				
E14 Aventura conjunta con General Cable, Plymouth	X	X	X	X			
E16 Buscar alianzas estratégicas para nuevos mercados	X	X	X	X			
E18 Crear incentivos por resultados	X	X	X		X		
E19 Implementar buenas prácticas en tecnologías de información	X		X		X		
Tabero de control	Objetivos a corto plazo					Código de ética	
Perspectiva de aprendizaje interno OCP 5.1 . Indicador: Estudio de carga laboral OCP 5.2 . Indicador: Tasa de crecimiento de productividad OCP 5.3 . Indicador: Porcentaje de colaboradores satisfechos Perspectiva de procesos OCP 2.1 . Indicador: Ratio de ventas de inventario en relación a las ventas totales OCP 2.2 . Indicador: Ratio de inventario de baja rotación en relación al inventario total OCP 4.2 . Indicador: Cantidad de auditorías de satisfacción de cliente realizadas OCP 4.4 . Indicador: Número de días de entrega de productos del inventario OCP 4.5 . Indicador: Cantidad de procesos certificados Perspectiva del cliente OCP 1.2 . Indicador: Ratio de participación de ventas en el sector minero con respecto a las ventas totales OCP 3.1 . Indicador: Cantidad de ferias asistidas por país OCP 3.2 . Indicador: Número de registros como proveedor de compañías mineras por país OCP 3.4 . Indicador: Cantidad de capacitaciones técnicas por país OCP 4.1 . Indicador: Numero de mediciones de satisfacción de cliente OCP 4.3 . Indicador: Grado de satisfacción de clientes Perspectiva financiera OCP 1.1 . Indicador: Tasa de crecimiento de ventas anual OCP 1.3 . Indicador: Tasa de crecimiento de ventas del sector público OCP 1.4 . Indicador: Tasa de crecimiento de ventas al sector hidrocarburo OCP 1.5 . Indicador: Tasa de crecimiento de ventas al sector energía OCP 1.6 . Indicador: Volumen de ventas por compañía minera OCP 2.3 . Indicador: Ratio de cartera morosa en cuentas por cobrar OCP 2.4 . Indicador: Tasa de reducción del costo y/o gasto OCP 3.3 . Indicador: Volumen de ventas en el mercado internacional OCP 2.5 . Indicador: Ratio de Retorno sobre la Inversión OCP 2.6 . Indicador: Tasa de crecimiento de patrimonio	El nivel de ventas se incrementará anualmente en 6% al 2016, 12% al 2017, 15% al 2018, 16% al 2019 y 18% al 2020. En el 2014 la facturación fue de \$11 millones. Mantener el 71% de ventas en el sector minería, en el mercado nacional, máximo 2% de las ventas anuales a partir del 2016 al 2020. Al 2014 el porcentaje es de 70%. Facturar el 5% de ventas totales al sector público, a partir del 2016 al 2020, incrementando en 1% anual con respecto al año anterior. Al 2014 el porcentaje de ventas al sector público fue de 0%. A partir del 2018 incrementar las ventas para el sector de hidrocarburos a 4%, llegando a 5% al 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector hidrocarburos fue de 1.5%. Incrementar las ventas para el sector energía en 2% para el 2016 y 2017, 3% en el 2018, 4% en el 2019 y 6% en el 2020. En el 2014 el porcentaje de ventas al sector energía fue de 0%. Desarrollar el producto de M.T. de P.C. ingresando en 02 compañías de la gran minería anualmente a partir del 2016. Al 2014 no se ingresó aún a compañías con el producto de M.T. de P.C.	En el 2016, el 40% de las ventas serán de inventario, llegando al 50% de las ventas al 2020. En el 2014 el porcentaje de las ventas de inventario fue de 35%. Disminuir el inventario de baja rotación teniendo como meta anual llegar a máximo 2% de las ventas anuales a partir del 2017, manteniendo este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 este porcentaje fue de 10%. Lograr un 0.5% de cartera morosa, a partir del 2017 y mantenerlo hasta el 2020. En el 2014, el porcentaje de morosidad es 1%. En el 2016 el porcentaje de gasto operativo con respecto a las ventas será como máximo 14.1%, en el 2017 13.9% manteniéndose este porcentaje hasta el 2020. En el 2014 el porcentaje fue de 14.3%. En el 2016 se logrará un ROE de 19.2%, en el 2017 el ROE será 19.9%, en el 2018 el ROE será de 21.1%, en el 2019 el ROE será de 22.8%, y en el 2020 el ROE será de 25%. A partir del año 2017, se deberá considerar una reinversión del 10% de las utilidades netas, hasta el 2020.	Participar en ferias internacionales de minería, petróleo, gas y energía en Bolivia, Colombia y Chile, llegando a 2 en el 2016, 3 en el 2017, 4 en el 2018, 5 en el 2019 y 6 en el 2020. En el 2014 se participó sólo en una feria internacional. Registrarse en la lista de proveedores de 02 compañías mineras formales de Bolivia y 03 compañías mineras formales de Chile en el 2016, llegando a estar registrado en el 100% de compañías mineras de la gran minería al 2020. En el 2014, Proveedores Mineros aún no se encuentra registrado en estas compañías. Incrementar las ventas en el mercado internacional llegando a \$0.5 millones en el 2016, \$1 millón en el 2017, \$1.5 millones en el 2018, \$2.25 millones en el 2019 y \$3 millones en el 2020. Al 2014 las ventas fueron de \$170000 al mercado internacional. Brindar capacitaciones técnicas en el 2016 a 05 compañías de la gran minería entre Bolivia, Chile y Colombia, en el 2017 a 8 compañías, y entre el 2018 y 2020 a más de 10 compañías. En el 2014, no se llevaron a cabo este tipo de capacitaciones.	En el año 2016 se implementará un sistema formal interno para medir la satisfacción de los clientes. Las mediciones se realizarán trimestralmente hasta el año 2020. En el 2014, la empresa cuenta con una medición empírica. Realizar a partir del 2017 hasta el 2020, una auditoría anual de medición de satisfacción de cliente, con una consultora externa. En el 2014 no se realiza este tipo de auditorías. Incrementar la satisfacción de los clientes al 90% en el 2016, 91% en el 2017, 93% en el 2018, 95% en el 2019 y 98% en el 2020. La última medición de satisfacción de clientes se realizó en el 2013, obteniendo un 89% de satisfacción. En el 2016 los tiempos de entrega de productos en inventario serán en promedio de tres días, en el 2017 de dos días y a partir del 2018 hasta el 2020 en 01 día. En el 2014, se tiene 05 días en promedio de tiempo de entrega de productos.	Realizar un estudio de carga laboral al área de ventas en el año 2016, al área de compras y abastecimiento en el 2017 y a las áreas de administración y finanzas en el 2018, actualizándolos hasta el 2020. En el 2014 no se han realizado. Incrementar la productividad del área de venta en 6% en el 2016, 7% en el 2017, 8% en el 2018, 9% en el 2019 y 10% en el 2020, siendo todos los incrementos con respecto a los años anteriores. En el año 2014, la productividad fue de \$878,963 En el 2016 se implementará el sistema de medición de satisfacción laboral, logrando en el 2017 tener como mínimo al 80% de colaboradores satisfechos, al 2018 el 85%, en el 2019 el 90% y en el 2020 el 95%. Al 2014 esta medición aún no es realizada.		

Recursos
Estructura organizacional
Planes operacionales

MISIÓN Proveedores Mineros SAC es una empresa que comercializa conductores y soluciones eléctricas de calidad, basadas en la experiencia e innovación tecnológica, orientados al sector minero metálico, industria, construcción, energía e hidrocarburos, garantizando la satisfacción del cliente, promoviendo el uso de productos certificados con las más altas estándares de seguridad, en forma sostenible, rentable e invirtiendo a todos sus grupos de interés.

Tabla 50

Situación actual y situación futura de Proveedores Mineros SAC respecto a los objetivos a largo plazo formulados

Objetivos de largo plazo	Actual	Futuro
<i>Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):</i> En el año 2020 la facturación de Proveedores Mineros SAC será de \$23 millones. Al año 2014 la facturación fue de US\$11 millones.	La facturación de Proveedores Mineros SAC en el año 2014 fue de US\$11 millones.	Proveedores Mineros SAC al cierre del 2020 duplica su facturación, llegando a US\$23 millones de dólares.
<i>Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):</i> Incrementar a 13% de rentabilidad sobre activos en los próximos 05 años. Al 2014 la rentabilidad sobre activos de Proveedores Mineros SAC fue de 6%.	El ROA alcanzando por Proveedores Mineros SAC al 2014 fue de 6%	Proveedores Mineros SAC presenta un ROA de 13% al 2020, nivel superior del promedio del mercado.
<i>Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):</i> Lograr una facturación de US\$3 millones en los mercados de Chile, Ecuador, Bolivia y Colombia, en 05 años. En el 2014, Proveedores Mineros SAC facturó \$170, 000 en Colombia.	Proveedores Mineros SAC está presente únicamente en Colombia con una facturación de US\$170,000 al cierre del 2014.	Proveedores Mineros SAC está en los mercados de Chile, Bolivia y Colombia facturando US\$3 millones de ventas internacionales al cierre del 2020.
<i>Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):</i> Al 2020, tener como mínimo un 95% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2013, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 89%.	En el 2013 Proveedores Mineros SAC logró un porcentaje de satisfacción de los clientes de 89% aproximadamente.	Proveedores Mineros SAC supera el 98% de satisfacción de clientes al cierre del 2020.
<i>Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):</i> Incrementar la productividad promedio de ventas en 10% anual hasta el 2020. Al 2014, la empresa posee una productividad promedio de ventas de US\$870,000 anuales por vendedor.	La productividad promedio de ventas al 2014 es de US\$870,000 anuales por vendedor.	Proveedores Mineros SAC alcanza una productividad promedio por vendedor de US\$ 1.4 millones anuales al 2020.

Tabla 51

Beneficios obtenidos por la organización del entorno en el futuro

Factores Externos	Beneficios obtenidos
Político	En la política fiscal expansiva al incrementar la inversión pública, Proveedores Mineros SAC aumenta su volumen de ventas en este sector
	Las leyes del sector exigen a los clientes a adquirir productos eléctricos certificados, con lo cual Proveedores Mineros SAC incrementa su volumen de ventas al ser representante de marcas con productos certificados.
Económico	Ganar mayores ventas por la creciente producción minera
	Mayores ventas por inversiones públicas
	Ingreso a nuevos mercados internacionales gracias a acuerdos comerciales
Social	Con la mejora de indicadores educativos en el país se capta profesionales y técnicos con mejores perfiles que tangibilizan el incremento de la productividad de Proveedores Mineros SAC
	Proveedores Mineros SAC actúa con responsabilidad social al ser generador de mayores oportunidades laborales.
Tecnológico	Proveedores Mineros SAC mejora sus procesos core del negocio al contar con herramientas tecnológicas de vanguardia, que permiten incrementar su productividad.
Ecológico	Proveedores Mineros SAC actúa con responsabilidad ecológica al comercializar conductores eléctricos certificados y elaborados para este fin.
Competitivo	Con US\$23 millones de ventas, se tendrá mayor poder de negociación con General Cable y Nexans.
	El ingreso de competidores corporativos transnacionales desplaza a los pequeños competidores, lo cual beneficia a Proveedores Mineros SAC en mejorar su posición en el mercado.
	Mejor posicionamiento en el mercado que genera compradores más fidelizados con la marca.

Tabla 52

Beneficios internos de la organización en el futuro

Factores Internos	Beneficios obtenidos
Administración	Proveedores Mineros SAC cuenta con una organización de estilo transformacional, donde además de su fuerte enfoque en resultados, vela permanentemente por la satisfacción de sus clientes y colaboradores, guiada por su plan estratégico.
Marketing	La marca Proveedores Mineros SAC es reconocida a nivel nacional e internacional (Bolivia, Chile y Colombia), como la principal empresa de capital peruano que comercializa conductores eléctricos certificados.
Operaciones	Proveedores Mineros SAC tiene procesos optimizados y certificados que permiten tener clientes satisfechos con la calidad y disponibilidad de sus productos.
Finanzas	Proveedores Mineros SAC es la empresa con el ROA más alto de su rubro, por las políticas de gestión de inventarios implementadas y el fortalecimiento del volumen de ventas.
Recursos humanos	Proveedores Mineros SAC es una empresa reconocida por sus buenas prácticas en gestión de recursos humanos y gobierno corporativo, estando en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú según GPTW.
Infraestructura	Proveedores Mineros SAC cuenta con 03 sedes a nivel nacional y 03 sedes a nivel internacional (Bolivia, Chile y Colombia), ubicadas estratégicamente aledañas a las principales empresas de la gran minería, permitiendo tener un soporte post venta inmediato.
Tecnología	Proveedores Mineros SAC cuenta con procesos core del negocio automatizados, permitiendo rapidez en la repuesta así como mecanismos de control en toda la cadena de abastecimiento.



Figura 81. Futuro de la organización para Proveedores Mineros SAC

Referencias

Arellano Marketing. (2015). *Los 6 estilos de vida y sus principales características*.

Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

Arroyo, V., & Romaní, J. (2012). *Matriz Energética en el Perú y Energías Renovables*.

Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/09003.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2014). *Programa monetario de diciembre*.

(Publicación Diciembre 2014). Recuperado de

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-15-2014.pdf)

[Discursos/2014/presentacion-15-2014.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-15-2014.pdf)

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2014b). *Estadísticas Económicas - Cuadros Anuales Históricos – Producto Bruto Interno por Sectores Productivos desde 1951*

(Publicación Diciembre 2014). Recuperado de

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_06.xls

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2014c). *Estadísticas Económicas - Cuadros Anuales Históricos – Operaciones del Gobierno General desde 1970* (Publicación

Diciembre 2014). Recuperado de

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_18.xls

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016* (Publicación Enero 2015).

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

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

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de inflación: Panorama*

actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017 (Publicación Mayo 2015).

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

Banco Mundial (2014). Doing Business 2015. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>

Carranza, L. (2015, marzo). *Retos y oportunidades de la economía peruana*

(Presentación). Conferencia empresarial desarrollada en Hotel Westin, Lima, Perú.

Casafranca, H. (2010, 20 de mayo). La ley de la consulta previa, no es una licencia social.

Recuperado de <http://ssoncasafranca.blogspot.pe/2010/05/la-ley-de-consulta-previa-no-es-una.html>

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2013) [CIUP]. *El Perú hacia*

2062: pensando juntos el futuro. Recuperado de

<http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1306%20-%20El%20Peru%20hacia%202062%20pensando%20juntos%20el%20futuro.pdf>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2012). *Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016*. Recuperado de

<http://anticorrupcion.regionpiura.gob.pe/recursos/documentos/Plan%20Nacional%20de%20Lucha%20Contra%20la%20Corrupci%C3%B3n%202012-2016.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Metas*

educativas 2021: estudio de costos. Recuperado de:

<http://www.cepal.org/dds/oei/sistema/docs/Cap%20VI%20Costos%20Metas%20Educativas%202021.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Coyuntura*

laboral en América Latina y el Caribe: formalización del empleo y distribución de los ingresos laborales. Recuperado de:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37119/S1420500_es.pdf?sequence=1

Comisión Electrotécnica Internacional [CEI]. (2015). *Bienvenidos a IEC - Comisión Electrotécnica Internacional*. Recuperado de

http://www.iec.ch/about/brochures/pdf/about_iec/welcome_to_the_iec-s.pdf

Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018. Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de:

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf

Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993)

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2da, Ed.). México, Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

Decreto Legislativo N° 1013. Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Supremo N° 012-2009. Política Nacional del Ambiente. Ministerio del Ambiente del Perú (2009).

Decreto Supremo N° 055-2010-EM. Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería. Ministerio de Energía y Minas (2010).

Decreto Supremo N° 058-2011-PCM. Actualizan la calificación y relación de los Organismos Públicos. Presidencia del Consejo de Ministros (2011).

- Defensoría del Pueblo (2015). *Reporte de Conflictos Sociales N° 135*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>
- Degregori, C. (2015). *Perú: identidad, nación y diversidad cultural*. Recuperado de <http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/110301.pdf>
- De Soto, H. (1986). *El Otro Sendero – La Revolución Informal*. Recuperado de http://www.elcato.org/pdf_files/Prologo-Vargas-Llosa.pdf
- Fernández, C. (2015). *Desastres naturales: más de 18 mlls. son vulnerables en el país*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/desastres-naturales-mas-18-mlls-son-vulnerables-pais-noticia-1828214>
- Flor, J., & Leyva, J., & Mendoza, W. (2013). *La distribución del ingreso en el Perú: 1980-2010*. Recuperado de <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2013/02/Distribuci%C3%B3n-del-ingreso-en-Per%C3%BA.pdf>
- Gonzales de Olarte, E. (2015, 13 de abril). Distribución, política, y moral en el Perú. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana/2015/04/>
- Huiman, A. (2015). *¿Cuál es la situación actual del reciclaje en el Perú?*. Recuperado de <http://cambia.pe/cual-es-la-situacion-actual-del-reciclaje-en-el-peru/>
- Humala, O. (2014, 30 de junio). Perú ha consolidado una política macroeconómica que da estabilidad, predictibilidad y confianza. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/ollanta-humala-peru-ha-consolidado-politica-macroeconomica-que-nos-da-estabilidad-predictibilidad-y-confianza-inversiones-2101642>

International Institute for Management Development [IIMD]. (2015). *Overall Ranking and Competitiveness Factors*. Recuperado de

https://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014. Informe Técnico*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la Población Peruana al 2015*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Compendio Estadístico Perú 2015- Estimaciones y proyecciones de la población*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap03/ind03.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Compendio Estadístico Perú 2015 - Población Económicamente Activa*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Compendio Estadístico Perú 2015. - Nivel de empleo*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap07/ind07.htm

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Indice Temático - Tasa neta de matrícula escolar*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tasa-neta-de-matricula-escolar-7756/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Indice Temático - Porcentaje de estudiantes universitarios por nivel de estudios*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Indice Temático - Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/educational-achievement/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015i). *Indice Temático - Empleo Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015j, 06 de febrero). INEI Informalidad afecta al 75% de la PEA. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>
- IPSOS Perú. (2013). *VIII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/478576383629AE4505257BCE006E0721/\\$FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/478576383629AE4505257BCE006E0721/$FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf)
- Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República (2002).
- Ley 28008. Ley de los Delitos Aduaneros. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 30057. Ley del Servicio Civil. Congreso de la República (2013).

Lira, A. & Malpartida, E. (2015). *Desastres naturales en el Perú tendrían impacto apocalíptico [Informe]*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/informe-hervor-tragedia-noticia-1802082>

Macera, D. (2015, 21 de junio). ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú? [Informe]. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>

Mayorga, E. (2014, setiembre). Ministro Mayorga explica en el congreso la situación actual y perspectivas de su sector. *Ministerio de Energía y Minas*. Recuperado de: http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=18&idTitular=6300

Mercado de cables y conductores (2010, 06 de agosto). Centrum al di@. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado/mercado_cables.html

McKinsey & Company. (2013). *An Assessment of the Competitiveness and Health of Perú's Mining Industry*. Recuperado de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fdotcom%2Fclient_service%2FMetals%2520and%2520Mining%2FPDFs%2FCompetitiveness%2520and%2520health%2520of%2520the%2520Peruvian%2520Mining%2520Sector-vf.ashx&ei=dHV0VYPzB5GrogSu9IGgBw&usg=AFQjCNEQKr_tFQQFb8385reuOqPAchbz1A&sig2=BM5EH7UHY5Q26TRMu4oXfg&bvm=bv.95039771,d.cG

U

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Compendio de Legislación Ambiental Peruana*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_01_-_marco_normativo_general_2.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011b). *Compendio de Legislación Ambiental Peruana*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_04_-_aprovechamiento_de_rrnn_2.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2013). *Anuario ejecutivo de electricidad 2013*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/archivos/Anuario_Ejecutivo_de_Electricidad_2013-_Ver-final_Rev01-pz631zbt.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2014). *Perspectivas de la minería peruana hacia el 2021*. Guillermo Shinno Huamani. Recuperado de: <http://www.expominaperu.com/old/assets/presentaci%C3%B3n-expomina-vmm.compressed.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2015). *2015 Primer Trimestre Avance Estadístico del Subsector Minero*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/mineria/publicaciones/variables/2015/1avancemineria.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE]. (2014). *Haciendo Negocios en Perú*.

Recuperado de:

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Doing_Business_2014.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE], Ernst & Young [E&Y], & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

NTP-IEC N° 60228. Norma Técnica Peruana - Conductores de Cables Aislados. Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales (2010).

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2008). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe de Cumplimiento Perú 2008*. pp. 12-16. Recuperado de:

<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/ODMs/ODM%20informe%202008.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). OIT convoca discusión amplia sobre formalización de la informalidad en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_395165/lang--es/index.htm

Pacific Credit Rating. (2014). *Informe Sectorial Perú: Sector Minero*. Recuperado de <http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorialminero-201412-fin.pdf>

- Peña, W. (20 de Mayo de 2015). Sector minero peruano sin Conga y Tía María. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/imprensa/sector-minero-peruano-sin-conga-tia-maria-2132349>
- Peñaranda, C. (2014, enero). Sobrecostos laborales del Perú entre los más altos en Latinoamérica. *La Cámara*, (608), 6-8. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION608/Edicióndigital608.pdf>
- Perspectivas económicas (2015, enero). *Ekos El Portal de Negocios del Ecuador*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
- Perú Top Publications. (2011). *Perú: The Top 10,000 Companies 2015*.
- Prado, J (2009). El principio de la seguridad jurídica según la jurisprudencia del Tribunal Constitucional. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCEQFjABahUKEwjzvgwPHHAhWGjJAKHWFpBy8&url=http%3A%2F%2Fwww.raejurisprudencia.com.pe%2Fdata-jurisprudencial%2Fdescargas.php%3Fp%3D92&usg=AFQjCNFZQKFvyPqjbIApA60dV9YhJuaQoQ>
- Prialé, J. (2015, 07 de enero). El subempleo de profesionales universitarios subió de 29% a 40% en siete años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/subempleo-profesionales-universitarios-subio-29-40-siete-anos-2119528>
- Proveedores Mineros SAC. (2013, setiembre). *Informe de encuesta de satisfacción del cliente* (Informe No. 1). Lima: Autor.

- Proveedores Mineros. (2014). *Políticas de la empresa*. Recuperado de <http://www.proveedoresmineros.com/images/mineros/condiciones-comerciales/Políticas-de-la-empresa.pdf>
- Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos. (2015, 28 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361?ref=flujo_tags_111731&ft=nota_1&e=titulo
- Resolución Ministerial N° 308-2001 EM/VME. Norma Técnica “Uso de la Electricidad en Minas”. Ministerio de Energía y Minas (2001).
- Rivero, C. (2014, 30 de agosto). Entrevista a IGM Investments. Recuperado de http://igminvestments.com/articulos.php?r=entrevista_cesar_rivero
- Rochabrunt, J. (2012). *Éxito del reciclaje en el Perú está en manos de los gobiernos locales*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-noticia_482721.html
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2007). Estimación del Contrabando y Defraudación de Rentas de Aduanas en el Perú durante el 2006. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/TraDoc_condoc_2006.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/1e351a6300f2685e0525734b0071765c/\\$FILE/OFVECDRAP2006.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/TraDoc_condoc_2006.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/1e351a6300f2685e0525734b0071765c/$FILE/OFVECDRAP2006.pdf)
- Velarde, J. (2015, mayo). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017* (Presentación). Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportede-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

World Economic Forum [WEF] (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015*.

Recuperado de

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

Suclupe, A. (2015, mayo). Sueldo mínimo: la productividad no justifica un incremento.

Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/160288-sueldo-minimo-la-productividad-no-justifica-un-incremento/>

The Heritage Foundation (2013). Índice de Libertad Económica – Estados Unidos y

Latinoamérica. Recuperado de [http://libertad.org/wp-](http://libertad.org/wp-content/uploads/2013/05/Estados-Unidos-y-América-Latina-Indice-2013.pdf)

[content/uploads/2013/05/Estados-Unidos-y-América-Latina-Indice-2013.pdf](http://libertad.org/wp-content/uploads/2013/05/Estados-Unidos-y-América-Latina-Indice-2013.pdf)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2015). *La*

educación para todos 2000 - 2015. Logros y desafíos. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232435s.pdf>

