

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

**ESCUELA DE POSGRADOS**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN - CIME INGENIEROS S.R.L.**

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

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

**PRESENTADO POR**

**Michelle Nancy Alvarado Coloma**

**Luis Miguel Caballero Laguna**

**Erik Enrique Roca Díaz**

**Hugo Maximiliano Rodríguez Castillo**

**Luís Gerardo Rodríguez Gamio**

**Asesor: Luciano Barcellos de Paula**

**Surco, abril 2020**

## Dedicatoria

Dedicado a nuestras familias por el apoyo incondicional que siempre nos brindan. También a nuestros profesores por la confianza y el conocimiento que nos han brindado para nuestro desarrollo profesional.



## **Abstract**

CIME Ingenieros is a company which has over 30 years of experience in the industrial sector, focusing primarily on the hydrocarbons sector. The main activities are oriented to maintenance, manufacture of hydrocarbon storage tanks, assembly and installation of electromechanical equipment, metal structures and natural gas, aiming to meet standards of quality, safety, occupational health and environment, as well as good project management practices. The success that CIME Ingenieros has achieved over the years is due to the provision of a quality service and compliance with delivery times in the project's implementation, without any observation of acts of mistrust; this has generated customer loyalty with which the company maintains a relationship until now. Although it is true that these strong trade links were generated with the first customers at the beginning of the life cycle of the company, it has not yet been possible to generate sustained growth.

The main problem that has been identified is the lack of implementation of a Corporate Governance plan due to the fact that there are no adequate organizational guidelines and norms that, in turn, endorse and support the current functionalities required for the sustainable growth of the company. For this reason, the purpose of this research work is to reveal the problems that the company is currently going through and its possible solution alternatives.

To achieve this, an internal and external analysis of the organization has been established in order to clearly define the environment in which CIME Ingenieros develops, its stakeholders and its possibilities of maintaining itself over time as a sustainable company. Likewise, a qualitative and quantitative analysis of the organization has been carried out, in order to determine how it is evolving over time and how it is

facing its needs as well as the social and political conjunctures that our country is going through.

We must point out that, as a result of the qualitative and quantitative analyses, the key problems of the organization and its origins are identified, as well as alternative solutions, which can be implemented by CIME Ingenieros.

This thesis proposes to implement an appropriate corporate governance plan, whose concept refers to the set of principles, standards and procedures that are part of the performance and structure of decision-making in the company to generate value. At this point, it can be evidenced that the company has a family background and that, throughout its evolution, have not considered the implementation of this system, because it has the idea that these guidelines should only have large companies, leaving aside many opportunities that the company has to achieve sustained growth.

Being sustainable helps the organization to reduce costs, increase productivity, have new business opportunities as well as create new jobs and generate a better competitive company, so this implementation for CIME Ingenieros is more necessary than ever.

## Resumen Ejecutivo

CIME Ingenieros es una empresa con más de 30 años de experiencia en el sector industrial, enfocados prioritariamente en el sector de hidrocarburos. Las principales actividades que desarrolla están orientadas al mantenimiento, fabricación de tanques de almacenamiento de hidrocarburo, montaje e instalación de equipos electromecánicos, estructuras metálicas y de gas natural, apuntando a cumplir estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, así como también, las buenas prácticas de gestión de proyectos. El éxito que ha logrado CIME Ingenieros con el transcurrir de los años se debe a la prestación de un servicio de calidad y al cumplimiento con los plazos de entrega en la implementación de los proyectos, sin tener ninguna observación de actos de desconfianza; esto ha generado la fidelización de los clientes con los cuales la empresa mantiene relación hasta el día de hoy. Si bien es cierto, estos fuertes vínculos comerciales se generaron con los primeros clientes en el inicio del ciclo de vida de la empresa, aún no se ha podido generar un crecimiento sostenido.

El principal problema que se ha identificado es la falta de implementación de un plan de Gobierno Corporativo debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas que, a su vez respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible de la empresa. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad mostrar los problemas que está atravesando la empresa en la actualidad y sus posibles alternativas de solución.

Para lograr ello, se ha establecido realizar un análisis interno y externo de la organización para tener bien definido el entorno en el que se desarrolla CIME Ingenieros, sus stakeholders y sus posibilidades de mantenerse en el tiempo como una empresa sostenible. Asimismo, se ha realizado un análisis cualitativo y cuantitativo de la organización, en función a determinar cómo se encuentra evolucionando en el tiempo

y como va afrontando sus necesidades y las coyunturas sociales y políticas que atraviesa nuestro país.

Debemos indicar que, como resultado de los análisis cualitativos y cuantitativos, se identifican los problemas claves de la organización y sus orígenes, así como también, se plantean alternativas de solución, las cuales pueden ser implementadas por la organización.

La presente tesis plantea implementar un adecuado plan de gobierno corporativo, cuyo concepto hace referencia al conjunto de principios, normas y procedimientos que forman parte del funcionamiento y la estructura de la toma de decisiones en la empresa para la generación de valor. En este punto, se puede evidenciar que la empresa tiene una formación familiar y que, a lo largo de su evolución, no han tomado en cuenta la implementación de este sistema, pues se tiene la idea de que estos lineamientos solo lo deben tener las grandes empresas, dejando de lado muchas oportunidades que tiene la empresa para tener un crecimiento sostenido.

La implementación de los principios de sostenibilidad ayuda a la organización a reducir costos, incrementar su productividad, tener nuevas oportunidades de negocios y crear nuevos empleos y genera una empresa más competitiva, por lo que realizar esta implementación para CIME Ingenieros, en la actualidad, es más que necesaria.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Organización .....	1
1.2 Análisis de la Industria.....	3
1.2.1 Poder de Negociación de Clientes.....	6
1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	6
1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	7
1.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos .....	8
1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	8
1.3 Análisis Externo (PESTEL).....	12
1.3.1 Factores Políticos.....	13
1.3.2 Factores Económicos .....	16
1.3.3 Factores Sociales .....	18
1.3.4 Factores Tecnológicos .....	24
1.3.5 Factores Ecológicos .....	26
1.3.6 Factores Legales .....	28
1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	30
1.5 Análisis Interno (AMOFHIT).....	32
1.5.1 Administración .....	32
1.5.2 Marketing y Ventas .....	33

1.5.3 Operaciones .....	34
1.5.4 Finanzas .....	36
1.5.5 Recursos Humanos .....	41
1.5.6 Información y Tecnología .....	43
1.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	44
1.7 Conclusiones .....	46
<b>Capítulo II: Problema Clave.....</b>	<b>48</b>
2.1 Problemas Identificados en la Empresa .....	49
2.2 Problema Clave a Resolver.....	50
2.2.1 Definición.....	50
2.2.2 Sustancia.....	52
2.2.3 Ubicación.....	53
2.2.4 Propiedad.....	53
2.2.5 Magnitud.....	54
2.2.6 Perspectiva de Tiempo .....	55
<b>Capítulo III: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>57</b>
3.1 Revisión de la Literatura .....	57
3.2 Conclusiones .....	94
<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo .....</b>	<b>95</b>
4.1 Análisis Cualitativo.....	95
4.2 Análisis Cuantitativo.....	99
4.3 Conclusiones .....	105

<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema .....</b>	<b>107</b>
5.1 Causas Identificadas.....	107
5.2 Principales Causas del Problema .....	108
5.3 Conclusiones .....	113
<b>Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas .....</b>	<b>115</b>
6.1 Alternativas para Resolver el Problema.....	115
6.2 Evaluación de Alternativas .....	122
<b>Capítulo VII: Solución Propuesta .....</b>	<b>130</b>
7.1 Problema Clave.....	130
7.2 Problemas Identificados en la empresa .....	130
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>	<b>135</b>
8.1 Actividades.....	135
8.2 Gráfico de Implementación de Gantt.....	143
8.3 Factores Claves de Éxito.....	145
8.3.1 Facilitadores .....	147
8.3.2 Riesgos .....	149
<b>Capítulo IX: Resultados Esperados .....</b>	<b>152</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>154</b>
10.1 Conclusiones .....	154
10.2 Recomendaciones.....	157
<b>Referencias .....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice A: Entrevista con la Coordinadora Administrativa .....</b>	<b>172</b>

<b>Apéndice B: Entrevista con el Gestor SSOMA .....</b>	<b>191</b>
<b>Apéndice C: Entrevista con la Jefa de Finanzas.....</b>	<b>194</b>
<b>Apéndice D: Entrevista con el Gerente General.....</b>	<b>206</b>
<b>Apéndice E: Entrevista con el Gerente Técnico Comercial y con Jefa de Finanzas .....</b>	<b>215</b>
<b>Apéndice F: Panel Fotográfico .....</b>	<b>230</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	9
Tabla 2. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	11
Tabla 3. <i>Distribución de los conflictos sociales de acuerdo a tipo, Setiembre 2019</i> .....	23
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	30
Tabla 5. <i>Ventas de CIME Ingenieros (Expresada en Soles)</i> .....	37
Tabla 6. <i>Evolución de Ventas Anuales</i> .....	38
Tabla 7. <i>Determinación del EBITDA</i> .....	39
Tabla 8. <i>Nivel de Endeudamiento Financiero</i> .....	40
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	45
Tabla 10. <i>Diez Principios Universales del Pacto Mundial</i> .....	64
Tabla 11. <i>Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido</i> .....	74
Tabla 12. <i>Comparación del mercado con ventas de CIME Ingenieros (MM soles)</i> .....	99
Tabla 13. <i>Nivel de Endeudamiento Financiero</i> .....	101
Tabla 14. <i>Cálculo del Indicador de Rentabilidad – ROE (Año 2014 al 2018)</i> .....	101
Tabla 15. <i>Resumen de los Indicadores de Rentabilidad (Año 2014 al 2018)</i> .....	102
Tabla 16. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 1 (Problema Clave) de CIME Ingenieros sobre la falta de un Gobierno Corporativo</i> .....	116
Tabla 17. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 2 sobre la Concentración de Clientes de CIME Ingenieros</i> .....	117
Tabla 18. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 3 sobre no se Cuenta con Servicios Diversificados en CIME Ingenieros</i> .....	118
Tabla 19. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 4 sobre no se Realizan Valorizaciones Adecuadas en CIME Ingenieros</i> .....	119

Tabla 20. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 5 sobre no se Cuenta con un Plan de Finanzas en CIME Ingenieros</i> .....	120
Tabla 21. <i>Causas y Alternativas de Solución al Problema 6 sobre no se Cuenta con una Estructura Organizacional Correcta en CIME Ingenieros</i> .....	121
Tabla 22. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema Clave de CIME Ingenieros</i> .....	123
Tabla 23. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de Concentración de Clientes en CIME Ingenieros</i> .....	124
Tabla 24. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Contar con Servicios Diversificados en CIME Ingenieros</i> .....	125
Tabla 25. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Realizar Valorizaciones Adecuadas en CIME Ingenieros</i> .....	126
Tabla 26. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Contar con un Plan de Estructuración de Finanzas</i> .....	127
Tabla 27. <i>Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no tener una Estructura Organizacional Correctamente Definida en CIME Ingenieros</i> .....	129
Tabla 28. <i>Actividades de Solución para el Problema “Falta de Implementación de Gobierno Corporativo”</i> .....	135
Tabla 29. <i>Actividades de Solución para el Problema “Se cuenta con alta concentración en el portafolio de clientes”</i> .....	137
Tabla 30. <i>Actividades de Solución para el Problema “No se cuenta con servicios diversificados”</i> .....	138
Tabla 31. <i>Actividades de Solución para el Problema “No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan”</i> .....	140

Tabla 32. <i>Actividades de Solución para el Problema “La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones”</i> .....	141
Tabla 33. <i>Actividades de Solución para el Problema “No se tiene una estructura organizacional correctamente definida”</i> .....	142
Tabla 34. <i>Gráfica – Gantt de Actividades para Solución de los Problemas Planteados</i> .....	144



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Ubicación de Sede Principal de CIME Ingenieros. ....	2
<i>Figura 2.</i> Estimación del PBI por Sector Económico para 2019. ....	5
<i>Figura 3.</i> Resumen de Análisis Porter en CIME Ingenieros. ....	12
<i>Figura 4.</i> Evolución de PBI en el Perú. ....	16
<i>Figura 5.</i> Inflación Anual en el Perú. ....	18
<i>Figura 6.</i> Evolución de la pobreza monetaria total en el Perú. ....	21
<i>Figura 7.</i> Conflictos Sociales Registrados en el Perú. ....	22
<i>Figura 8.</i> Organigrama de CIME Ingenieros. ....	33
<i>Figura 9.</i> Ventas de CIME Ingenieros (Expresado en Soles). ....	38
<i>Figura 10.</i> EBITDA (Anual). ....	39
<i>Figura 11.</i> Nivel de Endeudamiento Financiero (Deuda Financiera / EBITDA). ....	40
<i>Figura 12.</i> Distribución de Colaboradores de CIME en el año 2019 (Sunat, 2019). ....	41
<i>Figura 13.</i> Distribución de Edades de los Colaboradores de CIME (CIME, 2017). ....	41
<i>Figura 14.</i> Distribución de Género de los Colaboradores de CIME (CIME, 2017). ....	42
<i>Figura 15.</i> Evolución de Ventas de CIME (Expresado en Soles). ....	56
<i>Figura 16.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 1. ....	58
<i>Figura 17.</i> Modelo TLB Modificado. ....	66
<i>Figura 18.</i> Modelo Tradicional de la Triple Línea Base. ....	66
<i>Figura 19.</i> Las Tres Dimensiones de la Sostenibilidad (Sostenibilidad Económica - Sostenibilidad Ambiental - Sostenibilidad Social) ....	67
<i>Figura 20.</i> Conexiones más Fuertes entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales. ....	76
<i>Figura 21.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 2. ....	79
<i>Figura 22.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 3. ....	81

<i>Figura 23.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 4.....	84
<i>Figura 24.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 5.....	88
<i>Figura 25.</i> Mapa de la revisión de la literatura para el problema 6.....	91
<i>Figura 26.</i> Nivel de Endeudamiento Financiero (Deuda Financiera / EBITDA).....	101
<i>Figura 27.</i> Evolución Anual del ROE de CIME Ingenieros (Año 2014 al 2018). .....	102
<i>Figura 28.</i> Análisis de las Causas del Problema de CIME Ingenieros.....	108



## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

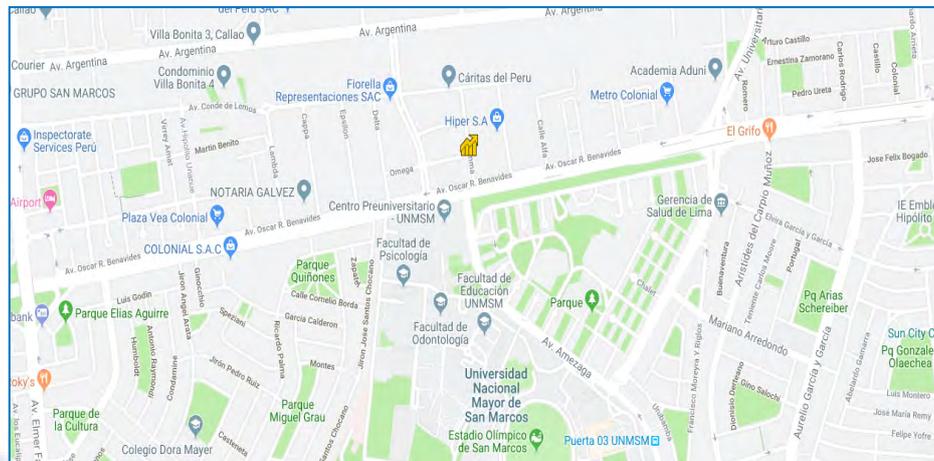
En este capítulo se describe la situación general de CIME Ingenieros. Por ello, se mencionará la historia de la empresa, su finalidad y cómo se están desarrollando en el mercado peruano. Además de los análisis interno y externo de la empresa; que serán acompañados de los análisis sobre el sector minero y de hidrocarburos, considerando el deseo de la organización por ingresar en estos mercados actualmente tomados por extranjeros. Finalmente se concluirá el capítulo teniendo en cuenta todos los enfoques antes descritos, permitiendo una mejor comprensión de la compañía.

### **1.1 Presentación de la Organización**

CIME Ingenieros es una empresa con más de 30 años de experiencia en el sector industrial, especializándose en trabajos de construcción civil, mantenimiento, fabricación de tanques de almacenamiento de hidrocarburo, montaje e instalación de equipos electromecánicos, estructuras metálicas y gas natural. Así mismo, cumple con estándares de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, así como buenas prácticas de gestión de proyectos. Siendo una de sus directrices la mejora continua en sus procesos, el Sistema Integrado de Gestión de la compañía cuenta con las certificaciones de las normas ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de Calidad), OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) e ISO 14001:2004 (Sistema de Gestión Ambiental) (CIME, 2017). La sede de la empresa se ubica en Av. Gamma 190 Parque Internacional, Callao. Se muestra en la figura 1 el mapa de ubicación geográfica de la compañía.

La empresa CIME Ingenieros se encuentra participando del Programa de Negocios Competitivos GRI-SECO- CENTRUM PUCP; el cual fomenta la competitividad de la PYMES en Perú y su ingreso en las cadenas globales de valor;

teniendo como objetivo elaborar un diagnóstico de los reportes de sostenibilidad de las PYMES y realizar un acompañamiento en la implementación de mejoras en su gestión.



*Figura 1.* Mapa de Ubicación de Sede Principal de CIME Ingenieros. Tomado de Google Maps

**Misión.** La misión de la empresa es “CIME Ingenieros, es una empresa contratista de capitales peruanos con proyección internacional, dedicada a ejecutar proyectos que involucran servicios de construcción, fabricación, montaje y/o mantenimiento de obras civiles y metalmecánicas; con énfasis en fabricación y montaje de tanques de almacenamiento y sistemas de tuberías. Para satisfacer las exigencias de sus clientes, y alcanzar sus objetivos empresariales, se apoya en un equipo humano con altas cualidades personales y profesionales, comprometidos con el cumplimiento de los más exigentes estándares de seguridad, calidad y protección del medio ambiente” (CIME, 2017).

**Visión.** La visión de la empresa para los próximos 5 años es “Consolidar a CIME Ingenieros como una de las empresas nacionales de mayor importancia en la fabricación, obras civiles, montaje y mantenimiento de tanques de almacenamiento, sistemas de tuberías y estructuras metálicas; con la firme proyección de liderar el mercado nacional e incursionar activamente en el mercado internacional. Reconocidos por su desempeño eficiente, seguro y socialmente responsable; mejorando

continuamente nuestros procesos y gestión para lograr la satisfacción del cliente”  
(CIME, 2017).

**Valores éticos.** CIME Ingenieros cuenta con un código de ética que fomenta los siguientes valores:

- **Transparencia:** El actuar de modo directo y sincero.
- **Lealtad:** Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido, aunque se presenten circunstancias cambiantes.
- **Respeto:** La comprensión y aceptación de la condición que tienen las personas como seres humanos.
- **Solidaridad:** La disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo.
- **Sentido de Pertenencia:** Mantener siempre el deseo y la motivación de aportar al desarrollo de nuestra empresa mediante nuestras capacidades físicas e intelectuales.
- **Confianza:** La seguridad de que cada trabajador será capaz de aportar resultados de la más alta calidad y garantía.
- **Responsabilidad Social:** Valorar el impacto que producen nuestro proceso de toma de decisiones y las actividades que realizamos, sobre el bienestar de las comunidades, de los trabajadores y en el medio ambiente.

## **1.2 Análisis de la Industria**

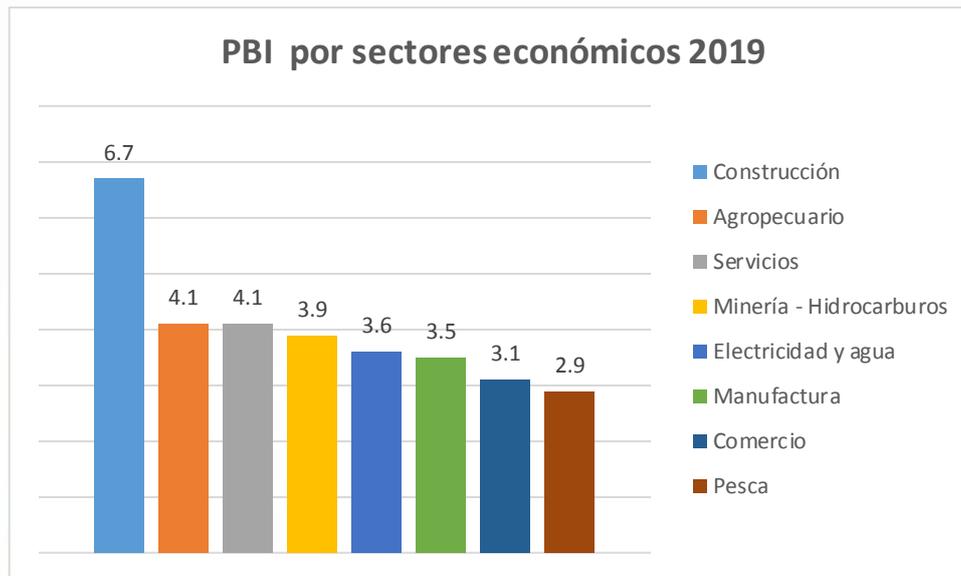
El sector industrial de hidrocarburos, es un sector especial que requiere de trabajo especializado, el cual contempla certificaciones y que debe de regirse por las normas actuales que comunica el MEM (Ministerio de Energía y Minas), Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía) y OEFA (Organismo de Evaluación

y Fiscalización Ambiental); estos organismos, a medida que pasa el tiempo y aparecen nuevas especificaciones, adoptan nuevas medidas de los países con mayor avance tecnológico y de investigación.

El mercado industrial de hidrocarburos ha generado un interesante movimiento financiero. En el último quinquenio, desde el año 2014 al 2018, este mercado ha sido de 13,371.00 MM dólares, correspondiente a gastos de capital y en operaciones (MEF, 2018). Las proyecciones del PBI, por encima del 4%, impulsado por el sector minero y construcción, traerá el crecimiento del sector hidrocarburo, ya que en la actualidad nuestro país tiene un alto consumo de combustible Diesel (El Peruano, 2018).

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en este año 2019 el sector construcción mostrará un mayor ritmo de crecimiento que el resto de los sectores productivos alcanzando una variación positiva de 6.7%, revelando así un avance por tercer año consecutivo. En el año 2018 este sector creció 4.6%, superior al 2.4% registrado en el año previo. Este crecimiento se da principalmente por la puesta en marcha de obras de infraestructura pública y un impulso que viene de la actividad minera en la demanda de cemento y estructuras metálicas (Perú 21, 2019). En la figura 2 se visualiza la evolución del PBI por sector económico.

De otro lado, el sector minería e hidrocarburos pasaría de una contracción de 1.2% en el año 2018 a una expansión de 3.9% para el año 2019. Este crecimiento es favorecido por la ampliación de proyectos mineros como Toquepala, Marcona y Shahuindo, lográndose una recuperación en la producción minera de cobre y oro. De igual manera, el sector de manufactura crecería por segundo año consecutivo a 3,5%, mientras que los rubros de electricidad y agua lo haría en 3,6%, ligeramente menor al 3.9% del año 2018 (Perú 21, 2019).



*Figura 2.* Estimación del PBI por Sector Económico para 2019.  
Tomado de la Cámara de Comercio de Lima

Para el análisis de la industria hemos utilizado como método de investigación, las entrevistas a profundidad realizadas a las siguientes personas dentro de la organización: Coordinadora Administrativa, Gestor SSOMA, Jefa de Finanzas, Gerente Técnico Comercial y Gerente General. Dichas entrevistas fueron realizadas entre el 11 de marzo y el 25 de mayo de 2019 y se encuentran en los apéndices A hasta el E de la presente tesis. Cabe precisar que se han realizado a dichas personas por encontrarse en el core del negocio y conocer el sector debido a sus años de experiencia en la industria. Así mismo, este análisis se verá reforzado por el uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas que propuso Porter; las cuales sirven para analizar las características de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) amenaza de nuevos competidores, (d) amenaza de productos sustitutos, y (e) rivalidad entre los competidores existentes. Dentro del análisis de los competidores, se utilizarán la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR); las cuales identifican los principales competidores de la organización y las empresas que son referentes en el sector, respectivamente (D'Alessio, 2015).

### **1.2.1 Poder de Negociación de Clientes**

La empresa realiza el 48% de sus ventas en Lima y el 52% en provincias. Las ventas se realizan al crédito a un máximo de 90 días. Dentro de los principales clientes se encuentran Refinería la Pampilla, Consorcio Terminales, Petroperú, Pure Biofuels, UNACEM, entre otros. Cabe mencionar que entre los 3 primeros se encuentran concentradas el 65% de las ventas de la empresa.

Estas empresas tienen un alto poder de negociación por los grandes volúmenes de negocio y en algunos casos; para poder ganar las licitaciones, la empresa CIME Ingenieros presenta propuestas que no le generan beneficios económicos o simplemente puede llegar a incurrir en pérdidas. Un claro ejemplo de ello se puede observar con el cliente Repsol; con el cual no se genera mucha rentabilidad. Sin embargo, es atendido por ser una empresa de gran envergadura y por su alto volumen financiero (Véase Apéndice A).

### **1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

Se puede indicar que la negociación con proveedores locales es baja; porque la empresa maneja una lista alternativa de posibles proveedores que atienden y responden rápidamente; de tal forma que la empresa CIME Ingenieros puede ejecutar sus proyectos en el tiempo pre establecido. Por otro lado, dentro de su portafolio, se encuentran grandes clientes como La Refinería la Pampilla o Petroperú, quienes manejan proveedores más seleccionados. Los cuales, se encuentran en una base predefinida porque el precio define su elección y todos estos proveedores deben contar obligatoriamente con certificaciones de calidad ISO9001 (Véase Apéndices A).

En cuanto a proveedores extranjeros la organización tiene una estrecha relación con HMT; la cual es una empresa americana que se dedica a brindar componentes y

materiales para los tanques de almacenamiento de hidrocarburos en tierra. Esta empresa brinda los insumos especializados de alta tecnología; los cuales le permiten a CIME Ingenieros tener una mayor calidad en los productos y servicios que ofrece en el mercado peruano. Bajo este escenario, la empresa es invitada de manera anual, por parte de HMT a una feria internacional, en donde se puede apreciar las innovaciones en tecnología, en cuanto a los productos se refiere, con la expectativa de determinar si estos productos podrían ser utilizados en el mercado local (Véase Apéndice A).

### **1.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores**

Debido a que el sector es altamente especializado, la amenaza de ingreso de nuevos competidores al rubro de hidrocarburos es baja. Para poder ingresar a este sector existen barreras de entrada, que las empresas tienen que cumplir para poder generar este tipo de negocios. De esta manera, las organizaciones deben cumplir con certificaciones específicas como, por ejemplo: ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de Calidad), OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), ISO 14001:2004 (Sistema de Gestión Ambiental) y normativas propias del rubro (pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual, certificado de supervisión de actividades de hidrocarburos, Informe Técnico Favorable, entre otros).

Otro ejemplo de certificación especial se encuentra en el rubro de gas. Para este rubro, la empresa debe tener un número de inscripción en Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Mina). Asimismo, se debe evidenciar que las empresas cuenten con solvencia financiera para asumir proyectos de esta índole. Por tal motivo, se revisan los respectivos estados financieros con la finalidad de evidenciar la capacidad de cumplir con sus obligaciones tanto de corto y de largo plazo (Véase Apéndice A).

#### **1.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos estaría ligada directamente a la importación de materiales con mayor calidad a los que utiliza la empresa CIME Ingenieros. Los cuales, son utilizados en la fabricación de sus tanques que poseen el mayor almacenamiento de hidrocarburos en el mercado peruano. Así mismo, es considerada una empresa especialista en la instalación y montaje de equipos electromecánicos, estructuras metálicas y de gas natural.

En los últimos años la organización está buscando adquirir mejor tecnología y mejores marcas de materiales, que le permitan diferenciarse con productos y servicios de mayor calidad, con la intención de tener una mayor participación de mercado. Anteriormente, esta estrategia ya le ha dado resultados con los insumos americanos que importa para los tanques de almacenamiento de hidrocarburos (Véase Apéndice A).

#### **1.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes**

A inicios del año 2019, se podía observar una mejora en los sectores de hidrocarburos y construcción. Al cierre del 2019, se ha incrementado la agresividad de los competidores, debido a la falta del desarrollo de proyectos ligado al sector; produciéndose una reducción en los márgenes de ganancias estimados. En ese sentido, existen varios proyectos que fomentarían un crecimiento a mediano plazo, como lo son La Petroquímica en Ica, Optimización del Gaseoducto Norperuano y la Masificación en Piura (Saldarriaga, 2018).

Este crecimiento genera expectativas en este rubro de hidrocarburos; en el cual se da un mayor valor a la calidad del producto que al precio. Por ello, los competidores se preocupan más por invertir en la diferenciación de sus productos antes de comprar insumos de menor calidad para abaratar costos. Dentro de los competidores más

cercanos a la empresa CIME Ingenieros están Haug, Demem S.A., Mantenimiento y Construcciones Pariñas S.A., Tamoin, todas ellas empresas peruanas. Entre los competidores a nivel internacional se puede mencionar a Hispánica de Calderería S.A.L. y Dominio, ambas españolas.

Para un mayor análisis, se ha elaborado la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR); las cuales identifican los principales competidores de la organización y las empresas referentes del sector respectivamente (D' Alessio, 2015). En la Matriz MPC se realiza una comparación de las fortalezas y debilidades de la empresa con su competidor (D' Alessio, 2015). Presentamos a continuación la matriz MPC, considerando a la empresa "Dominio" de capitales españoles como el competidor más cercano:

Tabla 1.

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

	Factores Clave de éxito	Peso	CIME			
			Ingenieros		Dominio	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Representación exclusiva con proveedores internacionales	0.10	4	0.40	3	0.30
2	Diversificación del portafolio de clientes	0.10	2	0.20	3	0.30
3	Rentabilidad de los proyectos	0.12	2	0.24	3	0.36
4	Eficiencia en las valorizaciones de proyectos	0.12	1	0.12	3	0.36
5	Planificación financiera a corto y mediano plazo	0.08	2	0.16	3	0.24
6	Accesibilidad a créditos bancarios	0.08	3	0.24	3	0.24
7	Posicionamiento en el mercado	0.06	2	0.12	2	0.12
8	Personal especializado	0.08	3	0.24	2	0.16
9	Automatización de procesos	0.06	3	0.18	3	0.18
10	Servicio al cliente	0.08	3	0.24	3	0.24
11	Diversificación en los servicios y/o productos	0.06	2	0.12	2	0.12
12	Expansión a nuevos sectores	0.06	1	0.06	2	0.12
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.32</b>		<b>2.74</b>

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico": Un enfoque de gerencia (3era ed.) por D' Alessio, F.A, 2015. México D.F. México: Pearson (Elaboración Propia)

Las fortalezas de la empresa CIME Ingenieros inician con la estrecha relación que tiene con su proveedor HMT de capitales norteamericanos, la cual le provee de materiales con alta calidad que se emplean en la fabricación de sus tanques para el almacenamiento de hidrocarburos. Así mismo, otro aspecto diferenciador es el personal altamente especializado en el rubro, quienes brindan un buen servicio y son requeridos no solamente a nivel nacional, sino también internacional. Un ejemplo de esto fue cuando la empresa HMT solicitó la atención de un servicio en otro país a su nombre (Véase Apéndice D).

Se utiliza la Matriz de Perfil Referencial (MPR) para realizar una valorización entre dos empresas y así identificar los principales referentes entre las mismas. Con esto se busca potenciar en el largo plazo los principales factores claves de éxito que permitan una mayor similitud a la empresa referente (D' Alessio, 2015). En este sentido, se considera como referente a evaluar a la empresa HMT por ser una empresa sólida, con una amplia experiencia en el rubro de hidrocarburos y que constantemente se encuentra innovando en la tecnología que emplea para los insumos y productos que brinda. HMT es líder en la industria por su valor y rendimiento, porque desarrolla productos que proporcionan beneficios significativos en el aumento de la capacidad de trabajo, reducción del talón, aumento de la seguridad del tanque, aumento de la vida útil, reducción de emisiones y poco mantenimiento. Un ejemplo de esto, son sus productos para la construcción de tanques, sistemas contra incendios y equipos de protección, los cuales son un referente en todo el mundo (Véase Apéndice D).

A continuación, presentamos la matriz MPR con su análisis correspondiente:

Tabla 2.

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de éxito	Peso	CIME			
		Ingenieros, Perú		HMT, USA	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Representación exclusiva con proveedores internacionales	0.10	4	0.40	1	0.10
2 Diversificación del portafolio de clientes	0.10	2	0.20	4	0.40
3 Rentabilidad de los proyectos	0.12	2	0.24	4	0.48
4 Eficiencia en las valorizaciones de proyectos	0.12	1	0.12	4	0.48
5 Planificación financiera a corto y mediano plazo	0.08	2	0.16	4	0.32
6 Accesibilidad a créditos bancarios	0.08	3	0.24	4	0.32
7 Posicionamiento en el mercado	0.06	2	0.12	3	0.18
8 Personal especializado	0.08	3	0.24	3	0.24
9 Automatización de procesos	0.06	3	0.18	4	0.24
10 Servicio al cliente	0.08	3	0.24	3	0.24
11 Diversificación en los servicios y/o productos	0.06	2	0.12	3	0.18
12 Expansión a nuevos sectores	0.06	1	0.06	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.32</b>		<b>3.36</b>

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico": Un enfoque de gerencia (3era ed.) por D'Alessio, F.A, 2015. México D.F. México: Pearson.

En la actualidad en Perú no existe una rivalidad marcada en este sector, porque el mercado no se encuentra concentrado y existen grandes oportunidades para la inversión. Esta situación es totalmente distinta a la que se vivió en el año 2016, cuando la inversión en exploración cayó en 87% y la explotación cayó un 49.7%. Este escenario se generó principalmente por la caída de los precios internacionales del petróleo, produciéndose una contracción en la exploración y explotación de actividades de hidrocarburos en el país (Diario Gestión, 2017).

En la figura 3 se muestra el resumen de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la empresa CIME Ingenieros.



*Figura 3.* Resumen de Análisis Porter en CIME Ingenieros.  
Extraído del Análisis Porter

### 1.3 Análisis Externo (PESTEL)

Para el análisis externo de la industria, se utilizará la herramienta PESTEL; la cual identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta el rubro. Esta herramienta se basa en una serie de factores externos que forman parte de una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía. Además, este análisis forma parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos de nuestra compañía, y cuyos resultados deberán incluirse en nuestro plan de negocios. Este marco presenta cinco dimensiones: (p) política, (e) económica, (s) social, (t) tecnológica, (e) ecológicos y (l) legales (Parada, 2013).

### 1.3.1 Factores Políticos

Las leyes y normativas en el Perú han ido implementándose a medida que ha ido avanzando económicamente el país o por demandas externas para mantener el comercio internacional. Estas se encuentran relacionadas principalmente en los procedimientos de trabajo, en las estructuras dentro de las plantas y en instalaciones industriales de todo tipo. En nuestro país, las entidades que intervienen en el ámbito legislativo y normativo son: Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía), MEM (Ministerio de Energía y Minas), OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental), INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), INDECI (Instituto nacional de defensa civil) y Gobiernos regionales y Municipalidades.

Con la entrada en vigencia de la ley 30424 en enero de 2018; la cual, fue modificada por el D.L. 1052, se ha marcado un hito importante en el derecho empresarial peruano. Esta ley nos detalla que todas las personas jurídicas podrán ser sancionadas por la comisión de delitos si realizan actos de soborno o cohecho (transnacional, activo genérico y activo específico), lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Así mismo, se encuentra muy relacionada a las actividades del rubro de construcción, que en los últimos años ha tenido diversos casos de corrupción (Vega, 2019).

La estabilidad política es un pilar fundamental en el crecimiento económico de un país. Esta se mide a través del Producto Bruto Interno (PBI); el cual es una variable macroeconómica que se define como el valor total de todos los bienes y servicios producidos en un determinado periodo. En este contexto, los hechos no usuales en la política del país afectan el crecimiento económico. Durante los últimos años, la economía del país se ha desacelerado, por factores como la inestabilidad política, la

falta de inversión privada y pública, y la corrupción. Desde el 2010 al 2013, el país creció 8.5%, 6.5%, 6.0% y 5.8% respectivamente. Y a partir del 2014 hasta la actualidad no se ha podido superar un crecimiento del 4.0%.

Desde las elecciones presidenciales y legislativas del 2016 hasta la actualidad, se está presentando una gran crisis política en el país. Entre los diversos factores y escenarios internacionales que se han tenido, se puede resaltar la corrupción política como uno de los principales factores de la desaceleración económica del país. La cual, ha sido descubierta en todos los estamentos del estado peruano. Bajo este escenario se observa una tensión política que afecta el incremento de la inversión pública y privada; y a su vez, afecta el crecimiento económico del país.

A continuación, se describirán los principales eventos durante este último periodo político. En las elecciones generales del 10 de abril de 2016, el partido de derecha Fuerza Popular; liderado por Keiko Fujimori, hija del expresidente Alberto Fujimori, alcanzó el mayor porcentaje de votación. Con esto, obtuvo 73 escaños de un total de 130 en el congreso. Sin embargo, en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales fue derrotada por Pedro Pablo Kuczynski; quien contra todo pronóstico logró el 50.12% de votación peruana.

Este resultado nos dejó un presidente con un escaso apoyo en el congreso y a una oposición mayoritaria ofendida por su derrota. Bajo este escenario, el parlamento ejerció una presión implacable sobre el gobierno, forzando interpelaciones y renunciaciones de ministros. En febrero del 2017, se hizo público los primeros detalles de la enorme red de sobornos y corrupción de la constructora brasilera Odebrecht en Perú. La cual, involucraba a muchas empresas del sector y a casi la totalidad de partidos políticos en el país. Entre los mismos, se incluyen a los expresidentes Alejandro Toledo, Ollanta Humala y Alan Garcia.

Es así que, en marzo de 2018 el presidente Kuczynski, acusaciones de haber recibido más de 4 millones de dólares por concepto de asesorías a Odebrecht y durante su periodo como funcionario en el gobierno de Alejandro Toledo, renuncia a la presidencia de la república. Y a partir del 23 de marzo de 2018; en medio de una severa crisis política, el primer vicepresidente Martín Vizcarra asume la presidencia de la república del Perú. Así mismo, el 31 de octubre de 2018, la lideresa de Fuerza Popular Keiko Fujimori; fue encarcelada por 18 meses, acusada de formar una organización criminal para blanquear dinero recibido irregularmente por la empresa brasilera Odebrecht.

Luego en abril de 2019, el ex presidente Alan García se quitó la vida cuando iba a ser detenido, acusado de recibir sobornos por la construcción de un tren eléctrico para la ciudad de Lima; en el cual, estaba involucrada la constructora Odebrecht.

Posteriormente en julio de 2019, en Estados Unidos fue detenido el ex presidente Alejandro Toledo, acusado de recibir 35 millones de dólares a cambio de la entrega del proyecto carretera Interoceánica a la empresa Odebrecht durante su gobierno. Cabe precisar que la solicitud de extradición se mantiene desde febrero del 2017 y que se planifica su ejecución para mayo de 2020.

En setiembre de 2019, luego de dos interpelaciones a su gabinete, el presidente Vizcarra disolvió el congreso constitucionalmente. Según explica, fue motivado por el entrampamiento político que impedía que Perú creciera al ritmo de sus posibilidades. Luego de este acto, convocó a nuevas elecciones de parlamento para enero de 2020. Esta decisión no fue bien recibida por la CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas), indicando que esta acción acrecienta la desaceleración de la economía y ahuyentan aún más a los inversores.

Ante estos hechos; se ha acrecentado la incertidumbre para la inversión en el Perú, provocando la reducción de estimaciones de crecimiento hasta por debajo del 3%.

Bajo este escenario es de vital importancia lograr la estabilidad política del país y promover normas en pro de la inversión privada en todos los rubros económico. Solo así, se logrará reducir esta incertidumbre y darle a la economía la tranquilidad para retomar el proceso de expansión. Cabe precisar, que los analistas económicos afirman que Perú tiene muchas posibilidades de crecer por encima del 5% anual (Zuñiga, 2019).

### 1.3.2 Factores Económicos

Entre 2010 al 2013 el Perú creció 8.5%, 6.5%, 6.0% y 5.8%, respectivamente.

Desde el 2014 hasta la actualidad no se ha podido superar un crecimiento del 4.0%, pese a las buenas proyecciones de los especialistas del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) y organismos internacionales como el FMI (Fondo Monetario Internacional).

En el 2014 el Perú solo creció 2.4%, el 2015 un 3.30%, el 2016 un 3.9%, el 2017 un 2.5% y en el 2018 un 3.99%. Para el 2019, las últimas proyecciones al cierre de octubre indican un PBI de 2.7%. En la figura 4, se muestra la evolución del PBI desde el año 2014 hasta la proyección del 2019.



Figura 4. Evolución de PBI en el Perú.

Extraído de la Cámara de Comercio de Lima

Como se sabe, el Perú basa su crecimiento en Minería y Construcción, dos actividades muy relacionadas a la actividad de Hidrocarburos. Por lo cual, se espera que en estos años se tengan muchos proyectos en estos sectores que permita reactivar la economía del país. En ese sentido; de concretarse estos proyectos, se impulsará la

actividad de construcción en el ámbito de Hidrocarburos, por su relación directa de estos sectores de construcción, minería e hidrocarburos (Gestion.pe, 2018).

Según el MEM (Ministerio de energía y Minas); entre enero a noviembre de 2018, la inversión minera en el Perú fue de 4,181 MM de dólares. La cual, representa un incremento de 25.4% sobre el valor del período anterior. En el periodo 2019 al 2022, el MEM estima proyectos mineros por 18,591 millones de dólares (El Peruano, 2019). Estas proyecciones generan gran expectativa entre los inversionistas y a su vez, se prevén nuevos negocios relacionados a dichos rubros.

En el quinquenio de 2014 al 2018 el sector hidrocarburos aportó 4,991 millones de dólares en regalías y 3,300 millones en inversiones. Además, de 2,955 millones de dólares en canon para las regiones productoras de Loreto, Ucayali, Cusco, Piura, Tumbes y la provincia de Puerto Inca en Huánuco. Así mismo, se generó 13,371 millones de dólares en gastos de capital y de operación; que aportaron al dinamismo económico del país. Por otra parte, se prevé una inversión de 6,000 millones de dólares con la puesta en marcha de las Minas Justa, Quellaveco, y la expansión de Toromocho. Con esto, la minería se convertirá en el gran motor de crecimiento del país (El Peruano, 2019).

Desde otro ángulo, la reducción de los aranceles para todos los miembros de la Organización Mundial de Comercio, de 12.74% en 1996 a 8.8% en 2016 y la disminución de las barreras comerciales; ha incrementado el consumo mundial de metales. Lo cual, ha impactado positivamente en el rubro minero y de hidrocarburos del Perú. Esto se observa en el fortalecimiento de las cadenas de suministro y el incremento de 5 billones de dólares en 1996 a 19 billones en 2013 del comercio mundial (Hooper, 2019). De igual manera el vicepresidente del Grupo Moody's Investors Service, detalla que la guerra comercial entre China y Estados Unidos ya afectó los precios de las

materias primas, pero no ha representado un impacto negativo en la perspectiva del Perú (De la Vega, 2018).

Sobre la inflación, el BCR (Banco Central de Reserva), proyecta un 2% al cierre de 2019, pero con un sesgo a la baja ante la posibilidad de un menor crecimiento de la demanda interna. Al cierre de octubre de 2019, la inflación acumulada ha sido de 1.88%; con lo cual, se han tenido 17 meses consecutivos dentro del rango meta del BCR, que va del 1 al 3 por ciento. A continuación, en la figura 5 se muestra la inflación anual que ha registrado el Perú y la proyección de está para el 2019.



*Figura 5.* Inflación Anual en el Perú.  
Extraído del Banco Central de Reserva del Perú

### 1.3.3 Factores Sociales

El Perú es un país que cuenta con una diversidad de culturas. Las mismas que se ponen de manifiesto no solo en los rasgos de los peruanos; sino también en su folklor, costumbres y tradiciones. Los peruanos son el resultado de una fusión de culturas con influencias europeas, africanas y asiáticas (Hablemos de Culturas, 2018). Así mismo, posee una rica variedad de platos típicos y una arquitectura diversa en cada una de sus

ciudades. Cabe resaltar que su capital Lima, es la única en Sudamérica que se encuentra situada frente al océano pacífico, permitiéndole una ubicación estratégica para el comercio marítimo.

Por otra parte, en los últimos tres años se ha ido incrementando la migración de venezolanos al Perú; causando un impacto positivo sobre la demanda agregada y el PIB potencia. En lo que va del 2019, han ingresado 800 mil venezolanos al Perú, que equivale al 2.4% de la población peruana. El 70% de los migrantes residen en la capital Lima; así mismo, la mayor proporción se encuentran en edad laboralmente activa con un promedio mayor de años de estudio que la población peruana (BBVA, 2019).

Dentro de los principales efectos negativos de esta migración tenemos el incremento en el gasto público por la mayor demanda de los servicios de salud y educación; porque el estado peruano provee estos servicios a todos los ciudadanos sin distinción alguna. Por otra parte, un efecto positivo es su mano de obra calificada por un costo menor; sin embargo, esto ha generado una sobreoferta de mano de obra, para empleos que en su mayoría son informales y que terminan por subutilizar sus competencias profesionales. Así mismo, en algunos casos se han presentado abusos o discriminaciones de empleados locales por ser considerados un mayor gasto (Valdiglesias Oviedo, 2018).

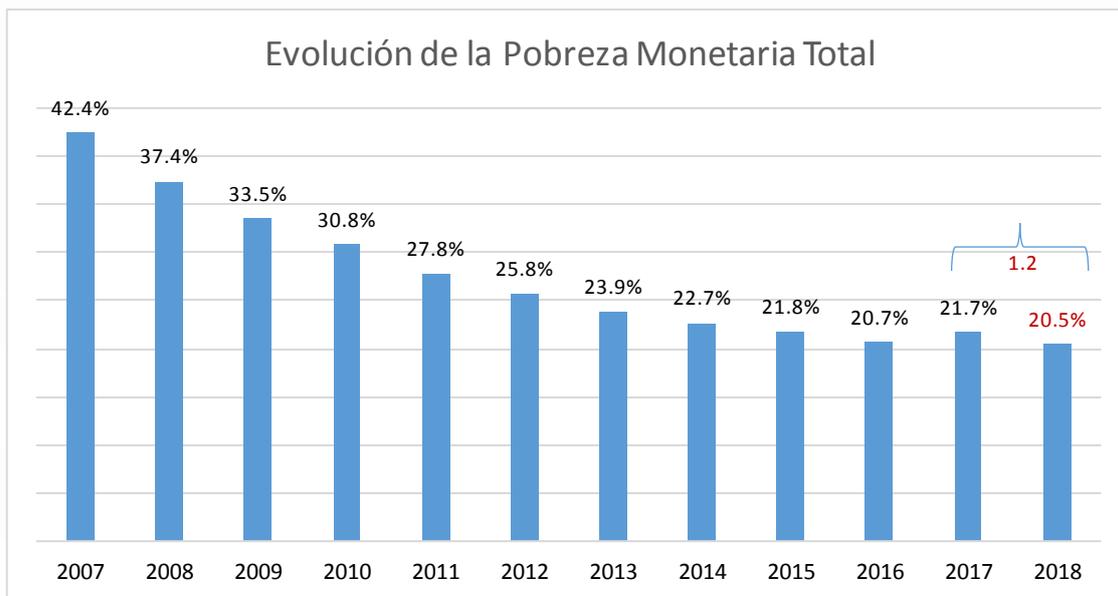
Por otra parte, un estudio sobre la migración realizado en 22 países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) dio como resultado un impacto positivo en la productividad y por ende un crecimiento de los países. Esto debido al traspaso de trabajadores locales a empleos de mayor rendimiento y al ingreso de los migrantes altamente calificados ha puesto más operativos. Esto se evidenció en Chile, en donde la inmigración representa el 2.1% de la población y no se han

observado efectos negativos. Más bien, se incrementó la productividad y el traspaso de trabajadores locales a sectores de mejor rendimiento económico (Bravo, 2017).

Según el censo realizado el 22 de octubre del año 2017 por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), el Perú tiene 31'237,385 habitantes. Dentro de su informe se precisa, la mayor expansión de habitantes en la costa. La cual, alberga el 58.5% de su población (18.2 millones de habitantes), seguida de la sierra con el 28.1% de su población (8.7 millones de habitantes) y la región selva con 13.4% de su población (4.1 millones de habitantes) (Elcomercio.pe, 2018).

Así mismo, un estudio elaborado por la consultora Ipsos Perú que fue elaborado con información del INEI, reporta una mejora sobre las condiciones de vida de sus habitantes. Al haber logrado que el 55.1% de los 3.8 millones de hogares ubicados en sus ciudades con más de 200 mil habitantes se encuentren dentro de la clase media y alta. Dicho informe establece cinco niveles socio - económicos: El segmento A con un ingreso promedio familiar de S/. 10,622, el B con S/. 5,126, el C con S/ 3,261, el D con S/ 1,992 y el E con S/. 1,027 (Perú 21, 2019).

Según el informe Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2018 dado a conocer en abril de 2019 por el INEI, al término del año 2018 el 20.5% de la población del país (6'593,000 personas) se encontraba en situación de pobreza. Comparado con el 2017, se obtuvo una reducción de 1.2 puntos porcentuales en la tasa de pobreza (313,000 personas). Para este resultado; el jefe del INEI, José García Zanabria explicó la consideración del gasto como indicador de bienestar. El cual, para el año 2018 fue de S/ 344 por persona (S/ 1,376 para una familia de cuatro). Las personas cuyo gasto sea menor a este monto son consideradas pobres. A continuación, en la figura 6 se muestra la evolución de la pobreza monetaria en el Perú desde el 2007 al 2018.



*Figura 6.* Evolución de la pobreza monetaria total en el Perú.  
Extraído del Instituto de Nacional de Estadística - INEI

Del mismo modo; para medir la pobreza extrema, el funcionario dijo que se valoriza la canasta mínima alimentaria por persona en S/183 y para una familia de cuatro miembros es de S/732. Se han considerado como pobres extremos, cuando el gasto per cápita no cubre el costo de la canasta mínima alimentaria. De acuerdo con el informe, la pobreza extrema en el Perú se redujo a 2.8% en 2018 frente al nivel de 3.8% en 2017. Con esta disminución, unos 309,000 peruanos abandonaron dicha situación de carencia durante el año anterior.

En el informe del INEI, la pobreza en el área rural afectó el 42.1% de la población durante 2018, y con ello mostró una reducción en 2.3 puntos porcentuales respecto al año anterior (44.4%). En el área urbana, la pobreza incidió en el 14.4% de la población, es decir 0.7 puntos porcentuales menos que en el año 2017 (15.1%). El jefe del INEI, José García Zanabria explicó que en el quinquenio 2013-2018 la pobreza monetaria disminuyó en 3.4 puntos porcentuales, y en el decenio 2008-2018 se redujo en 16.8 puntos porcentuales (Perú 21, 2019).

En el Perú existen problemas sociales, en gran parte por la ausencia del estado y la persistente brecha de acceso a servicios públicos. Los cuales, son mayormente observados en las zonas donde existe el mayor número de proyectos mineros. Esta ausencia se debe en gran medida, a los casos de corrupción presentes en dichas regiones mineras. Por este motivo, se afianzó el canon para asegurar la transferencia de recursos al pueblo (casi S/ 40 mil millones en la última década). Así mismo, las empresas mineras, vienen relacionándose positivamente con su entorno, por medio de campañas como Minería de Todos (Diario Gestión, 2018).

Bajo este detalle, en el Reporte de Conflictos Sociales N° 187; que corresponde al mes de setiembre de 2019, la Defensoría del pueblo informa de 184 conflictos sociales en las regiones mineras; de los cuales, existen 132 activos y 52 latentes (Defensoría del Pueblo, 2019). A continuación, en la figura 7 se muestra la cantidad de conflictos sociales ocurridos en el Perú en el último año.



*Figura 7.* Conflictos Sociales Registrados en el Perú.  
Extraído de la Defensoría del Pueblo

De la misma manera, se detallan 122 casos de conflictos socio – ambientales; que representan el 66.3 % del total de conflictos del mes de setiembre 2019. Le siguen los conflictos por asuntos de gobierno nacional con 9.2% (17 casos). A continuación, en la tabla 3 mostraremos la distribución de los conflictos sociales por cada tipo.

Tabla 3.

*Distribución de los conflictos sociales de acuerdo a tipo, Setiembre 2019*

<b>Tipo</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Socio ambiental	122	66.3%
Asuntos de gobierno nacional	17	9.2%
Asuntos de gobierno local	12	6.5%
Comunal	10	5.4%
Asuntos de gobierno regional	7	3.8%
Otros asuntos	6	3.3%
Laboral	6	3.3%
Demarcación territorial	4	2.2%
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la Defensoría del Pueblo

Uno de estos conflictos socio – ambientales, está relacionado con la mina Las Bambas; la cual produce aproximadamente el 2% del cobre utilizado en el mundo. Y que actualmente; debido a las grandes protestas que bloquean su camino de traslado del mineral, se encuentra a punto de parar sus actividades. El presente conflicto se reporta desde el 2014 cuando la mina fue traspasada de la compañía suiza Glencore a la china MMG y se produjeron hechos violentos que se cobraron la vida de cinco campesinos entre el 2015 al 2016 (Agencia Efe, 2019).

Otro gran conflicto se ha presentado en el proyecto Tía María ubicado en la región Arequipa. El cual, es un proyecto minero que duraría 21 años con una inversión de casi mil millones de dólares para producir 120,000 toneladas de cátodos de cobre de alta pureza por año. En un inicio la empresa Southern; dueña del proyecto, obtendrían el agua necesaria para sus operaciones de los pozos ubicados en el mismo valle del Tambo; esto generó una protesta en el 2009 producto del desequilibrio hídrico del valle (Agencia Efe, 2019).

Bajo este escenario, Southern planteo construir una planta de desalinización de agua de mar para no utilizar el agua del río Tambo. Pese a esto; las protestas continúan hasta la fecha por parte de los agricultores de la zona, quienes aseguraban que el

proyecto contaminaría y destruiría sus campos de cultivo. La última protesta es por parte de los comuneros de Fuerabamba; que fueron reubicados por la mina en nuevas urbanizaciones que se encuentran en zonas cercanas y a su vez, fueron compensados monetariamente (Agencia Efe, 2019).

En dicha reubicación, se les entregó a los pobladores de Fuerabamba el predio Yavi Yavi; por el cual, han terminado pasando el camino utilizado por los camiones de la mina. Esto desató el reclamo de los comuneros de Fuerabamba, quienes afirman que el camino no existía cuando ellos recibieron el terreno y que la minera lo hizo sin consulta alguna. Por otra parte, la empresa asegura que ya existía ese paso y que su utilización sería libre (Agencia Efe, 2019).

Pese a todos estos conflictos, el estado peruano no ha sido capaz de generar canales útiles para intermediar entre la empresa y la población. Lamentablemente las mesas de diálogo con dicho fin, no ha logrado los resultados deseados. Por ellos, bajo el escenario actual exhortamos a que el estado tome riendas sobre el asunto y logre una comunicación efectiva entre ambos. Solo así se logrará un crecimiento considerable en la económica peruana; lo que, a su vez ayudará en el dinamismo de todos sus rubros.

#### **1.3.4 Factores Tecnológicos**

En el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en convenio con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El cual, abarcó todos los institutos públicos y privados de investigación; reveló que el Perú solo gasta el 0.08% del Producto Bruto Interno (PBI) en investigación y desarrollo, siendo esta cifra muy inferior a casos como el de Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%) (CONCYTEC - Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017).

Así mismo, el Perú presenta solo 1 investigador por cada 5000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que por cada mil de la PEA en Brasil es más de 11 veces comparado con Perú. A su vez, el mayor gasto se da en inventos y patentes (66.5%), seguido de investigación básica 26.2% y 7.3% desarrollo tecnológico. Esto confirma el rezago en el que se encuentra el Perú comparado con otros países y exhorta sobre la necesidad de nuevas reformas públicas en I+D que aseguren el desarrollo del país (CONCYTEC - Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017).

Según el reciente informe de Competitividad Global 2018 elaborado por el World Economic Forum – WEF, la economía peruana se ubica en la posición 63 (de un total de 140 países, abarcando el 90% del PBI mundial) y en el sexto lugar a nivel Latinoamérica. Este informe señala que la principal fortaleza del Perú es la Estabilidad Macroeconómica. En tanto, las principales debilidades siguen siendo instituciones, infraestructura, educación, mercado de trabajo y capacidad de innovación (Elcomercio.pe, 2018).

Sobre esto, el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, detalla la necesidad de ejecución de medidas pro competitividad. El presente informe concluye que el aprovechar la tecnología para un salto económico sigue siendo una promesa y que la apertura y la inclusión siguen siendo claves para la competitividad del país. Los efectos de la Cuarta Revolución Industrial, están generando la aceleración del ciclo de innovación; haciendo que los modelos de negocio sean obsoletos a un ritmo más rápido (Elcomercio.pe, 2018).

La baja competitividad que está teniendo el país va de la mano de la tecnología utilizada por sus empresas manufactureras. Esta mayor producción repercutiría en mayores ganancias que incrementan la posibilidad de aumentar ingresos, crecer y

mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Lamentablemente el entorno peruano cree que la tecnología nace por sí sola, pese a estar comprobado que el mercado no crea naturalmente intercambio tecnológico; debido en parte, a su baja inversión tecnológica local (ESAN - Graduate School of Business, 2017).

Las empresas peruanas compran la tecnología extranjera, saben cómo utilizarla, pero no absorbe los conocimientos de la tecnología adquirida. Lo que repercute en un problema al momento que esa tecnología se malogra o es necesaria una adaptación a las necesidades de la empresa y terminan trayendo a alguien de otro país para tal fin. Como resultado la industria peruana pierde productividad frente a países que innovan con nuevas tecnologías aplicadas al tamaño de sus empresas (ESAN - Graduate School of Business, 2017).

Esta situación ha empezado a cambiar impulsado por el vínculo empresa, universidad y gobierno que inició el estado durante el gobierno de Ollanta Humala y cuyo objetivo es transferir la tecnología incluso fuera del País. Este vínculo permitirá progresivamente el crecimiento tecnológico del país a largo plazo, es por ello que aún en el Perú las patentes son un 97% extranjeras y solo un 3% nacionales. Para acelerar este proceso es necesario que las empresas peruanas tomen medidas en su Planeamiento Estratégico Aplicado que incentive la innovación (ESAN - Graduate School of Business, 2017).

### **1.3.5 Factores Ecológicos**

El sector minero e hidrocarburos tienen cinco años de paralización, debido al exceso en la normativa ambiental y la poca promoción del estado en proyectos medioambientales. Otro factor importante a tener en cuenta, es que la rentabilidad de los proyectos de inversión se afecta, cuando se promulga una nueva ley de protección del medio ambiente, pues en muchos casos los proyectos se encuentran en plena

implementación, lo que genera que se deba invertir en algo que no se tenía presupuestado. Un ejemplo de éxito, es la estrategia de Agropisco para la rehabilitación de la bahía de Pisco, por medio de un emisor submarino (inversión US\$ 6.5 millones). Estas empresas competidoras, se asociaron para el manejo responsable del ecosistema y sus recursos (Diario Gestión, 2016).

En el Perú se generan alrededor de 20 mil toneladas de basura cada año, la mitad termina en rellenos sanitarios y el resto va a parar a los botaderos, mares, y ríos. Según el Ministerio del Ambiente, en todo el país sólo existen 32 rellenos sanitarios (Montesinos, 2018). Así mismo, más del 54 % de los residuos sólidos es dispuesto en el ambiente o en “botaderos controlados” sin tratamiento previo, lo que se agrava por el crecimiento poblacional, la expansión de áreas urbanas y el incremento de la generación per cápita de residuos (40% últimos diez años) (Montesinos, 2018).

La promulgación del Código del Medio Ambiente (CMA) en 1990, incorpora los derechos fundamentales y principios pilares de la gestión ambiental para todas las actividades productivas del país (Montesinos, 2018). Igualmente, se puede implementar una metodología 14064 -1 que garantizaría la coherencia y transparencia de la huella de carbono (Total de emisiones de GEIs) permitiendo gestionar e identificar las responsabilidades medioambientales de la empresa; además a nivel externo ayuda a los inversores y clientes en su toma de decisiones (Ihobe, IDOM Ingeniería y Consultores S.A & Creara Consultores S.L., 2012).

En este sentido, el pacto ambiental es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Si la empresa comparte estas convicciones de las prácticas empresariales van a contribuir a la construcción de un mercado global, estable y equitativo. De igual manera, la empresa deberá mantener iniciativas que promuevan un enfoque preventivo favoreciendo el

medio ambiente; además de la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente (Barcello De Paula, 2019).

### **1.3.6 Factores Legales**

La empresa CIME Ingenieros es una sociedad de responsabilidad Limitada registrada en SUNAT desde 09 de marzo de 1993. Se encuentra supervisada por esta entidad, que se encarga de administrar todos los tributos internos (Impuesto a la renta y aportaciones / contribuciones) y el cumplimiento de las obligaciones tributarias (Libros electrónicos y comprobantes de pago) a efectos de combatir la evasión fiscal (SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2016).

Al ser una empresa que brinda servicios dentro del sector hidrocarburos, es regulada por OSINERGMIN (Ley 28964 y sus modificatorias). Este ente regulador, se encarga de fiscalizar y supervisar la calidad de los servicios públicos, velando por el cumplimiento de los niveles adecuados de calidad, comercialización y seguridad. Su actividad se basa en las normas técnicas y legales en protección y conservación de las actividades desarrolladas (Traverso, 2014).

Además, CIME Ingenieros debe garantizar la protección en materia de seguridad y salud de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones dentro del centro laboral; debiendo cumplir con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo No 29783 que vela por el cumplimiento de las medidas respectivas. La SUNAFIL es el ente que se encarga de supervisar, fiscalizar y finalmente de sancionar desde 50 UIT hasta 200 UIT ante el incumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el trabajo (SUNAFIL - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2016).

Finalmente, CIME Ingenieros se encuentra regulado y fiscalizado por INDECOPI en la gestión de libre competencia asegurando la no existencia de conductas

anticompetitivas o desleales con clientes o proveedores (Indecopi - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2008).

Además de la propiedad intelectual relacionado a la inscripción de las renovaciones o modificatorias, sobre cambios de nombres o licencias de uso (Indecopi - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2008). El ámbito regulatorio es el Decreto Legislativo No 1033 “Ley de Organización y Funciones del INDECOPI” y el Decreto Legislativo No 1034 “Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas”.



### 1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En esta sección se muestra la matriz de factores externos que permite elaborar las oportunidades que la empresa CIME Ingenieros puede aprovechar y las amenazas que debe afrontar. Esta información se resume en la tabla 4.

Tabla 4.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>#</b>	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	De enero a noviembre de 2018, se implementa la ley para que sea sancionado por la comisión de delitos, los actos de soborno o cohecho (transnacional, activo genérico y activo específico), lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Esta Ley se encuentra muy relacionada a actividades de Construcción (Vega, 2019).	0.08	3	0.24
2	La actividad minera entre enero a noviembre de 2018 sumó 4,181 MM USD (25.4% por encima del anterior periodo). Así mismo, según el MEM para el periodo 2019 a 2022 se iniciarán planes mineros por 18,591 millones de dólares (El Peruano, 2019).	0.08	4	0.32
3	El gobierno actual, basándose en el fuerte impulso de la demanda interna; asociada principalmente a la inversión privada. Proyecta para el año 2019 un Producto Bruto Interno (PBI) por encima del 4% (Diario Gestión, 2018).	0.10	3	0.30
4	Según Jaime Reusche; vicepresidente del grupo Moody's Investors Service, la guerra comercial entre China y Estados Unidos ya afecto los precios de las materias primas, pero no ha tenido un impacto muy negativo en la perspectiva del Perú (De la Vega, 2018).	0.05	2	0.10
5	En el quinquenio 2014-2018 el sector hidrocarburos aportó al dinamismo económico del país 13,371 millones de dólares en gastos de capital y operaciones (El Peruano, 2019).	0.08	1	0.08
6	La minería será el gran motor del crecimiento económico del país en el 2019, con la puesta en marcha de la Mina Justa y Quellaveco y la expansión de Toromocho, inversiones cercanas a los 6,000 millones de dólares (El Peruano, 2019).	0.10	4	0.40
7	El entorno mundial favorece el mayor consumo de metales, esto impacta positivamente en el desarrollo de nuevos proyectos mineros y de hidrocarburos en el Perú (Hooper, 2019).	0.07	3	0.21

				31
8	El Área de Estudios Económicos del BCP, mantiene estimado para el 2019 un 2.5% de inflación. Así mismo, resalta que en el 2018 producto del incremento en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), hubo un crecimiento de 0.3 puntos porcentuales en la inflación que no se repetirá este año (Agencia Peruana de Noticias, 2019).	0.03	2	0.06
9	La migración de venezolanos, tendrá un efecto positivo en la productividad de Perú (BBVA, 2019).	0.03	1	0.03
10	En el periodo 2008 a 2018, se redujo en 16.8% la pobreza monetaria (Perú 21, 2019).	0.03	1	0.03
11	Los tratados comerciales firmados entre Perú y EEUU, permiten la reducción de impuestos y tiempos de importación (Véase Apéndices A).	0.08	2	0.16
	<b>Sub Total (Oportunidades)</b>	<b>0.73</b>		<b>1.93</b>
	<b>AMENAZAS</b>			
#	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	La inestabilidad política, obstaculiza el crecimiento empresarial del país (Zuñiga, 2019).	0.07	3	0.21
2	La volatilidad en el tipo de cambio, depende de la Reserva Federal de los EEUU y también de la guerra comercial entre USA y China (Diario Gestión, 2019).	0.04	2	0.08
3	El problema social es generado por ausencia del estado y la corrupción presente en la repartición del canon minero y de hidrocarburos (Diario Gestión, 2018).	0.03	2	0.06
4	Hasta septiembre de 2019 existen 184 conflictos sociales, 132 activos y 52 latentes (Defensoría del Pueblo, 2019).	0.03	2	0.06
5	Nuevas tecnologías de mantenimiento y construcción en el rubro hidrocarburos pueden reemplazar las existentes (Véase Apéndice A).	0.03	4	0.12
6	En promedio la aprobación de los permisos medio ambientales en el Perú demora de 1 a 3 años, este tiempo es controlado por instituciones del gobierno y podría impactar en el desarrollo económico de las empresas contratistas (Véase Apéndice A).	0.04	3	0.12
7	Las empresas contratistas nacionales e internacionales del rubro de hidrocarburos, requieren contar con certificaciones ISO para sus operaciones en el rubro (Véase Apéndice A).	0.03	2	0.06
	<b>Sub Total (Amenazas)</b>	<b>0.27</b>		<b>0.71</b>
	<b>Total (Oportunidades y Amenazas)</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico”: Un enfoque de gerencia (3era ed.) por D’Alessio, F.A, 2015. México D.F. México: Pearson (Elaboración Propia)  
 Valor: 4, responde muy bien; 3, responde bien; 2, responde promedio; 1, responde mal

## **1.5 Análisis Interno (AMOFHIT)**

La evaluación interna de una organización está enfocada en elaborar estrategias para aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades. En ese sentido, lo más importante para una empresa es la identificación de las competencias distintivas que las hacen ser únicas, es decir que permitan diferenciarse entre sus competidores, de tal forma, que no pueda ser fácilmente imitada o copiada. La identificación y elaboración de las ventajas competitivas involucra sacar ventaja de estas competencias distintivas para diseñar estrategias que permitan eliminar o mejorar las debilidades de la organización y transformarlas en fortalezas.

La evaluación interna de la empresa CIME se realizará mediante el análisis AMOFHIT, que toma en consideración las principales áreas de la compañía: (a) administración y gerencia, (m) marketing y ventas, (o) operaciones, (f) finanzas, (h) recursos humanos, (i) información y (t) tecnología (D' Alessio, 2015).

### **1.5.1 Administración**

Las áreas encargadas de velar por el impacto económico en CIME son contabilidad, tesorería y logística; las cuales son las protagonistas de la facturación, el consolidado de las ventas y el pago a proveedores. Con la información que manejan estas áreas, se mide y controlan los gastos que se incurren en los procesos ya establecidos que confirman la certificación ISO 9001, dejando en dichos procesos el control y no a las personas en sí.

Para tal fin, la empresa cuenta con un software ERP que almacena y procesa la información de facturación de las áreas de manera transparente. Este sistema integrado contempla los formatos de documentación para la intervención en las compras, ventas y los requerimientos de dinero. Así mismo; por medio de este software, se realizan los controles semanales por cada proyecto, permitiendo medir con la mayor precisión la

variación de los ratios económicos (CIME, 2017). A continuación, en la figura 8 presentamos el organigrama de la compañía con sus principales áreas.

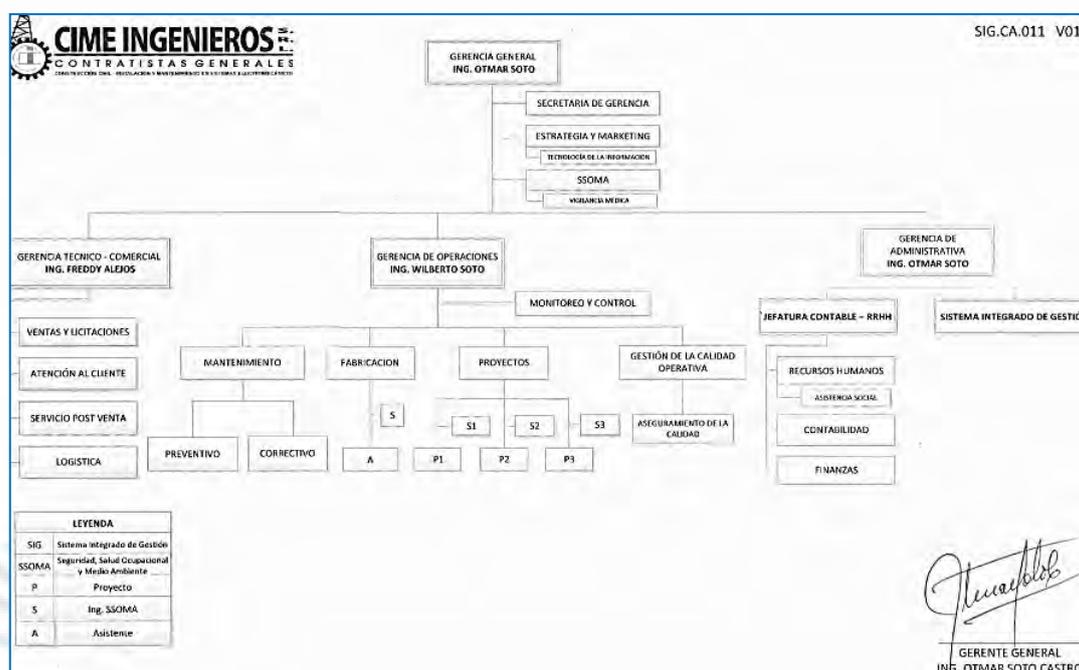


Figura 8. Organigrama de CIME Ingenieros.  
Tomado de la Documentación de CIME Ingenieros

### 1.5.2 Marketing y Ventas

La empresa CIME Ingenieros no cuenta con un área comercial propiamente establecida. Tampoco cuentan con un área de fuerza de ventas; debido a que es una empresa reconocida y sus clientes permanentemente solicitan que forme parte de sus licitaciones. No obstante, se presentan a proyectos con cliente que aún no han trabajado; en estos casos, asiste el gerente técnico comercial, alguna persona del área de operaciones si fuese necesario y el gerente general de ser considerado un proyecto de gran envergadura. Son ellos, los encargados de presentar la oferta de la empresa y buscar cerrar la venta in situ (Véase Apéndice A).

Bajo este escenario, no ha sido necesario que la empresa realice alguna publicidad en ferias o convenciones, ni en eventos similares. Todo esto, gracias a la fidelización con sus clientes; que, en algunos casos, llegan a tener más de veinte años de

experiencia con la empresa. Esta fidelización se ha logrado, por el continuo vínculo de confianza al satisfacer el total de necesidades, pudiendo llegar a ser pedidos extraordinarios. Para todos estos casos, la empresa CIME Ingenieros ha logrado culminar satisfactoriamente los proyectos planificados, sin dejar a medias ninguna actividad (Véase Apéndice E).

Por otra parte, desde hace 5 años la empresa CIME Ingenieros presentó su nueva página web. Con la finalidad de elevar su presencia digital y también sumar más publicidad digital a la que ya tenía vía Facebook. Periódicamente, esta página web está siendo actualizada con información de los productos y servicios ofrecidos por la compañía. Así mismo, la empresa busca contabilizar el tráfico de personas que ingresan a su página web y su eficacia en la adquisición de sus servicios, por medio de su inversión en la herramienta Google Analytics (Véase Apéndice A).

### **1.5.3 Operaciones**

La empresa CIME Ingenieros cuenta con dos sedes, una ubicada en el Callao que es utilizada por el área administrativa y la otra ubicada en Lurín que es utilizada por su área de operaciones. Esta última, tiene la mayor cantidad de colaboradores en la empresa. A su vez, es la encargada de todas las cotizaciones y valorizaciones de los proyectos que brinda la empresa. En los cuales, resalta la construcción de tanques para el almacenamiento de hidrocarburos (Véase Apéndice B).

El equipo de operaciones realiza las valorizaciones de cada proyecto en donde tiene las siguientes actividades principales:

- Se encarga de contratar personal calificado en modalidad de quinta categoría; especialmente soldadores muy especializados en este tipo de trabajos. Cabe agregar, que esta modalidad está elevando los costos fijos de cada uno de sus proyectos.

- Se encarga de adquirir nueva maquinaria; cuando no se cuenta con la misma o el cliente no la incluye en el proyecto. Esto debido a que la empresa no estila alquilar maquinaria por no contar con proveedores confiables en dicho rubro y porque es considerada una inversión, dada la gran demanda de sus servicios. En este contexto, los tratados comerciales entre Perú y Estados Unidos han sido beneficios para reducir el tiempo de entrega de la maquina compra hasta los 2 a 3 meses.
- Se encarga de la subcontratación de proveedores especializados para tareas específicas. Estos proveedores deberán de cumplir con las normativas internacionales de la ISO14001 y ISO9001 con las cuales, se rige la empresa CIME Ingenieros. Para tal fin, es que se cuenta con una base de datos de proveedores que cumplen con todo lo detallado y a su vez, se han ganado la confianza en trabajos anterior (Véase Apéndice A).

Por otra parte, la rentabilidad de todos los proyectos puede ser afectada; por la promulgación de nuevas leyes o restricciones medio ambientales. A pesar de que existen plazos adecuados para su implementación; se han tenido casos que, por no tener presente la fecha de su vigencia, han incurrido en sobre costos por los requisitos no presupuestado con anterioridad (Véase Apéndice A).

Por otra parte, dentro de las mejoras realizadas se puede mencionar la inclusión de la depreciación de activos dentro del costeo de cada proyecto. La cual, sincera los valores obtenidos por proyecto y permite un fondo para la renovación de los activos. Además, junto con el área de seguridad se actualizaron los procedimientos operativos para la construcción de sus tanques de almacenamiento; permitiendo el mayor detalle para evitar accidentes laborales. Como una oportunidad de mejora, detallamos el

desarrollo de la comunicación efectiva entre las áreas, para el incremento en el control de los proyectos y la disminución de los costos operativos (Véase Apéndice A).

#### **1.5.4 Finanzas**

La empresa presenta una volatilidad en ventas en los últimos 5 años debido a la presencia de diversos factores. En el año 2014 la empresa genera ventas por (PEN 14'780,000). La reducción en ventas del período 2014 con respecto al 2013 (-36.8%) se debe principalmente a la paralización del proyecto de construcción e instalación de anillos de enfriamiento al cliente Novak Perú, empresa alemana que tenía un contrato de servicio con Petróleos del Perú y que en el mes de mayo del 2014 decidió cerrar sus operaciones en Perú.

Para el año 2015 se puede evidenciar una recuperación en ventas con respecto al año 2014, pues tuvo un incremento del 68.65%, (PEN 24'927,000 (2015) vs. PEN 14'780,000 (2014)), principalmente por el inicio de nuevos proyectos como Logística Químicos del Sur donde se tuvo una facturación de S/10.9MM y otro con Terminales del Perú con un proyecto de (S/2.4MM).

En el año 2016, se observa un ligero incremento en ventas del 2.68% con respecto al período 2015 (PEN 25'596,000 (2016) Vs. PEN 24'927,000 (2015)), donde se continuó atendiendo proyectos que se habían adjudicado en el año 2015 y que parte de ellos culminaban en el año 2016.

Para el período 2017, se muestra una contracción en ventas del 37.47% con respecto al período 2016 (PEN 25'596,000 (2016) Vs. PEN 16'006,000 (2017)) producido principalmente por la culminación de los proyectos iniciados en el año 2015 con Logística Químicos del Sur y Terminales del Perú.

Cabe mencionar que el sector de Hidrocarburos tuvo una caída del 58% de inversión en actividades de exploración y explotación, según la Sociedad Nacional de

Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Este hecho sumado al Fenómeno del Niño Costero y los casos de corrupción de Odebrecht y Lava Jato, incidieron en las inversiones en el sector privado del Perú en 2017 y directamente en los ingresos de CIME Ingenieros S.A.

Para el período 2018, se muestra un incremento en ventas del 13.03% con respecto al período 2017 (PEN 18'091,000 (2018) Vs. PEN 16'006,000 (2017)), obtenido principalmente por los nuevos contratos con el cliente La Refinería “La Pampilla” (incluso uno de esos proyectos va hasta el 2020). También se debió a algunos proyectos aún en curso con Logística Químicos del Sur y Terminales del Perú, que iniciaron en el año 2015.

A fines del período 2018, la empresa presentó ventas por USD 5,482 M, debido a que uno de sus principales clientes, la refinería La Pampilla, ha ganado varios contratos, entre ellos uno cuya vigencia es hasta el año 2020. Asimismo, dentro de su portafolio de clientes, se tienen contratos a ejecutar con Petro Perú, UNACEM y Consorcio Terminales (Véase Apéndice A). En la siguiente tabla 5 se muestran las ventas anuales en soles de la empresa CIME Ingenieros.

Tabla 5.

*Ventas de CIME Ingenieros (Expresada en Soles)*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas (Soles)</b>	<b>14'780,000</b>	<b>24'927,000</b>	<b>25'596,000</b>	<b>16'006,000</b>	<b>18'091,000</b>

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 – 2018

En la siguiente figura 9, se muestra gráficamente las ventas anuales en soles de la empresa CIME Ingenieros.

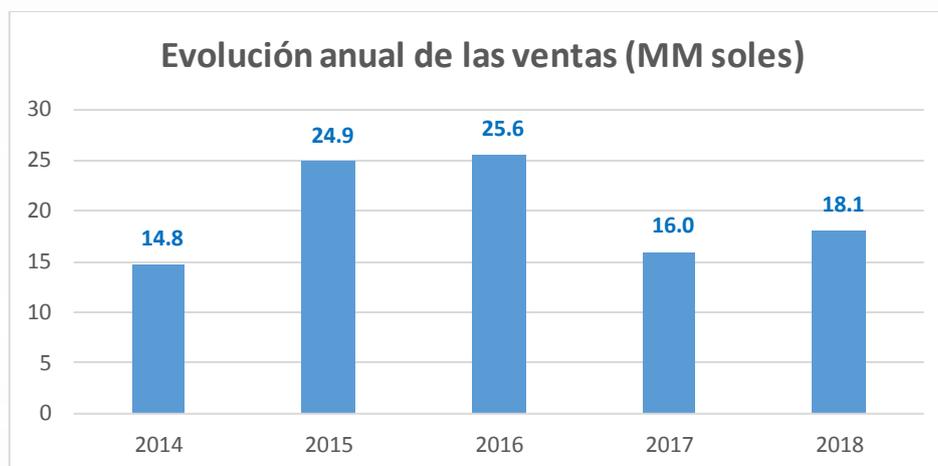


Figura 9. Ventas de CIME Ingenieros (Expresado en Soles).  
Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

En la siguiente tabla 6, se muestra la evolución anual de las ventas de la empresa CIME Ingenieros.

Tabla 6.

*Evolución de Ventas Anuales*

Año	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Crecimiento Anual (%)</b>	<b>-36.6%</b>	<b>68.65%</b>	<b>2.68%</b>	<b>-37.47%</b>	<b>13.03%</b>

Nota. Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 - 2018

La variación que ha tenido el indicador EBITDA ha sido la siguiente: 2014: -481M; 2015: 874M; 2016: 1,133M; 2017: 941M; 2018: 221M. Cabe mencionar que el 2014 ha sido el único año que presenta pérdida; lo cual ya fue explicado anteriormente por la paralización de una obra. Por otra parte, en el período 2015, se presenta un EBITDA de 874,000 soles, principalmente por adjudicación de nuevas obras y proyectos. Además de ser un periodo en el cual se incrementó la inversión en el rubro.

En el período 2016, se adjudicó un proyecto importante con PetroPerú, en el cual se encontraba consorciado con una empresa española, lo que generó el EBITDA de (1,133M). Así mismo, en el período 2017, el EBITDA tuvo una reducción considerable

por la menor cantidad de ventas con respecto al año 2016, también fue por el fenómeno del niño y por la reducción de inversiones en el sector privado; que fue debido a los casos de corrupción.

Para el período 2018 pese a vender un 13% más que el período 2017, tuvo una reducción del 30% en EBITDA (PEN 221,000 (2018) Vs. PEN 941,000 (2017)). Esto debido al incremento del costo en ventas del 5% y por no tener una buena gestión con sus proveedores (Véase Apéndice A). En la siguiente tabla 7, se muestra el valor del EBITDA de la empresa CIME Ingenieros.

Tabla 7.  
*Determinación del EBITDA*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidad Operativa	(837,000)	467,000	662,000	488,000	221,000
Depreciación y amortización del ejercicio	356,000	407,000	471,000	453,000	413,000
<b>EBITDA (anual)</b>	<b>(481,000)</b>	<b>874,000</b>	<b>1'133,000</b>	<b>941,000</b>	<b>634,000</b>

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 - 2018

Asimismo, en la siguiente figura 10, se muestra la gráfica de los valores de EBITDA de la empresa CIME Ingenieros.



*Figura 10.* EBITDA (Anual).

Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

En cuanto a la capacidad de endeudamiento con respecto a la generación de la empresa (EBITDA) se puede apreciar que ha venido incrementándose, tal como se muestra en la siguiente tabla 8.

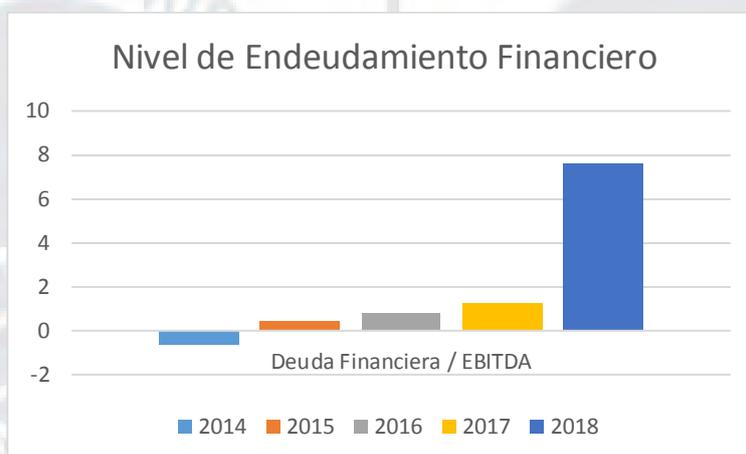
Tabla 8.

*Nivel de Endeudamiento Financiero*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Deuda Financiera / EBITDA	-0.63	0.46	0.79	1.26	7.62

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 - 2018

En la siguiente figura 11 se muestra el nivel de endeudamiento financiero de la empresa CIME Ingenieros.



*Figura 11.* Nivel de Endeudamiento Financiero (Deuda Financiera / EBITDA). Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

El incremento de este endeudamiento se produce debido a que se ha ido modificando el ciclo del negocio del cliente, pues a lo largo del tiempo ha ido incurriendo en un descalce en su ciclo de negocio, pues sus cuentas por pagar son por lo general al contado o en su defecto varían entre 15-30 días, mientras que sus cuentas por cobrar se han extendido entre 60 días y 90 días. Esto se puede evidenciar en las líneas de crédito que posee en los bancos, pues ha ido migrando a lo largo del tiempo; de tener una participación de riesgo netamente indirecta (Cartas Fianzas) a poseer actualmente

líneas de crédito directa (Capital de Trabajo), debido a que la empresa actualmente presenta algunos problemas de liquidez.

### 1.5.5 Recursos Humanos

A febrero del 2019, el gerente general de la empresa CIME Ingenieros es el ingeniero Otmar Gilberto Soto Castro; como se muestra en la figura 12, la empresa cuenta con 289 trabajadores registrados en planilla, de los cuales 80 son colaboradores fijos (28%) y los restantes rotan en diferentes proyectos (SUNAT, 2019).

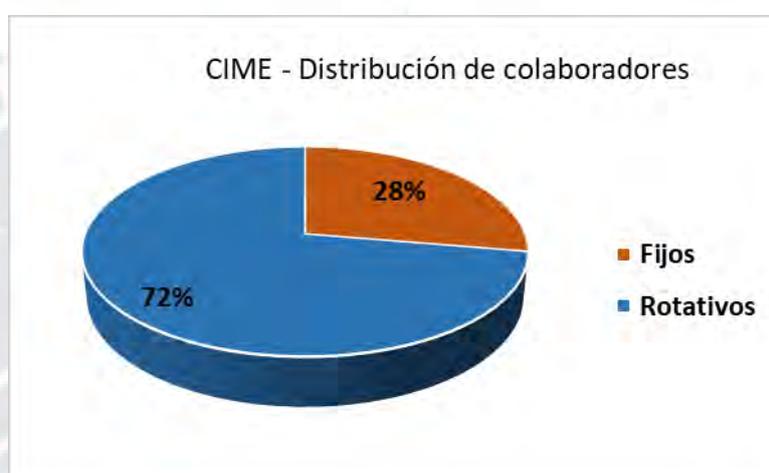


Figura 12. Distribución de Colaboradores de CIME en el año 2019 (Sunat, 2019). Tomado de información Sunat

En el 2017, el 70% de los trabajadores tenían entre 30 – 50 años de edad y sólo el 20% eran menores de 30 años, tal como se muestra en la figura 13.



Figura 13. Distribución de Edades de los Colaboradores de CIME (CIME, 2017). Tomado del reporte de sostenibilidad 2017

La cantidad de trabajadores del género masculino fue de 142 y del género femenino de 30 (CIME, 2017), estas diferencias se deben al sector y al tipo de actividades que realiza la empresa; cabe mencionar que en el área administrativa de las oficinas de CIME casi en su totalidad son mujeres, esto se implantó desde el 2013 con la nueva jefa de RRHH que tuvieron en ese entonces, dicha distribución de géneros se muestra en la figura 14.

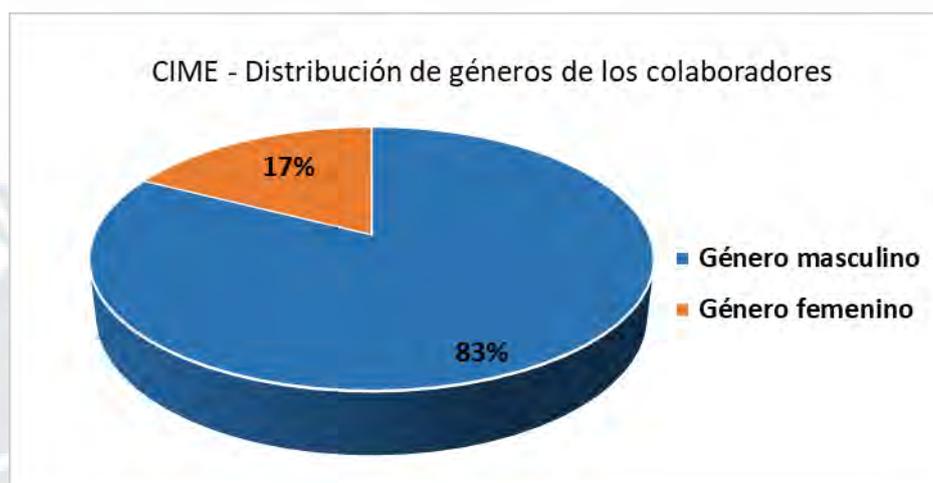


Figura 14. Distribución de Género de los Colaboradores de CIME (CIME, 2017). Tomado del reporte de sostenibilidad 2017

El área de RRHH es la encargada de captar los mejores talentos, tanto para los puestos operativos como para los administrativos. Todos los nuevos colaboradores que son captados para el área de operaciones, se le da una capacitación sobre sus funciones y le aplicarán un liderazgo transformacional. La cual, se realizará al brindarles capacitaciones complementarias sobre manejo de maquinaria, uso de instrumentos mecánicos, etc. Con estas capacitaciones, el operario podrá ser contratado en el futuro para un puesto con mayor nivel técnico (Véase Apéndice A).

En el caso de los nuevos colaboradores para el área administrativa, se les hace una presentación sobre sus funciones y se espera que demuestren sus habilidades profesionales. En esta área de la empresa se les aplica un estilo de liderazgo transaccional. Porque, si el propio colaborador realiza una especialización que potencie

su trabajo; la empresa le asignará mayores responsabilidades acompañado de un aumento de sueldo. Este estilo de liderazgo se aplica en todas las áreas administrativas; excepto en las áreas de contabilidad y RRHH en donde sí se ha logrado una capacitación interna y armar una línea de carrera entre sus integrantes (Véase Apéndice A).

Por otra parte, la empresa CIME Ingenieros ha tenido una alta rotación de su personal en gran medida por la falta de un plan de sucesión para sus trabajadores; que a su vez, asegure una línea de carrera para los nuevos integrantes. También, se observa un incremento exponencial en el gasto administrativo; porque la remuneración de todos sus trabajadores sea de las áreas administrativas u operativas, se da con sueldos fijos. Es decir, se realizan los pagos a sus trabajadores operativos, indiferentemente si tienen o no proyectos por asignarles (Véase Apéndice A).

También, detallamos que la distribución de sus trabajadores por área geográfica es de la siguiente manera: En Lima tiene 110 trabajadores, en el Callao tiene 49 trabajadores y en provincias tiene 13 trabajadores (CIME, 2017). De igual modo, en cada área geográfica los colaboradores contratados temporalmente duplican a los que han sido contratados de manera permanente. Y para cumplir con la normativa peruana, la empresa brinda a cada uno de sus operarios el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), Seguro de EsSalud y pago de las horas extras (Véase Apéndice A).

### **1.5.6 Información y Tecnología**

La empresa CIME cuenta con el software de gestión ERP de la empresa STARSOFT, que permite realizar la gestión de planillas de los trabajadores, las cotizaciones de las obras requeridas y la facturación de las operaciones realizadas. Así mismo, interrelaciona las actividades de las áreas de recursos humanos, logística y contabilidad. A parte, cuenta con un tablero de control (dashboards) que permiten

realizar el seguimiento y control de los indicadores de cada área: rotación de personal, vida útil de la maquinaria, costos y valorizaciones. Del mismo modo, dentro de los beneficios del proveedor de este software ERP, se encuentra el servicio de asistencia y soporte operativo 24x7 (Véase Apéndice A).

La empresa CIME Ingenieros no cuenta con una base de datos automatizada. Por este motivo, maneja su información sobre su cartera de sus clientes y las cotizaciones de sus proyectos en una hoja de cálculo. Se le encargó, al área administrativa la tarea de adquirir e implementar un nuevo software de gestión de la relación con el cliente (CRM). Este nuevo software, tendrá como objetivo la sincronización de todo el proceso de venta y los motivos de rechazo de un servicio que brinde la empresa CIME Ingenieros. Al utilizar este software, se busca mejorar la estrategia comercial y los servicios que acompañan la atención del cliente (Véase Apéndice A).

De la misma manera, como su página web está siendo utilizada principalmente para la captación de nuevos talentos en vez de promover la venta de sus servicios actuales. El área administrativa, a través de su estrategia de marketing digital busca agregar a la página web información actualizada y llamativa de sus servicios que ofrece para lograr un incremento en la captación de nuevos clientes. Esto será tomado como un re lanzamiento de la página web que incluirá la asignación de adwords que controlen la mayor visibilidad digital de la empresa (Véase Apéndice A).

### **1.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En esta sección se muestra la matriz de factores internos que permite identificar las fortalezas y debilidades que existen en todas las áreas de la empresa CIME Ingenieros. Esta información se ha resume en la siguiente tabla 9.

Tabla 9.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>#</b>	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Posee las certificaciones: ISO 9001, OHSAS18001 e ISO 14001.	0.10	3	0.30
2	Utilizar el Software ERP que brinda transparencia en el manejo de dinero, este sistema integrado contempla los formatos para los documentos de las compras, ventas y los requerimientos de dinero.	0.07	3	0.21
3	Personal especializado en soldadura y estructura en el rubro de Hidrocarburos, mayormente son capacitados por la propia empresa.	0.10	3	0.30
4	Importa productos altamente diferenciados exclusivamente con proveedores internacionales.	0.09	4	0.36
5	La alta dirección promueve el respeto al código de ética organizacional en todas sus operaciones y negociaciones.	0.07	3	0.21
6	Adquisición de software informático para sus procesos de soldaduras.	0.09	4	0.36
<b>Sub Total (Fortalezas)</b>		<b>0.52</b>		<b>1.74</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>#</b>	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Limitado mercado objetivo concentrado sólo en dos clientes principales.	0.09	2	0.18
2	Valorización ineficiente de los insumos y recursos humanos en los proyectos.	0.08	2	0.16
3	Alta Rotación de Personal antes de concluir proyectos importantes.	0.06	2	0.12
4	Área de investigación y desarrollo no implementada.	0.06	1	0.06
5	Falta de automatización de procesos Administrativos y Logísticos.	0.08	1	0.08
6	Duplicidad de funciones al no delimitarse las actividades que debe realizar cada posición.	0.07	4	0.28
7	Falta de políticas de gobierno corporativo en la organización.	0.08	1	0.08
<b>Sub Total (Debilidades)</b>		<b>0.52</b>		<b>0.96</b>
<b>Total (Fortalezas y Debilidades)</b>		<b>1.04</b>		<b>2.70</b>

Adaptado de "El Proceso Estratégico": Un enfoque de gerencia (3era ed.) por D'Alessio, F.A, 2015. México D.F. México: Pearson

## 1.7 Conclusiones

- Luego de algunos años de estancamiento, el mercado de hidrocarburos volvería a tener un crecimiento. Esto gracias a los planes de inversión de 18,500MM USD entre los años 2019 y 2020. Los cuales se darían para los sectores minero y construcción; representando el 4% del PBI.
- Debido a la guerra comercial entre Estados Unidos y China, han sido afectados los precios de las materias primas. Pero esto, no ha tenido un impacto considerable en la perspectiva comercial del Perú.
- La vigencia de más de 30 años de la empresa CIME Ingenieros; se debe en gran medida al personal altamente especializado con el que cuenta. El cual, es difícil de conseguir en el mercado laboral peruano. Cabe precisar que este capital humano, se rige bajo un código de ética; siendo este un requisito fundamental para formar parte de la empresa CIME Ingenieros.
- La empresa posee un portafolio de cliente concentrado
- La empresa CIME Ingenieros, presenta una alta concentración en el portafolio de clientes. Es decir, que el mayor porcentaje de ingresos de la empresa, provienen de un grupo reducido de clientes. Este escenario sería una virtual amenaza, porque al presentarse una incidencia con alguno de estos clientes; provocaría un considerable efecto negativo en los flujos de caja.
- Se evidencia la ineficiencia en la valorización de sus proyectos. Lo que ha originado la disminución de rentabilidad de todo el negocio.
- Gracias a la buena calidad de sus insumos; la empresa CIME Ingenieros logra brindar todos sus servicios con los mayores niveles de calidad. Siendo esta, su propia característica entre las empresas nacionales e internacional del rubro. Además de ser una empresa enfocada a la innovación tecnológica y en la

diversificación de sus productos y servicios. Como ejemplo de esto, tenemos a su innovador proceso de soldadura automatizada, sus sistemas contra incendios y sus equipos de protección personal.



## Capítulo II: Problema Clave

CIME Ingenieros es una empresa familiar fundada en 1986 por el Ingeniero Otmar Soto Castro, quien hace más de 30 años logró posicionar a CIME como una de las mejores empresas peruanas prestadora de servicios en el mercado de hidrocarburos. El éxito actual que posee CIME se debe al fuerte empuje y coraje que se inyectó en cada proceso para poder brindar servicios de calidad, en donde el cumplimiento de los proyectos en los tiempos adecuados generaba confianza y fidelizaba a los clientes con los cuales la empresa mantiene relación hasta el día de hoy. Aún con esta excelente trayectoria de la empresa y los fuertes vínculos comerciales que se han generado con los primeros clientes, durante el inicio del ciclo de vida de la empresa, CIME aún no ha podido despegar con crecimientos evolutivos sostenibles en el tiempo, principalmente por la falta de un Gobierno Corporativo; al no existir lineamientos ordenados obtenidos en consenso para la toma de decisiones que permitan el desarrollo a largo plazo, una evidente duplicidad de funciones, falta de liderazgo, ausencia de un manual de funciones y un organigrama que sólo queda en escrito.

Este problema clave de falta de Gobierno Corporativo en CIME decanta en una falta de estrategia empresarial, de planificación y de una buena organización, que ha limitado la ampliación de la cartera de clientes, con lo que se podría lograr una mayor participación de mercado y asimismo un crecimiento de los indicadores de rentabilidad acordes al mercado. La falta de estrategia y el desorden en la estructura organizacional se observa en la duplicidad de funciones que se realiza en la empresa, teniendo desafortunadas consecuencias como valorizaciones incorrectas de los proyectos, así como la ausencia de un planeamiento financiero en el corto y mediano plazo en el cual se incluyan depreciaciones y capital de trabajo de las operaciones de la empresa.

Cabe mencionar que CIME Ingenieros logró desarrollar proyectos de manera eficiente, que le permitieron ubicarse como referente en el rubro, pero para poder desarrollarse y evolucionar como empresa debió implementar un Gobierno Corporativo, por ser sumamente necesarios los lineamientos y las normas organizacionales adecuadas que permitan organizar, respaldar y soportar las directrices requeridas para forjar una ventaja competitiva a fin de mantener un gran posicionamiento en el mercado, así como para fortalecer y brindar el soporte a cada una de las áreas de la empresa que les permitan integrarse a un crecimiento organizacional sostenible en el tiempo.

### **2.1 Problemas Identificados en la Empresa**

Los principales problemas identificados en la empresa son los siguientes:

1. Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas que a su vez respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible, que brinde el soporte a las actividades que la empresa desarrolla, las definiciones y delineamiento de las funciones, los protocolos de comunicación entre áreas, el desarrollo de estrategias y planeación a corto y largo plazo, para que ayude a la toma de decisiones de los ejecutivos a fin de cumplir con la planificación delineada.
2. Se cuenta con alta concentración en el portafolio de clientes, siendo el mayor porcentaje de servicios realizados en los clientes Petroperú y Relapasa. Ante una eventual reducción de los servicios de estos clientes, los ingresos de la compañía se afectarían enormemente; al mismo tiempo, al estar concentrado en estas dos empresas no permite observar o prospectar otros negocios que podrían ser más rentables.

3. No se cuentan con servicios diversificados, por mucho tiempo el único servicio ha sido la construcción de tanques para combustibles; la mayor parte de estos han sido implementados en los clientes mencionados Petroperú y Relapasa.
4. No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos, lo cual genera distorsiones en los costos identificados reflejándose en la rentabilidad de la empresa. Así mismo no se cuenta con un capex (inversiones de bienes de capital y de mantenimiento), los cuales generan distorsiones en los costos no identificados, y estos afectan en la rentabilidad de la empresa.
5. La empresa no tiene estructuradas sus finanzas, con esto se complica la toma de decisiones. Para hacer inversiones o para licitar operaciones (de menor a mayor envergadura) se debe tener bien estratificado las finanzas. No se cuenta con un buen planeamiento financiero en el corto y mediano plazo (depreciaciones y capital de trabajo en las operaciones), afectando la liquidez de la empresa. Esto se debe a que utilizan los ingresos de otra operación para cubrir la operación no planificada, restando liquidez a la empresa, requeridos para cubrir costos fijos ineludibles, esto genera que se necesiten obtener préstamos adicionales para cubrir el déficit de dinero líquido.
6. No se tiene una adecuada estructura organizacional, generando duplicidad de funciones, al no delimitar las actividades que debe realizar cada posición y en algunos casos no tienen una postura definida sobre la toma de decisiones.

## **2.2 Problema Clave a Resolver**

### **2.2.1 Definición**

En base al análisis realizado se ha identificado como problema clave a la falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales

adecuadas, que a su vez respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible; este problema surge debido a que en la actualidad la empresa no cuenta con principios, normas y procedimientos que forman parte del funcionamiento y la estructura de la toma de decisiones en la empresa para la generación de valor, esto se observa en base al análisis realizado; este problema refleja en la actualidad que la empresa no cuenta con procedimientos y lineamientos establecidos que permitan un desarrollo eficiente de la organización, es decir, que sea rentable y que sea sostenible en el tiempo. Se puede visualizar la falta de una estructura organizacional sólida, así como también, la inadecuada administración de recursos humanos y la falta de planes de sucesión con respecto al negocio. Este último punto, puede ser perjudicial para la organización; porque de no contar con una persona adecuada en la dirección y que tenga la experiencia del negocio, la empresa podría entrar en problemas en un futuro cercano.

Por otro lado, esta falta de Gobierno Corporativo genera un estancamiento en la organización, ya que sus diversas áreas no pueden trabajar de forma eficiente y muchas veces se puede apreciar una deficiente información entre estas, produciendo pérdidas por no tener adecuadas valorizaciones y una sólida estructura financiera que tenga definida sus principales inversiones y gastos anuales.

Este problema también influye directamente en la parte comercial de la organización, pues no se tiene la claridad sobre si es adecuada la poca variedad de servicios que está ofreciendo la organización, pues está abocado casi exclusivamente a la construcción de tanques para almacenamiento de gases, priorizando la obtención de grandes proyectos de este tipo y dejando de lado proyectos de menor tamaño, por considerar que obtendrían menores márgenes de ganancias.

Este escenario ha impactado negativamente en CIME Ingenieros al solamente contar con Petroperú y Relapasa como principales clientes y limitando sus ingresos a los posibles proyectos que estas dos empresas requieran. Así mismo, a estas dos empresas se les adjudica el mayor poder de negociación sobre CIME Ingenieros.

### **2.2.2 Sustancia**

La existencia del problema se deriva por la falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas; a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible. La falta de implementación tiene sus raíces en la estructura débil de la organización como consecuencia de la ausencia de una línea de sucesión en el negocio, lo que no permite a la organización tener una dirección clara acerca de los objetivos que se persiguen en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, la organización se ha quedado detenida en el tiempo, pues no logra tener una mayor participación de mercado, mayor rentabilidad y una oferta más amplia de productos y servicios. Este estancamiento se produce porque la empresa ha ido creciendo sin una dirección clara y sin una visión definida; la empresa ha tenido este crecimiento de forma desordenada, producto de la gestión de una empresa familiar que no tiene orientación acerca de la información de procesos y actividades que se deben seguir en la organización, así como también no se evidencia una eficiente gestión de recursos que permitan el desarrollo del core del negocio.

Debemos indicar que esta línea de sucesión es clave para la organización, pues se tendría una nueva visión del negocio, donde se puedan implementar nuevas estrategias, orientación a nuevos mercados y tendencias, así como también se tendrían definidos procedimientos y funciones de las áreas de la empresa para un desarrollo más

eficiente, que le permita tener una mayor rentabilidad y pueda destacar en el mercado local con la posibilidad de incursionar en el extranjero.

### **2.2.3 Ubicación**

El problema principal de la organización se genera por la falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas, a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible. Esta es una de las partes más importantes en una empresa porque es el punto de partida para que todas las áreas de la organización (finanzas, recursos humanos, operaciones, comercial) puedan trabajar de forma armoniosa y eficiente. La delimitación de funciones y tener procedimientos actualizados permite que las áreas puedan tener los objetivos más claros logrando una mayor eficiencia en sus funciones. De este modo, se puede observar que cada área que apunta a captar clientes y desarrollar servicios de proyectos no va a funcionar bien, porque el área de finanzas no tiene definido quien lo va a hacer y como lo va hacer, el área comercial no sabe la cantidad de proyectos que se requiere para cumplir el presupuesto, porque el presupuesto no está armándose en base a una estrategia macro de la empresa, o el área de recursos humanos no sabe cuánto o qué personal va a necesitar, ni como estructurar a la organización.

### **2.2.4 Propiedad**

Partiendo del problema de la falta de Gobierno Corporativo, se puede indicar que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas, que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible de la empresa. El responsable de la implementación de un adecuado plan de Gobierno Corporativo es el Gerente General, quien debe tener una visión estratégica de cada una de las áreas que compone la empresa y cuyos resultados deben ser aprobados y

expuestos ante la Junta General de Accionistas. El desinterés de no aplicar un adecuado Gobierno Corporativo en la organización puede tener como consecuencia la deficiencia de la empresa CIME Ingenieros. Por ejemplo, en el ámbito comercial se puede visualizar que la concentración de actividad de clientes se centraliza en operaciones con dos empresas principalmente del sector de hidrocarburos. La estructura operativa está en la capacidad de desarrollar distintas actividades estructurales, por tanto, se planteará desarrollar objetivos tanto de corto y de largo plazo para incursionar con más agresividad en el mercado, no solo con productos y servicios actuales sino con una propuesta diversificada. En esta propuesta juega un papel muy importante la estandarización de procesos en cada una de las líneas de producción; las cuales deben incluir las buenas prácticas implementadas, generando mayor valor para la organización. Debemos indicar que todas las acciones referidas a los procesos operativos y logísticos estarán a cargo del Gerente de Operaciones, quien rendirá cuentas al Gerente General.

Finalmente, las propuestas de cambio en la organización son planteadas por el Gerente General, quien desea el mejor desarrollo de la organización y la búsqueda eficiente de recursos que conlleven a tener buenos resultados. Estas propuestas serán presentadas ante el directorio el cual deberá aprobar las acciones que desea efectuar el Gerente General.

### **2.2.5 Magnitud**

La ausencia de lineamientos y normas organizacionales adecuadas, no respaldan ni soportan las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible de la organización, todo esto se enmarca dentro de la falta de un plan de Gobierno Corporativo. En este sentido, la empresa debe tener definida una estructura que le permita cumplir con sus objetivos organizacionales.

El plan de sucesión es de suma importancia para la organización pues, actualmente, no se cuenta con uno bien definido y los actuales accionistas de la empresa son personas de avanzada edad. Por esta razón, se debería considerar la posibilidad de que se establezca un plan de sucesión en la empresa, ya sea con la participación de los hijos de algunos de ellos que esté ligado directamente al negocio o en su defecto, se podría proponer que otras personas participen de la dirección de la empresa y rindan cuentas ante el directorio de la misma.

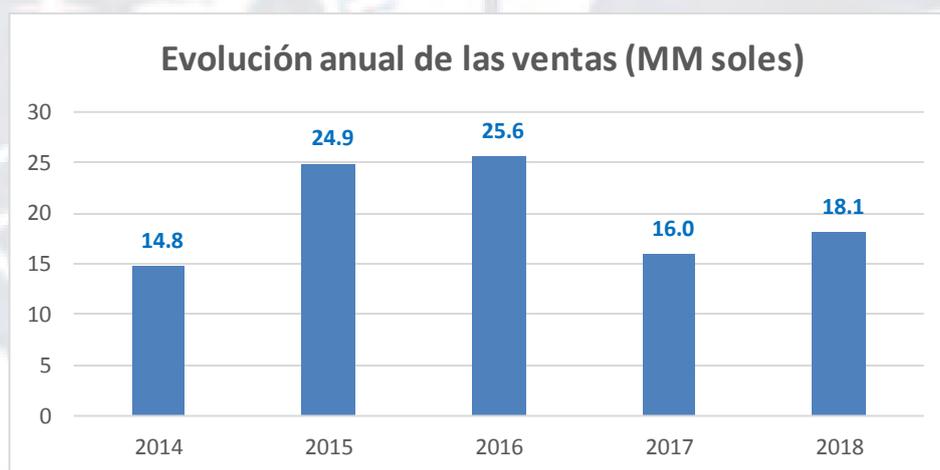
Cabe mencionar que no solo la falta de implementación de Gobierno Corporativo está estrictamente ligada al ámbito comercial, operaciones y financiero de la empresa, sino que es un plan integral que debe acoger principios, normas y procedimientos para las demás áreas como lo son administración, recursos humanos, sistemas entre otros.

En caso no se tenga una nueva estructura organizacional basada en las necesidades de la empresa teniendo como base a una buena implementación de un Gobierno Corporativo; la empresa podría tener serios problemas en el mediano plazo debido a que no se tendría una persona involucrada realmente con la dirección de la organización. Así mismo, al estar en un mercado maduro la empresa podría quedar desfasada en cuanto a la oferta de productos y/o servicios que provee y perder la poca participación de mercado que posee. Se puede definir que el riesgo de no implementar es quedarse fuera del mercado y ser reemplazado por empresas que sí contemplan las estrategias que decanten de lo que se establezca en el Gobierno Corporativo.

### **2.2.6 Perspectiva de Tiempo**

Existe mucha urgencia para realizar la implementación de un adecuado Gobierno Corporativo, pues ello no permite que regulen el funcionamiento y la estructura de los órganos de gobierno de una empresa, mediante el cual se establecen las

relaciones entre el consejo de administración, la junta directiva, los accionistas y todas las partes interesadas de la compañía, y se estipulan las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la empresa para la generación de valor. En ese sentido, la organización no puede tener un crecimiento sostenido del actual portafolio de clientes, pues depende básicamente de los servicios requeridos por las empresas Relapasa y PetroPerú. Basándonos en la Figura 15 de Evolución de Ventas de CIME Ingenieros, se observa una caída importante en el año 2017, por los motivos de falta de proyectos de las empresas mencionadas. En el 2018 se observa un incremento en ventas, pero no necesariamente por nuevos proyectos; sino porque los clientes actuales requieren más servicios de mantenimiento.



*Figura 15.* Evolución de Ventas de CIME (Expresado en Soles). Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

Con esta información se reafirma la necesidad de la estrategia administrativa para implementar un Gobierno Corporativo y que este genere interactivamente las estrategias a corto, mediano y largo plazo. Solo así, la empresa logrará tener mayor participación de mercado, ampliación de la cartera de clientes; así como también, la búsqueda e incursión de nuevos servicios que se podrían brindar a otros rubros como el sector Minero.

### Capítulo III: Revisión de la Literatura

En esta sección se revisarán las definiciones relacionadas a los problemas encontrados para la empresa CIME Ingenieros. Los cuales, tienen como base los conceptos de gobierno corporativo, concentración en el portafolio de clientes, servicios diversificados, valorización de proyectos, estructura de finanzas y la estructura organizacional. Para los conceptos principales y secundarios que presentaremos, existe mucha información descriptiva a nivel global y local, pero en algunos casos poco técnicos. Por lo cual, se ha extraído la información de bases de datos como ProQuest, Ebook Central y de páginas de instituciones especializadas en la materia.

#### 3.1 Revisión de la Literatura

El propósito de la revisión de la literatura en el presente capítulo es comprender la importancia de las definiciones desarrolladas y la manera en cómo confluyen en los conceptos base detallados por problema. Por este motivo hemos agrupado la revisión de literatura por cada problema encontrado:

##### **Problema 1.** Falta de implementación de Gobierno Corporativo.

En la revisión de literatura de este problema, damos a conocer los principios, normas y procedimientos que regulan una buena organización y su funcionamiento. Entre los cuales tenemos, a los Objetivos Mundiales de Desarrollo Sostenible, para generar Responsabilidad Social Empresarial, Valor Compartido, sostenibilidad empresarial a largo plazo y a su vez; al contar con un Reporte GRI, pueda ser analizada por sus stakeholders. Logrando en este contexto, que el lector tenga un mayor entendimiento sobre este problema principal de la empresa CIME Ingenieros y su solución.

En la figura 16 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 1.



Figura 16. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 1.

**Gobierno Corporativo.** Es el conjunto de principios, normas y procedimientos que forman parte del funcionamiento y la estructura de la toma de decisiones en la empresa para la generación de valor. En ella, se establecen los derechos entre el consejo de administración, la junta directiva, los accionistas y todos los grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa (Lefort & Gonzáles, 2008). Con esto se busca la alineación de intereses entre las partes con la finalidad de lograr un crecimiento sostenible.

La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo, implica trabajar en base a altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia. Con esto, se busca generar confianza en el mercado, lo que producirá en el largo plazo un impacto positivo

en términos de valor y competitividad. Esto permitirá que accionistas e inversionistas blinden sus intereses con ética, evitando que sus conflictos pongan en peligro el valor de la empresa (Tirole, 1999).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para fortalecer una empresa como una institución transparente y sólida a nivel institucional, es de suma importancia la implementación del consejo de administración. Este consejo estará conformado por directores independientes con gran visión de negocio, quienes se encargarán de supervisar la administración de la empresa. Así mismo, agregarán valor a las decisiones estratégicas y a la calidad de la gestión a través de la revisión de inversiones, nombramientos y remoción de directores y gerentes.

En esa línea, la OCDE, sugiere cinco elementos claves que deberá definir este equipo de consejeros: fortalecimiento del directorio, administración de riesgo y control interno, transparencia en la información, protección de derechos de miembros y sostenibilidad y permanencia de los principios. Según Beatriz Boza, socia de la consultora internacional Ernst & Young (EY), el buen gobierno corporativo genera mayor riqueza, empleos y más actividad económica, tal como lo señalan diversos estudios de la OCDE, la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Corporación Andina de Fomento (CAF). Para la ejecutiva, “Es un sistema de gestión orientado a hacer rentable su inversión y a resguardar su patrimonio. Además, ayuda a obtener acceso a información oportuna y de calidad, poder participar en la toma de decisiones, y una adecuada gestión de la reputación que produce valor” (Elcomercio.pe, 2016).

En el Perú, la Superintendencia de Mercado y Valores (SMV) es la encargada de promover las buenas prácticas de la gestión del gobierno corporativo; en donde se detalla el fomento de un clima de respeto a los derechos de los accionistas y a los inversionistas en general. El logro de una buena gestión del gobierno corporativo,

contribuirá a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; a su vez, permitirá en las empresas una mejor administración de los riesgos, facilitará el acceso al mercado de capitales, ayudará en la reducción del costo de capital y facilitará el acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo.

En ese sentido, los inversionistas consideran, cada vez más, la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo. Con esto, se busca eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Este objetivo se refuerza con la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista (SMV, 2019).

En 2015, según información de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), las empresas que conforman el índice de buen gobierno corporativo (IBGC), cotizaron sus acciones a una prima promedio superior que la de empresas de otros índices locales. Incluso, según evidencia de un estudio hecho en el mismo año por EY, el PAD de la Universidad de Piura y la Universidad del Pacífico, existe una correlación entre el nivel de facturación de las empresas y el grado de madurez del gobierno corporativo.

El buen gobierno corporativo asegura una rentabilidad sostenida en el largo plazo, a partir de una continua y correcta gestión con los principales grupos de interés. Para esto, debe enfocarse en establecer y comunicar adecuadamente los derechos y obligaciones a todas las personas involucradas en la empresa: propietarios, directores, administradores, asesores, accionistas y empleados. Así, se trabaja con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones (Naveda Cavero, 2012).

Como se conoce las pequeñas y mediana empresas en Latinoamérica enfrentan una falta de marco legal adecuado, deficiencias en la infraestructura y servicios, baja

productividad de mano de obra y tecnología en muchos casos obsoleta y dificultadas en el acceso a servicios financieros y a los inversionistas. Bajo este escenario, se busca obtener un documento que oriente a las empresas en lograr una correcta gestión con un buen gobierno corporativo (Banco de Desarrollo de América Latina, 2012).

Para ello, existen dos documentos relacionados a estas buenas prácticas; el primero es el modelo de Gobierno Corporativo para PYMES del Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) que, en su último lanzamiento en 2013, presenta nuevas secciones para la empresa financieras, empresas familiares y un apartado sobre mercado de capitales y regulaciones. Estos lineamientos para la toma de decisiones, buscan que la empresa tenga un mejor uso de los recursos, contribuyan en la transparencia contable y puedan adaptarse a las nuevas reglas del mundo financiero y de capitales. Formando estos lineamientos una base para una cultura de buen gobierno corporativo y una competitividad responsable (Corporación Andina de Fomento, 2013).

Para el segundo documento, se reunieron catorce instituciones y gremios empresariales representativos del mercado de valores y del sector empresarial del país, bajo el liderazgo de la SMV, publicaron el 2013 el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, que actualiza la versión del 2002. En este código se presenta un anexo para su aplicación a empresas familiares; las cuales tienen valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores de la SMV. En este documento están los mejores estándares de buen gobierno corporativo a nivel global y local. Los cuales son aplicables a la realidad peruana, con énfasis en la dinámica de la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia. Así como en la implementación de una adecuada gestión de riesgos.

Este Código que se divide en cinco pilares: derechos de los accionistas, junta de accionistas, el directorio y alta gerencia, riesgos y cumplimiento y transparencia de la

Información, tiene como objetivo, lograr una verdadera cultura de buen gobierno corporativo en el Perú que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas. A su vez, mediante la propuesta de una estructura, que busca adecuarse a las necesidades de la empresa y a las características propias de nuestro mercado de valores y en particular de las sociedades peruanas. Con esto se intenta promover el desarrollo empresarial y contribuir a la generación de valor en la economía peruana. Así mismo, el contenido de dicho código busca constituirse en una guía para las empresas, de tal modo que su implementación evidencie una clara capacidad de autodeterminación y autorregulación; promoviéndose de esta manera una cultura de buenas prácticas de gobierno corporativo. La adhesión a dichos principios y su revelación por parte de las sociedades se debe convertir; a su vez, en un referente que los diferentes grupos de interés valorarán y que contribuirá al posicionamiento de las empresas en los mercados de capitales del país y del exterior (SMV, 2019).

**Sostenibilidad.** La sostenibilidad fue conceptualizada en 1974 por primera vez en el World Council of Churches en Bucarest, entre científicos, teólogos y economistas (Hallman, 1997), concluyendo en la necesidad de la elaboración de teorías ante la pérdida de biodiversidad y la vulnerabilidad del medio ambiente. Sin embargo, una de las definiciones más citadas fue la que se realizó en 1987 en la Comisión Mundial para el desarrollo del medioambiente o también denominada Comisión Brundtland, remarcando al desarrollo sostenible como un objetivo global y definiendo: "El Desarrollo Sostenible es aquél que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades." Dicho informe alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población. En ese sentido, la

organización de las naciones unidas (ONU), aprobó la agenda 2030 que contiene una nueva hoja de ruta para lograr un desarrollo sostenible, en la que se incluye una serie de metas comunes para proteger el planeta y garantizar el bienestar de la población mundial. Estas metas comunes necesitan la implicación activa de las personas, las empresas, las administraciones y los países de todo el mundo, y se conocen como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Actualmente, los mercados están más interconectados y competitivos. Por ello, las empresas necesitan tener como objetivo de sus estrategias de gestión al desarrollo sostenible, para generar una ventaja competitiva que construya confianza y capital social. Del mismo modo que administre adecuadamente los riesgos sociales y ambientales, permitiendo aumentar la reputación de la empresa y por supuesto la generación de resultados económicos positivos a largo plazo. Es por eso que promoviendo el desarrollo sostenible se apuesta por el progreso social el crecimiento económico y el equilibrio medioambiental.

De acuerdo con (Barcello De Paula, 2019) se reconoce con destacada importancia en el estudio de la gestión de grupos de interés, que las empresas alcanzan buenos resultados, cuando alinean sus estrategias y operaciones en principios universalmente aceptados. De ese modo, las empresas se adhieren al Pacto Mundial, con el objetivo de concertar en una misma iniciativa y así se logren mercados globales equitativo, más estables y que a su vez fomenten sociedades más prósperas. Es por esto que se comparte la convicción de enmarcar las prácticas en diez principios universales, los cuales son aceptados en cuatro áreas como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.

*Diez Principios Universales del Pacto Mundial*

<b>Derechos Humanos</b>	<p>Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Las Empresas deben asegurarse que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.</p>
<b>Estándares Laborales</b>	<p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</p>
<b>Medio Ambiente</b>	<p>Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p> <p>Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p> <p>Principio 8: Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>
<b>Anticorrupción</b>	<p>Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>

*Nota.* Tomado del libro *Análisis de La Gestión de Los Grupos de Interés en El Ámbito de Las Empresas en España. Un Estudio Comparativo en Iberoamérica* por Barcello De Paula, 2019. Oporto, Portugal: Edit. Juruá

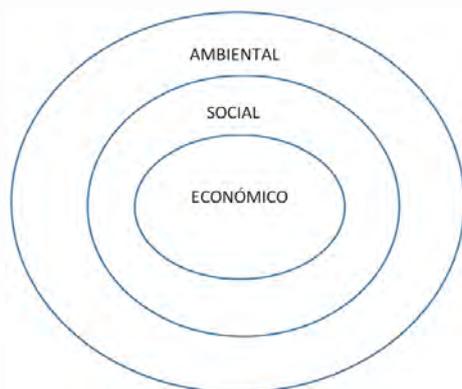
Según la (Escuela de Negocios IESE, Fundación Entorno del Ministerio para la transición ecológica - Gobierno de España, PricewaterhouseCoopers, 2003): “La empresa sostenible es aquella que integra los siguientes valores o principios: sostenibilidad (búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social), visión a largo plazo, diversidad (de opiniones, culturas, perspectivas, edades y sexos en su organización y en las relaciones con su

entorno), apertura en el diálogo con las partes interesadas (stakeholders), integridad y responsabilidad”.

También se puede resumir el concepto del desarrollo sostenible de una empresa en base a 3 pilares importantes que son: El crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social, los que constituyen la denominada Triple Línea (Elkington, 1994). Según Arias Alosilla & Linares Romero (2008) los procesos son sostenibles cuando se aplica La Triple Línea Base de la siguiente manera:

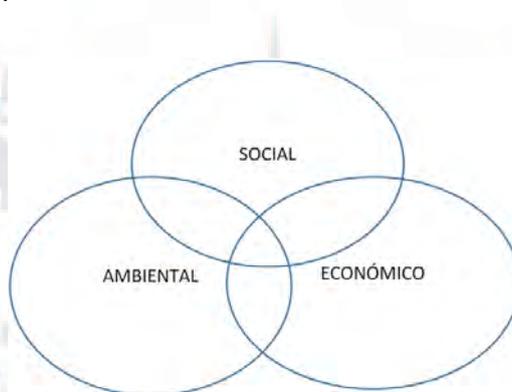
- Económicamente viable: Es decir generan crecimiento y oportunidades para sus negocios y grupos de interés.
- Ambientalmente responsable: Es decir la conservación de recursos en todas sus dimensiones.
- Socialmente Coherente: Definidas en las acciones que desarrolla la empresa en su relación directa con la comunidad, asimismo del impacto que tiene sobre su entorno y el bienestar de la comunidad.

Aunque, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) propone considerar al medioambiente como pilar más amplio y como marco que englobe el desarrollo económico y el progreso social (UICN,2008), tal y como se muestra en la figura 17. La conocida Triple Línea Base propuesta por Elkington (1994) ha permitido incorporar de forma más integrada y trascendental al beneficio financiero para las organizaciones, la manera de como efectuar la toma de decisiones con respecto a los actores involucrados, remarcando al ambiente como el punto principal. Finalmente se puede indicar que permite un correcto enfoque en los esfuerzos de gestión empresarial sean sociales, económicos y ambientales (Ivorra Peñafort, 2017), tal y como se muestra en la figura 18.



*Figura 17.* Modelo TLB Modificado.

Tomado del Modelo TLB de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN, 2008.



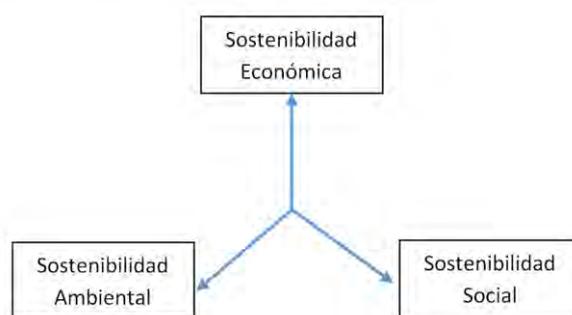
*Figura 18.* Modelo Tradicional de la Triple Línea Base.

Tomado del concepto de (Elkington, 1994)

Una de las propuestas, que busca perfeccionar el desarrollo sostenible es sin duda la Sostenibilidad Corporativa, cuyo concepto se acuña como la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés (stakeholders) de la empresa, directos e indirectos (tales como accionistas, empleados, clientes, grupos de presión, comunidades, etc.), sin comprometer su capacidad para satisfacer las necesidades de los futuros grupos de interés (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, & Peralta Mocha, 2016).

Por esta razón, las empresas tendrían el compromiso de mantener y cultivar un desarrollo económico, social y ambiental, mientras contribuye de forma activa a la sostenibilidad en el ámbito político. Ante esta definición se identifican tres factores claves de la sostenibilidad corporativa:

- La integración de los aspectos ecológicos, económicos y sociales en un ‘triple balance’: La exclusiva sostenibilidad económica puede tener éxito en el corto plazo. Sin embargo, en un plazo largo la sostenibilidad necesita que las tres dimensiones se satisfagan simultáneamente. Las tres dimensiones que estructuran el concepto de sostenibilidad (el triple balance) se encuentran relacionadas entre sí, es por eso que éstas podrán afectarse recíprocamente y de varias maneras. Una forma de diagramar lo expuesto es según la figura 19.



*Figura 19. Las Tres Dimensiones de la Sostenibilidad (Sostenibilidad Económica - Sostenibilidad Ambiental - Sostenibilidad Social)*  
 Tomado de artículo “Más allá del caso de negocio para la sostenibilidad corporativa. Estrategia empresarial y medio ambiente” de la revista “Business Strategy and the Environment”, por T. Dyllick, K. Hockerts, 2002, Sídney, Australia: ERP Environment.

- Integrar determinados aspectos del corto y largo plazo. Por lo general, diversas experiencias mercantiles inducen a esperar éxitos a corto plazo; como pueden ser los indicadores trimestrales de la Bolsa de Valores, olvidando el fundamento del éxito a largo plazo. Esta obsesión por obtener ganancias a corto plazo está en contra al espíritu de la sostenibilidad e impide que la organización pueda satisfacer las necesidades de sus grupos de interés a futuro.
- Consumir los ingresos y no el capital. El deber de la empresa para mantener el capital inicial y solo utilizar los ingresos para los gastos e inversiones es de vital importancia. Esta es una condición aceptada tanto por la gestión de sostenibilidad corporativa como del éxito de cualquier empresa (Helena Saravia, Daza Beltrán, & García Acosta, 2016).

**ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).** En el año 2015 la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, a fin de que los países se encaminen hacia mejorar la vida de las personas y con esto que el mundo obtenga índices de cero a largo plazo en problemas globales, algunos de ellos la pobreza, una falta de educación eficiente y el cambio climático, como medida para que finalmente los seres humanos obtengan paz y prosperidad para el año 2030. Es así como se promueve la implementación de las (ODS), los cuales están debidamente relacionados dado que las acciones de algunas áreas impactan categóricamente en las demás, como consecuencia del desarrollo de estos objetivos se equilibra la sostenibilidad medio ambiental, económica y social de los respectivos países. Estos 17 ODS son: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas, alianzas para lograr los objetivos. Se necesita el conocimiento, la creatividad, los recursos financieros, la tecnología y la participación de toda la sociedad y las empresas para conseguir los ODS en cada contexto (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2019). A fin de poder obedecer y alinear las estrategias, así como la misión de la empresa hacia el cumplimiento de estos objetivos mundiales se abordarán en la presente investigación cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son merecedores al rubro y modelo de negocio de la empresa, los cuales según la Organización de las Naciones Unidas son los siguientes (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2019):

- **Energía asequible y no contaminante:** Es de suma importancia que las nuevas iniciativas laborales y económicas accedan universalmente a servicios de energía modernos que aumenten su rendimiento y el uso de fuentes renovables que les permitan a las comunidades implantar sostenibilidad y resiliencia ante problema como el cambio climático. El acceso a la energía es fundamental ya que ella permite aprovechar las oportunidades y vencer desafíos para poder generar empleo decente, seguridad, mejoras para la producción de alimentos y demás beneficios para la humanidad, logrando un aumento de los ingresos, así como el acceso a tecnologías y combustibles menos contaminantes.
- **Trabajo decente y crecimiento económico:** Se deben generar oportunidades laborales con condiciones de trabajo decentes y empleos de calidad para toda la población en edad de trabajar, en sociedades democráticas, en donde todos tengan el derecho al progreso. Asimismo, el aumento de la productividad laboral y la consecuente disminución de la tasa de desempleo en los países participantes propiciaría un mejor acceso a los servicios financieros, así como a un mejor manejo de activos e inversiones productivas; los cuales son factores necesarios para un crecimiento económico sostenido e inclusivo.
- **Industria, innovación e infraestructura:** Para una economía sostenible son necesarias las inversiones en infraestructura (transporte, regadío, energía, tecnología de la información y las comunicaciones). Son cada vez más las industrias que han disminuido su emisión de dióxido de carbono durante los procesos de fabricación, pero estas disminuciones no se han dado de manera uniforme en todo el mundo. La tecnología y la innovación es la base que toda industrialización requiere para dominar las producciones manufactureras para lograr un desarrollo sostenible.

- **Producción y consumo responsables:** Consiste en fomentar de manera eficiente el uso de los recursos y la energía, construcción de infraestructuras que no sean dañinas del medioambiente. También es crear ganancias netas a partir de las actividades económicas, por medio de la reducción de la utilización de los recursos, la polución, la degradación, logrando así una mejor calidad de vida para las poblaciones. Se trata también de trabajar sistémicamente con cada uno de los integrantes de una cadena de suministro a fin de aumentar la competitividad y reducir la pobreza.

**Reporte GRI.** En los últimos años se ha incrementado la tendencia de las organizaciones a emitir reportes de sostenibilidad, que están relacionados con la responsabilidad social empresarial (RSE). Estos reportes son una herramienta de comunicación muy útil para comunicar los resultados económicos, sociales y ambientales de la organización a todos los grupos de interés asociados. Las organizaciones tienen la necesidad de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE para mostrar a su entorno lo que están haciendo para mejorar la sociedad, lo que le conlleva en una mayor confianza y fiabilidad por parte de los clientes y mejora de esa forma la imagen de marca de la organización.

En esa línea, el Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente, no gubernamental, que ha sido pionera en la elaboración de reportes de sostenibilidad corporativas desde el año 1997.

Tiene como objetivo impulsar los informes de sostenibilidad como una herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos ambientales, económicos y sociales de una organización. GRI ayuda a las organizaciones y gobiernos a comunicar el impacto que tienen sus

actividades en puntos críticos de sostenibilidad, como los derechos de las personas, la corrupción y el cambio climático.

Los estándares del GRI para la elaboración de reportes de sostenibilidad, son considerados los más confiables a nivel mundial, por eso son los más utilizados en más de 90 países. GRI se basa en un principio multi-actor único, lo que permite la participación y experiencia de los distintos grupos de interés, manteniendo un lenguaje común y construyendo una plataforma de comunicación en los temas asociados con sostenibilidad, generando un marco adecuado para tomar mejores decisiones basadas en información relevante, que pueda guiar hacia una economía y un mundo más sostenible (Global Reporting Initiative - GRI, 2019). El contenido de un informe GRI tiene los siguientes puntos desarrollados:

- Visión y estrategia: el cual contiene la declaración de la autoridad máxima de la organización acerca del compromiso para realizar acciones de responsabilidad social empresarial relacionadas en la estrategia de la compañía.
- Perfil: esta parte corresponde al contexto general en el que opera la organización, las prácticas de gobierno corporativo, los mercados donde participa y los productos, servicios ofrecidos.
- Enfoque de dirección: constituye el estilo de gestión de la compañía, estructura y vinculación con todos los grupos de interés relacionados por temas determinados.
- Indicadores de desempeño: corresponde a la información cualitativa y cuantitativa del desempeño de la organización en el plano ambiental, económico y social que se compara con períodos anteriores (Legna, 2007).

En el plano local, en el 2017, Tim Mohin, CEO del Global Reporting Initiative, expresó a la Revista Forbes su compromiso con las pymes (pequeñas y medianas

empresas) para fomentar y ayudar a que puedan informar sobre sus impactos en la sostenibilidad, pues son responsables de casi el 90% de la actividad económica mundial. Por ello, aplicó para los países de Colombia, Ghana, Indonesia, Perú, Sudáfrica y Vietnam un piloto que apoye a las pymes a crear su propio reporte de sostenibilidad bajo los estándares del GRI. Dicho programa ha sido financiado por la Cooperación Suiza - SECO invirtiendo un total de 5.18 millones de euros (La Cooperación Suiza en Perú - SECO, 2019).

En el Perú, como parte de la implementación de este programa piloto, en el 2018 hubo 72 pymes que presentaron su primer reporte de sostenibilidad y en el 2019 esta cifra se ha triplicado, convirtiendo al Perú en el líder mundial en la cantidad de PYMES haciendo informes de sostenibilidad. “Este es un momento histórico para nuestro país, ya que nos hace líder mundial en la cantidad de PYMES que son transparentes con sus impactos y muestran su compromiso con la sostenibilidad de sus empresas y con el país” afirmó Daniel Vargas, director de la oficina del GRI en Perú.

El actual CEO Tim Mohim de la organización global indicó que, en la actualidad, de las 100 empresas más grandes del Perú (medidas por sus ingresos), el 66% preparó un reporte de sostenibilidad y de esos el 68% aplica los estándares del GRI. Ante estos resultados alentadores en el país, Mohin indicó “Aunque aún hay mucho por hacer, estamos ante un panorama alentador donde más empresas puedan optar por elaborar informes de sostenibilidad, los cuales permiten mejorar sus procesos y obtener una ventaja competitiva posicionándolos en un mercado más atractivo”.

En esa línea se sabe que, alrededor de 200 empresas están obligadas a presentar reportes de sostenibilidad, desde que se publicó la Resolución de la Superintendencia de Mercado y Valores (SMV) 033-2015-SMV/01. De este total, aproximadamente 60 lo realizan bajo estándares GRI. Si bien existe un promedio de 133 contenidos para

informar, cada compañía reporta los temas más relevantes de su actividad productiva (La Cooperación Suiza en Perú - SECO, 2019).

En el plano global, las cifras tienen la misma tendencia, el 93% de las 250 empresas más grandes (medidas por sus ingresos) realiza reportes de sostenibilidad y el 75% de ellos lo hace con el estándar del GRI relacionando sus indicadores de medición a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Un dato importante a destacar es que más de US\$ 30.7 trillones se invierten cada año utilizando criterios de sostenibilidad, monto mayor que toda la economía de Estados Unidos y que ha crecido en 34% sólo en los últimos dos años (La Cooperación Suiza en Perú - SECO, 2019).

**Valor Compartido.** Este concepto nace, en respuesta al estancamiento que presentan las empresas al estar enfocadas en crear valor bajo una optimización de su desempeño financiero de corto plazo, pasando por alto las necesidades de sus clientes, las cuales determinarán el éxito de la empresa en el largo plazo. Ante esto, una alternativa de solución sería el principio de valor compartido que involucra el desarrollo de un valor económico tanto para el progreso social como para el desempeño exitoso de la empresa.

Bajo este enfoque, se ve necesario contar con líderes y ejecutivos que analicen a profundidad las necesidades de la sociedad en la cual se desempeña la empresa, también entender los pilares de la mayor productividad en la compañía y la capacidad de la empresa para colaborar entre los grupos de interés sean estos con fines y sin fines de lucro. Finalmente cabe agregar que el gobierno debe establecer normas que incentiven a que las empresas busquen el valor compartido, en vez de normar para limitar la acción de la empresa en dicho principio (Porter & Kramer, 2011).

Es así como se busca que las externalidades que antes eran normadas por el gobierno bajo la responsabilidad social corporativa; este es el caso del medio ambiente,

en donde la empresa terminaba dando aportes económicos para mitigar el impacto que tienen sus operaciones en dicho ámbito. El reto de las empresas es internalizar este impacto económico y bajo el principio de valor compartido, buscar generar un valor que permita un mayor tiempo de operaciones y que a su vez la sociedad sea beneficiada (Muñoz-Martín, 2013). Las diferencias entre la responsabilidad social corporativa y la creación de valor compartido, se presentan en la tabla 11.

Tabla 11.

*Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido*

<b>Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</b>	<b>Creación de Valor Compartido (CVC)</b>
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	Realinea todo el presupuesto de la empresa.
Ejemplo: Comprar según el comercio justo.	Ejemplo: Transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento.

*Nota.* Tomado de “La creación de Valor Compartido”, de la revista “Harvard Business Review – América Latina”, por Michael E. Porter, Mark R. Kramer, 2011, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. (<https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>)

Así mismo, las normas gubernamentales que han sido impuestas a todas las empresas dada la presión social y para mejorar su reputación. Son consideradas por la empresa como gastos necesarios y que si brindaran un mayor aporte sería un uso inadecuado del dinero de sus accionistas (Porter & Kramer, 2011). Este escenario es contrario al valor compartido en donde se estable que su generación permitirá un

crecimiento sostenible, dada una reducción en costos de energía, materia prima y productividad.

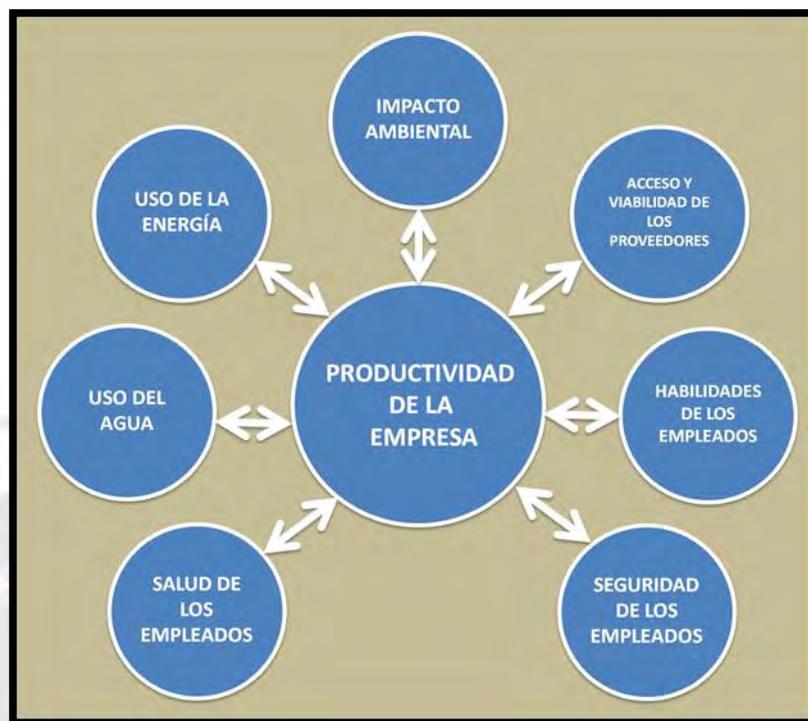
Se considera a su vez que, por ejemplo: la baja educación pública genera mayores costos por la baja productividad de los trabajadores, la mala infraestructura de transporte eleva los costos de logística y por ende del producto final, la discriminación de género reduce la cantidad de empleados capaces, la pobreza reduce la demanda de los productos de la empresa y la inseguridad genera grandes costos de protección de instalaciones (Porter & Kramer, 2011).

Bajo este principio, existen tres formas claves para que la empresa genere un valor compartido: al re concebir los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un cluster local. De no generarse un valor compartido, la empresa estaría a largo plazo asumiendo costos por los males de la sociedad en la que opera, considerando que los clientes y trabajadores forman parte de la misma (Porter & Kramer, 2011).

No se debe confundir el concepto de valor compartido con el de comercio justo, en el cual solo redistribuye el valor ya generado por las operaciones de la empresa (Montagut & Vivas, 2006). En cambio, el valor compartido son políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa y que a su vez mejora las condiciones económicas y sociales en la comunidad (Porter & Kramer, 2011). Con otro enfoque, pero igual erróneo (Friedman, 1971) plantea que una empresa es una entidad autosuficiente y los problemas de la comunidad están fuera de su círculo de acción.

Finalmente, con el aporte que tendría la búsqueda del valor compartido por parte de la empresa; se las podría considerar poco a poco como híbridas, entre una empresa con y sin fines de lucro (Porter & Kramer, 2011). Con esta se puede delimitar las más

fuertes conexiones entre la ventaja competitiva y los problemas sociales; los cuales se detallan en la figura 20.



*Figura 20.* Conexiones más Fuertes entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales.

Tomado de “La creación de Valor Compartido”, de la revista “Harvard Business Review – América Latina”, por Michael E. Porter, Mark R. Kramer, 2011, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

(<https://comfama.com.co/contenidos/servicios/GerenciaSocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>)

Si las empresas asumen el reto de mejorar las condiciones de la sociedad en base al valor compartido; mejorará a su vez, las condiciones del negocio, por medio de un ciclo positivos de retroalimentación (Porter & Kramer, 2011). Permitiendo a su vez una oleada de innovación y crecimiento para la empresa. A su vez, podrá brindar nuevos servicios o crear nuevas líneas de negocios, que antes debido a su limitada visión a largo plazo simplemente no eran consideradas. Cabe resaltar que, si todas las empresas buscaran este valor compartido, llegaría a ser atendido el total de intereses generales de la sociedad.

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE).** Según (Garavito, 2008) se entiende como RSE, a una filosofía de acción empresarial que tiene como base la toma de responsabilidad por parte de la empresa de los efectos que su funcionamiento tiene sobre sus miembros y la sociedad en general. En un sentido amplio, esto incluye a los accionistas, los trabajadores, los proveedores, los consumidores, la comunidad como un todo y el medio ambiente; en un sentido estricto solamente incluye a los accionistas, trabajadores y proveedores” (Garavito, 2008).

El concepto de RSE muchas veces se entiende como una estrategia que optan los empresarios a fin de obtener una relación armoniosa con la sociedad para poder permanecer y legitimar a la empresa en el mediano y largo plazo. La definición de responsabilidad Social Empresa tal y como se definió en el World Business Council for Sustainable Development es “...asumir la importancia de la participación de la empresa en actividades que contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la empresa, sus proveedores, su personal, los clientes y el conjunto de la sociedad creando con ello un entorno favorable” (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - WBCSD, 2019). De acuerdo al Business for Social Responsibility, la Responsabilidad Social Empresarial se define como: “lograr éxito en los negocios en formas que tomen en cuenta los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el medio ambiente”. “... es: Lo que haces, cómo lo haces, y lo que dices y cuando lo dices” (BSR, 2007, p.1).

En este sentido, se concluye que la Responsabilidad Social Empresarial define un comportamiento de las empresas en base a la ética, en el cual se incluye un compromiso de calidad de vida y respeto hacia los colaboradores y el medioambiente, teniendo como tareas evaluar constantemente el impacto que genera el negocio en sus colaboradores, sociedad y ambiente como un todo, logrando mayor competitividad y

sostenibilidad en el tiempo. De acuerdo a Cajiga (2010), los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial responden a principios empresariales universales y es la profundización continua y el conocimiento de esos principios los que asegura su implementación exitosa, los cuales son: Respeto a la dignidad de la persona, empleo digno, solidaridad, subsidiariedad, contribución al bien común, corresponsabilidad, confianza, ética en los negocios, prevención de negocios ilícitos, vinculación con la comunidad, transparencia, honestidad, legalidad, justicia, equidad, empresarialidad y desarrollo social.

**Responsabilidad Social en las PYMEs.** El Centro de Recursos Ambientales de Navarra argumenta: “sin la implicación de las Pymes en la Responsabilidad Social Corporativa no puede tener un impacto real en la sociedad” (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, 2008). Asimismo, se menciona que una PYME es competitiva cuando logra la obtención de una rentabilidad mantenida en el tiempo; y si cumple con ser sostenible, ejecutará planes de acción que minimicen sus impactos en el ambiente y trabajará de forma socialmente responsable.

Para las PYMEs, la Responsabilidad Social enmarca todos los procesos que una pequeña empresa puede hacer para crear un valor agregado a su bien o servicio, y de esta forma volverlo competitivo en un mercado tan globalizado. Sin embargo, por la estructura, escasez de recursos y organización de las PYMEs; la ejecución y difusión de prácticas responsables socialmente están siendo mínimas. En una comunicación en la (Universidad de Lima, 2015) del I Círculo de Estudios de Empresa y Responsabilidad Social (Creer), Fernando Gonzales, gerente general de Security Jobs afirmó:

“Es el gerente general que define la cultura e influencia a los demás; es decir, es el vagón que jala el tren, y tiene que tener un compromiso con la responsabilidad social. Si la gerencia general, si la alta dirección, si el dueño de la empresa en el caso de una

pyme no está comprometido con la responsabilidad social, es muy difícil que algo se pueda hacer de manera sostenible. Tiene que haber un compromiso de esa cabeza de equipo, y ese compromiso se manifiesta en cosas como, por ejemplo, la política de calidad de la empresa” (Responsabilidad Social en las Pymes, 2015, p.1).

**Problema 2.** Alta Concentración en el portafolio de clientes.

En la figura 21 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 2.



Figura 21. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 2.

**Alta concentración en el portafolio de clientes.** Se define como portafolio de clientes a aquellas personas o empresas que se deben ubicar y localizar dado que tienen la demanda de compra de ciertos productos o servicios similares que una empresa oferta en alguna industria a un determinado precio; existen dos tipos en un portafolio de clientes: los clientes activos que son aquellos que en alguna ocasión nos han comprado y también están los clientes potenciales: que son aquellos que están interesados en algunos de los servicios o productos que se ofrecen y en algún momento pueden llegar a convertirse en clientes reales (Ediciones Diaz de Santos S.A., 1998).

El alto poder de negociación de muy pocos clientes en una empresa determina un riesgo financiero dependiente de la decisión de estos clientes, para poder entender

este poder y cómo afecta en la gestión empresarial basta con analizar las cinco fuerzas de Porter y concluir que este poder de compra es una de las fuerzas que genera la estructura de competitividad en alguna industria, si una empresa concentra sus ingresos en muy pocos clientes se envuelve en una vulnerabilidad dejando a merced su futuro y permanencia en el mercado, dado que esta dependencia aunque brinde beneficios como eficacia en los costes no asegura un abanico de oportunidades en un mercado, la estrategia se establece con una visión a largo plazo (Porter, 1995). Y aunque la ley de Pareto en un portafolio de clientes en la gestión empresarial menciona de manera general que en múltiples fenómenos aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas, o que el 80% de las ventas provienen del 20% de sus clientes, es necesario detectar y dirigir los esfuerzos a ciertos clientes que generen la mayor parte de las ventas sin dejar de prospectar nuevos clientes que sean potenciales y cumplan con la características y requisitos para convertirse en futuros clientes de la empresa (CepymeNews, 2019).

**Relapasa.** Significa Refinería La Pampilla S.A., en 1967 se inauguran las instalaciones de Refinería La Pampilla, actualmente es la principal refinería del Perú con el 54% de la capacidad de destilación del país, en 1996 Repsol se hace cargo de dicha refinería con una inversión con más de mil millones de dólares lo que permite abastecer a la mayor parte del país con combustibles amigables con el medioambiente, la capacidad actual de refinación es de 117 mil barriles de petróleo por día, casi seis veces más que cuando inició sus actividades hace más de 50 años. El compromiso y la sostenibilidad que gestiona hoy en día Repsol lo acerca a las expectativas de diversos grupos de interés, las múltiples certificaciones y acreditaciones en seguridad y gestión ambiental, así como en gobernanza y responsabilidad corporativa así lo garantizan (Repsol, 2019).

**PetroPerú S.A.** Fundada el 24 de julio de 1969 es una empresa de propiedad del Estado Peruano y de derecho privado dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo, posee la enorme responsabilidad de abastecer de combustible a todo el territorio nacional, así como de mantener una política de mejora continua con responsabilidad en sus interacciones con el medioambiente como parte de un próspero desarrollo sostenible. Cuenta con más de dos mil trabajadores, son los principales contribuyentes del Estado, realiza relevantes inversiones en educación, salud y otros proyectos de desarrollo sostenible en el Perú, aplica los mejores estándares de gobierno corporativo, ciñéndose a normas y procedimientos internos claros informados y divulgados a fin de generar valor a la empresa (Petroperú, 2019).

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

En la figura 22 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 3.



Figura 22. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 3.

**Diversificación.** Renovarse o desaparecer es una preocupación máxima en la actualidad, en un momento en que el cambio es constante y amenaza a las compañías, obligándolas a transformarse. La diversificación empresarial es una de las respuestas de las organizaciones ante la dialéctica de progreso de los negocios, que les invita a probar nuevas estrategias o una reacción ante un nuevo paradigma de mercado, que les impulsa a tomar decisiones y abrirse a posibilidades alternativas.

La mayoría de los trabajos sobre diversificación provienen del análisis empresarial y, especialmente, de la rama de la dirección estratégica. En esta se hace un mayor hincapié en cómo la empresa, mediante la estrategia, puede cambiar el entorno a su favor y, sobre todo, cómo esa estrategia puede influir en los resultados obtenidos (Suárez, 1993).

De los conceptos revisados se observa que existe múltiples análisis los cuales entregan diferentes conceptos, pero el marco del análisis abarca que la diversificación es usada por la empresa para lograr incrementar beneficios para la empresa, el portafolio de venta, ingresar a un nuevo mercado, ingresar a un nuevo sector, un nuevo enfoque a los ya existentes productos, Dentro de los beneficios también hay que mencionar la mitigación de riesgo, las empresas que solo tienen un solo producto son más susceptible al riesgo de pérdida debido a crisis económicas o de otra magnitud, o frente a amenazas propias de su actividad comercial, y finalmente cuando la empresa diversifica productos o servicios y logra que estos incursionen en un mercado determinado al final del proceso la empresa habrá ganado un mejor posicionamiento dentro del mercado que se desenvuelve (Ansoff, 1957).

Vamos a proporcionar conceptos acerca de la diversificación relacionada y diversificación no relacionada. (Rumelt 1982), la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares,

mercados comunes, tecnologías compartidas o en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, apuntando a lograr usar recursos ya existentes para actividades similares que ya viene desarrollando la empresa. En cambio, la diversificación es no relacionada cuando implica un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa, esta acción de incursionar en una actividad totalmente distinta a la actual, conlleva un mayor riesgo y supone una inversión en capital alta, en la evolución de las empresas esta abarca a aquellas empresas que han ido creciendo en la actualidad (Rumelt, 1974).

La inconsistencia de la evidencia empírica sobre la diversificación apunta hacia la imposibilidad de generalizar sobre los resultados. Pero (Grant, 1996) extrae algunas conclusiones. En un mundo cambiante la diversificación es inevitable. Es probable que los resultados de la diversificación dependan fuertemente de sus motivos. Las iniciativas de diversificación pueden estar motivadas más por los intereses de los directivos que por los de los accionistas. La evaluación de las razones de una fusión debe centrarse en el análisis de la ventaja competitiva. La cuestión clave en la estrategia de diversificación es si la presencia en varios mercados crea valor para los accionistas. Esto depende de dos factores críticos: 1) de si la diversificación permite la explotación de economías de ámbito en recursos y capacidades, y 2) de si es realmente necesaria la diversificación para explotar estas oportunidades, o sería suficiente otros tipos de acuerdos.

**Desarrollo de estrategias en la empresa.** Consideran que “la estrategia en la empresa establece principalmente la dirección del negocio en general y la administración de su cartera de servicios o producto, cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia se ocupa de administrar las diversas líneas de

productos y unidades de negocios” Wheelen, Hunger y Oliva (2007) en cambio la estrategia de negocios —según estos mismos autores— se preocupa de la posición competitiva de los productos (servicios) de la empresa dentro de un sector industrial en particular. En síntesis, la estrategia corporativa abarca a toda la empresa y, por tanto, la administración de su cartera de negocios; mientras que la estrategia de negocio es la forma en cómo se enfrentará el mercado en concreto y la manera de lograr una posición competitiva sustentable dentro de este mercado o sector industrial en particular. Si bien existe una amplia variedad de decisiones estratégicas (Medina Giacomozzi, Constanzo Hidalgo, & Sandoval Soto, 2012), se resalta aquella que tiene por objeto expandir las actividades de la empresa, es decir, la estrategia de crecimiento. Cuando una empresa plantea su estrategia de crecimiento puede llevarla a cabo desempeñándose en sus mismos negocios a través de procesos de especialización, o bien, puede introducirse en nuevos negocios mediante procesos de diversificación empresarial.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

En la figura 23 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 4.



Figura 23. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 4.

**Valorización de Proyectos.** Se lleva a cabo por medio de un método cuantitativo, que permita explicar los impactos positivos y negativos que tendrá el proyecto en su entorno. Con este fin, se realiza una serie de comparaciones a futuro con una empresa modelo ficticia; la cual, opera eficientemente en la asignación de recursos y permita incentivar a la empresa a ser más eficiente. Estas comparaciones tienen como criterio de valorización los precios comerciales de los activos de la empresa y otras consideraciones económicas presentes en el mercado. Además, se debe incorporar en la valorización el criterio de flexibilidad de los contratos para el correcto funcionamiento de la empresa. Estos son los principales aspectos a tener en cuenta en el trabajo de valorización en búsqueda de la mayor rentabilidad del proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

**Estimación de costos.** Método cuantitativo basado en pronósticos, bajo las consideraciones de juicio sobre la incertidumbre del mercado que está dispuesta a aceptar la empresa. Con esto la agencia de los estados unidos para el desarrollo internacional, establece como acción del marco lógico de un proyecto las estimaciones cuantitativas de los costos y beneficios por actividad y recursos que tendrá un proyecto. Para luego armar los flujos de caja con las ganancias y requerimientos de préstamos para la ejecución del proyecto (Córdoba Padilla, 2011).

**Información de costos para la toma de decisiones.** Tanto para el entorno financiero y administrativo de una empresa, se requiere información contable que permita tomar acertadamente las decisiones y así obtener la mayor eficiencia y eficacia en todas las actividades estratégicas de la empresa. Como lo que busca es que los costos queden totalmente integrados a su valor real, es imprescindible que se establezcan cuestionamientos críticos de dicha información. Y finalmente obtener una información

de costos que asegure una toma de decisión que maximiza todos los recursos con los que cuenta la empresa (Pacheco Coello, 2016).

**Costos diferenciales.** Es una clasificación de costos para la toma de decisión; la cual, se genera de la comparación de varias alternativas de costos y se da en un análisis puramente cuantitativo. Basándose en este análisis, los costos de una opción y otra pueden variar en cierto porcentaje, siendo este el costo de diferenciación que determinará la compra. Cabe precisar que las empresas además de basarse en un análisis cuantitativo para la compra de un insumo, también tienen que realizar un análisis cualitativo que se base en el juicio de expertos y permita un análisis para toma de decisiones integral del insumo que están adquiriendo (López Alcántara & Gómez Agundiz, 2018).

**Elementos relevantes de costos.** Se obtiene la información de costos en base a un análisis de la asignación y función de costos por cada ítem que influye en el proyecto. Este análisis toma en cuenta elementos que son relevante para dicha asignación; los cuales pueden ser: sobre materia prima, salarios, requerimientos de personal, combustibles o energía, niveles de producción, desperdicios, impuesto, seguros y mantenimientos. A esta lista, se puede agregar los costos de oportunidad a las alternativas que pudieran agregarse cambios en el valor de cada una de ellas. Con esta información, se podrá proyectar los flujos de caja por proyecto con la finalidad de calcular la rentabilidad que se obtendrá (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

**Costos hundidos.** Son costos que son irrelevantes para la toma de decisiones, que se encuentran dentro de los costos fijos y que también son llamados costos indirectos. Los cuales son independientes del volumen de servicios, productos o proyectos que brinde una empresa. Bajo esta característica, es que existen distorsiones por la no consideración de dichos costos hundidos que engloban al funcionamiento

diario de la empresa y que causaría un cálculo de rentabilidad erróneo (Morillo Moreno, 2005). Cabe precisar, que debido a la búsqueda de maximizar los beneficios que se obtienen en una empresa, si se lograra reducir dichos costos hundidos se obtendría un incremento considerable en la rentabilidad total.

**Costeo ABC.** También es conocido como el costeo basado en actividades, permitiendo establecer el concepto de que los productos o servicios no consumen recursos, sino actividades para su producción. Esto ayuda a solucionar la asignación de los costos indirectos a cada línea de negocio y también contar con información estructurada para la toma de decisiones. Cabe considerar que este método es cada vez más necesario debido al avance tecnológico, que produce una disminución en los costos de mano de obra directa y un aumento en los costos indirectos. Todo esto ayuda en la generación de una plataforma óptima para que la gerencia estratégica pueda dar una solución rápida, cuando la empresa se encuentre en crisis (Cuervo Tafur & Osorio Agudelo, 2013).

**Problema 5.** La empresa no tiene estructuradas sus finanzas y con eso se complica la toma de decisión.

En la figura 24 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 5.



Figura 24. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 5.

**Estructura Financiera.** Es la forma en que una organización utiliza los pasivos a corto y largo plazo y el capital para financiar los activos y operaciones de la misma. La composición de la estructura financiera afecta directamente el riesgo y el valor del negocio asociado (Ceupe, 2019). No existe una regla para la combinación de estos recursos y dependerá de las necesidades de cada compañía, esto relacionado a sus operaciones, ingresos y gastos; la empresa deberá tener en cuenta el coste de los recursos financieros, el riesgo que está dispuesta a asumir, y el destino o materialización de la inversión que realizará. Es responsabilidad de la gerencia financiera analizar, evaluar y decidir el tipo de financiamiento que necesitará, así como la fuente de financiamiento que le brinde la mejor opción de interés, lo más importante es lograr mantener un equilibrio en la combinación deuda y capital. Se piensa frecuentemente que trabajar con fondos provenientes de préstamos es la manera más eficiente de obtener un rendimiento elevado de la inversión, ya que con esta forma de trabajo el capital participante es menor, pero se debe tener en cuenta que este tipo de estructura financiera es riesgosa ya que existe un gran compromiso del pago de la misma (Bragg, 2019).

De otro lado, cuando una empresa opera en monopolio u oligopolio puede tener una estructura financiera apalancada, esto debido a que es capaz de predecir o acercarse confiablemente al resultado de sus ventas e ingresos, lo que le dará fluidez de caja. Otro

escenario se presenta para las empresas que operan en mercados competitivos, en estos casos, las estructuras financieras deben ser revisadas y planteadas adecuadamente, ya que los ingresos por ventas no son fácilmente predecibles y esto se verá reflejado en la fluidez o liquidez que maneje, bajo este escenario, la posibilidad de incumplimiento de pago de deuda es una posibilidad (Young, 2019).

La estructura financiera de la empresa tendrá la información sobre el origen de los fondos que hacen posible las operaciones de la empresa. Las formas que una empresa tiene para obtener fondos son las siguientes:

**Financiamiento por deuda.** Es cuando se adquieren fondos a través de préstamos bancarios y/o venta de bonos, estas transacciones se verán reflejadas en el pasivo a largo plazo del balance general. Estos son inversores de crédito, a los cuales se les devuelve el préstamo en el tiempo con algún tipo de interés. No se debe confundir con las obligaciones a corto plazo, tales como salarios, impuestos, cuentas por pagar a corto plazo, entre otros (Young, 2019).

**Acciones de los propietarios.** Representan la totalidad de las acciones con la que la compañía cuenta, las mismas que se reflejan también en el balance general. Las acciones pueden provenir de Capital Pagado, que son los pagos recibidos de los inversores al realizar compra directa de acciones, esto sucede cuando la empresa emite acciones y Ganancias Retenidas, que son las ganancias que la empresa mantiene después de considerar los impuestos y pago de dividendos a los accionistas (Bragg, 2019).

**Apalancamiento.** Consiste en utilizar algún mecanismo para aumentar la cantidad de dinero que se puede destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una transacción financiera, y este puede ser positivo o negativo. Un incremento modesto en las ganancias antes de impuesto dará un gran

aumento a las ganancias por acción, pero a la vez se incrementa el riesgo financiero (Avolio Alecchi, 2012).

**Costo del capital.** Es el coste en el que incurre una empresa para financiar sus proyectos de inversión a través de los recursos financieros propios. Se representa por  $K_e$  y su determinación es de vital importancia para la supervivencia de un negocio. Es una tasa de rendimiento esperado que se determina para evaluar una inversión, la cual depende íntimamente de la naturaleza de los flujos de caja del negocio, principalmente de la volatilidad de los mismos. Entre las variables a tener en cuenta se encuentran el riesgo de mercado, en donde a mayor riesgo, mayor será también la rentabilidad exigida por los inversores y eso implicará un mayor coste para el negocio (Avolio Alecchi, 2012).

**Costo de la deuda.** Es el coste en el que incurre una empresa para desarrollar su actividad o un proyecto de inversión a través de su financiación en forma de créditos y préstamos o emisión de deuda. Se representa por  $K_d$  y su determinación es de mucha importancia para calcular el margen de beneficio y la eficiencia de la empresa en la inversión de un proyecto. Por ello, toda acción que genere reducir el coste de la deuda y amortizarla en el menor plazo posible, supone una forma de financiación adecuada para desarrollar cualquier proyecto de inversión. Además, se debe tener en cuenta el tipo de gravamen de impuestos de cada país, dado que afecta al coste de deuda de una inversión. Es una de las variables más transparentes que existen para valorar la situación de la compañía y analizar cómo está manejando su modelo de amortización en un plazo de tiempo razonable con el objetivo de que permita cuantificar el costo total final una vez se complete el período de amortización y el tipo de interés aplicado (Avolio Alecchi, 2012).

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

En la figura 25 se muestra el mapa de conceptos desarrollados para la revisión de la literatura para el problema 6.



Figura 25. Mapa de la revisión de la literatura para el problema 6.

**Estructura organizacional.** Entre las diferentes concepciones que se tienen sobre la estructura organizacional, se puede indicar que las más relevantes hacen referencia, tal como indica (Mintzberg, 1995), a la estructura organizacional como las diversas formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas y la coordinación que se tienen de ellas. En otras palabras, la estructura organizacional es una estructura de roles, donde cada persona asume un papel que se espera se cumpla con un rendimiento por encima del promedio.

Según (Strategor, 1995), la estructura organizacional hace referencia al conjunto de relaciones y funciones que se pueden determinar por el cumplimiento por cada unidad de trabajo y la comunicación que mantiene cada departamento.

Para (Hall, 1996) y (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), la estructura tiene que tener una característica de contingencia basada en que, esta se debe adaptar a las situaciones que puede atravesar una organización, a los diversos cambios de miembros

del equipo, es decir, la estructura de una organización nunca va a estar perenne a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

Por otro lado, para Chiavenato (2006) la estructura organizacional se muestra como “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en tiempo y espacio para formar una totalidad”.

Dentro de los elementos básicos de la estructura organizacional se puede indicar que (Hodge, Anthony, & Gales, 2003) reconoce como factores clave a la diferenciación y a la integración.

**Factores de diferenciación.** Son la segregación del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas. Para (Strategor, 1995), la diferenciación se basa en 4 pilares:

1. La naturaleza de los objetivos que pueden ser de dos formas (cuantitativos o cualitativos).
2. El horizonte de trabajo puede ser a corto o largo plazo.
3. La naturaleza de la orientación de los individuos (concentrados en las tareas que deben de realizar o en sus relaciones con los demás).
4. El grado de formalización de la estructura.

Para (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), la diferenciación puede ser horizontal, vertical o por dispersión espacial.

- Diferenciación horizontal: Se refiere a la departamentalización y la forma en que están sub divididas las tareas de la organización en un mismo nivel jerárquico.
- Diferenciación vertical: Se refiere a la división del trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando.

- Diferenciación por dispersión espacial: Se refiere al proceso en el que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo a sus funciones horizontales o verticales, o por separación de áreas geográficas.

**Factores de integración.** Para (Hodge, Anthony, & Gales, 2003) se define como el método o las estructuras que se utilizan para coordinar tareas. La integración puede ser de dos formas:

- Integración Horizontal: Se refiere cuando una organización incorpora más productos o líneas de productos a los ofrecidos por su portafolio de bienes o servicios.
- Integración Vertical: Se refiere cuando la empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. Cabe mencionar que estas pueden ser ascendentes cuando se centra en el cliente o usuario final y descendente cuando se trata de los distribuidores.

**Diseño Organizacional.** Se define diseño organizacional como “el proceso mediante el cual se construye o se cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004).

Para (Hodge, Anthony, & Gales, 2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan las tareas y las personas en la organización” con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad.

Para (Hall, 1996) se considera que el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, como está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica y el del modelo institucional de estructura.

Mintzberg (1995) destaca que, en la práctica el diseño y el estudio de una organización son bastante complejos. Por ello, la configuración de una organización

consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación. Para él, “el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización”

### **3.2 Conclusiones**

Las buenas prácticas del buen gobierno corporativo, tienen relación con la forma en que son administradas y dirigidas las organizaciones, así como con el conjunto de procedimientos y procesos que deben estar establecidos en su estructura interna. Esto permite contar con una visión a mediano y largo plazo de la empresa, trabajando en base a estándares elevados de transparencia, responsabilidad y eficiencia, generando confianza en los clientes y en el mercado, que producen un impacto positivo en términos de valor y competitividad. En ese enfoque la elaboración del reporte GRI, puede ayudar a través de sus informes a garantizar una mayor responsabilidad en la gestión y medición de todas las actividades relacionadas al entorno de las organizaciones, las cuales representan un reto y a la vez una gran oportunidad para la compañía CIME Ingenieros.

## Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo

### 4.1 Análisis Cualitativo

Para realizar el análisis cualitativo se utilizaron como recursos las entrevistas al Gerente General el 29/05/19 que se encuentra en el apéndice D, a la Jefa de Finanzas el 22/05/19 y 19/07/19 que se encuentran en el apéndice C y E, al Gestor SSOMA – Gestor de la seguridad y salud ocupacional en el medio ambiente laboral el 16/05/19 que se encuentra en el apéndice B y a la Coordinadora Administrativa el 11/03/19 que se encuentra en el apéndice A, quienes nos brindaron información acerca de la empresa y a su vez, esta información fue contrapuesta con documentación sobre manuales y procesos de la organización. En este sentido, se pudo hallar oportunidades de mejora en las diferentes áreas de la empresa, las cual detallamos a continuación:

**Estructura Organizacional.** CIME Ingenieros posee una estructura poco eficiente debido a que muchas veces las áreas se interponen unas sobre otras, teniendo como resultado la poca fluidez en los procesos operativos de la empresa. Ante ello, lo que se propone es una evaluación de las áreas que son el core business del negocio para determinar si realmente están siendo eficientes.

Asimismo, se tiene que cambiar la estructura organizacional para la implementación del área comercial, es decir, se tiene que separar esta área del departamento técnico y ser autónoma. Esta autonomía le permitirá tener un mayor poder de decisión ante las oportunidades de negocio que aparezcan.

Se tiene que tener presente que el área comercial tendría dos sub divisiones: la primera, dirigida, al sector hidrocarburos, para el mantenimiento del portafolio de clientes y la búsqueda de clientes nuevos y otra área orientada al sector minero, en la cual se debe realizar un trabajo de prospección de posibles nuevos clientes en este rubro.

**Recursos Humanos.** En esta área se ha podido detectar que si bien es cierto el gerente general aun viene cumpliendo sus funciones a cabalidad, esta persona no cuenta con la misma fuerza con la que emprendió la empresa. Actualmente, no existe un plan de sucesión en la organización, por lo que la figura de one-man show de este negocio se hace cada vez más fuerte debido a que no hay nadie en la organización a quien se le pueda transmitir todo el conocimiento y la experiencia de haber trabajado más de 30 años en el sector hidrocarburos.

En cuanto a la línea de carrera que se describe en la organización, no existen oportunidades para que los miembros puedan ir ascendiendo dentro de la misma empresa; sin embargo, al no poder realizar un ascenso, lo que la empresa está optando es que sus colaboradores puedan desarrollarse, pero en movimientos laterales; es decir, que cada persona pueda aprender de una u otra posición en la que quisiera desarrollarse.

Asimismo, no se cuenta con incentivos relacionados al desarrollo personal y profesional del colaborador, debido a que no tiene políticas claras y concisas sobre temas de capacitación y aprendizaje para el personal. Muchas de estas capacitaciones terminan siendo costeadas por los mismos trabajadores como parte de su autodesarrollo.

Debemos mencionar que las prácticas mencionadas anteriormente no son aceptadas por la gran mayoría de los colaboradores, por lo que se genera cierto malestar, lo cual se podría ver reflejado en el ausentismo y alta rotación del personal.

Otro aspecto a tener en cuenta, en esta área, se da por la carencia de una política de remuneraciones y beneficios para los colaboradores. En cuanto a las remuneraciones, debemos indicar que no existe una política salarial establecida, por lo que, en muchas ocasiones, personal menos calificado termina siendo mejor remunerado que otros más calificados y con un mayor expertis. Este aspecto es uno de los que mayor molestia se

percibe en el personal de CIME Ingenieros, pues no existe consistencia entre las labores y el salario que se viene realizando.

**Operaciones.** Se determina que el área de Operaciones posee mucha injerencia en las decisiones de la organización, pues no solo es importante su opinión al momento de optar por una licitación, sino que además posee la última palabra en cuanto a la viabilidad de los proyectos a ser ejecutados.

Esta área no solo posee valiosa información sobre los proyectos que se encuentran en ejecución y los que tienen en licitación, sino que además superpone sus funciones ante el resto de áreas dejándolas sin autonomía. Un claro ejemplo de ello, se puede apreciar en las licitaciones de proyectos, pues al momento de participar no solo basta con la decisión del gerente general, quien posee el 50% de las acciones de la empresa, sino que se debe tener la validación del área de operaciones para que la licitación se lleve a cabo.

Asimismo, esta área maneja sus propias valorizaciones que no son compartidas con el área de finanzas; este departamento debería llevar todas las valorizaciones de la empresa. Sin embargo, este hecho no ocurre, por lo que impide que el área financiera lleve un adecuado presupuesto para la empresa y posea una planificación financiera en el mediano y largo plazo.

Cabe agregar la importancia que tiene para el área de operaciones contar con un nuevo sistema informático (Programa MS-Project) para la administración eficiente de los proyectos y de sus actividades. Con esta herramienta se puede planificar los tiempos de atención, los recursos que deben ser gestionados y los costos en los que se deben de incurrir en todos los servicios. De esta manera, tomarán mejores decisiones al contar con información en tiempo presente sobre la situación de todos sus proyectos y lograr la mayor rentabilidad.

**Comercial.** El área comercial es un área atípica en la organización debido a que no se encuentra implementada, es decir, esta área no cuenta con personal netamente comercial; actualmente pertenece al área técnica, quienes tienen la función de determinar a qué proyectos la empresa se debe presentar; así como también, son los responsables de cumplir con las especificaciones técnicas que solicitan los clientes.

Al momento de realizar la implementación del área comercial se debe considerar no solo un área que trabaje proyectos del sector hidrocarburos, sino que además evalúe futuros proyectos relacionados a la minería. De esta manera, el área comercial, tendría dos divisiones, hidrocarburos y minería, sectores que son impulsores de la economía de nuestro país en los últimos años.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la ampliación del portafolio de clientes de CIME Ingenieros, pues actualmente posee dos clientes importantes PetroPerú y Refinería La Pampilla; ambos se encuentran en el rubro de comercialización de hidrocarburos en el Perú y representan el 45% de las ventas anuales de la empresa. El resto lo componen Pure Biofuels (20%), Consorcio Terminales (15%) y Unacem (10%). De este modo y en base a la experiencia de la empresa, se podría participar en las licitaciones de proyectos mineros, siendo este un sector con alto potencial.

En la actualidad, la composición de los ingresos de la organización, se encuentra definida por las siguientes líneas de servicios: Construcción de Tanques (50%) Mantenimiento Industrial (40%) y Fabricación / Montajes Metalmecánicos (10%). Como se puede apreciar en los servicios que ofrece la empresa, existe una gran oportunidad de incursionar en el sector minero. Además, su expertis se encuentra respaldada por las certificaciones ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007 y ISO14001:2004, que ayudarán en su diferenciación dentro de las licitaciones estatales y privadas del rubro minero.

Cabe recalcar que uno de los objetivos principales de una nueva área comercial, tiene que ser el fortalecimiento de sus canales de ventas como lo es su página web con google adwords y una mayor participación de CIME Ingenieros dentro de los eventos relacionados al rubro minero, como lo es Expomin.

#### 4.2 Análisis Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo se utilizó la información de los estados financieros de la empresa, los análisis PESTEL / MEFE / AMOFHIT / MEFI detallados en la presente tesis, así como también la información de mercado del rubro de hidrocarburos en el Perú. Con esta información histórica, se tiene el crecimiento que se tuvo en la industria, los factores de éxito y la comparación con el crecimiento que tuvo CIME Ingenieros.

El mercado de hidrocarburos en el Perú generó 13,371.00 MM dólares (Aproximadamente 44,525.43 MM soles) en gastos de capital y operaciones durante el periodo del 2014 al 2018 (Perupetro, Seferino Yesquén, 2019). En la tabla 12 se muestra la comparación de las ventas generadas por CIME Ingenieros con el mercado de hidrocarburos en el mismo periodo.

Tabla 12.

*Comparación del mercado con ventas de CIME Ingenieros (MM soles)*

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Mercado de Hidrocarburos						44,525.43
Ventas CIME Ingenieros	14.780	24.927	25.596	16.006	18.091	99.400
(Ventas CIME Ingenieros / Mercado de Hidrocarburos) %						0.0002 %

*Nota.* Elaborado en base a la información de los Flujos de Caja de CIME Ingenieros y de la información de - Perupetro, Seferino Yesquén, 2019.

En base a la tabla 12 se puede concluir que CIME ingenieros, ha tenido una presencia del 0.0002% sobre las inversiones que se han dado en el rubro de hidrocarburos en el periodo del 2014 al 2018. Esto se debe a la falta de una estrategia comercial para el incremento de las ventas.

Asimismo, se observa un pico de ventas en los años 2015 (24'927,000 Soles) y 2016 (25'596,000 soles) por la cantidad de proyectos que tenía con Logística Químicos del Sur y Terminales del Perú, los cuales no se han vuelto a presentar debido a la falta de búsqueda de nuevos clientes que no sean los tradicionales y de una baja gestión de sus proyectos que se ven traducida en una alta rotación de personal durante la ejecución de obras.

Sobre esto se detalla que la cantidad de personal fijo administrativo es de 28%, mientras que la cantidad de personal rotativo para ejecución de los proyectos es de 72% (SUNAT, 2019). Se puede concluir que es realmente necesaria una gestión y toma de decisión correcta en todos los proyectos que permita la adecuada asignación de los colaboradores rotativos. Por esto, es imprescindible la implementación de un sistema informático para la asignación de colaboradores, registro de actividades a ejecutar y costos por proyecto, lográndose tener información en tiempo real para la toma de decisiones.

Además, este sistema informático permitirá disminuir el nivel de endeudamiento, que en el último año llegó a 7.62 (Deuda Financiera / EBITDA) a comparación de años anteriores que no pasaba el valor de 2. Esto debido principalmente al cobro de proyectos en un periodo máximo de 90 días, mientras que a sus proveedores se les realiza el pago inmediatamente. Por esto, es indispensable la información por proyecto en tiempo real, para las planificaciones financieras correspondientes. En la tabla 13, se muestra el nivel de endeudamiento del período 2014 al 2018.

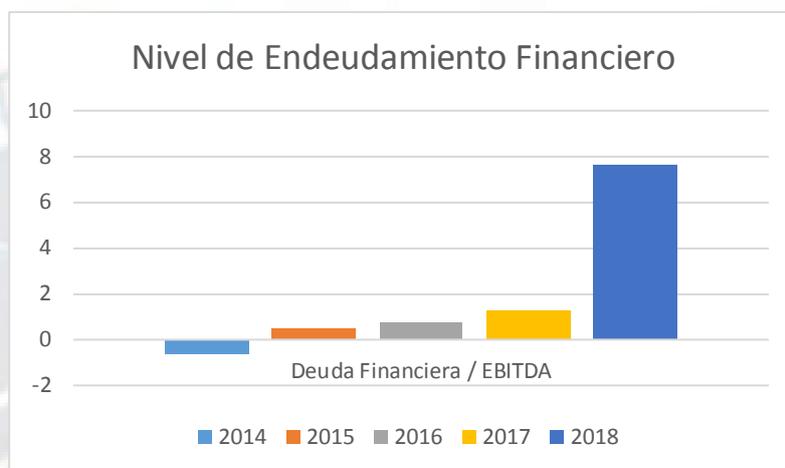
Tabla 13.

*Nivel de Endeudamiento Financiero*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Deuda Financiera / EBITDA	-0.63	0.46	0.79	1.26	7.62

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 – 2018

En la figura 26 se muestra la evolución anual de endeudamiento de la organización entre los años 2014 y 2018.



*Figura 26.* Nivel de Endeudamiento Financiero (Deuda Financiera / EBITDA). Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

En la tabla 14, se muestra el cálculo de ROE de la organización, donde se observa un pico de 7.27% en el 2016 y de solo un 5.81% en el año 2018.

Tabla 14.

*Cálculo del Indicador de Rentabilidad - ROE (Año 2014 al 2018)*

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidad neta	-839,000	160,000	223,000	91,000	135,000
Patrimonio	2,704,000	2,846,000	3,069,000	3,075,000	2,325,000
<b>Utilidad neta / patrimonio (ROE) (%)</b>	<b>-31.03%</b>	<b>5.62%</b>	<b>7.27%</b>	<b>2.96%</b>	<b>5.81%</b>

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 – 2018

En la figura 27 se muestra la evolución anual de ROE de la organización entre los años 2014 y 2018.

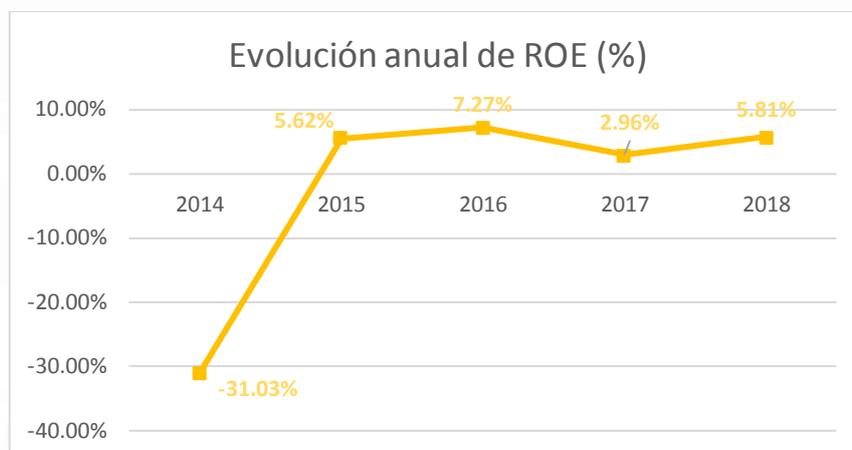


Figura 27. Evolución Anual del ROE de CIME Ingenieros (Año 2014 al 2018). Tomado de los Flujos de Caja de la Empresa CIME Ingenieros

Esta información ayuda a definir la necesidad de la implementación de políticas de Gobierno Corporativo que permitan ejecutar estrategias para la búsqueda de nuevos clientes en el rubro de hidrocarburos y en el largo plazo lograr el ingreso al rubro minero; para esto, se debe definir también una nueva área comercial independiente la cual analizará los mercados y enfocará la cartera de servicios.

Del mismo modo, en la tabla 15 se muestra el resumen de los datos consignados de los estados financieros de CIME Ingenieros entre los años 2014 y 2018.

Tabla 15.

*Resumen de los Indicadores de Rentabilidad (Año 2014 al 2018)*

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	14,780M	24,927M	25,596M	16,006M	18,091M
ROE	-31.03%	5.62%	7.27%	2.96%	5.81%
ROI		11%	15%	17%	11%
EBITDA		874M	1,133M	941M	634M

*Nota.* Tomado de los Flujos de Caja de los años 2014 – 2018

Según la información de la tabla 15, se puede proyectar resultados para la empresa en el período comprendido entre los años 2019-2022, teniendo un mínimo de ROE, ROI y EBITDA de 7.81%, 1.97% y 900M en promedio, sustentado bajo los siguientes argumentos:

- El incremento en ventas en 2% de acuerdo a las perspectivas de crecimiento en los sectores de minería e hidrocarburos en el país que muestran un aumento significativo de la producción de hidrocarburos, que revelaría que los esfuerzos del gobierno peruano para agregar un nuevo impulso a las operaciones de la industria petrolera van por buen camino (Bnamericas, 2020). Asimismo, el Ministerio de Energía y Minas prevé que el país recibirá una inversión minera de 6,300 millones de dólares en los 2020 y 6,500 millones en el 2021; con lo cual se mantendría la tendencia de alza registrada desde el 2017 (Agencia Peruana de Noticias, diciembre 2019). Del mismo modo, la organización tiene planificado el ingreso a nuevas líneas de negocio en minería y la incorporación al portafolio de nuevos clientes.
- El promedio histórico de los costos de ventas, que fluctúa alrededor del 11.65% en los últimos 4 períodos cerrados. Cabe mencionar que la empresa constantemente se encuentra en una mejora de sus costos debido a la constante negociación que posee con sus proveedores; sin embargo, la empresa no descarta tener una mayor oferta de los mismos en cuanto a marcas alternativas se refiere, teniendo la misma calidad de sus productos y que le generen un mayor margen bruto. Asimismo, se está brindando un mayor margen a los servicios de mantenimiento y reparación asociándolos a los productos que comercializa actualmente.

- Los gastos administrativos de los 4 últimos períodos cerrados de la empresa oscilan alrededor del 9.50% de las ventas teniendo un comportamiento sin mucha distorsión a lo largo de los años. Esto se debe fundamentalmente al grado de especialización que poseen los colaboradores, así como también, se busca la eficiencia en la realización de tareas lo que le permite a la empresa una mejora en su estructura de gastos.
- El promedio histórico del Ebitda de los 3 últimos períodos cerrados de la empresa generado principalmente por la estabilidad de los gastos administrativos y un promedio de 11.65% en los costos de ventas (gracias a la mejor negociación con sus proveedores) a lo largo de los períodos analizados. Cabe mencionar que para el análisis se consideró una depreciación del activo fijo promedio anual de 436M, que corresponde al 2.15% de las ventas anuales.

Por otra parte, al análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que nos ayuda a comparar a CIME Ingenieros con su principal competidor Dominio de capitales españoles referente a sus principales factores de éxito. Es así que CIME Ingenieros obtuvo una puntuación de 2.32, respecto a Dominio que tuvo como puntuación 2.74, lo cual permite indicar que la empresa requiere aprovechar mejor sus fortalezas, mitigar sus debilidades y así ser un mejor competidor en su rubro.

Con respecto al análisis de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), permite comparar a CIME Ingenieros en sus factores claves de éxito frente a la empresa HMT de capitales americanos, a la que quisiera asemejarse en el largo plazo. Obtuvo CIME Ingenieros como resultado un 2.32, frente a un 3.36 de HMT que nos permitiría decir que CIME requiere potenciar y mejorar sus factores claves de éxito para lograr asemejarse a su objetivo como empresa.

Tanto para mejorar los resultados obtenidos en el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo como en la de Perfil Referencia; se requieren incrementar la ponderación de los factores con mayor peso, que son la “Rentabilidad de los proyectos” y la “Eficiencia en las valorizaciones de proyectos”. Para incrementar estas ponderaciones, se requieren colaboradores motivados y dispuestos a asumir el reto de incrementar su productividad. Para ello, se debe establecer una cultura de sucesión, políticas correctas de niveles salariales e incentivos relacionados al desarrollo personal y profesional.

### **4.3 Conclusiones**

En base a los análisis cualitativos y cuantitativos se determina que la empresa CIME Ingenieros tiene un gran reto para poder aprovechar las oportunidades que el mercado de hidrocarburos actualmente le ofrece, así como de mermar las debilidades que presenta la empresa. Una correcta administración y la adecuada implantación de políticas de gobierno corporativo podrían dentro de un marco aquellas áreas de la empresa que necesitan ser mejoradas para una eficiente toma de decisiones con la consecuente obtención de indicadores financieros favorables que determinen una tendencia positiva para años posteriores, permitiendo ubicar a la organización en una posición más competitiva en el mercado de hidrocarburos potencializando sus factores claves de éxito. Bajo la adjudicación de estos lineamientos y con la implementación de una nueva área comercial, que le permitirá la apertura a nuevos mercados como el minero, se podría ampliar la cartera de clientes. La inversión y el esfuerzo en una nueva área comercial, que pueda atender y darse abasto ante un inminente aumento de la demanda, deben brindarle el soporte necesario a la empresa para poder obtener un incremento en la generación de valor de manera sostenible en el tiempo. Sin la contención y la base necesaria como organización para poder asumir retos y una mayor productividad que le permitan mantenerse rentable, no sería factible pensar el

crecimiento de la organización. Todas las mejoras en la empresa se verán aprovechadas durante el año 2019 en el que se proyecta un crecimiento del 6.7% en el sector construcción, 3.9% en el sector minero, 3.5% en el sector manufactura, 3.1% en el sector comercio y 2.9% en el sector pesca (Perú 21, 2019). Estos crecimientos influirán directamente en el mayor número de proyectos que podrá captar la empresa CIME Ingenieros, al implementar las mejoras anteriormente especificadas.

Finalmente, se puede precisar que para el período 2019-2022, la empresa plantea un crecimiento mínimo de ROE, ROI y EBITDA de 7.81%, 1.97% y 900M en promedio, sustentado en el crecimiento del crecimiento de los sectores de minería e hidrocarburos, las nuevas líneas de negocio (minería) y la incorporación al portafolio de nuevos clientes por el lado de las ventas de la empresa; Del mismo modo, un mejor proceso de negociación con proveedores que permita un mayor margen bruto que permita mejorar un EBITDA, el cual ya se encuentra estable por la mejora en procesos operativos que permita una mayor eficiencia y optimización de recursos para la organización no solo humanos sino también económicos

## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

En el presente capítulo se detallan las principales causas identificadas del problema clave, referido a la falta de implementación de gobierno corporativo de CIME Ingenieros.

### 5.1 Causas Identificadas

Después de desarrollar y ampliar los conceptos de las características estructurales de la empresa CIME Ingenieros, se pueden mencionar las siguientes causas relacionadas al análisis cualitativo y cuantitativo realizado:

- No tiene implementado un gobierno corporativo.
- Estructura organizativa actual no adecuada.
- Inadecuada administración de recursos humanos e inadecuado plan de sucesión de Gerencia del negocio.
- No tiene elaborada una estructura financiera adecuada al negocio y su desarrollo.
- Inadecuada administración de información de procesos.
- Inadecuada administración de información de las actividades
- No se ha implementado la tecnología para lograr eficiencias en las actividades.
- Ineficiente control de información de valorizaciones de desarrollo de proyectos.
- No tiene desarrollado una estrategia para penetrar en los nuevos mercados, como estaciones de servicio y mercado de minería.

En la figura 23, se muestran las causas del problema elaborado en un diagrama de espina de pescado.



Figura 28. Análisis de las Causas del Problema de CIME Ingenieros.  
Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 - CENTRUM

## 5.2 Principales Causas del Problema

La causa principal es la ausencia de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas, que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible, partiendo de este punto se identifican deficiencias en todas las áreas de la empresa, a continuación se describen en cada área las consecuencias de la premisa preliminar, en Recursos humanos, implica en no tener una estructura organizativa ni procesos en la gestión del personal que conforma la empresa CIME; en Finanzas, no tener control de las evaluaciones de presupuestos y el desarrollo de los proyectos, posterior a las valorizaciones; en Operaciones, una mala administración de información del desarrollo de los proyectos; en Marketing, lograr que la empresa sea conocida en el medio más allá de los actuales clientes, así como lograr crecer con nuevos clientes e incursionar en mercados en los que actualmente no tienen presencia.

**Personal (RRHH).** La empresa es de tipo familiar dirigida por dos hermanos, los cuales se han dividido las funciones administrativas y operacionales, la estructura actual años atrás les ha brindado buenos resultados, en los últimos años 2014 hacia el 2019 debido a la falta de Gobierno Corporativo, es decir, existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas que a su vez respalden y soporten las funcionalidades

actuales requeridas para el crecimiento sostenible; es por eso que la empresa no ha podido establecer una organización acorde a la evolución de la empresa y que esté preparada para los nuevos desarrollos de negocios, orientado a la estrategia de crecimiento que la empresa debería definir en un tiempo determinado; la falta de gobierno corporativo ha generado un vacío en ese aspecto, ya que la empresa al no tener una ruta definida tampoco tiene definida la estructura organizacional que va a dar soporte a la gestión de las actividades a desarrollar para lograr cumplir las estrategias.

No existe definición de procesos, ni de funciones, los trabajadores tratan de apoyar con lo que puedan dentro de sus funciones y lo que se está logrando es un entorpecimiento de actividades; también se están generando tiempos muertos al lograr el cumplimiento de tareas propias, por el sobre posicionamiento de funciones.

El no definir las áreas y responsabilidades de las mismas genera que las autorizaciones no estén bien definidas, la mala administración de poderes entre los dos hermanos se manifiesta en alta rotación de personal, y que profesionales altamente calificados no quieran estar en un ambiente que no tenga definidas las funciones y alcances. La falta de implementación de un gobierno corporativo genera que no se tracen los lineamientos de comunicación entre los dos dueños y gerentes a la vez, y que no tienen definida la comunicación entre ellos ni entre los dos segmentos de empresas que tienen a su cargo.

En la empresa no se ha encontrado personal con perfil de gerencia y líder (con altas características educativas y experiencia), como consecuencia de la mala administración de este aspecto de la empresa CIME Ingenieros, es no tener un procedimiento para definir funciones y poderes y que se definan con medidas por KPI's sueldos adecuados, este problema va a generar la ausencia de personal altamente calificado.

Otro aspecto fundamental que se observa al no tener implementado un gobierno corporativo, es un proceso de sucesión de poderes de los hermanos Soto. El gerente general, Otmar Soto, tiene una avanzada edad la cual ya no le permite desarrollar actividades como las hacía antes, entonces la empresa pierde dinámica, pero una empresa tiene que tener un plan de sucesión, para la continuidad de acciones de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

Otro punto importante que se observa al no tener implementado un gobierno corporativo, es no definir funciones por áreas y que las actividades se desarrollen tomando más tiempo de lo normal, el área de operaciones toma demasiado tiempo en brindar las valorizaciones y estas no son cobradas en tiempos requeridos por el área de finanzas, lo cual genera mal comportamiento de la empresa frente a los proveedores finales.

**Finanzas.** El área de finanzas actualmente no está cumpliendo sus funciones vitales, en la actualidad no tiene una participación en la elaboración de evaluaciones de proyectos ni en la elaboración de presupuestos de los mismos. No todos los proyectos tienen las mismas características por ende no se pueden gestionar de la misma manera.

Cada proyecto tiene condiciones distintas empezando del proceso de cobranza, el presupuesto inicial, si el cliente va a brindar dinero inicial para empezar la construcción, o si el cliente requiere que se va a pedir garantías y que estas se van a gestionar con el banco, si esta actividad se genera posteriormente y va a generar colocar garantías o usar las propias ya en poder de los bancos, así como gastos de emisión de las mismas. Por tanto el área de finanzas debe de tener un peso importante en la empresa, para intervenir en la elaboración de presupuestos y evaluaciones, para lograr la planeación adecuada de la economía de CIME Ingenieros, y lograr incorporar ratios (KPI's) de evaluación y seguimiento, el cual logre en el desarrollo de proyectos las

cobranzas adecuadas en tiempos presupuestados, a través de los instrumentos de valorización, la cual se alimenta de información del área de operaciones, Información que tiene que estar supervisada y controlada en cierta medida por los KPI's implementados, porque estos van a alimentar información del área de finanzas, en este aspecto el de cobranza.

La intervención en la elaboración de presupuesto, evaluación de proyectos y estableciendo el tiempo de cobranza, es importante para toda empresa, así como tener bien definido el flujo de caja libre, el cual en CIME Ingenieros no se tiene bien controlado por que no tienen información ya explicada, el no tener el FCL (flujo de caja libre), genera distorsión y problemas para identificar soluciones, oportunidades de negocio que la empresa atraviesa.

**Operaciones / Procesos.** El área de operaciones está a cargo de Widmer Soto, hermano del gerente general. De las actividades más resaltantes de esta área resalta que no tiene un debido control de inventario. De las entrevistas extraídas a la Coordinadora Administrativa, se precisa que la organización no tiene control de sus inventarios en equipo, esta información genera que la empresa no tenga flujo de efectivo, el cual podría destinar en proyectos o en tramos de proyectos, el cual genere un retorno de cobranza más rápido o una mayor rentabilidad de uso de dinero.

Una actividad de operaciones es el manejo de información por actividades, por tramos de desarrollo de proyectos, para ser más específicos, el desarrollo de valorizaciones para que pase al proceso de cobranza y brinde flujo de efectivo al área de finanzas.

El área de operaciones no debe de intervenir de manera decisoria en la toma de opciones con respecto a finanzas, debe de enmarcarse en la estructuración de requerimientos, inventario y actividades para el desarrollo de proyectos, en la

evaluación de seguridad de implementación de uno u otro proyecto, pero no en la intervención de toma de decisiones financiera. Esto se explica a consecuencia de no tener implementado un gobierno corporativo debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas; a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

El área de operaciones no cuenta con herramientas informáticas para el eficiente desarrollo de actividades, la actividad principal de operaciones es el desarrollo de proyectos y construir o realizar mantenimientos, para estas actividades el área de operaciones debe de tener herramientas que ayuden con el control y seguimiento de actividades en el desarrollo de la construcción o mantenimiento, en la actualidad sólo cuenta con formatos Excel, hoy en día genera retrasos de tiempo del mismo proyecto, pérdida de la información, no adecuado control de presupuesto, no tener control de cobranza.

**Marketing.** La empresa no ha desarrollado el área de marketing, como consecuencia de no tener definida la ruta de crecimiento u expansión a seguir. El área de marketing no está implementada, dentro de su organigrama se encuentra como ítem, pero no hay una persona o personal encargado de elaborar un plan de comunicación de la empresa hacia su mercado.

En la actualidad el plan de marketing que usa CIME Ingenieros, es a través de las relaciones de los hermanos dueños de la empresa (Otmar Soto y Widmer Soto), este plan actual ha traído como consecuencia, que la empresa, solo tenga dos principales clientes Petroperu y Relapasa, trabajos conseguidos por sus buenas relaciones con los ingenieros antiguos que laboran en esas empresas y que en la actualidad se están jubilando y podría generar pérdida de relación comercial con ellos.

**Mercado – Ventas.** La empresa tiene la siguiente composición de clientes, Petroperu y Refinería La Pampilla, ambos se encuentran en el rubro de comercialización de hidrocarburos en el Perú y representan el 45% de las ventas anuales de la empresa. El porcentaje restante lo componen Pure Biofuels (20%), Consorcio Terminales (15%) y Unacem (10%).

La composición de clientes actuales de CIME Ingenieros, es muy pobre y tiene una alta concentración en dos clientes los cuales perderlos, conllevaría un gran problema para la organización; estos dos clientes requieren en su gran medida mantenimiento de unidades operativas en sus plantas, en donde se da mayor flujo de dinero y mayor ganancia es en el desarrollo de proyectos, por lo cual la empresa requiere contar con una mayor gama de clientes y dentro del rubro de hidrocarburos podría entrar al negocio minorista de estaciones de servicio. En entrevista con el Gerente General, nos comunicó que no entraba en el rubro minorista porque es muy informal; esta respuesta que nos brinda es solo una percepción que denota falta de información de la misma, consecuencia de que no tiene un área comercial y un área de marketing definido, el cual le puede proporcionar información de la realidad del mercado.

### **5.3 Conclusiones**

- Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas, que a su vez respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible, que impacten en las áreas de la empresa de distinta manera, pero relacionadas con el problema raíz.
- Se debe implementar un organigrama de la empresa CIME Ingenieros, acorde a las nuevas exigencias y al nivel de exigencia del mercado actual, pues no

actualizarlo limita el crecimiento de la compañía. Se debe generar una base para el crecimiento de la empresa y el desarrollo de profesionales y la atracción de los mismos.

- Es crítica la definición del área de finanzas con un personal experimentado en evaluaciones de rentabilidad, desarrollo y cumplimiento de presupuestos; esta área está muy relacionada al desarrollo económico de CIME Ingenieros, y como ya sabemos si no hay control de la economía de la empresa, va a ser muy complicado lograr los objetivos de la organización.
- El área de operaciones, tiene mucha relevancia e injerencia en las decisiones de la compañía; estas acciones, que no son propias de sus funciones, generan ruidos que estarían influenciando en los resultados negativos para la empresa.
- La falta de implementación y desarrollo de las áreas de marketing y comercial, trae como consecuencia la escasa cantidad de clientes actuales que tiene la empresa.

## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Este capítulo proporciona

Este capítulo proporciona una lista de posibles soluciones que la compañía CIME Ingenieros puede implementar, con el objetivo de que sea más competitiva y pueda ser sostenible en el tiempo, soluciones que conlleven a resolver los principales problemas identificados:

1. Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.
2. Alta concentración en el portafolio de clientes, siendo el mayor porcentaje de servicios realizados en los clientes Petroperú y Relapasa.
3. No cuenta con servicios diversificados, por mucho tiempo el único servicio ha sido la construcción de tanques para combustibles.
4. No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan, lo cual genera distorsiones en los costos identificados reflejándose en la rentabilidad de la empresa.
5. La empresa no tiene estructuradas sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.
6. No tiene una estructura organizacional adecuada.

### 6.1 Alternativas para Resolver el Problema

En esta sección se identifican las causas principales y las propuestas de solución para cada uno de los 6 problemas identificados en la compañía CIME ingenieros. El problema clave ubicado en la compañía se asocia a la falta de

lineamientos de gobierno corporativo y las alternativas de solución han sido propuestas por los autores de esta tesis, luego del análisis de información obtenida en las reuniones de trabajo con los principales funcionarios de la compañía.

Tabla 16.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 1 (Problema Clave) de CIME*

*Ingenieros sobre la falta de un Gobierno Corporativo*

---

### **Problema 1**

---

Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

#### **Causa Principal**

- Concentración de poder de decisiones en dos personas de la compañía: Gerencia General y Gerente de Operaciones.
- Falta de la elaboración de un plan estratégico.
- Falta de mecanismos de control en las operaciones.

#### **Soluciones Propuestas**

- Implementar un Consejo de Administración, con directores independientes que supervisará la administración de la compañía.
- Implementar el cumplimiento normativo o Compliance, mediante el cual se establecen las políticas y procedimientos adecuados para garantizar que tanto la empresa, como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco normativo aplicable.
- Desarrollar políticas de responsabilidad social y medio ambiental.
- Nombrar a un auditor ejecutivo interno que de manera bimestral informe al directorio sobre temas relevantes del manejo de las interrelaciones, funciones y operatividad de las áreas de la empresa.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Tabla 17.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 2 sobre la Concentración de Clientes de CIME Ingenieros*

---

### **Problema 2**

---

La empresa tiene una alta concentración en el portafolio de clientes; Clientes principales a Relapasa y Petroperú.

#### **Causas Principales**

- No se han captado nuevos proyectos que generen una desconcentración en actividades en Relapasa y Petroperú.
- Las buenas relaciones de uno de los dueños con las empresas Relapasa y Petroperú.
- No ingresar a nuevos nichos de mercado y poder desarrollar nuevos servicios.

#### **Soluciones Propuestas**

- Implementar el área comercial de CIME Ingenieros en base a dos unidades de negocio. El departamento de hidrocarburos y el departamento de minería, los cuales tengan la misión de prospectar y captar nuevos clientes, según los sectores.
- Generar aventura conjunta con la empresa Hispánica, organización relacionada de capital español, especialista en construcción de calderos, ablandadores y tanques en general.
- Implementar un canal de orientación y venta online, que contacte interactivamente con al área de marketing y ventas, para brindar servicios de infraestructura y mantenimiento en el rubro hidrocarburo.
- Generar alianzas estratégicas con Osinergmin, OEFA y MEM, articulando las buenas prácticas de la empresa en el sector hidrocarburos con los 33 años de experiencia y la buena reputación de la organización con respecto a la licitación e incursión de nuevos proyectos.
- Implementar el área de marketing a fin de promover en la industria minera la alta experiencia de la empresa; por medio de presentaciones en periódico de Gestión, revista de griferos, revista de la SNMP y Feria Expomina que se realiza una vez al año en el Perú.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Tabla 18.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 3 sobre no se Cuenta con Servicios Diversificados en CIME Ingenieros*

<b>Problema 3</b>
<p>No se cuenta con servicios diversificados</p> <p style="text-align: center;"><b>Causas Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un análisis de los servicios que se brindan actualmente en el mercado de hidrocarburos.</li> <li>• Falta de colaboradores para el área comercial.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Soluciones Propuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar nuevas alianzas estratégicas con proveedores internacionales, como Oil Tanking (Alemania), Intertek (Inglaterra), que le permitan tener un portafolio diversificado de proveedores brindando productos de calidad.</li> <li>• Promover nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en sus diversos sectores (minero e hidrocarburo)</li> <li>• Consolidar la marca CIME a través de una nueva declaración de posicionamiento en medios digitales, como el relanzamiento de su página web, presencia en redes sociales (Facebook) y la inversión en google ads, resaltando la experiencia en el mercado de hidrocarburos, teniendo como base su buena reputación garantizado con clientes fidelizados por más de 20 años.</li> <li>• Adquirir nuevas tecnologías relacionadas a la implementación de estructuras metalmecánica del nuevo producto GNL (Gas natural licuado) como plantas de GNL, sistemas de contención para tanques y equipos de refrigeración, a través de la alianza estratégica con el proveedor actual HMT.</li> <li>• Desarrollar un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.</li> </ul>
<p><i>Nota.</i> Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM</p>

Tabla 19.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 4 sobre no se Realizan Valorizaciones Adecuadas en CIME Ingenieros*

---

**Problema 4**

---

No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan

**Causas Principales**

- El área de finanzas no recibe la información completa de las obras, tanto activas y nuevas, en el momento correcto por parte del personal de operaciones
- Falta de personal adecuado para labores de costeo de proyectos.
- Falta de un software para ayudar a la evaluación, seguimiento, control y post marcha de los proyectos.

**Soluciones Propuestas**

- Autonomía del área de finanzas y posicionamiento similar dentro de la organización, que implica la modificación de la estructura de la empresa.
- Contratación de personal adecuado con perfil financiero con experiencia en valorización de proyectos de minería.
- Capacitación al personal interno relacionado a las operaciones de los proyectos y obras de la compañía.
- Adquirir un software de gestión de proyectos que permite controlar todos los aspectos financieros de los proyectos de la empresa.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Tabla 20.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 5 sobre no se Cuenta con un Plan de Finanzas en CIME Ingenieros*

---

### Problema 5

---

La empresa no posee un plan de estructuración de finanzas y ello complica la toma de decisiones.

#### Causa Principal

- No se cuenta con un presupuesto operativo y de inversión.
- Existe un descalce en el ciclo operativo del negocio.
- Concentración con proveedor internacional (HMT).

#### Soluciones Propuestas

- Renegociar los contratos con los proveedores para incrementar el periodo de pago (de 40 a 60 días) a fin de obtener un calce en el ciclo operativo del negocio.
- Establecer operaciones de cobertura (swap, forward) con los proveedores internacionales para mitigar la volatilidad del tipo de cambio.
- Implementar fuentes de financiamiento de corto y mediano plazo con instituciones bancarias, los cuales le permitan a la empresa tener una planificación en su presupuesto operativo y de inversión.
- Localizar nuevos proveedores internacionales, como Oil Tanking (Alemania), Intertek (Inglaterra), que estén menos expuestos a la guerra comercial entre USA y China, con los cuales se pueda plantear un calendario de pagos acorde al desarrollo de los proyectos.
- Renegociar propuestas de financiamiento con el proveedor HMT, de tal manera que sus créditos a mediano y largo plazo, se financien con productos financieros que se adecuen a los períodos de desarrollo de proyecto (préstamos con amortización bullet en el largo plazo).
- Reemplazar la modalidad de financiamiento que mantiene con su proveedor HMT por financiamiento con instituciones bancarias con un menor gasto financiero.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM (Elaboración Propia)

Tabla 21.

*Causas y Alternativas de Solución al Problema 6 sobre no se Cuenta con una Estructura Organizacional Correcta en CIME Ingenieros*

---

**Problema 6**

---

No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

**Causa Principal**

- Falta del cumplimiento de políticas de los procesos de la empresa.
- Falta del cumplimiento de políticas de funciones de la empresa.

**Soluciones Propuestas**

- Generen una adecuada estructura organizacional, en base a reuniones de la asamblea de accionistas. La cual, esté alineada a la estrategia y desarrollo sostenible de la empresa.
- Asistir al taller de Gobernanza del programa GRI, patrocinado por CENTRUM, para implementar las buenas prácticas de esta solución.
- Asignar al área de recursos humanos el cumplimiento de las políticas organizacionales para velar por la autonomía de cada área de la empresa.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM (Elaboración Propia)

## 6.2 Evaluación de Alternativas

En esta sección se muestran las calificaciones de cada alternativa de solución, de acuerdo a los 6 criterios utilizados y mostrados en cada cuadro de los problemas identificados, a partir del cual se elegirán a las mejores alternativas de solución para la respectiva implementación dentro de la organización. Los criterios utilizados se muestran a continuación y tienen calificación directa e indirectamente proporcional, según lo siguiente:

- **Importancia / Viabilidad / Valor Añadido.** Son criterios que se califican de forma directamente proporcional con el rango de escala definido. Es decir, a mayor puntaje mejor es el resultado del criterio analizado. Para estos criterios se maneja la siguiente escala:
  - 5, Responde muy bien;
  - 4, Responde bien;
  - 3, Responde promedio;
  - 2, Responde bajo;
  - 1, Responde muy bajo.
- **Riesgo / Presupuesto Estimado / Tiempo de Implementación.** Son criterios que se califican de forma indirectamente proporcional con el rango de escala definido. Es decir, a menor puntaje mejor es el resultado del criterio analizado. Para estos criterios se maneja la siguiente escala:
  - 5, Muy Bajo;
  - 4, Bajo;
  - 3, intermedio;
  - 2, Alto;
  - 1, Muy Alto.

Tabla 22.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema Clave de CIME Ingenieros*

**Problema 1. Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.**

Alternativas de Solución	Criterios						Puntaje Total
	Importancia	Viabilidad	Valor añadido	Riesgo	Presupuesto Estimado	Tiempo de Implementación	
1. Implementar un Consejo de Administración, con directores independientes que supervisará la administración de la compañía.	5	4	5	4	2	3	3.83
2. Implementar el cumplimiento normativo o Compliance, mediante el cual se establecen las políticas y procedimientos adecuados para garantizar que tanto la empresa, como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco normativo aplicable.	4	4	4	4	4	4	3.00
3. Desarrollar políticas de responsabilidad social y medio ambiental.	4	4	4	4	4	4	3.00
4. Nombrar a un auditor ejecutivo interno que de manera bimestral informe al directorio sobre temas relevantes del manejo de las interrelaciones, funciones y operatividad de las áreas de la empresa.	5	4	5	4	2	3	3.83

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Las alternativas elegidas para solucionar el problema clave de la organización por la falta de gobierno corporativo son: la implementación de un consejo de administración con directores independientes que supervisarán la administración de la compañía y el nombramiento de un auditor que revise de manera bimestral los temas relevantes de la empresa.

Tabla 23.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de Concentración de Clientes en CIME Ingenieros*

Alternativas de Solución	Criterios						
	Importancia	Viabilidad	Valor añadido	Riesgo	Presupuesto Estimado	Tiempo de Implementación	Puntaje Total
1. Implementar el área comercial de CIME Ingenieros en base a dos unidades de negocio. El departamento de hidrocarburos y el departamento de minería, los cuales tengan la misión de prospectar y captar nuevos clientes, según los sectores.	5	4	5	5	2	3	4.00
2. Generar aventura conjunta con la empresa Hispánica, organización relacionada de capital español, especialista en construcción de calderos, ablandadores y tanques en general.	5	3	4	3	3	3	3.50
3. Implementar un canal de orientación y venta online, que contacte interactivamente con al área de marketing y ventas, para brindar servicios de infraestructura y mantenimiento en el rubro hidrocarburo.	3	3	2	3	3	4	3.00
4. Generar alianzas estratégicas con Osinergmin, OEFA y MEM, articulando las buenas prácticas de la empresa en el sector hidrocarburos con los 33 años de experiencia y la buena reputación de la organización con respecto a la licitación e incursión de nuevos proyectos.	5	1	3	3	3	2	2.83
5. Implementar el área de marketing a fin de promover en la industria minera la alta experiencia de la empresa; por medio de presentaciones en periódico de Gestión, revista de griferos, revista de la SNMP y feria Expomin que se realiza una vez al año en el Perú.	4	4	5	4	3	3	3.83

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Las alternativas elegidas para solucionar el problema de la alta concentración en el portafolio de clientes son: La implementación del área comercial en base a dos unidades de negocio (hidrocarburo y minería), generar aventura conjunta con la empresa Hispánica y la creación del área de marketing.

Tabla 24.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Contar con Servicios Diversificados en CIME Ingenieros*

**Problema 3. No se cuenta con servicios diversificados**

Alternativas de Solución	Criterios							Puntaje Total
	Importancia	Viabilidad	Valor añadido	Riesgo	Presupuesto Estimado	Tiempo de Implementación		
1. Generar nuevas alianzas estratégicas con proveedores internacionales, como Oil Tanking (Alemania), Intertek (Inglaterra), que le permitan tener un portafolio diversificado de proveedores brindando productos de calidad.	3	3	2	3	2	1	2.33	
2. Promover nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en sus diversos sectores (minero e hidrocarburo)	5	4	4	4	5	4	4.33	
3. Consolidar la marca CIME a través de una nueva declaración de posicionamiento en medios digitales, como el relanzamiento de su página web, presencia en redes sociales (Facebook) y la inversión en google ads, resaltando la experiencia en el mercado de hidrocarburos, teniendo como base su buena reputación garantizado con clientes fidelizados por más de 20 años.	2	5	3	2	3	3	3.00	
4. Adquirir nuevas tecnologías relacionadas a la implementación de estructuras metal mecánica del nuevo producto GNL (Gas natural licuado) como plantas de GNL, sistemas de contención para tanques y equipos de refrigeración, a través de la alianza estratégica con el proveedor actual HMT.	3	3	3	2	1	1	2.17	
5. Desarrollar un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metal mecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.	5	5	5	4	5	4	4.67	

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Las alternativas elegidas para solucionar el problema de que no se cuenta con servicios diversificados son: la promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en sus diversos sectores (minero e hidrocarburo) y el desarrollo de un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.

Tabla 25.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Realizar Valorizaciones Adecuadas en CIME Ingenieros*

Alternativas de Solución	Criterios						Puntaje Total
	Importancia	Viabilidad	Valor añadido	Riesgo	Presupuesto Estimado	Tiempo de Implementación	
1. Promover la autonomía del área de finanzas y posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización.	5	3	5	4	4	3	4.00
2. Realizar la contratación de personal adecuado con perfil financiero con experiencia en valorización de proyectos de minería	3	4	3	4	3	4	3.50
3. Realizar la capacitación al personal interno relacionado a las operaciones de los proyectos y obras de la compañía.	3	4	3	4	4	4	3.67
4. Adquirir un software de gestión de proyectos que permite controlar todos los aspectos financieros de los proyectos de la empresa.	4	4	3	4	3	4	3.67
5. Implementar un costeo ABC por proyecto, que reduzca progresivamente los gastos administrativos.	4	4	4	4	3	5	4.00

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Las alternativas elegidas para solucionar el problema de no realizar valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan son: la promoción de la autonomía del área de finanzas y posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización y la implementación de un costeo ABC por proyecto, que reduzca progresivamente los gastos administrativos.

Tabla 26.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no Contar con un Plan de Estructuración de Finanzas*

Alternativas de Solución	Criterios						
	Importancia	Viabilidad	Valor Añadido	Riesgo	Presupuesto Estimado	Tiempo de Implementación	Puntaje Total
Renegociar los contratos con los proveedores para incrementar el periodo de pago (de 40 a 60 días) a fin de obtener un calce en el ciclo operativo del negocio.	4	4	4	3	3	3	3.5
Establecer operaciones de cobertura (swap, forward) con los proveedores internacionales para mitigar la volatilidad del tipo de cambio.	3	4	3	4	5	5	4.0
Implementar fuentes de financiamiento de corto y mediano plazo con instituciones bancarias, los cuales le permitan a la empresa tener una planificación en su presupuesto operativo y de inversión	5	4	5	4	4	4	4.3
Localizar nuevos proveedores internacionales, como Oil Tanking (Alemania), Intertek (Inglaterra), que estén menos expuestos a la guerra comercial entre USA y China, con los cuales se pueda plantear un calendario de pagos acorde al desarrollo de los proyectos.	3	3	4	3	3	1	2.8
Renegociar propuestas de financiamiento con el proveedor HMT, de tal manera que sus créditos a mediano y largo plazo, se financien con productos financieros que se adecuen a los periodos de desarrollo de proyecto (préstamos con amortización bullet en el largo plazo).	5	3	5	3	5	5	4.3
Reemplazar la modalidad de financiamiento que mantiene con su proveedor HMT por financiamiento con instituciones bancarias con un menor gasto financiero.	3	4	4	5	5	5	4.3

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Las alternativas elegidas para solucionar el problema de la falta de un plan de estructuración de finanzas, lo que complicaría la toma de decisiones en toda la organización, son: La implementación de fuentes de financiamiento de corto y mediano plazo con instituciones bancarias, los cuales le permitan a la empresa tener una planificación en su presupuesto operativo y de inversión, la renegociación de propuestas de financiamiento con el proveedor HMT, de tal manera que sus créditos a mediano y largo plazo, se financien con productos que se adecuen a los períodos de desarrollo de proyecto (préstamos con amortización Bullet en el largo plazo) y reemplazar la modalidad de financiamiento que mantiene con su proveedor HMT por financiamiento con instituciones bancarias con un menor gasto financiero.

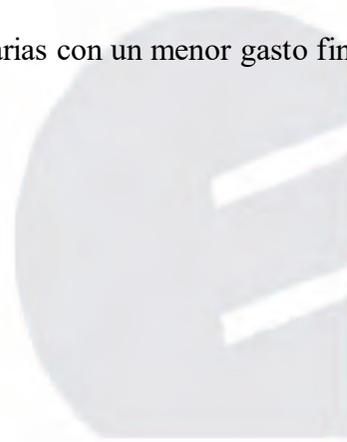


Tabla 27.

*Calificación de las Alternativas de Solución al Problema de no tener una Estructura Organizacional Correctamente Definida en CIME*

*Ingenieros*

<b>Problema 6. No se tiene una estructura organizacional correctamente definida</b>							
<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Criterios</b>						
	<b>Importancia</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Valor Añadido</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Tiempo de Implementación</b>	<b>Puntaje Total</b>
1. Implementar una nueva estructura organizacional que contemple los lineamientos requeridos para el desarrollo sostenible.	5	4	4	5	4	4	4.3
2. Asignar al área de recursos humanos el cumplimiento de las políticas organizacionales para velar por la autonomía de cada área de la empresa.	2	4	2	5	4	5	3.6

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA 121 – CENTRUM

La alternativa elegida para solucionar el problema de la falta de una estructura organizacional correctamente definida es: la implementación de lineamientos de Gobierno Corporativo en la compañía que generen una nueva estructura organizacional.

## Capítulo VII: Solución Propuesta

Teniendo en cuenta las diferentes alternativas mencionadas en el capítulo anterior, no sería factible implementar todas debido al alto esfuerzo y costo que esto significaría. Por tal motivo, se recomendarán las alternativas de mayor importancia y de mejor accesibilidad de implementación en el mercado actual.

### 7.1 Problema Clave

**Problema 1 (Problema Principal).** Falta de implementación de Gobierno Corporativo.

Se deberá implementar lineamientos de Gobierno Corporativo para el desarrollo adecuado y sostenible de la compañía. Es de suma importancia realizar la implementación de normas y procedimientos para regular el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, que establecen las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

A mediano plazo se puede considerar la implementación de un Consejo de Administración, con directores independientes que supervisarán la administración de la compañía. Una vez anunciadas las políticas también se deberá nombrar a un auditor ejecutivo interno que, de manera bimestral informe al directorio sobre los elementos relevantes del manejo de las interrelaciones, funciones y operatividad de las áreas de la empresa, a fin de mantener la autonomía y competencia en cada una de ellas. El auditor será elegido por el Consejo de Administración, el cual no deberá ser ningún socio ni tener parentesco de consanguinidad de tercer grado con los administradores o miembros del Directorio.

### 7.2 Problemas Identificados en la empresa

**Problema 2. Alta concentración en el portafolio de clientes.**

El problema de la concentración de clientes está relacionada a la implementación del área comercial en la organización; el área tiene que empezar a mostrar signos de especialización, es

decir, debe consignar en su estructura organizacional con un líder, con el cargo de gerente comercial, el cual debe tener a su cargo dos ejecutivos comerciales, que estén encargados de dos sectores: proyectos de hidrocarburos y proyectos de minería.

Si bien es cierto la empresa CIME Ingenieros es reconocida en el mercado peruano por su gran experiencia, más de 30 años en el sector de hidrocarburos, debe implementar el área de marketing y a partir de ello, iniciar a diseñar y delinear su imagen corporativa frente a las demás empresas, para diferenciarse y construir el valor de la marca. En otro aspecto, la empresa tiene que generar aventura conjunta con su socio proveedor u con otra empresa relacionada, para poder captar grandes proyectos, que por infraestructura y capacidad operativo no lo puede realizar en este momento; este tipo de asociaciones deben ser tratadas con prioridad para que pueda participar en las diferentes licitaciones públicas.

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

Para el problema sobre la falta de servicios diversificados se deberán promover nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes tanto en el sector de hidrocarburos como en el sector minero y, además, desarrollar un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas para el GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.

Actualmente, la empresa cuenta con servicios de ingeniería mecánica, ingeniería civil, instalación eléctrica e instrumentación e instalaciones de gas natural. Sin embargo, su mayor reconocimiento está relacionado con la prestación de servicios de fabricación, instalación y mantenimiento de tanques en el rubro de hidrocarburos; por tal motivo, es importante determinar que otros servicios tienen una demanda potencial tanto el sector de hidrocarburos como en el sector minero y cuál sería la oferta que puede presentar la empresa CIME Ingenieros. Asimismo, se debe promover un servicio de estructura metalmecánica para el GNL, dado que esta representa

el 40% de la matriz energética del país en generación de energía eléctrica (Agencia Peruana de Noticias, 2019) y también porque CIME Ingenieros cuenta con una línea de negocios de instalación de gas natural aun no explotada.

Bajo este enfoque es necesario establecer un equipo en el área comercial que permita el análisis del mercado de hidrocarburos y minero, dando como resultado los servicios más demandados y los que podría ofrecer la empresa de acuerdo a su experiencia. Así mismo, debe tener otro equipo de trabajo entre operarios y supervisores en el área de operaciones quienes conozcan sobre las necesidades de los principales clientes de la organización y que diseñen servicios atractivos de metalmecánico para el GNL y, de esta manera, impulsar su demanda por parte de los actuales y futuros clientes.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

Para la solución de este problema se plantean dos alternativas de solución: la primera, hace referencia a la promoción de la autonomía del área de finanzas y un posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización. Esta acción implica la modificación de la estructura de la empresa que permitirá descentralizar el poder de decisión para elegir los proyectos que contribuyen a la estrategia de la empresa y a su ventaja competitiva.

Del mismo modo, se debe implementar un costeo ABC para la valorización de cada proyecto, que reduzca progresivamente los gastos administrativos y que permitan evaluar periódicamente todas las variables financieras y operativas, a fin de determinar la consecución objetivos en la realidad y su verdadera rentabilidad.

**Problema 5.** La empresa no tiene estructuradas sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.

En cuanto a la falta de un plan de estructuración de finanzas, lo que complicaría la toma de decisiones en toda la organización, se puede indicar que se ha determinado tres alternativas de solución:

La primera alternativa de solución, se refiere a la implementación de fuentes de financiamiento de corto y mediano plazo con instituciones bancarias, los cuales le permitan a la empresa tener una planificación en su presupuesto operativo y de inversión. Esta opción se brinda debido a que la empresa, actualmente, no cuenta con un presupuesto operativo, pues no se posee un sistema que agrupe las valorizaciones de los proyectos de la empresa, generando muchas veces reprocesos, debido a que no se cuenta con la información en tiempo real. Esta situación genera muchas veces sobre costos en los proyectos, ya que no se cuenta con información actualizada sobre el status de las obras, lo que puede conllevar a una deficiente utilización de los recursos propios del negocio (materiales, económicos y humanos).

En cuanto al presupuesto de inversión, se puede indicar que no se tiene definido el tiempo en el que se va a adquirir equipos o maquinaria para la empresa, así como también, no se cuenta con un Capex (inversiones en bienes de capital) de mantenimiento o expansión, lo que genera que muchas veces estas inversiones se den de improviso, sin una adecuada planificación, lo que afectaría el flujo caja de la empresa por no tener mapeadas estas inversiones.

Otra de las alternativas se refiere a la renegociación de propuestas de financiamiento con el proveedor HMT, de tal manera que sus créditos a mediano y largo plazo, se financien con productos financieros que se adecuen a los períodos de desarrollo de proyecto (por ejemplo: préstamos con amortización Bullet en el largo plazo, planes a medida, etc.) Esto debido a que toda operación de mediano plazo debe ser pagada con la generación del negocio (EBITDA) y las operaciones de corto plazo deben ser asumidas por lo que genera el ciclo operativo del negocio. De no tener una adecuada estructura financiera la empresa podría entrar a tener problemas de liquidez, lo cual es un problema muy a menudo en pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, otra alternativa de solución para la estructura financiera de la empresa se podría determinar con el reemplazo de la modalidad de financiamiento que mantiene con su proveedor HMT por financiamiento con instituciones bancarias con un menor gasto financiero, debido a que actualmente, las actividades de la empresa no calzan dentro de su ciclo operativo, es decir, la empresa le tiene que pagar al proveedor más rápido de lo que cobra; generándose así, una oportunidad para tener otra opción de financiamiento que le pueda brindar un ahorro financiero y a su vez le ayude a tener un mayor poder de negociación con su proveedor.

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

Para el problema de la estructura organizacional no definida y en base a los lineamientos de Gobierno Corporativo, la empresa debe afrontar una modificación en tanto a su estructura como a sus funciones. En este sentido, la gerencia general debe ser el mayor ente de la estructura organizacional, y a ella le deben reportar tres gerencias, las cuales serían: Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa y Financiera y Gerencia de Operaciones. Dentro de la Gerencia Comercial existirá el área de marketing y dos departamentos el de hidrocarburos y el de minería. En la Gerencia Administrativa y Financiera operarían departamentos de auditoría, RR.HH. y sistemas; en la Gerencia de Operaciones las áreas de calidad, desarrollo de proyectos, mantenimiento y SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente). Estas tres gerencias de manera independiente realizarán el planeamiento en base a sus respectivas facultades de manera tal que la toma de decisiones finales sean con el criterio que dirige el gobierno corporativo de la empresa.

## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este capítulo se apreciarán las distintas actividades que debe realizar CIME Ingenieros como alternativas de solución ante los problemas expuestos anteriormente en la presente tesis.

Debemos mencionar que no solo se detallan las actividades; además, se muestra cuáles serían los factores clave de éxito que deben de tener estas actividades, así como también los riesgos en los que se incurre y como podrían ser mitigados.

### 8.1 Actividades

Se han planteado las actividades necesarias de cada alternativa de solución en los seis problemas principales de CIME Ingenieros.

**Problema 1.** Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

Para resolver este problema se han planteado las siguientes actividades según tabla 28:

Tabla 28.

*Actividades de Solución para el problema “Falta de Implementación de Gobierno Corporativo”*

<b>Problema 1. Falta de Implementación de Gobierno Corporativo</b>	
N° de Actividades	Descripción de Actividad
1.1	<i>Implementación de un Gobierno Corporativo</i>
1.1.1	Definir los responsables
1.1.2	Establecer los principios empresariales
1.1.3	Establecer políticas y procedimientos
1.1.4	Elaborar una política de RSC
1.1.5	Establecer la gestión de riesgos

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

La implementación del Gobierno Corporativo para CIME Ingenieros debe realizarse durante los primeros tres meses, teniendo como principales actividades, la definición de

responsables (1.1.1) y el establecimiento de principios empresariales (1.1.2). Al respecto, debemos indicar que los responsables estarían compuestos por los miembros del directorio, quienes determinarían cuál es la mejor administración para el negocio, es decir, las distintas gerencias y la relación que tendrán con los colaboradores de la organización. Por otro lado, los miembros del directorio serían los responsables del establecimiento de los principios empresariales por los cuales se debe regir la organización.

Durante el segundo mes, se deben establecer políticas y procedimientos (1.1.3) de la empresa, así como también, la elaboración de una política de Responsabilidad Social Corporativa (1.1.4) (RSC). Ambas actividades estarán a cargo del Gerente General quien tendrá que delimitar cuáles son las políticas y procedimientos que deben ser empleados para que exista una gestión eficiente en el negocio.

Finalmente, al tercer mes, se tendría que establecer la gestión de riesgos de la empresa (1.1.5), la cual, estará bajo la responsabilidad del gerente general y servirá para determinar cuáles son los riesgos operativos, comerciales y financieros que afronta la organización y que acciones realizaría para mitigarlos.

**Problema 2.** Se cuenta con una alta concentración en el portafolio de clientes.

Actualmente, la empresa CIME Ingenieros cuenta con algunos clientes principales; los cuales, terminan invitándola a sus nuevas licitaciones. Bajo este escenario, la empresa no ha estado buscando en el mercado nuevos clientes. Pero esto cambiaría, por el ingreso de nuevos competidores internacionales; quienes estarían compitiendo con la misma calidad de servicios, que tiene la empresa CIME Ingenieros.

Por ello, se plantean las siguientes actividades en la tabla 29 para resolver dicho problema:

Tabla 29.

*Actividades de Solución para el Problema “Se cuenta con alta concentración en el portafolio de clientes”*

<b>Problema 2. Se cuenta con alta concentración en el portafolio de clientes</b>	
N° de Actividades	Descripción de Actividad
2.1	<i>Creación de nueva área comercial en base a dos unidades de negocio en Hidrocarburos y Minería.</i>
2.1.1	Contratar al Gerente Comercial.
2.1.2	Contratar a dos ejecutivos comerciales.
2.1.3	Delinear Acciones a desarrollar como plan estratégico
2.2	<i>Implementar el área de marketing a fin de promover en la industria la alta experiencia de la empresa y participar en eventos relacionados.</i>
2.2.1	Contratar al nuevo ejecutivo líder de marca CIME.
2.2.2	Desarrollar plan de trabajo anual de CIME, comunicaciones y eventos,
2.3	<i>Generar aventura conjunta con proveedores actuales u otras empresas</i>
2.3.1	Creación de equipo
2.3.2	Delineación de rango de acción
2.3.3	Desarrollo de plan de acción

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Para dar solución al problema sobre la alta concentración en el portafolio de clientes, se deben realizar tres acciones principales: la implementación de un área comercial (2.1), para ello se tiene que elegir un Gerente comercial (2.1.1) y dos ejecutivos comerciales (2.1.2), con una buena experiencia en el rubro de hidrocarburos y minería; a su vez dicha área debe delinear acciones a desarrollar como plan estratégico (2.1.3); todo este conjunto de actividades se debe implementar en aproximadamente dos meses y medio. En simultáneo, se tiene que implementar el área de marketing (2.2) que tiene que apoyar al área comercial en impulsar la imagen de la empresa y construir el valor de marca, para que el mercado valore la misma y ayude a tomar decisión de trabajar con la organización; esta acción viene acompañada de la contratación de un líder de marca CIME (2.2.1); el cual a su vez desarrolle un plan de trabajo anual de CIME, comunicaciones y eventos (2.2.2); todo este grupo de actividades debe tardar en implementarse

aproximadamente un mes y medio. Del mismo modo, en menor prioridad, se tiene que generar una aventura conjunta con proveedores actuales y futuros (2.3); con la finalidad de armar un equipo de trabajo compuesto por un representante del área comercial, del área financiera y de operaciones (2.3.1); los cuales delinearán el rango de acción (2.3.2) y desarrollarán el plan de acciones (2.3.3), considerando el poder de negociación con el cual cuenta la empresa y podrá lograr la aventura conjunta con proveedores; todo este conjunto de actividades deberá tomar aproximadamente dos meses y medio.

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

Para resolver este problema se han planteado las siguientes actividades según la tabla 30:

Tabla 30.

*Actividades de Solución para el Problema “No se cuenta con servicios diversificados”*

<b>Problema 3. No se cuenta con servicios diversificados</b>	
N° de Actividades	Descripción de Actividad
3.1	<i>Promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes tanto en el sector hidrocarburos como en el minero.</i>
3.1.1	Diseño de la investigación de los mercados de hidrocarburos y minero.
3.1.2	Ejecución de la investigación de los mercados de hidrocarburos y minero.
3.1.3	Elaboración del Informe final.
3.2	<i>Desarrollo de nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.</i>
3.2.1	Formación de equipo entre operarios y supervisores del área de operaciones.
3.2.2	Evaluación de los servicios para GNL con los que cuenta CIME Ingenieros.
3.2.3	Informe sobre las adaptaciones o modificaciones que tendrán los servicios.
3.2.4	Adaptación o modificación técnica de servicios para GNL.
3.2.5	Presentación de nuevos informes técnicos de servicios para GNL.

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

En cuanto a la promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes tanto en el sector hidrocarburos como en el minero (3.1), se tendrá que contar con un equipo de trabajo en el área comercial de CIME Ingenieros. Con este equipo se diseñará la investigación del sector de hidrocarburos y minero (3.1.1) con una duración de tres semanas, luego se procederá a la ejecución de la investigación (3.1.2) con una duración de tres semanas más y finalmente se hará un informe final (3.1.3) donde se detallarán los servicios más demandados por cada rubro y a su vez cuales tendría mayor opción para realizarse por parte de la empresa, con duración de dos semanas. Se debe tener en cuenta que este proyecto estará supervisado por la gerencia comercial y el informe final deberá contar con la aprobación de gerencia general para su término.

Luego se busca el desarrollo de un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran (3.2). Será necesario conformar un equipo de trabajo entre operarios y supervisores del área de operaciones (3.2.1) con duración de dos semanas, quienes conozcan de primera mano las necesidades del cliente. Ellos se encargarán de evaluar los servicios para GNL con los que cuenta CIME Ingenieros (3.2.2) con duración de dos semanas, luego realizarán un informe sobre las adaptaciones o modificaciones que deberán tener los servicios (3.2.3) para una mayor concordancia con las actuales necesidades de los clientes actuales y futuros con duración de dos semanas. Finalmente, luego de la aprobación por parte del gerente de operaciones y gerente general, se procederá con las adaptaciones o modificaciones técnicas de servicios para GNL (3.2.4) con duración de una semana y una presentación de los nuevos informes técnicos de servicios para GNL (3.2.5) a sus principales clientes con duración de una semana.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

Para resolver este problema se han planteado las siguientes actividades según la tabla 31:

Tabla 31.

*Actividades de Solución para el Problema “No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan”*

<b>Problema 4. No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan</b>	
Nº de Actividades	Descripción de Actividad
4.1	<i>Promover la autonomía del área de finanzas y posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización.</i>
4.1.1	Contratar al Gerente Financiero.
4.1.2	Formación del equipo Financiero.
4.1.3	Inducción de las nuevas funciones y objetivos del área financiera.
4.2	<i>Implementar un costeo ABC por proyecto, que reduzca progresivamente los gastos administrativos</i>
4.2.1	Evaluación y adquisición de un software de costeo ABC para gestión de proyectos.
4.2.2	Capacitación de software de costeo ABC.
4.2.3	Adecuación del costeo ABC en los proyectos vigentes.

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Para solucionar este problema, tenemos como objetivo el promover la autonomía del área de finanzas y tener posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización (4.1), se requiere la modificación de la estructura de la empresa, que permitirá descentralizar el poder de decisión para elegir los proyectos que contribuyen a la estrategia de la empresa y a su ventaja competitiva. Por esta razón, es necesario esperar a que finalice la actividad de implementación de los lineamientos de Gobierno Corporativo, para que luego de un plazo máximo de 3 semanas, se nombre al responsable del área financiera (4.1.1), el cual debería tener cargo de gerente para tener el mismo nivel de decisión y negociación que la gerencia de operaciones. El gerente financiero deberá constituir un equipo especialista (4.1.2) en un plazo de 3 semanas, actividad que se completa con la inducción y objetivos definidos de cada perfil (4.1.3), en dos semanas adicionales.

De otro lado, se buscará la implementación de un costeo ABC para la valorización de cada proyecto (4.2), teniendo como responsable al nuevo Gerente Financiero, quien junto a su equipo tendrán la misión de evaluar y adquirir (4.2.1), en un plazo máximo de 2 semanas, un software que ayude a medir los costos de las tareas involucradas en cada servicio. Esto incluye la capacitación en el software elegido a todo el personal de la empresa involucrado en las valorizaciones de los proyectos (4.2.2); para estas actividades se han asignado dos semanas. Finalmente, se realizará en un plazo de tres semanas, la adecuación del costeo ABC en los proyectos vigentes (4.2.3) para monitorear y evaluar la rentabilidad.

**Problema 5.** La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.

Para resolver este problema se han planteado las siguientes actividades según tabla 32:

Tabla 32.

*Actividades de Solución para el Problema “La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones”*

---

**Problema 5. La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones**

---

N° de Actividades	Descripción de Actividad
5.1	<i>Apertura de líneas de crédito para financiamientos de CP y LP</i>
5.1.1	Presentación de EEFF e información comercial de la empresa.
5.1.2	Presentación de backlog de proyectos ejecutados, por ejecutar y en licitación.
5.1.3	Evaluación ante el comité de riesgos de la propuesta de créditos.
5.1.4	Constitución de garantías para operaciones de largo plazo.

---

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Para solucionar el problema se tiene como objetivo la apertura de línea de crédito para financiamiento de corto plazo y largo plazo (5.1), cuya principal actividad será la presentación de EEFF e información comercial de la empresa (5.1.1) a entidad financiera que proporcionen mejores ventajas financieras para CIME Ingenieros, con una duración de dos semanas. Luego,

dependiendo de la entidad financiera se presentará el backlog de proyectos ejecutados, por ejecutar y en licitación (5.1.2), con una duración de evaluación de dos semanas más. Una vez presentado los documentos y habiendo sido aceptado por la principal área de la entidad financiera, el pedido de crédito pasará a ser evaluado por el comité de propuesta de créditos (5.1.3) quienes demorarán dos semanas más en dar una respuesta. Finalmente, en paralelo a evaluaciones anteriores, la entidad financiera realizará la constitución de garantías para operaciones de largo plazo, este trámite demorará aproximadamente un mes.

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

Para resolver este problema se han planteado las siguientes actividades según tabla 33:

Tabla 33.

*Actividades de Solución para el Problema “No se tiene una estructura organizacional correctamente definida”*

<b>Problema 6. No se tiene una estructura organizacional correctamente definida</b>	
Nº de Actividades	Descripción de Actividad
6.1	<i>Modificación de estructura organizacional</i>
6.1.1	Identificación de tipo de estructura organizacional.
6.1.2	Establecer la nueva jerarquía de la empresa.
6.1.3	Establecer nuevos objetivos organizacionales.
6.1.4	Elaboración del nuevo organigrama de la empresa.

*Nota.* Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

Para solucionar el problema se tiene como objetivo la modificación de la estructura organizacional (6.1). Teniendo como primera actividad la identificación del tipo de estructura organizacional (6.1.1), dependiendo de la jerarquía de la empresa siendo está más horizontal o más vertical; para esta actividad se tendrá un mes aproximadamente. Luego de una exhaustiva identificación, se procederá a establecer la nueva jerarquía de la empresa (6.1.2), es en esta actividad que se generará un borrador del árbol de jerarquía de la empresa; a su vez, se planteará

los deberes y actividades de cada posición, siendo el documento final el confirmado por el presidente de la asamblea general de accionistas; para esta actividad se tomará tres semanas.

Posterior a esto se establecerán nuevos objetivos organizacionales (6.1.3) en esta actividad se volverán a visualizar los objetivos actuales y las mejoras que podrán realizarse bajo el enfoque de precisión, es decir, si son reales y medibles. Los documentos finales son los aprobados por parte de presidente de la asamblea general de accionistas; para esta actividad se tomarán tres semanas más. Finalmente, en base a las aprobaciones y absolución de observaciones, se terminará por elaborar el nuevo organigrama de la empresa (6.1.4); el cual, será aprobado y firmado por el presidente de la asamblea general de accionistas; teniendo como plazo dos semanas para cerrar esta actividad.

## **8.2 Gráfico de Implementación de Gantt**

En este apartado presentamos el gráfico Gantt de las actividades planteadas para la solución de los problemas encontrados. Así mismo, este gráfico nos permitirá una mejor visualización del tiempo que demorará cada actividad y de las que podrían ser trabajadas en paralelo. Considerar que los tiempos planteados podrían variar por motivos burocráticos de la propia empresa o por decisiones tomadas durante la ejecución de cada actividad. También se ha incluido en esta gráfica, los responsables que harán el seguimiento correspondiente a cada actividad, así como también, la presentación de reportes de avance a la alta gerencia. Este gráfico Gantt se observa en la siguiente tabla 33:

Tabla 34.

Gráfica - Gantt de Actividades para Solución de los Problemas Planteados

Problema	Iniciativa	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		RESPONSABLE	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2		S3
1. Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.	<b>1.1 Implementación de un Gobierno Corporativo.</b>																
	1.1.1 Definir los responsables.															Directorio	
	1.1.2 Establecer los principios empresariales.															Directorio	
	1.1.3 Establecer políticas y procedimientos.															Gerente General	
	1.1.4 Elaborar una política de RSC.															Gerente General	
	1.1.5 Establecer la gestión de riesgos.															Gerente General	
	<b>2.1 Creación de nueva área comercial en base a dos unidades de negocio, Hidrocarburos y Minería - construcción.</b>																
	2.1.1 Contratar al Gerente Comercial.															Gerente General y Área RRHH	
	2.1.2 Contratar a dos ejecutivos comerciales.															Gerente Comercial	
	2.1.3 Delinear Acciones a desarrollar como plan estratégico.															Gerente Comercial	
2 Se cuenta con alta concentración en el portafolio de clientes	<b>2.2 Implementar el área de marketing a fin de promover en la industria la alta experiencia de la empresa, y participación en eventos relacionados.</b>																
	2.2.1 Contratar al nuevo ejecutivo líder de marca Cime.															Gerente General y Área RRHH	
	2.2.2 Desarrollar plan de trabajo anual de Cime, comunicaciones y eventos.															Comité de Gerencia	
	<b>2.3 Generar aventura conjunta con proveedor actual o nuevos.</b>																
	2.3.1 Creación de equipo.															Gerente General y Gerente Comercial	
	2.3.2 Delineación de rango de acción.															Gerente General y Gerente Comercial	
	2.3.3 Desarrollo de plan de acción.															Gerente General y Gerente Comercial	
	<b>3.1 Promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes tanto en el sector hidrocarburos como en el minero.</b>																
	3.1.1 Diseño de la investigación de los mercados de hidrocarburos y minero.															Gerente Comercial	
	3.1.2 Ejecución de la investigación de los mercados de hidrocarburos y minero.															Gerente Comercial	
3.1.3 Elaboración de Informe final.															Gerente General y Gerente Comercial		
3. No se cuenta con servicios diversificados	<b>3.2 Desarrollo de nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmeccánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran.</b>																
	3.2.1 Formación de equipo entre operarios y supervisores del área de operaciones.															Gerente de Operaciones	
	3.2.2 Evaluación de los servicios para GNL con los que cuenta Cime Ingenieros.															Gerente de Operaciones	
	3.2.3 Informe sobre las adaptaciones o modificaciones que tendran los servicios.															Gerente de Operaciones	
	3.2.4 Adaptación o modificación tecnica de servicios para GNL.															Gerente General y Gerente de Operaciones	
	3.2.5 Presentación de nuevos informes técnicos de servicios para GNL.															Gerente General y Gerente de Operaciones	
	<b>4.1 Promover la autonomía del área de finanzas y posicionamiento similar al área de operaciones dentro de la organización.</b>																
	4.1.1 Contratar al Gerente Financiero.															Gerente General y Área RRHH	
	4.1.2 Formación del equipo financiero.															Gerente Financiero	
	4.1.3 Inducción de las nuevas funciones y objetivos del área financiera.															Gerente Financiero	
4. No se realizan valoraciones adecuadas de los proyectos que se manejan	<b>4.2 Implementar un costeo ABC por proyecto, que reduzca progresivamente los gastos administrativos.</b>																
	4.2.1 Evaluación y adquisición de un software de costeo ABC para gestión de proyectos.															Gerente Financiero	
	4.2.2 Capacitación del software de costeo ABC.															Gerente Financiero	
	4.2.3 Adecuación del costeo ABC en los proyectos vigentes.															Gerente Financiero	
	<b>5.1 Apertura de líneas de crédito para financiamientos de CP y LP.</b>																
	5.1.1 Presentación de EEEF e información comercial de la empresa.															Gerente Financiero	
	5.1.2 Presentación del backlog de proyectos ejecutados, por ejecutar y en licitación.															Gerente Financiero	
	5.1.3 Evaluación ante el comité de riesgos de la propuesta de créditos.															Gerente Financiero	
	5.1.4 Constitución de garantías para operaciones de largo plazo.															Gerente Financiero	
	5. La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones	<b>6.1 Modificación de la estructura organizacional.</b>															
6.1.1. Identificación de tipo de estructura organizacional.																Gerente General	
6.1.2. Establecer la nueva jerarquía de la empresa.																Presidente de la Asamblea General de Accionistas	
6.1.3. Establecer nuevos objetivos organizacionales.																Presidente de la Asamblea General de Accionistas	
6.1.4. Elaboración del nuevo organigrama de la empresa.																Presidente de la Asamblea General de Accionistas	
6. No se tiene una estructura organizacional correctamente definida																	

Nota. Desarrollado íntegramente por el Grupo 3 de tesis del MBA121 – CENTRUM

### 8.3 Factores Claves de Éxito

Se han planteado los factores de éxitos de cada actividad relacionada a las alternativas de solución de los seis problemas principales de CIME Ingenieros.

**Problema 1.** Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

El factor clave de éxito para la adecuada implementación de un plan de Gobierno Corporativo es la correcta elección de una junta directiva o junta de asesores que puedan llevar a la empresa a una gestión eficiente de manera sostenida. Para ello, los miembros de esta junta directiva deben tener los perfiles adecuados y tener en claro hacia dónde se dirige la organización.

Asimismo, otro factor clave de éxito estaría determinado por la existencia de un plan de relevo generacional debido a que, en la actualidad la empresa no tiene los resultados esperados producto del desorden y la desorganización del crecimiento de esta empresa familiar.

**Problema 2.** Se cuenta con una alta concentración en el portafolio de clientes.

Para el desarrollo de las actividades se tiene que contemplar los siguientes factores de éxito. Un Gerente con una experiencia mínima de 10 años en un rubro relacionado, con conocimiento del sector de hidrocarburo, conocimiento de evaluación financiera y revisión de cuadros de inversión; debe tener desarrollado la empatía y buena comunicación.

Dentro de esta misma línea, es elemental el generar la segmentación del área para poder tener mejor foco de desarrollo de prospección y licitaciones de proyectos; el área de marketing debe tener autonomía, preocuparse en el desarrollo de marca y lograr estar presentes en los grandes eventos que se desarrollan en torno al mundo de hidrocarburos y minería.

Finalmente, con respecto a la aventura conjunta es fundamental tener buenos ejecutivos que desarrollen un plan conjunto con otra empresa para lograr la posición de “*ganar-ganar*” en los proyectos de gran envergadura.

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

Los factores claves del éxito de la promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en los sectores de hidrocarburo y minería, estará determinado por la contratación personal capacitado y con experiencia en investigación de mercados quienes serán seleccionados por el área comercial; así mismo, la directiva de este proyecto estará a cargo de la gerencia comercial y bajo la aceptación de gerencia general.

Para el desarrollo de un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metal mecánicas GNL (Gas Natural Licuado) en los actuales y potenciales clientes que lo requieran, los factores claves de éxito están determinados por correcta selección del personal de operaciones, quienes tengan conocimiento de los servicios que brinda CIME Ingenieros y de las necesidades de sus clientes. Cabe mencionar que las personas seleccionadas deben contar con habilidades blandas para el trabajo analítico en conjunto; así mismo, la directiva de este proyecto estará a cargo de la gerencia de operaciones y bajo la aceptación de gerencia general.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

El factor de éxito para tener autonomía del área de finanzas es la decisión política del gerente general de la empresa; no obstante, previamente se debe implementar los lineamientos del gobierno corporativo y la nueva estructura de la organización, delimitando funciones para cada área.

Por otro lado, el factor de éxito de la implementación de un costeo ABC para la valorización de cada proyecto, corresponde a la definición del alcance de los procesos a medir, el mapeo correcto de todas las actividades y la identificación de los tipos de gastos que consume

cada proceso. Esta herramienta de medición más exacta contribuye al análisis y toma de decisiones con mejor sustento en la organización.

**Problema 5.** La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.

Los factores clave de éxito para que CIME Ingenieros pueda implementar fuentes de financiamiento de corto y largo plazo con instituciones bancarias están determinados por el área de finanzas, la cual deberá ser independiente para que pueda tomar sus propias decisiones y que ellas estén alineadas a un presupuesto estructurado para la empresa tanto en operaciones como en inversiones. De esta manera, se ha podido apreciar en el documento que se propone un cambio en la estructura organizacional de la empresa, dejando esta área con autonomía para que pueda tomar las mejores decisiones y ser más eficiente en cuanto al gasto financiero, así como también, en las valorizaciones de los proyectos.

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

Para generar una correcta estructura organizacional es necesaria una concertación por parte de los accionistas y del presidente de la asamblea general de accionistas. Esta concertación tiene que orientarse a facilitar la dirección y administración de sus actividades. Del mismo modo, esta nueva estructura deberá cumplir con los principios de precisión, realidad y medición, necesarias para un desarrollo sostenible a largo plazo.

### **8.3.1 Facilitadores**

**Problema 1.** Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. Que a su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

En cuanto a los facilitadores para la implementación de un Gobierno Corporativo se debe tener en cuenta la descentralización de las decisiones de la empresa debido a que es muy común

que en las empresas familiares todas las decisiones este sujetas a la aprobación del dueño que muchas veces cumple el rol de Gerente General. Asimismo, otros facilitadores estarían compuestos por la documentación de procesos productivos y la planificación estratégica de la organización que debe ser evaluada por el Gerente General y los miembros del directorio de forma periódica.

**Problema 2.** Se cuenta con una alta concentración en el portafolio de clientes.

Para la implementación de la nueva área comercial, de la nueva área de marketing y la asociación conjunta con otras empresas, el directorio tiene que brindar la aceptación y presupuesto para poder materializarlas, entendiendo que es una inversión, que va a generar más actividad en captación de clientes y un sólido posicionamiento de la empresa.

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

Tanto en la promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en sus diversos sectores (minería e hidrocarburos) y también en el desarrollo de un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas para GNL (Gas Natural Licuado). Se debe tener los conocimientos técnicos de los rubros y una clara comprensión de cada uno de sus mercados. A consecuencia de ello, se obtendrá un buen diseño de servicios acorde a las necesidades que logre impulsar las actuales y nuevas líneas de negocios de CIME Ingenieros.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

CIME Ingenieros, se encuentra en una posición en la que una sola persona no puede ocuparse por completo de la responsabilidad financiera; esto se refleja en las valorizaciones inadecuadas de varios proyectos, que generan distorsiones en los costos identificados, reflejándose en la rentabilidad de la empresa; es por eso que para aplicar cualquiera de las dos alternativas de solución elegidos para este problema, se necesita conocimiento y experiencia en

finanzas, que permita garantizar la supervivencia económica de la empresa, promoviendo el desarrollo y crecimiento de la organización.

**Problema 5.** La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.

En cuanto a los facilitadores para tener una adecuada estructura financiera, se deberá poner especial atención en el equipo comercial y en el equipo de finanzas, pues ambos deberán contar con la información actualizada sobre lo que se necesite para una evaluación crediticia que realizan las entidades financieras.

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

El principal facilitador para obtener la nueva y correcta estructura organizacional es el presidente de la asamblea general de accionistas. Quien aprobará la nueva estructura y con ello se desplegará correctamente en primer lugar a los gerentes y posteriormente a los demás cargos. Se considera implícita la aceptación de todos los colaboradores porque ser el presidente de la asamblea general de accionista el de mayor cargo jerárquico.

### 8.3.2 Riesgos

**Problema 1.** Falta de Gobierno Corporativo, debido a que no existen lineamientos y normas organizacionales adecuadas. A su vez, respalden y soporten las funcionalidades actuales requeridas para el crecimiento sostenible.

El riesgo de no implementar un adecuado Gobierno Corporativo está ligado al progreso de la organización y a su sostenibilidad en el tiempo debido. Al no incurrir en ello, la organización no podría desarrollarse de manera eficiente y en un mercado maduro como en el que se desarrolla CIME Ingenieros, sino se tiene la posibilidad de incrementar participación de mercado, diversificar productos y/o servicios, la posibilidad de buscar nuevos mercados, la

empresa podría quedar desfasada y entrar en problemas de liquidez que podrían generar la quiebra de la organización.

**Problema 2.** Se cuenta con una alta concentración en el portafolio de clientes.

Los riesgos se relacionan a la contratación inadecuada de los ejecutivos tanto para la nueva área de comercial y marketing, así como también, los miembros de los equipos de esta área. Esto puede generar resultados desfavorables para la empresa, pues no se desarrollarían las iniciativas planificadas en este fin.

**Problema 3.** No se cuenta con servicios diversificados.

Tanto para la promoción de nuevos servicios metal mecánicos que se adapten a las necesidades de los clientes en sus diversos sectores (minería e hidrocarburos) y también en el desarrollo de un nuevo servicio de instalación y mantenimiento de estructuras metalmecánicas para GNL (Gas Natural Licuado). Se tendría como un probable riesgo los conflictos entre colaboradores dentro de los equipos de trabajo; de no ser bien manejados, causarían un retraso en la ejecución de las tareas y culminación de sus proyectos. Así mismo, se tiene como riesgo el no formar equipos de trabajo con experiencia y por ello, no se obtendría un buen nivel técnico en los informes finales por proyecto.

**Problema 4.** No se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan.

La elección del responsable del área de finanzas puede no ser la esperada para la organización; una forma de mitigar ese riesgo es la participación activa en el proceso de parte de la plana directiva de la organización, en conjunto con una empresa consultora de selección de talentos directivos.

Además, la transferencia de conocimiento al nuevo equipo de operaciones depende de la disponibilidad de la gerencia general y la gerencia de operaciones. La comunicación y el apoyo a

las funciones en el inicio de las actividades se vuelvan esenciales para un traspaso de funciones correcto y sin apremios.

**Problema 5.** La empresa no tiene estructurado sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones.

La empresa CIME Ingenieros al no tener un manejo adecuado de la estructura financiera puede conllevar a problemas muy graves asociados a su liquidez. Estas anomalías son muy comunes en nuestro medio y se presenta en pequeñas y medianas empresas familiares, que en muchos casos los ha llevado a la extinción de las empresas.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que, sin una adecuada planificación financiera, la empresa no tiene estipulado un presupuesto operativo y un presupuesto de inversión en activo fijo, lo que por lo general desencadena en una constante contracción del flujo de caja.

**Problema 6.** No se tiene una estructura organizacional correctamente definida.

El principal riesgo en la solución de este problema es la falta de concertación entre las partes, lo que podría extender el tiempo con una estructura organizacional que no cumple con los objetivos de la empresa y, a su vez, no permite el desarrollo sostenible deseado. Aunque parezca inusual, una estructura no acorde a las estrategias y objetivos de la empresa, traería consigo problemas en las operaciones más básicas de la empresa. Simplemente la empresa dejaría de operar, a lo largo del tiempo, por la falta de procedimientos de comunicación correcta entre las diferentes áreas.

## Capítulo IX: Resultados Esperados

La implementación de las soluciones propuestas en este documento, tendría una alta incidencia en los resultados de la empresa en el corto y mediano plazo.

Con la implementación de los lineamientos del gobierno corporativo se puede esperar la elaboración de un marco de procedimientos y funciones para descentralizar las decisiones, identificar actores claves para cada área y resolver conflictos de interés en un menor tiempo; de este modo la empresa se vuelve más responsable y más eficiente, fortaleciendo la confianza entre todos los grupos de interés, basándose en pilares de rentabilidad, resguardo patrimonial, sostenibilidad y respeto a los derechos humanos, permitiendo a la empresa contar con un desarrollo sostenido.

Del mismo modo, se hace referencia a la creación de dos unidades negocio (minería e hidrocarburos) que puedan prospectar y captar clientes nuevos para la organización. Estas nuevas unidades de negocio, a su vez, tendrán que diversificar los servicios que poseen (como por ejemplo la instalación y mantenimiento de GNL) con la finalidad de tener una mayor participación de mercado en el sector minero e hidrocarburos. Para estas tareas, se hace vital sin lugar a dudas de la implementación del área comercial y área de marketing en la organización.

Por otro lado, se espera que la organización pueda mejorar su estructura financiera que le permita tomar mejores decisiones a las que se realizan actualmente. Esta estructura financiera busca calzar las necesidades de la organización con financiamiento de entidades financieras, las cuales pueden brindar un menor costo financiero del que pueda obtener, la empresa, si es que se financia con sus proveedores. En ese sentido, se espera que la organización pueda conseguir que sus presupuestos de operaciones y de inversión, vayan orientados de acuerdo al ciclo operativo del negocio y que sus financiamientos vayan acordes con los plazos que se tienen estimados.

De esta manera, se puede determinar que las alternativas detalladas anteriormente ayudaran a la empresa a tener mejores resultados financieros en el largo plazo. En ese sentido, la empresa se ha propuesto alcanzar un nivel mínimo de ROE, ROI y EBITDA de 7.81%, 1.97% y 900M en promedio entre los años 2019 al 2022. Considerando que a la fecha de cierre del año 2018 ha sido de 5.81%, 3.25% y 634M, respectivamente. El detalle de estos resultados se encuentra en el capítulo 4.2 análisis cuantitativo del presente documento.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

El mercado de hidrocarburos está volviendo a tener un crecimiento, luego de un proceso de estancamiento, con unos planes de inversión entre los años 2019 y 2022 de 18,500MM USD. Pese a la coyuntura internacional y a la guerra comercial entre USA y China precisamente, el Perú aún ofrece oportunidades de desarrollo para las empresas de este sector, cabe mencionar que el estimado de este estudio fue realizado hasta agosto del año 2019.

La empresa CIME Ingenieros cuenta con una gran trayectoria de más de 30 años en el sector de hidrocarburos, el Gerente General y fundador es el Ingeniero Otmar Soto, al cual le reportan la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Técnico Comercial y la Gerencia Administrativa. Cuenta con una cartera de clientes fidelizados por medio de la satisfacción en la calidad de los servicios a lo largo de muchos años, logrando posicionarse como socio estratégico de grandes empresas muy importantes en el sector como refinería La Pampilla, PetroPerú, UNACEM y Consorcio Terminales. El alto grado de especialización que se realiza desde las posiciones de menor jerarquía y que se viene forjando a lo largo de la trayectoria del colaborador permite profundizar más en los conocimientos técnicos al compás de la tecnología que adquiere CIME Ingenieros del extranjero a través de sus proveedores. El fuerte vínculo con los principales clientes del sector de hidrocarburos es una de las mayores debilidades de la empresa; lo cual le ha impedido, apalancarse para despegar hacia nuevos y retadores horizontes.

A fines del período 2018, la empresa presentó ventas por USD 5,482 M, debido a que uno de sus principales clientes, la refinería La Pampilla, ha ganado varios contratos entre ellos uno cuya vigencia es hasta el año 2020. Asimismo, dentro de su portafolio de clientes, se tienen contratos a ejecutar con PetroPerú, UNACEM y Consorcio Terminales. En cuanto a la capacidad

de endeudamiento con respecto a la generación de la empresa (EBITDA) se puede apreciar que ha venido incrementándose de 1.26 en el año 2017 a 7.62 en el año 2018.

El problema clave que presenta CIME Ingenieros es la falta de implementación de Gobierno Corporativo, el cual es el conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento y la estructura de los órganos de gobierno de una empresa. La falta de estrategia empresarial, de planificación, el no haber desarrollado una adecuada estructura organizacional, ha limitado la ampliación de nuevos clientes, con los que se podría lograr una mayor participación de mercado y asimismo un crecimiento de los indicadores de rentabilidad, y cuando no se definen e implementan las estrategias necesarias pues no existe estructura organizacional que la soporte y garantice el cumplimiento eficiente y autónomo de cada área de la empresa, esta desorganización en la estructura se observa en la duplicidad de funciones que se genera en la empresa, obteniendo desafortunadas consecuencias como valorizaciones incorrectas de los proyectos así como no poder contar con un planeamiento financiero en el corto y mediano plazo en el cual se incluyan depreciaciones y capital de trabajo de las operaciones de la empresa. El incremento de la inversión y el esfuerzo agregado que se pueda generar en CIME Ingenieros para que pueda atender y darse abasto ante un inminente aumento de la demanda deben brindarle el soporte necesario a la empresa por medio de la implementación de un Gobierno Corporativo adecuado a esta empresa familiar a fin de que mantenga la dirección de la empresa y gestione las tomas de decisiones en base a criterios de las diversas áreas de la empresa, para poder obtener un incremento en la generación de valor de manera sostenible en el tiempo; nada sería factible sin la contención y la base necesaria como organización para poder asumir retos y una mayor productividad que le permitan mantenerse rentable y crecer como empresa.

CIME Ingenieros presenta otros problemas como la alta concentración en el portafolio de clientes, siendo el mayor porcentaje de servicios realizados en los clientes Petroperú y Relapasa, ante una eventual reducción de los servicios de estos clientes los ingresos de la compañía se

afectarían a gran escala; asimismo no se cuentan con servicios diversificados, por mucho tiempo el servicio que más se ha realizado es el de la construcción de tanques para combustibles. Una cartera diversificada genera que sea más maniobrable la oferta a los clientes antiguos y en la captación de nuevos, con el objetivo de generar un incremento en el market share del mismo mercado e incluso el poder ingresar a nuevos mercados; de igual manera, no se realizan valorizaciones adecuadas de los proyectos que se manejan lo cual genera distorsiones en los costos identificados reflejándose en la rentabilidad de la empresa y por último; la empresa no tiene estructuradas sus finanzas y con eso se complica la toma de decisiones para hacer inversiones o para licitar operaciones, no se cuenta con un planeamiento financiero en el corto y mediano plazo (depreciaciones y capital de trabajo en las operaciones), afectando la liquidez de la empresa, debido a que por lo general utiliza los ingresos de otra operación para cubrir la operación no planificada, restando liquidez a la empresa, requeridos para cubrir costos fijos ineludibles, el cual genera que se necesiten obtener préstamos para cubrir el déficit de dinero líquido. La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo, implica trabajar en base a altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia, generando confianza en sus stakeholders, lo que produciría en el largo plazo un impacto positivo en términos de valor y competitividad. Una correcta administración y la adecuada implementación de políticas de gobierno corporativo podrían dentro de un marco aquellas múltiples áreas de la empresa que necesitan ser reevaluadas y mejoradas para una eficiente toma de decisiones con la consecuente obtención de indicadores financieros favorables que permitan que CIME Ingenieros se ubique en una posición más competitiva en el mercado de hidrocarburos.

Consciente del entorno y de las necesidades del negocio y aún con las debilidades que a la fecha presenta CIME, la empresa ha sabido adoptar con compromiso y transparencia un crecimiento en base a tres pilares: económico, social y ambiental el cual puede mostrar a sus grupos de interés a través del reporte GRI del año 2017 elaborado por la empresa mediante el

cual evidencia la relevancia en sus operaciones de una sostenibilidad mediante un Sistema Integrado de gestión certificado en las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. En dicho reporte destaca una eficiente gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, el respeto por los derechos humanos y una eficiente gestión del talento humano con formación, capacitación, evaluación y retroalimentación de las competencias profesionales, así como la ética y políticas de anticorrupción que el Ing. Otmar Soto ha forjado durante los 30 años de CIME Ingenieros.

## **10.2 Recomendaciones**

Si bien es cierto esta investigación concluyó dos meses antes que la crisis por el COVID-19 obtenga su punto más álgido, se mantiene la importancia de las siguientes recomendaciones, a fin de lograr una mejor orientación de la empresa en esta situación de incertidumbre que plantea el entorno y también para que puede tomar a futuro mejores decisiones para mitigar los riesgos que planteen esta pandemia en el mundo y en el Perú.

Asimismo, se deben sentar las bases para la modificación de la estructura organizacional para que vaya acorde con el negocio, es decir, se tiene que identificar cual sería la mejor estructura que se puede adecuar al negocio. Esta estructura deberá contar con los niveles de jerarquización específicos, así como también, los roles, procedimientos y funciones de los puestos de las diversas áreas que conforman la organización.

Un aspecto a tomar en cuenta en las finanzas de la empresa es que se tiene que acondicionar los pagos de sus obligaciones al ciclo operativo del negocio, es decir, sus deudas corrientes deben ser canceladas con las operaciones propias del ciclo del negocio y sus actividades de inversión deben ser canceladas con los ingresos de la empresa, es decir, con el EBITDA. Asimismo, se debe contar con un presupuesto que integre las inversiones y gastos de las demás áreas de la organización, pues de lo contrario, esto llevaría a tener un desorden y una falta de planificación financiera que desencadenaría en mayores gastos financieros, produciendo muchas veces falta de

liquidez en la empresa al no tener contempladas inversiones de largo plazo en maquinarias y equipo, así como también, el mantenimiento de los mismos.

Por otro lado, se debe contar con una mejor implementación del área comercial en cuanto a se debe tener una mejor gestión hacia la posibilidad de incursionar en nuevos sectores como, por ejemplo, en la minería, debido a que existe una gran posibilidad de que la oferta de sus productos y servicios se incrementen, pues muchos de ellos pueden ser utilizados por este sector como, por ejemplo, lo son las instalaciones y mantenimiento de estructuras metalmecánicas para GNL (Gas Natural Licuado). Cabe mencionar que se ha tomado el sector minero como un nuevo sector debido a que representa más del 10% PBI y el 20% del impuesto a la renta en nuestro país. Para ello, se debe trabajar de forma directa con el área de marketing para que pueda desarrollar la marca y generar eventos relacionados con los sectores anteriormente expuestos.

Se debe mencionar que parte de la nueva estrategia comercial deberá estar enfocada en la prospección y captación de nuevos clientes que puedan incrementar su portafolio de clientes. De esta manera, se podrán tener nuevos proyectos con otros clientes que le permitan tener una mayor rentabilidad y así recuperar el Margen EBITDA que se ha venido contrayendo en los últimos períodos. Una estrategia para lograr la participación en proyectos de gran envergadura en ambos sectores (hidrocarburos y minería), es la posibilidad de que puedan generar una participación conjunta, ya que la empresa podría compartir su expertis y especialización en el tema de hidrocarburos con otra empresa de similares características de otro sector con la finalidad de que ambas empresas puedan tener resultados beneficiosos para sus organizaciones.

En base a los caracteres de medición analizados del Reporte GRI 2017 de la empresa, se recomienda promover y respetar una acorde estructura de gobernanza mencionada anteriormente, establecer y continuar una gestión óptima de los recursos a fin de mejorar la eficiencia y productividad, estimular la innovación, reduciendo los riesgos para las comunidades y el medio ambiente, así como enfocarse en la continuidad del negocio con todos sus proyectos.

## Referencias

Agencia Efe (28 de marzo del 2019) *Las Bambas: Cinco hechos para comprender el conflicto de las comunidades*, Recuperado el 05 de mayo, 2019 de <https://gestion.pe/peru/bambas-5-hechos-entender-brevemente-conflicto-zona-nndc-262703>.

Agencia Peruana de Noticias (03 de enero del 2019) *Proyectan en Perú inflación anual de 2,5% para 2019*, Recuperado el 02 de mayo, 2019 de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019>.

Agencia Peruana de Noticias (13 de agosto de 2019). *Camisea ha generado a Perú más de US\$8.000M en regalías desde el inicio de su exploración hace 15 años*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/camisea-ha-generado-peru-mas-de-us8000m-en-regalias-desde-el-inicio-de-su>

Agencia Peruana de Noticias (12 de diciembre de 2019). *Perú recibiría US\$ 12,800 millones de inversión minera en 2020 y 2021*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-recibiria-12800-millones-inversion-minera-2020-y-2021-778141.aspx>

Arias Alosilla, Y., & Linares Romero, M. (01 de junio de 2008). Tesis PUCP - Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial - Desarrollo de un Reporte de Sostenibilidad basado en la Metodología del Global Reporting Initiative (GRI) aplicado a la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/304/ALOSILLA\\_YE\\_NUE\\_DESARROLLO\\_DE\\_UN\\_REPORTE\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_BASADO\\_EN\\_LA\\_METODOLOGÍA\\_DEL\\_GLOBAL\\_REPORTING\\_INITIATIVE\\_APLICADO\\_A\\_LA\\_FACULTAD\\_DE\\_CIENCIAS\\_E\\_INGENIERÍA\\_DE\\_LA\\_PUCP.pdf?sequen](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/304/ALOSILLA_YE_NUE_DESARROLLO_DE_UN_REPORTE_DE_SOSTENIBILIDAD_BASADO_EN_LA_METODOLOGÍA_DEL_GLOBAL_REPORTING_INITIATIVE_APLICADO_A_LA_FACULTAD_DE_CIENCIAS_E_INGENIERÍA_DE_LA_PUCP.pdf?sequen)

Avolio Alecchi, B. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos 1ra edición*. Buenos Aires, Argentina: CENGAGE Learning.

Banco de Desarrollo de América Latina. (28 de Marzo de 2012). Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo para PyME boliviana. La Paz, Murillo, Bolivia.

Barcello De Paula, L. (2019). *Análisis de La Gestión de Los Grupos de Interés en El Ámbito de Las Empresas en España. Un Estudio Comparativo en Iberoamérica*. Oporto, Portugal: Juruá.

BBVA. (24 de octubre de 2019). *BBVA Research*. Obtenido de Inmigración venezolana a Perú: características e impactos macroeconómicos:

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/inmigracion-venezolana-a-peru-caracteristicas-e-impactos-macroeconomicos/>

Bnamericas (09 de enero de 2020). *bnamericas*. Obtenido de Perú arranca 2020 con crecimiento de dos dígitos en hidrocarburos: <https://www.bnamericas.com/es/noticias/peru-arranca-2020-con-crecimiento-de-dos-digitos-en-hidrocarburos>

Bragg, Steven (15 de octubre de 2019) Financial Structure. Obtenido de

<https://www.accountingtools.com/articles/2018/1/15/financial-structure?rq=financiera%20structure>

Bravo, J (2017). *Impactos económicos de la inmigración en Chile en un contexto de envejecimiento de la población*, Recuperado el 02 de mayo, 2019 de

<http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2017/01/10-01-17-informe-laboral-inmigrantes-trim-sep-nov-2016.pdf>.

Business for Social Responsibility (BSR) (2001-2007) Obtenido de: <http://www.bsr.org>

Cajiga J., (2010). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Cemefi, Centro mexicano para la filantropía. Obtenido de:

[https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

CCONCYTEC - Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (19 de Mayo de 2017). CONCYTEC. Obtenido de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-reve-la-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Ceupe. (2019). *Ceupe*. Obtenido de ¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA?: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-estructura-financiera-de-la-empresa.html>

CepymeNews. (14 de Agosto de 2019). *CEPYMEnews*. Obtenido de La Ley de Pareto o Regla del 80/20 en la gestión empresarial: <https://cepymenews.es/la-ley-de-pareto-regla-80-20-gestion-empresarial>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ª Ed.* Ciudad de México: Mc-Graw Hill.

CIME (2017). *Reporte de sostenibilidad 2017*.

Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible (2002). Obtenido de:

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-94.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (15 de Mayo de 2001). EUR - Lex: Access to European Union law. Obtenido de Estrategia en favor del desarrollo sostenible: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A128117>

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - WBCSD. (19 de Julio de 2019).

*Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - WBCSD*. Obtenido de El llamado del WBCSD para el liderazgo empresarial en derechos humanos se extiende

hasta América Latina y España: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Human-Rights/News/El-llamado-del-WBCSD-para-el-liderazgo-empresarial-en-derechos-humanos-se-extiende-hasta-America-Latina-y-Espana>

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Corporación Andina de Fomento (12 de Agosto de 2013). *Buen Gobierno Corporativo para América Latina*. Caracas, Capital, Venezuela.

Cuervo Tafur, J., & Osorio Agudelo, J. A. (2013). *Costeo basado en actividades ABC*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

D' Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.: Pearson.

Defensoría del Pueblo (01 de octubre del 2019). *REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º 187*. Recuperado el 30 de octubre, 2019 de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-187-Septiembre-2019.pdf> /.

De la Vega, M (18 de enero del 2018). *Expansión de la inversión privada será más sostenible en el 2019*. Recuperado el 01 de abril, 2019 de <https://www.imacorpmediosdigitales.com/PRENSA/2019/ENERO-2019/PERUPETRO/PERIODICOS/18-01-2019-PERUPETRO/PDF/ECONOMIA/EL-PERUANO-ECONOMIA-6-EXPANSION-DE-LA-INVERSION-PRIVADA-SERA-MAS-SOSTENIBLE-EN-EL-2019.pdf>.

Diario Gestión. (20 de Diciembre de 2016). *Gestión*. Obtenido de La Ecología y la Economía pueden ir de la Mano: <https://gestion.pe/economia/ecologia-economia-mano-149585-noticia/>

Diario Gestión. (9 de Febrero de 2017). *Gestión*. Obtenido de Hidrocarburos: Inversión en Exploración y Explotación cayó 48% en el 2016:

<https://gestion.pe/economia/hidrocarburos-inversion-exploracion-explotacion-cayo-48-2016-128344-noticia/>

Diario Gestión. (4 de Diciembre de 2018). *Gestión.pe*. Obtenido de Pablo de la Flor: "La minería en 2019 deberá afrontar la conflictividad y la burocracia":

<https://gestion.pe/panelg/cuales-son-retos-que-afrontar-mineria-2019-2209835>

Diario Gestión. (21 de Diciembre de 2018). *Gestión*. Obtenido de MEF dice que Perú liderará crecimiento económico en la región en 2019: <https://gestion.pe/economia/mef-dice-peru-liderara-crecimiento-economico-region-2019-nndc-253601-noticia/>

Diario Gestión. (13 de Setiembre de 2019). *Gestión.pe*. Obtenido de EE.UU. y China: ¿su guerra comercial afecta mis inversiones?:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EEgpV3M-7-kJ:https://gestion.pe/especial/businessstyle/inversiones/eeuu-y-china-su-guerra-comercial-afecta-mis-inversiones-noticia-1994610+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Más allá del caso de negocio para la sostenibilidad corporativa Estrategia empresarial y medio ambiente. *Business Strategy and the Environment*, 1.

Ediciones Diaz de Santos S.A. (1998). *Estrategias de Crecimiento. Guías de Gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Diaz de Santos.

Elcomercio.pe (15 de febrero del 2016). Buen Gobierno Corporativo: ¿por qué es importante?

Recuperado el 25 de junio, 2019 de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/buen-gobierno-corporativo-que-importante-noticia-1878512>.

Elcomercio.pe (26 de junio del 2018). *Censo 2017: la costa concentra el 58% de la población del país*. Recuperado el 01 de abril, 2019 de <https://elcomercio.pe/peru/censos-2017-costa-concentra-58-poblacion-pais-noticia-530585>.

Elcomercio.pe (16 de Octubre de 2018). *Perú ocupa el puesto 63 del ranking de competitividad global 2018 del WEF*. Recuperado el 06 de mayo, 2019 de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ocupa-puesto-63-ranking-competitividad-global-2018-wef-noticia-568399>.

Elkington, J. (1994). Hacia la Corporación Sostenible: Estrategias empresariales de beneficio mutuo para el desarrollo sostenible. *California Management Review*, 90 - 100.

El Peruano. (22 de Agosto de 2018). *El Peruano*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf)

El Peruano (29 de enero del 2019). *Impacto del sector hidrocarburos*. Recuperado el 01 de abril, 2019 de <https://elperuano.pe/noticia-impacto-del-sector-hidrocarburos-75195.aspx>.

ESAN - Graduate School of Business. (21 de Agosto de 2017). Universidad ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/08/la-tecnologia-como-clave-para-reactivar-el-sector-manufacturero-en-el-peru/>

Escuela de Negocios IESE, Fundación Entorno del Ministerio para la transición ecológica - Gobierno de España, PricewaterhouseCoopers. (2003). *Código de Gobierno de la Empresa Sostenible*. Barcelona, España: Escuela de Negocios IESE.

Friedman, M. (1971). La Responsabilidad Social de la Empresa Privada. *Centro de Estudios Economicos - Sociales (Por la libertad individual de producir, consumir, intercambiar y servir sin coerción ni privilegios)*, No. 239.

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (1 de Enero de 2008). *Mas-business.com*. Obtenido de La Responsabilidad Social en Las PYMEs - Una nueva cultura de competitividad sostenible: <http://www.mas-business.com/docs/La%20RSocial%20en%20pymes.pdf>

Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Revista Economía PUCP*, 81-104.

Global Reporting Initiative - GRI. (1 de Enero de 2019). *Global Reporting Initiative - GRI*.

Obtenido de Acerca de Los Informes de Sostenibilidad:

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

Grant, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Edición al castellano, traducción de Zulima Fernández, Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Reimpresión. Madrid, España. 2002.

Hablemos de Culturas. (16 de Enero de 2018). *Hablemosdeculturas.com*. Obtenido de

Diversidad Cultural en el Perú: Características y todo lo que necesita saber:

<https://hablemosdeculturas.com/diversidad-cultural-en-el-peru/>

Hallman, D.G. (1997), Ecumenical responses to climate change: a summary of the history and dynamics of ecumenical involvement in the issue of climate change - The Churches and Climate Change. Obtenido de:

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2065/is\\_n2\\_v49/ai\\_19496266](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2065/is_n2_v49/ai_19496266)>

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados 6ª Ed.* Ciudad de México: Prentice Hall.

H. Ansoff. "Strategies For Diversification", Harvard Business Review. Vol. 35 N° 5, pp. 113-124. 1957

Helena Saravia, M., Daza Beltrán, C., & García Acosta, G. (1 de Noviembre de 2016).

*Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Retos de la ergonomía para la Sostenibilidad corporativa: De la visión antropocéntrica a la eco-esférica:

[https://www.researchgate.net/publication/319255042\\_Retos\\_de\\_la\\_ergonomia\\_para\\_la\\_sostenibilidad\\_corporativa\\_de\\_la\\_vision\\_antropocentrica\\_a\\_la\\_eco-esferica](https://www.researchgate.net/publication/319255042_Retos_de_la_ergonomia_para_la_sostenibilidad_corporativa_de_la_vision_antropocentrica_a_la_eco-esferica)

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico 6ª Ed.* Madrid, España: Prentice Hall.

Hooper, K. (3 de Enero de 2019). *CNN en Español*. Obtenido de Por qué EE.UU. nunca ganaría una guerra comercial con China: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/03/por-que-ee-uu-nunca-ganaria-una-guerra-comercial-con-china/>

Ihobe, IDOM Ingeniería y Consultores S.A & Creara Consultores S.L. (1 de Junio de 2012). *Euskadi.eus*. Obtenido de Guía Metodológica para la aplicación de la norma UNE-ISO 14064-1:2006 para el desarrollo de inventario de Gases de efecto Invernadero en Organizaciones:  
[http://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/uneiso14064/es\\_def/adjuntos/PUB-2012-019-f-C-001.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/uneiso14064/es_def/adjuntos/PUB-2012-019-f-C-001.pdf)

Indecopi - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (25 de Junio de 2008). <https://www.indecopi.gob.pe>. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/defensa-de-la-libre-competencia/legislacion>

Indecopi - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (28 de Junio de 2008). [www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe). Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/legislacion>

I. Suárez. “Fundamentos Teóricos y Empíricos de la Relación entre Diversificación y Resultados Empresariales: Un Panorama”. *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 1 N° 3, pp. 139-165. 1993.

Ivorra Peñafort, L. R. (1 de Abril de 2017). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Nueva "Triple Línea Base de la Sostenibilidad" Sostenibilidad Redefinida:  
[https://www.researchgate.net/publication/318405399\\_Nueva\\_Triple\\_Linea\\_Base\\_de\\_la\\_Sostenibilidad\\_Sostenibilidad\\_Redefinida](https://www.researchgate.net/publication/318405399_Nueva_Triple_Linea_Base_de_la_Sostenibilidad_Sostenibilidad_Redefinida)

- La Cooperación Suiza en Perú - SECO. (20 de Junio de 2019). *La Cooperación Suiza en Perú - SECO*. Obtenido de Perú se convierte en el líder mundial en la cantidad de PYMES haciendo reportes de Sostenibilidad: <http://cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco-notas-de-prensa/71-seco-noticias/4326-8%20junio%202019>
- Lefort, F., & Gonzáles, R. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile. *Revista Abante*, 17-37.
- Legna, P. (1 de Diciembre de 2007). *Universidad Abierta Interamericana - Centro de Altos Estudios Globales*. Obtenido de Reporte de Sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido: <http://sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/rse/UAIS-RSE-300-001%20-%20Reportes%201.pdf>
- López Alcántara, M. B., & Gómez Agundiz, X. (2018). *Gestión de Costos y Precios*. Ciudad de México: Patria Educación.
- Medina Giacomozzi, A., Constanzo Hidalgo, A., & Sandoval Soto, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4),55-77. ISSN: 0186-1042. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=395/39524375004>
- MEF. (01 de Julio de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización*. Obtenido de Principales Ejes para Impulsar la Competitividad y Productividad: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad\\_productividad.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf)
- Mintzberg, H. (1995). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Montagut, X., & Vivas, E. (2006). *¿A dónde va el comercio justo?* Barcelona, España: Icaria.
- Montesinos, S. (18 de Setiembre de 2018). *Formagro.org*. Obtenido de Problemas Ambientales en el Perú: <https://www.formagro.org/problemas-ambientales-en-el-peru/>

Morillo Moreno, M. (2005). *La Contabilidad de Costos y El Diseño de Mezcla de productos*. Caracas, Venezuela: Red Actualidad Contable Faces.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad - George Town University*.

Naveda Cavero, E. (2012). El Buen Gobierno Corporativo. *Potal de Perú 2021*, 1.

Pacheco Coello, C. E. (2016). *La Información Financiera y Administrativa*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Pascualparada.com*. Obtenido de Análisis PESTEL: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/pestel-2/>

Pérez Espinoza, M., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y su Enfoque Ambiental: Una Visión Sostenible a Futuro. *Revista Universidad y Sociedad*.

Perú 21. (15 de Enero de 2019). *Perú 21*. Obtenido de CCL: Construcción liderará el crecimiento del PBI en 2019: <https://peru21.pe/economia/construccion-liderara-crecimiento-pbi-2019-estima-ccl-nndc-453282-noticia/>

Perú 21. (10 de Abril de 2019). *Perú 21*. Obtenido de INEI: Pobreza en el Perú disminuyó 1.2% en 2018: <https://peru21.pe/economia/pobreza-peru-disminuyo-1-2-puntos-2018-inei-nndc-471162-noticia/>

Petroperú. (01 de Enero de 2019). *Petroperú.com.pe*. Obtenido de Historia de Petroperú: <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/historia/>

- Porter, M. E. (1995). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria, segunda edición Reformada, México 2015.
- Porter, M., & Kramer, M. (1 de Enero de 2011). *Harvard Business Review - América Latina*. Obtenido de La creación de valor compartido:  
<https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (1 de Enero de 2019). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Repsol. (01 de Enero de 2019). *Repsol.pe*. Obtenido de Historia de la Pampilla:  
<https://www.repsol.pe/es/la-pampilla/historia/index.cshtml>
- Rico, R. (2004). Teorías Implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38, N°1 p 121-130.
- R. Rumelt. "Strategy, Structure, and Economic Performance". Harvard Business School Press. Boston, Estados Unidos. 1974
- R. Rumelt. "Diversification Strategy and Profitability". *Strategic Management Journal*. Vol. 3, pp. 359-369. 1982
- Saldarriaga, J. M. (31 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de Sector Hidrocarburos: ¿2019, año de inflexión?: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-hidrocarburos-2019-ano-inflexion-noticia-592861-noticia/>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

SMV (2019) *Gobierno Corporativo*. Recuperado el 06 de setiembre, 2019 de [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo?data=4BF937842B3A0A085D942F2E13337DDFBC24C632B6F12BACB5B8E999596EC99368B9819C22](https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=4BF937842B3A0A085D942F2E13337DDFBC24C632B6F12BACB5B8E999596EC99368B9819C22)

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

SUNAFIL - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2016). [www.sunafil.gob.pe](http://www.sunafil.gob.pe).  
Obtenido de <https://www.sunafil.gob.pe/seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html#i-marco-legal-2>

SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2016). [www.sunat.gob.pe/](http://www.sunat.gob.pe/).  
Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>

SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2019). *Criterio de búsqueda de número de trabajadores en empresa en Sunat*. Recuperado el 05 de abril, 2019 de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/frameCriterioBusqueda.jsp>.

Tirole, J. (1 de Diciembre de 1999). *Revista PUCP*. Obtenido de El Gobierno Corporativo: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/download/252/244>

Traverso, I. (5 de Junio de 2014). *Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - Osinergmin*. Obtenido de Rol y Funciones del Osinergmin: <http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Publico/OficinaComunicaciones/EventosRealizados/ForoMoquegua/1/Rol%20y%20Funciones%20del%20Osinergmin.pdf>

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN. (1 de Enero de 2008). *Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN*. Obtenido de Diseñando un

Futuro Sostenible - Programa de la UICN 2009 - 2012:

<https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCC-4th-002-Es.pdf>

Universidad de Lima. (11 de Agosto de 2015). *Universidad de Lima*. Obtenido de

Responsabilidad Social en Las Pymes:

<http://www.ulima.edu.pe/pregrado/comunicacion/noticias/responsabilidad-social-en-las-pymes>

Valdiglesias Oviedo, J. (01 de Junio de 2018). *Revista de Investigación de la UNMSM*. Obtenido de Efectos de corto plazo de la inmigración venezolana en el Perú:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjTnpmAzurmAhVQrlkKHU6jARsQFjABegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Frevistainvestigacion.unmsm.edu.pe%2Findex.php%2Fecono%2Farticle%2Fdownload%2F15805%2F13532%2F&usg=AOvVaw3Prt07wtZKQIHNkPIj>

Vega, E. (1 de Abril de 2019). *El Comercio*. Obtenido de Empresas ingresan a la era

‘compliance’: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/empresas-ingresan-compliance-noticia-508737>.

Wheelen, T., J. Hunger e I. Oliva (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Young, J (15 de abril de 2019) *Financial Structure*. Obtenido de

<https://www.investopedia.com/terms/f/financiam-structure.asp>

Zuñiga, J. (9 de Febrero de 2019). *Exitosa Noticias*. Obtenido de La inestabilidad política y el

crecimiento en el Perú: <https://exitosanoticias.pe/v1/opinionla-inestabilidad-politica-y-el-crecimiento-en-el-peru/>

## Apéndice A: Entrevista con la Coordinadora Administrativa

Entrevistador 1: ¿Tienen proyectos en los que no están obteniendo una rentabilidad?

Coordinadora Administrativa: No en todos los proyectos, pero si existen clientes u operaciones bien puntuales que presentamos ese escenario. Si se tiene un portafolio de proyectos, se aproximan ganancias en un 70 a 80 por ciento de los proyectos. Sobre esto, intentamos no perder dinero cuando el cliente solicita algún servicio extra y no quiere que se le cobre como adicional. Es por ello, que terminamos negociando para tener un precio justo.

Entrevistador 2: ¿Es fácil el ingreso en este rubro? O ¿Se presentan muchas restricciones de entrada como certificaciones y normativas?

Coordinadora Administrativa: Es complicado entrar en este rubro, por la experiencia ganada por CIME y que es reconocida por los principales clientes. También es necesario contar con certificaciones y normas empresariales que permitan una diferenciación. Este es el caso de los servicios industriales de Gas; los cuales, deben contar con un número de registro en Osinergmin que es brindado luego de pasar por un programa de capacitaciones.

Entrevistador 1: ¿Cómo es el proceso de inicio de un proyecto?

Coordinadora Administrativa: Cuando uno postula se le debe enviar al cliente los estados de resultados de la empresa; los cuales deben demostrar la solvencia suficiente para asumir el proyecto licitado. Así mismo, al ganar siempre nos piden una carta fianza, asegurando que si no cumplimos con la ejecución del proyecto exista una indemnización. Además, desde hace poco tiempo nos están solicitando un nuevo seguro de riesgo operativo profesional. La cual, no la brinda ninguna aseguradora del país y se ha tenido que solicitar internacionalmente.

Entrevistador 2: ¿Cómo se realizó el pedido del seguro internacional?

Coordinadora Administrativa: Se buscó una aseguradora internacional que tuviera el seguro descrito. Al encontrarla, nos confirmó que demoraría 12 días en procesar la solicitud y

nuestro cliente solicitaba tener este seguro de una semana para otra; esto nos generó mayores tiempos y costos que podrían terminar por dejarnos fuera de la licitación.

Entrevistador 1: ¿Cómo se encuentra tu mercado de hidrocarburos?

Coordinadora Administrativa: El mercado fue golpeado el 2016, yo les podría dar una aproximación, pero obtendrían una mejor respuesta por parte del Gerente General o el Gerente Técnico Comercial. En el 2016 se tuvieron muchos proyectos paralizados por la reducción de inversión por parte de las principales empresas del rubro. Los siguientes años ha ido mejorando hasta la actualidad que vemos muchas oportunidades de proyectos que iniciarán este año. Hay que precisar que existen algunos proyectos que requieren que seamos una empresa más grande y con mayor solvencia para asumir la totalidad del proyecto y otros que son muy chicos como para que CIME obtenga la rentabilidad deseada.

Entrevistador 1: ¿Se han consorciado con alguna empresa para asumir proyectos más grandes?

Coordinadora Administrativa: Si hemos asumido proyectos más grandes en consorcio con una empresa española.

Entrevistador 2: ¿Existen sustitutos para los insumos que utilizan en la fabricación de sus tanques?

Coordinadora Administrativa: Podríamos decir que las marcas coreanas y chinas son las sustitutas de los materiales que utilizamos; si es que los clientes solicitaran mayor tecnología. Pero la gran mayoría de empresas no conocen sobre esto; un ejemplo es una minera que solicitaba en su licitación la fabricación de un tanque cuello de pato; el cual, es considerado un tanque antiguo por su menor eficiencia.

Entrevistador 1: ¿Los productos que ofrecen son bien especializados?

Coordinadora Administrativa: Si consideramos que fabricamos tanques bien especializados con insumos de la mejor tecnología que encontramos en una feria de los Estados Unidos. Contamos con un convenio con esta empresa norteamericana para ser el principal y único importador para Perú. Al principio aquí en el país no era tan reconocida esta tecnología, pero poco a poco se está solicitando que los tanques cuenten con esta tecnología para una mayor eficiencia.

Entrevistador 1: ¿El estado dificulta los tiempos de fabricación de tanques en el rubro de hidrocarburos?

Coordinadora Administrativa: El estado dificulta una ejecución rápida, debido a la gran cantidad de trámites burocráticos para una construcción de este tipo.

Entrevistador 2: ¿El estado sería el principal filtro para el ingreso a este mercado?

Coordinadora Administrativa: Por lo que hemos visto en las licitaciones, es el estado el que alarga los plazos de ejecución y nos genera problemas para obtener los permisos correspondientes.

Entrevistador 2: Es decir, que ustedes ya hicieron el tanque, pero ¿Aun no es utilizado el tanque porque no cuenta con los permisos medioambientales?

Coordinadora Administrativa: Antes de iniciar la obra, se realiza un análisis de ingeniería por parte de una empresa consultora que se encarga de hacer los planos de construcción y con estos documentos se solicita al estado los permisos correspondientes. Luego de obtener los permisos, el cliente convoca a sus proveedores para la construcción correspondiente. Todo este proceso podría demorar hasta 3 años para recién ser convocado.

Entrevistador 2: ¿Cuánta eficiencia tienen estos tanques con nueva tecnología comparados a los antiguos?

Coordinadora Administrativa: En nuestro rubro de hidrocarburos, podemos decir que la capacidad de 20 tanques antiguos las puedes obtener en 19 tanque con la nueva tecnología. Realmente terminan ahorrándose la construcción de 1 tanque, que equivale a un gran gasto.

Entrevistador 1: ¿Cómo se encuentra el mercado en general?

Coordinadora Administrativa: El escenario actual es difícil, pero es aún mayor por la competencia que estamos teniendo. En 2016 se pararon casi todas las inversiones y para el 2017 tampoco se tuvo un gran volumen de inversión. Esto se debió a la corrupción política que tuvimos y que generaron que las empresas no pagaran a sus proveedores en los 3 a 6 meses que se había coordinado y tampoco les podía reclamar porque en algunos casos los clientes en un futuro podrían dejar de convocarlos. Esta espera es un tema de confianza por la gran cantidad de proyectos que se habían realizado para ellos.

Entrevistador 1: ¿Cuáles serían sus principales clientes?

Coordinadora Administrativa: En este grupo se encuentran Pampilla y Petroperú. Podemos decir que los servicios de Pampilla no nos generan grandes ingresos, pero utilizamos los mismos como estrategia comercial para obtener un mayor reconocimiento en el rubro. En estos casos, ganamos por volumen de proyectos y en el caso de servicios de mantenimiento para los siguientes 2 años.

Entrevistador 2: ¿Les afectó el fenómeno del niño?

Coordinadora Administrativa: No nos afectó el fenómeno del niño, pero si los tornados de hubo el año pasado 2016 – 2017. Estos causaron inundaciones en los estados unidos, que impidieron que nos enviaran los insumos para la construcción de nuestros tanques (sellos y membranas). Bajo este escenario, terminaron enviándonos los insumos después de 2 meses; pese a esto, igual nuestro proveedor HMT nos solicitó el pago en 3 meses y el cliente nos terminó

pagando después de 6 meses. Este fue un escenario muy complicado para cuadrar nuestro flujo de caja y la liquidez necesaria para las operaciones diarias.

Entrevistador 2: ¿El flujo de caja está bien gestionado?

Coordinadora Administrativa: Siempre tenemos problemas para armar los flujos por proyecto; debido a que nuestros clientes solicitan un menor tiempo de ejecución de obras o piden servicios adicionales. A veces estos servicios adicionales nos lo solicitan durante la ejecución de nuestro proyecto, produciendo un aplazamiento de los tiempos planificados, una desorganización con los colaboradores que terminan trabajando doble turno y se acelera el análisis de los costos logísticos para estos servicios complementarios. Siendo este el principal problema porque tenemos como objetivo terminar todo a tiempo y sin exceder los costos.

Entrevistador 2: ¿Cuánto tiempo demoran en pagarles sus clientes?

Coordinadora Administrativa: Mayormente terminan pagándonos en 3 meses.

Entrevistador 2: ¿Cuánto tiempo demoran en pagar a sus proveedores?

Coordinadora Administrativa: En algunos casos nuestros proveedores solicitan el pago adelantado y en efectivo. En otros casos hemos negociado para que se les pague en 30 días y en muy pocos casos en 45 días. Por este motivo, estamos financiando permanentemente la liquidez de la empresa.

Entrevistador 2: ¿El mercado se encuentra concentrado o existe la oportunidad de que entren más competidores?

Coordinadora Administrativa: Es difícil que entre un nuevo competidor local por las alianzas que ya tienen las actuales empresas con sus clientes. Más bien estarían ingresando competidores internacionales que ya cuentan con una experiencia ganada. Cabe precisar que es un mercado que llama la atención y que presenta oportunidades para seguir creciendo. Por ello, han ingresado muchos competidores internacionales y hemos terminado bajando los precios

hasta el límite para poder captar la mayor cantidad de proyectos. Pese a esto, hemos tenido competencia local que cotiza por debajo de nosotros por su necesidad de liquidez al encontrarse en quiebra. Consideramos que estas empresas están malogrando el negocio al tomar los proyectos y finalmente no culminarlos.

Entrevistador 1: ¿Cómo reacciona el cliente, cuando dichas empresas locales no culminan el proyecto?

Coordinadora Administrativa: Normalmente los clientes terminan llamándonos para culminarlo; pero nuestra incomodidad es que brindaremos el servicio como algo adicional y no podremos agregar todo el proyecto a nuestro portafolio. Así mismo, las ganancias serán menores.

Entrevistador 2: ¿Cómo está constituida la fuerza comercial de CIME?

Coordinadora Administrativa: Actualmente, los clientes nos están llegando por lealtad o por recomendación. No presentamos una fuerza de ventas, pero si estamos pendientes de nuevos proyectos que se encuentren en licitación y podamos postular. En estos casos los que van a la licitación son los dueños, el gerente técnico comercial y el área de presupuestos.

Entrevistador 2: ¿A cuántas licitaciones al mes se están presentando?

Coordinadora Administrativa: Al mes se están presentando aproximadamente entre una a dos licitaciones. Esto debido a que no nos presentamos a la licitación sin una previa visita al lugar en donde se realizarán las obras. Porque nos hemos dado con la sorpresa que la información escrita en la licitación es menor a lo que realmente se debe hacer o falta mayor detalle sobre el factor medio ambiental o se requieren mayores requisitos para el inicio de obra.

Entrevistador 1: ¿Cuál es su política de contratación de un proveedor?

Coordinadora Administrativa: Se realizan siempre cotizaciones con varios proveedores; en este sentido, tiene mucha relevancia las apreciaciones que tenga el área de operaciones y el tiempo que nos da el cliente para realizar los servicios. En casos en que el cliente solicita

servicios complementarios, hemos terminado corriendo con operaciones y logística para obtener los proveedores requeridos en el menor tiempo posible. Esto ha terminado causando proyectos ineficientes.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con una lista de proveedores pre-establecidos? Coordinadora Administrativa: Si contamos con una base de datos de proveedores. Porque los procesos de cotización pueden llegar a demorar hasta 1 semana y los proveedores que se encuentran en esa lista dan prioridad a nuestra atención.

Entrevistador 1: En el proceso de selección de un proveedor, ¿Tienen en cuenta el precio del insumo?

Coordinadora Administrativa: Esto dependerá del insumo; en el caso de ferretería, se termina solicitando cotización de cualquier proveedor que cuente con una buena calidad de productos; la cual, es solicitada por los clientes y se optará por el que sea el menor precio. Cabe precisar que los certificados de calidad en nuestros insumos, es un factor tomado en cuenta en el puntaje de las licitaciones. Este puntaje se da como cuando se cuenta con una certificación ISO, el cliente termina dando un punto más, si tiene un certificado de salud ocupacional dan 2 puntos más y si hemos trabajado proyectos anteriores es otro punto más. Y el que ganará la licitación, es la empresa que obtenga la mayor cantidad de puntos.

Entrevistador 2: ¿Qué otros servicios aparte de la fabricación de tanques ofrece CIME?

Coordinadora Administrativa: Anteriormente ejecutábamos la construcción de carreteras. Pero ya no hemos vuelto a realizar esta clase de proyectos porque con el servicio de fabricación de tanques hemos obtenido una mayor rentabilidad. Además, obtenemos una buena rentabilidad en los servicios metal-eléctricos; en los cuales, se incluye la instalación de instrumentación necesaria para las operaciones de esta clase de clientes. Así mismo, tenemos una mejor

predisposición por parte de nuestros ingenieros para trabajar en la construcción de un tanque y no en algo más simple como una autopista o carretera.

Entrevistador 2: ¿Qué porcentaje tienen los servicios de fabricación de tanques y los servicios de metal-mecánica dentro de la empresa?

Coordinadora Administrativa: Nuestros servicios de construcción de tanques está en un 65 por ciento. Para el caso de servicios metal-mecánicos, tenemos un proyecto importante y varios de menor tamaño que llegan a representar aproximadamente el 30 por ciento. Finalmente tenemos un 5 por ciento de otros proyectos o agregados que solicitan nuestros clientes y son de menor ganancia.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con un sistema de información dentro de la empresa?

Coordinadora Administrativa: La empresa StarSoft nos provee un software parecido a un ERP; en donde se ingresa información de recursos humano, contabilidad, registros de logística y facturaciones. Este sistema ha sido solicitado por el área de finanzas y programado acorde a las necesidades de CIME. Así mismo, periódicamente se capacita a los nuevos colaboradores sobre su utilización. Lamentablemente este sistema no es administrado por nosotros y de requerir alguna nueva plantilla con información de la empresa, sería necesario que un consultor de StarSoft realice los cambios deseados. Este ha sido el caso de mi solicitud para que el sistema cuente con nuevos indicadores de la gestión que estamos realizando.

Entrevistador 2: ¿Qué otras instalaciones aparte de las oficinas administrativas tiene la empresa?

Coordinadora Administrativa: A parte de las oficinas administras en las que nos encontramos, tenemos una planta de pre-construcción en Lurín y otro terreno en el callao en donde se encuentra la maquinaria.

Entrevistador 2: ¿Tercerizan la maquinaria que utilizan?

Coordinadora Administrativa: No tercerizamos, salvo en operaciones que recién estamos empezando a realizar, pero al final terminamos comprando toda la maquinaria que necesitáramos.

Entrevistador 1: ¿Cómo terminan alquilando la maquina?

Coordinadora Administrativa: En algunos proyectos hemos terminado alquilando maquinaria de nuestros clientes para no incurrir en el costo de traslado de nuestra propia maquinaria y porque se encontraba detallado en el contrato que teníamos con ellos. Pero esto cambio en el 2017, cuando el cliente empezó a solicitar que siempre utilicemos nuestra propia maquinaria. Otro problema que hemos tenido al tercerizar es la formalidad de las empresas que te alquilan la maquinaria y que en ocasiones; de un día para otro pese a tener un contrato por varios días, nos quitaron la maquinaria porque conseguían un cliente que les pagaba más. Bajo este escenario es que decidimos siempre comprar la maquinaria que requerimos.

Entrevistador 2: ¿Con que otros proveedores han presentado esta situación?

Coordinadora Administrativa: Esta misma situación, la hemos tenido con los soldadores y operarios; los cuales, los hemos contratado pero el día que tocaba firmar contrato no se aparecían. También luego de culminar los descansos médicos, no volvían al trabajo y también terminaban llegando o no yendo a las capacitaciones que nos brindaba el cliente.

Entrevistador 2: ¿Por qué es inestable los soldadores?

Coordinadora Administrativa: Son inestables porque siempre desean ganar más dinero.

Entrevistador 1: ¿Las operaciones son una debilidad?

Coordinadora Administrativa: Si, debido a que los operarios de cada 20 llegan tarde 10 a trabajar. Y por este motivo, hemos tenido problemas para sus traslados desde la puerta de la instalación del cliente al área que se realizará la obra; debido a que el bus que hace esta ruta tiene un horario pre-establecido.

Entrevistador 2: ¿Qué estrategia están ejecutando por la salida de sus soldadores?

Coordinadora Administrativa: Hemos comprado robots que realizan algunos procesos de soldadura y con esto hemos ahorrado bastante. Pero, aun así, existen soldaduras especiales que requieren soldadores con experiencia. Y a veces, terminan cobrándome por tramo y hasta por punto de soldadura. Debido a esto, estamos empezando un contacto con una empresa que brinda servicios de soldadura. Consideramos que, al ser una empresa los pagos serían más acorde a los trabajos de soldadura que requerimos; pero posiblemente nos cobren muy caro y continuaremos con los servicios de soldadores independientes. Cabe precisar que a veces no se puede tercerizar nada por encontrarse detallado en el contrato con el cliente.

Entrevistador 2: ¿Sus trabajadores cuentan con EPS?

Coordinadora Administrativa: Cuentan con ESSALUD y con un seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), que les permite tener una atención en clínicas por cualquier accidente durante su trabajo diario. Para las demás citas ambulatorias deberán utilizar el servicio de ESSALUD.

Entrevistador 2: ¿Qué estrategia de Marketing tiene la empresa?

Coordinadora Administrativa: Nos hemos promocionado en una revista y en páginas web del sector hidrocarburos, pero no hemos logrado el impacto deseado. Así mismo, se tuvo un convenio con Telefónica Adwords para saber la cantidad de vistas que tenía CIME en el mes. Pero esta información representaba a las personas que deseaban trabajar para CIME y por eso terminamos quitándolo. Bajo este escenario; a través de conocidos, hemos accedido a una lista de contactos directos de varias empresas del rubro de hidrocarburos y mineros. Con esta información, logramos una promoción directa de nuestros servicios. Otra estrategia, es la utilización de un CRM que permita un monitoreo de nuestros clientes, desde que le presentamos

la propuesta hasta que termina aceptándonos y también ayuda a saber las razones por las que un cliente no nos acepta.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con una página web de la empresa?

Coordinadora Administrativa: Si, pero más nos buscan por ese medio para enviarnos su CV y deseamos que se vuelva nuestra puerta de entrada para nuevos negocios. Para lo cual, invertiremos en Adword de manera directa y ya no por medio de intermediarios.

Entrevistador 2: ¿Cómo les ha beneficiado los tratados de libre comercio que firmó Perú?

Coordinadora Administrativa: Nos ha beneficiado en la reducción de impuestos para la importación de insumos de la empresa HMT que se encuentra en Estados Unidos. Así mismo, nos ha permitido reducir el tiempo de importación a 1 mes

Entrevistador 1: ¿En qué moneda hacen sus facturaciones?

Coordinadora Administrativa: Nuestra mayoría de cotizaciones es en dólares. Podemos decir que un 80 por ciento de las facturaciones son en dólares y solo un 20 por ciento en soles.

Entrevistador 2: ¿Te impacta mucho el tipo de cambio?

Coordinadora Administrativa: Si me impacta el tipo de cambio; sobre todo en la compra de metal que realizamos para la fabricación de nuestros tanques. Una medida propuesta es establecer contratos con los proveedores para tener un precio pre establecido en todo el año. Pero no hemos logrado llegar a este tipo de contrato.

Entrevistador 1: ¿Se cuenta con un Forecast para el tipo de cambio?

Coordinadora Administrativa: Esto lo planteo el área financiera, pero no hemos tenido mayor detalle al respecto. Porque en un mes facturamos 1 o 2 cuentas. Y a veces terminamos facturando cada 2 meses.

Entrevistador 2: Sabemos que tienen sus oficinas administrativas aquí en el callao, su planta de pre-fabricación en Lurín y otro local aquí en el callao donde tienen guardada maquinaria, ¿Cuentan con alguna estrategia de distribución de oficinas?

Coordinadora Administrativa: En un momento se pensó trasladar las oficinas administrativas a Lurín; porque el local es bien grande y por la cercanía a las operaciones de pre-fabricación. Pero finalmente, no se optó por esto debido a la crisis que se tuvo en el 2016 y 2017 que terminó afectándonos bastante. Luego de ello, no han vuelto a pensar en la posibilidad de mudarse a Lurín, sino alquilar oficinas por San Isidro.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con una ficha de mantenimiento y remodelación de maquinaria?

Coordinadora Administrativa: Si contamos con una ficha de mantenimiento, pero lamentablemente no se toma en cuenta en el tiempo debido. En algunos casos, terminan haciendo el mantenimiento correspondiente, cuando se firma un nuevo proyecto y es requerida la maquinaria. Siendo este escenario un factor de retraso para el inicio de obras.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un indicador de capacidad ociosa?

Coordinadora Administrativa: Podemos decir que tenemos cero capacidades ociosas, porque nuestros proyectos demandan el trabajo de todos nuestros operarios. Y debido a que tenemos una alta demanda, es que pensamos en comprar más maquinaria.

. Entrevistador 2: ¿Cómo se estima el tiempo en que se tendrá que renovar maquinaria?

Coordinadora Administrativa: El tiempo lo define el área de operaciones, quien nos informa cuando será necesario renovar. Así mismo, existen otros casos en que el operario termina malogrando la maquinaria por no haber tenido una buena capacitación. Y lamentablemente terminamos asumiendo el arreglo del equipo.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un costo de capital (CAPEX) bien definido?

Coordinadora Administrativa: No estamos asumiendo este costo de capital. El área de finanzas propuesto la inclusión, pero no ha tenido la aceptación necesaria.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con una inversión en investigación de algún tipo?

Coordinadora Administrativa: Podemos decir que nuestra principal inversión para contar con insumos de alta tecnología es el pago para ingresar a un congreso anual sobre innovación en el rubro de hidrocarburos. Prácticamente todos los años hemos asistido y hemos podido incluir insumos y materiales de última generación para nuestra fabricación de tanques. Con esto podemos decir que estamos tercerizando lo que es la innovación en insumos para este rubro. Esto porque para lograr un expertis en innovación, es requerido mucho tiempo y dinero con el que no contamos. Por lo que mejor establecemos alianzas en esta feria para traer al Perú las mejores innovaciones en la industria.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con un indicador de trabajadores por género? ¿Está establecido la cantidad de trabajadores por género que debe tener CIME?

Coordinadora Administrativa: No se tiene una norma del estado que establezca esto. De todas maneras, estamos al pendiente para aumentar nuestra cantidad de trabajadoras. Cabe resaltar que en el área administrativa somos más mujeres que hombres. Pero debemos tener en cuenta que la mayor cantidad de colaboradores son del área de operaciones; fuera de esto son mayores las mujeres en el área de supervisión y jefe de proyecto.

Entrevistador 2: ¿Mantienen un porcentaje de mujeres trabajando para CIME?

Coordinadora Administrativa: No existe un porcentaje al respecto, pero si sacamos cada año la cantidad de trabajadoras y hace poco se tomó la decisión de llegar al 20% de colaboradoras mujeres.

Entrevistador 2: ¿Se cuenta con el 100% de capacitaciones en temas de corrupción?

Coordinadora Administrativa: Presentamos un desfase de capacitaciones en el área operativa porque requerimos que los operarios dejen de trabajar 1 día para poderlos capacitar y eso representa una gran pérdida de dinero. Así mismo, el área administrativa incurre en un gasto por el traslado de una persona al lugar de operaciones; lo cual, demora en promedio una semana. Por este motivo, hemos programado fechas de capacitación en el año y siempre y cuando el grupo de operarios pueda para.

Entrevistador 2: ¿Cómo se manejan las horas extras?

Coordinadora Administrativa: Se maneja el pago de horas extras para los operarios; pero no para el área administrativa.

Entrevistador 2: ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? ¿Se encuentran todos en planilla?

Coordinadora Administrativa: Dependerá de la cantidad de proyectos que tengamos; pero en promedio serán unas 200 a 250 personas. Y si, todos se encuentran en planilla por proyecto. Los cuales, son contratos por aproximadamente 6 meses dependiendo del proyecto, se puede extender el plazo.

Entrevistador 2: ¿Se tiene mucha rotación de personal?

Coordinadora Administrativa: Intentamos trabajar siempre con los mismos operarios. Pero obviamente, tenemos operarios con los que trabajamos mejor que otros y son más considerados para nuestros nuevos proyectos.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con algún plan de relaciones comunitarias? Coordinadora Administrativa: Eso lo ven nuestros clientes; quienes se encargan de los permisos correspondientes para que sus proveedores puedan ejecutar la obra.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con algún programa social propio de CIME?

Coordinadora Administrativa: No, estamos proponiendo el apadrinamiento de 1 niño por trabajador para navidad.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con un análisis de impacto social?

Coordinadora Administrativa: No, porque nosotros no consideramos una responsabilidad social. Solamente tenemos responsabilidad con la seguridad de nuestros trabajadores y sobre el impacto del medio ambiente, producto de nuestros residuos.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con pre-requisitos de cada uno de sus puestos de trabajo?

Coordinadora Administrativa: Contamos con un manual especificado sobre nuestras funciones y responsabilidades basadas en la norma ISO-9001. Así mismo, estos documentos son modificados debido a las solicitudes de nuestros clientes. Porque en algunos casos, nos solicitan personal con mayor experiencia y se termina modificando dichos documentos.

Entrevistador 2: ¿Qué tipo de liderazgo usan dentro de la empresa? (Posiblemente sea un liderazgo transaccional o más transformacional)

Coordinadora Administrativa: Consideraríamos que en el área administrativa se presenta un liderazgo transaccional; porque si un colaborador le dan mayor responsabilidad le terminan subiendo el sueldo, pero no se le paga capacitaciones para su desarrollo profesional. En cambio, en el área operativa, se está presentando un liderazgo transformacional porque los operarios ingresan en algunos casos sin saber nada y luego de un tiempo obtienen mayores conocimientos para operar maquinaria o para ser soldadores, esto no se encuentra en un contrato, pero si es un tema ideológico.

Para estas capacitaciones nos apoyamos en algunos casos en nuestros proveedores; quienes periódicamente nos brindan capacitaciones sobre el uso de maquinaria, utilización de insumos de construcción, etc. Por otra parte, podríamos entender que llevamos a cabo un liderazgo transformacional en el área de contabilidad; porque ingresan como practicantes y poco

a poco van obteniendo mayores conocimientos sobre la contabilidad de CIME y termina subiendo de puestos hasta llegar a ser jefes. Este caso se dio en el 2015 con una practicante que al día de hoy es la jefa de dicha área. Lo mismo se está presentando en el área de recursos humanos.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con un costeo ABC sobre el consumo de energía, el cual permita la asignación de costos de energía por área y por proyecto?

Coordinadora Administrativa: Se maneja el costo de energía por sede. En el caso de nuestra oficina administrativa; el gasto de energía es prácticamente el mismo todo el año. En cambio, en la planta Lurín, se presenta un incremento en algunos meses por el mayor número de proyectos que tengamos; cabe precisar que sería difícil costear en Lurín la energía por ambientes porque la iluminación es general para toda la sede y no existen divisiones por zona del flujo eléctrico.

Entrevistador 2: ¿Cuál es el principal problema de CIME?

Coordinadora Administrativa: Consideramos que el principal problema es la sensibilidad que tiene el área de operaciones sobre el gasto en que incurrimos. Porque consideran inadecuado el incremento en gastos por la posibilidad de perjudicar el funcionamiento actual de la empresa. Bajo este escenario, estamos solicitando que se incluya una política de valorización por actividad y por proyecto. La cual nos permita romper el esquema de que todos los pagos son fijos y así saber los que son fijos o variables.

Un ejemplo son los proyectos que se tienen planificados para mes y medio; pero terminan pagan a los operarios por dos meses completos. Con este fin, buscaremos que se registren todas las actividades que realizan los operarios en cada fecha del proyecto y hacer una comparación con lo que se planificó al inicio. Cabe precisar que no pensamos bajar el sueldo a nadie, sino

tener un mayor control sobre las actividades que realiza cada operario mes a mes y saber a su vez, si son las correctas.

Por otra parte debido a los accidentes que se han presentado, se está evaluando implementar los procedimientos operativos a detalle. Este escenario se debe en gran medida a que los supervisores no están ejerciendo firmemente un control sobre los operarios o no están realizando las capacitaciones adecuadas. También se debe a que no se tiene procedimientos y formas de costear pre-establecidas para escenarios no esperados.

Entrevistador 2: ¿Cómo realizan el reciclaje de sus residuos por proyecto?

Coordinadora Administrativa: Nosotros contamos con el ISO14001 y velamos por el correcto tratamiento de todos nuestros residuos. En algunos casos lo hacemos a través de un proveedor que nos asegura el correcto tratamiento de todos nuestros residuos. En otros casos, el cliente cuenta con procesos de reciclaje pre-establecidos y nos termina solicitando la entrega de residuos ya segregados (separación por tipo de material). Luego, el cliente realiza su proceso de reciclaje y nos termina entregando el certificado correspondiente para las validaciones que realice la autoridad competente.

Entrevistador 2: ¿Les afectaría la inclusión de nuevas leyes sobre la protección medioambiental?

Coordinadora Administrativa: Consideramos que si nos afectaría por las adaptaciones y modificaciones que tendría que realizar CIME. Pero en estos casos las autoridades siempre dan un plazo bien grande para las adaptaciones y con esto nos ayuda a que el impacto sea el menor posible. El cual, si será grande si es que la ley sale justo cuando tenemos en curso un proyecto de largo tiempo. En estos casos podríamos tener un aplazamiento de la ejecución de nuestras obras y por ende un mayor gasto no planificado.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con alguna restricción de la cantidad de energía que pueden consumir?

Coordinadora Administrativa: No se especifica un tema legal para esto. Pero si tenemos conocimiento que por estar registrados como una empresa; si consumimos más de un rango establecido, el costo se incrementaría exponencialmente.

Entrevistador 2: Para los proyectos, ¿Utilizan grupos electrógenos?

Coordinadora Administrativa: Si utilizamos grupos electrógenos y cabe precisar que son los clientes quienes nos solicitan su uso.

Entrevistador 1: ¿Son conscientes los dueños sobre las pérdidas de dinero por no contar con las valorizaciones?

Coordinadora Administrativa: Si, hace poco se presentó un informe sobre las debilidades que tenemos en la empresa y las medidas que tendremos que adoptar para obtener mejores resultados. Esto claramente tiene un impacto sobre nuestra liquidez y ha causado que tengamos que prestar dinero a los bancos para nuestras operaciones del día a día.

Entrevistador 2: ¿Cuentan con una centralización de información para todos los proyectos que tiene la empresa?

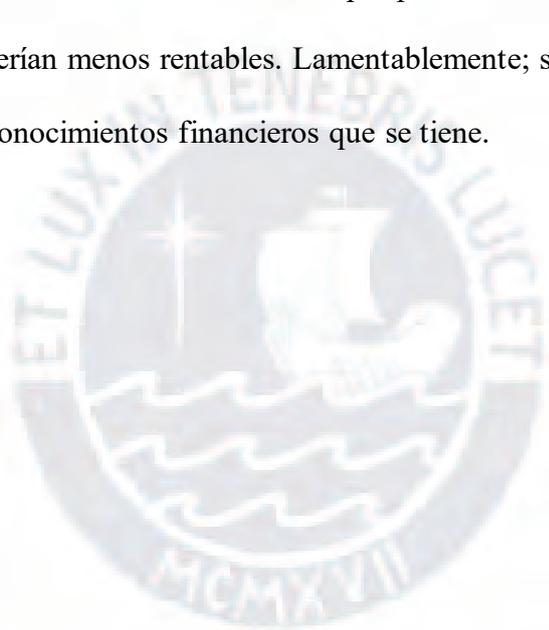
Coordinadora Administrativa: Contamos con buenos procedimientos que establecen que cada proyecto debe proporcionar la información de costeo firmado por el gerente de área, pasar a ser aprobado por logística y finalmente llega al área administrativa correspondiente para que emita la orden de compra o servicio necesitado. Es en esta última fase que será ingresada esta orden a los registros dentro del software de Starsoft bajo un código de centro de costos del proyecto y así podrá ser visto por todas las personas que cuenten con el acceso.

Esta información registrada es la base de nuestro análisis para saber ingresos y gastos desagregados por proyecto. Así mismo, sobre esta información es que deseamos implementar

una plantilla en el software para contar con indicadores directos sobre la situación del proyecto y así reducir los tiempos de procesamiento manual necesarios.

Entrevistador 2: ¿Falta estandarizar los registros de todos los proyectos?

Coordinadora Administrativa: Consideramos que si es necesaria una mayor estandarización; sobre todo en los registros de maquinarias, en donde no se está considerando el costo de depreciación por su utilización en cada proyecto. Se intentó agregar este costo, pero tuvimos rechazo sobre todo por parte del área de operaciones al considerar que sus proyectos serían menos rentables. Lamentablemente; se dificulta realizar estos cambios, debido a la falta de conocimientos financieros que se tiene.



## Apéndice B: Entrevista con el Gestor SSOMA

Entrevistador 1: Nos comentó que CIME trabaja en el sector de Hidrocarburos, brindando servicios de fabricación y mantenimiento de tanques; a sus clientes Petroperú, Repsol, Consorcios Terminales del Perú en sus plantas de Cuzco y Iquitos, y Terpel con el que poseen un subcontrato de tercero. Además, posee fuera del rubro de hidrocarburos a UNACEM como cliente más grande a desarrollar y que se encuentran en búsqueda de nuevos clientes.

Entrevistador 2: Principalmente tiene como clientes a Petroperú y Relapasa porque les continúan colocando ordenes de mantenimiento para sus plantas. Por otro lado, TERPEL terminales está directamente relacionado a Petroperu y RELAPASA; por terminar siendo sus puntos de venta de combustible. Con este cliente, se iniciaron relaciones gracias a un ex trabajador de CIME quien empezó a laborar en Terpel y termino recomendándolos para la ampliación de tanques de combustible en el aeropuerto Jorge Chaves. Finalmente, tiene a Unacem a quienes solo han realizado construcciones civiles.

Entrevistador 1: Cabe agregar que Unacem es un cliente fuerte a desarrollar; a los que se les ha brindado servicios menores de metalmecánica.

Entrevistador 2: Así mismo, Unacem solicitó que CIME contara con los reportes de sostenibilidad GRI, para que puedan trabajar como proveedores de ellos.

Entrevistador 1: Así mismo, nos comentó que la captación de clientes, se daba por dos modalidades: Por medio de licitaciones del estado y por recomendación de sus antiguos clientes. Con los que en su mayoría cuenta con una relación de más de 20 años. A estos clientes anteriormente mencionados les brinda actualmente servicios de mantenimiento a sus tanques.

Entrevistador 2: Sobre esto agrego, que los mantenimientos que se le brindan a Petroperu y Relapasa son los de mayor facturación. Siendo en el último periodo 2 millones y medio de soles; pero que en épocas de mayor demanda han llegado hasta los 10 millones de soles.

Entrevistador 1: Sobre la pregunta de ¿Por qué CIME no realiza proyectos pequeños? Nos respondió que CIME Ingenieros desestima estos proyectos; por sus altos costos fijos y por ello, son requeridos proyectos de mayor envergadura. Al preguntarle sobre la posibilidad de que CIME realizara más proyectos de construcción, nos comentó que siempre que sean proyectos con una facturación atractiva y que CIME cuente con el Know-how requeridos, terminarían realizándolos. Pero si cuentan con el conocimiento necesario y el proyecto es pequeño; quedará a juicio si se realiza o no. También preciso que la política de CIME es tener el control sobre la operatividad de todos sus proyectos. Y que solo hubo un gran proyecto de Petroperu que le solicitaron asociarse con una empresa española.

Entrevistador 2: Sobre esto, nos detalló que CIME tiene la característica de quererlo hacer todo. En otras empresas similares, tenemos conocimiento que varias de las operaciones de sus proyectos terminan siendo tercerizadas. Al hacer esto, CIME ingenieros incrementa el control necesario y genera una mayor carga laboral. Bajo este escenario, se dificulta el retiro de trabajadores; lo cual, incrementa el costo fijo de la empresa. Siendo su gran cantidad de trabajadores; motivo que dificulta la definición del tamaño de la empresa. La cual, no atiende grandes proyectos y tampoco proyectos tan pequeños. Bajo este escenario, requieren proyectos de mediana envergadura; los cuales se los ha proporcionado anteriormente Petroperu y Relapasa.

Entrevistador 1: Sobre la línea de carrera dentro de CIME; nos comentó que si existe y que el ingreso en un cargo jerárquico bajo y poco a poco fue subiendo. Nos detalló que, en el área de proyectos, uno ingresa como asistente de proyectos, luego pasa a ser supervisor y finalmente residente. En seguridad empiezas como prevencionista, sigues como supervisor, luego responsable de SSOMA y luego gestor de SSOMA. Existen capacitaciones en las respectivas áreas; pero por lo mismo que es una empresa familiar, existe un límite.

También nos comentó sobre los competidores directos de CIME; los cuales, son Imecon, Haug y algunas empresas contratista pequeñas. Sobre las etapas de sus proyectos, nos detalló que

primero realizan la planificación, los planes de gestión sobre la calidad, seguridad y medioambiente y que recursos humanos van a necesitar. Una vez que cuenten con los documentos validados respectivamente, proceden a dar inicio a las obras. Durante la ejecución de las obras, realizan el monitoreo que es una parte muy crucial y por ello, está enlazado con finanzas, para comprobar si se cuenta con liquidez suficiente para seguir apostando en dicho proyecto. Esta parte es importante y también entra a tallar la opinión de la gerencia de operaciones. Al culminar el proyecto, se realiza un cierre formal del proyecto.

A su vez, comentó sobre la intención de CIME para contar con la certificación 14064-1. Para lo cual, realizarán un análisis de sus emisiones de gases invernaderos en cada una de sus operaciones y el impacto que estarían causando. Si como resultado de este análisis confirman un impacto considerable, se ejecutarán estrategias que mitiguen el impacto y que a su vez logren la obtención del bono de carbono. Sobre la calidad de procesos, CIME busca mantener las certificaciones ISO9001 / ISO45001 / ISO14001 y posteriormente implementar el ISO37001 sobre la ley de anti sobornos. Preciso que CIME busca implementar y mantener tanto la certificación ambiental como la de anti sobornos.

En su enfoque social tienen como objetivo mantener y mejorar las condiciones de trabajo; mediante las capacitaciones y certificaciones que realizan en seguridad en el trabajo. Por este motivo, han presentado un aumento en su nivel de productividad y una disminución de siniestros. Las capacitaciones que brinda a sus trabajadores son registradas y enviadas a SUNAFIL; de no realizarse esto, se procederá a multar a CIME.

Entrevistador 2: Como comentario personal, preciso que está realizando una responsabilidad social de acuerdo a ley. Y no logra con ello, una responsabilidad social a largo plazo. Lo que sí está claro es que esperan mejorar estos indicadores con el tiempo.

### Apéndice C: Entrevista con la Jefa de Finanzas

Entrevistador 1: ¿Cómo se encuentran estructuradas las operaciones de CIME?

Jefa de Finanzas: Existe una gerencia técnica comercial que ve todos los documentos técnicos, de presupuestos y licitaciones, junto con el gerente general. Independientemente, se tiene el área de calidad y SSOMA.

Entrevistador 1: ¿Se coloca en cada proyecto a un ingeniero para el sistema de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente - SSOMA?

Jefa de Finanzas: No precisamente. En cada proyecto existe un gestor SSOMA y un responsable SSOMA. Las consultas sobre SSOMA llegan al gestor SSOMA, quien se encuentra en la oficina y es el responsable SSOMA de un proyecto, el que encuentra en contacto directo con los colaboradores. Para un mayor detalle sobre cómo se realizan las comunicaciones en este ámbito; será necesaria una reunión con el gestor SSOMA. Cabe precisar, que existe un responsable de calidad por cada proyecto.

Entrevistador 2: ¿Estos dos cargos en el área de SSOMA son compartidos por un único ingeniero que forma parte de operaciones o son dos personas con diferentes funciones en diferentes áreas?

Jefa de Finanzas: No existe un ingeniero del área de operaciones que tenga funciones como ingeniero SSOMA; no forma parte de la misma área de operaciones.

Entrevistador 1: ¿Cómo inicia el proceso de selección de proyectos de CIME?

Jefa de Finanzas: Los que evalúan nuestro ingreso a un proyecto de entidad privado o público son el Gerente General junto con el gerente técnico comercial y otro ingeniero de la misma área. Ellos se encargan en primera instancia de validar los expedientes técnicos de la propuesta y si cumplimos con los requisitos; otra opinión que se toma en cuenta es la del gerente de operación, quien valida la ejecución que se realizará. Una vez que se tenga la aprobación de

todos, se comienza a armar el expediente que presentará CIME en la licitación; el cual, estará a cargo del Gerente General.

Una vez ganada la licitación, se le entregan todos los expedientes técnicos y demás al área de operaciones; quien definirá con su equipo la asignación de colaboradores para el proyecto. Obviamente se enviará una propuesta al cliente con las personas que integrarán finalmente el equipo de trabajo y son ellos quienes decidirán si aceptan o no. Para ello, evaluarán si los ingenieros y personas a cargo del equipo cuentan con la experiencia deseada. De no ser así, nos comunican el rechazo y empezamos una reasignación de colaboradores hasta contar con los adecuados. Para mayor detalle sobre el contenido de este expediente, sería necesaria una entrevista con el Gerente Técnico Comercial.

Entrevistador 1: ¿Cómo se ha desenvuelto el mercado para CIME?

Jefa de Finanzas: Debido a la coyuntura económica de los últimos años y el impacto que ha tenido en el mercado en el que nos desenvolvemos. Hemos sido golpeados, por la paralización de obras de clientes que estarían relacionados con problemas de corrupción y a su vez, se ha reducido la facturación de los proyectos que se han obtenido. De todas maneras, se han mantenido proyectos como los que tenemos con Petroperu.

Por otra parte, la competencia también nos ha jugado un papel en contra, con el ingreso de empresas españolas. Las cuales, son priorizadas en las licitaciones antes que nosotros. En algunos casos, estas licitaciones ya no se hacen aquí y terminan siendo asignadas desde España. Debido a que los procesos de licitación de empresas transnacionales han terminado extendiéndose de 1 mes a 5 meses; hemos terminado potenciando nuestros procesos de evaluación de cada tipo de contrato que postulamos; a fin de no causar descuadres en nuestras operaciones.

A parte estamos teniendo problemas con la estructura organizacional; con respecto a sacar y volver a contratar personal cuando sean necesarios. Se han tenido casos que debido al nivel de experiencia que tienen nuestros trabajadores terminan saliendo y siendo contratados por otras empresas. También, los clientes están solicitando mayor control sobre la seguridad de los trabajadores o de alguna forma minimizar el riesgo que pudieran tener. Esto ha producido un incremento en el costo del personal, con variaciones en nuestras operaciones; a su vez, reducen nuestros márgenes de ingresos y que han terminado con el retiro de las utilidades que normalmente se tenían.

Aparte tenemos algunas incidencias como lo es el traslado de materiales; que en lima se podrían prever, pero en proyectos que se encuentran en provincia son más complicados de mitigar. Por ellos, es que tenemos algunos proyectos que se tenían planificados para 6 o 8 meses, terminan culminando en 1 año. Se puede agregar a ellos, que tenemos clientes que por cada actividad te piden permisos de trabajo y terminan siendo tiempos muertos que definitivamente terminan siendo asumidos por nosotros.

Otro punto a tomar en cuenta son las condiciones de cobro que teníamos con los clientes más antiguos; que en algunos casos terminaban siendo por cada semana trabajada y esto nos generaba un elevado nivel de retorno. Pero hoy en día ya no es así y terminan siendo cobros de 60 a más días luego de haber culminado el proyecto y esto genera que tengamos un financiamiento para pagar a nuestros proveedores.

Entrevistador 1: ¿Cuánto es el periodo de cuentas por cobrar y por pagar?

Jefa de Finanzas: En la mayoría de clientes es de 60 a 90 días por cobrar. Esto se debe a que después de 30 días, el cliente nos programa nuestro ingreso al proceso de valorización; que contempla una serie de expedientes sobre el trabajo realizado. En algunos casos nos solicitan

sustentos de compra de materiales y certificados de calidad; para que recién sean aceptados los documentos.

Además, realizan los metrados que es un proceso de validación técnica, correspondientes a las obras realizadas. Para esto ponen a un supervisor que puede ser un ingeniero de ellos o uno externo quien evalúa los documentos técnicos presentados junto con la obra realizada. Una vez que cuenta con la conformidad del metrado, pasa una semana más para las últimas conformidades que desee el cliente. Finalmente, emitimos nuestra factura y con eso podemos decir que se ha culminado con el proceso.

Entrevistador 2: ¿Podemos decir que en teoría son 60 días el tiempo de cobranza, pero por los procesos de validación llegan a pasar hasta 90 días?

Gerente de Finanzas: Claro, en 60 días yo calzo con mi factura y ellos terminan pagándome en 30 días más. Por esto, tengo como retorno de 60 a 90 días. Antes no se tenía ese problema, porque la mayoría de cliente me pagaba de 15 a 30 días exagerando. Entonces no manejábamos préstamos porque la liquidez era alta; pero ahora si es necesario para el día a día.

Entrevistador 2: Dada esta situación ¿Cuánto se demoran en pagan a los proveedores?

Jefa de Finanzas: El principal problema es que los cambios en los periodos de cobro a nuestros clientes; no se ha sincerado con los proveedores. Anteriormente, como los clientes terminaban pagándome en periodos cortos; nosotros también acostumbramos a nuestros proveedores a pagarles en el mismo tiempo. Lo mismo ha pasado con subcontratistas, quienes realizan actividades en específico y terminamos pagándoles semanalmente hasta el día de hoy. Bajo esta costumbre es que nos exigen todos los proveedores el pago en corto tiempo.

El principal problema de esta situación, es que comprometemos la liquidez que aún no tenemos porque el retorno del dinero demora mucho más tiempo que antes. Este cambio ha producido un constante endeudamiento y gasto financiero que antes no teníamos.

Entrevistador 1: ¿Sobre todo lo que invierte CIME, qué porcentaje es prestamos?

Jefa de Finanzas: El año pasado obtuvimos ingresos por 19 millones de soles; de este monto los préstamos fueron del 15% aproximadamente. Bajo este escenario, prácticamente tenemos un solo clientes con el que manejamos el adelanto de pago y para todos los demás hemos tenido que recurrir a préstamos.

Entrevistador 2: ¿La empresa maneja fiel cumplimiento, adelanto de dinero, adelanto de materiales y licitaciones?

Jefa de Finanzas: No, nosotros manejamos el 90% de nuestros proyectos con carta fianza de fiel cumplimiento. La cual, es exigida por cada uno de nuestros clientes después de que nos aprueban el proyecto y antes de la emisión del contrato. Como ya detallé solamente con un cliente manejamos el adelanto de dinero.

Entrevistador 2: ¿Podemos decir que el adelanto de dinero representa el 10% de todos los proyectos de la empresa?

Jefa de Finanzas: Es correcto

Entrevistador 1: Entonces ¿Cada proyecto exige una carta fianza?

Jefa de Finanzas: Cada proyecto sea para un cliente privado o para el estado, nos exigen una carta fianza. La cual, representa el 10% del valor del proyecto y dependiendo, podría ser un mayor porcentaje. Con respecto a las cartas fianza de adelanto de dinero, es variable y podría llegar hasta el 20% en el mejor de los casos. Esto podría ser establecido en los contratos, pero no se obliga al cumplimiento.

Entrevistador 2: ¿Cómo es utilizada la carta fianza?

Jefa de Finanzas: Primero la carta fianza es solicitada por nosotros al banco; el cual, nos abala ese fiel cumplimiento que vamos a ejecutar. El monto sale de una línea de crédito que

tenemos con cada entidad financiera y de no contar con esto, tendríamos que solicitarla pero con un fondo que abale dicha carta fianza.

En el caso de adelanto de dinero; luego de solicitar un monto determinado, se actualizará el monto que podamos adelantar. Esto de acuerdo a como vayamos avanzando el proyecto y solicitando más adelantos. Para nuestro caso, nos conviene renovar cada dos meses para disminuir el monto gradualmente. Hay que considerar que esta operación financiera tendrá una comisión de acuerdo al monto que adelantemos.

Entrevistador 2: ¿En qué proyectos la empresa ingresa a trabajar con capital propio?

Jefa de Finanzas: Solo trabajamos con un cliente, que ofrece trabajar con una carta fianza de adelanto de dinero. Para todos los demás proyectos, trabajamos con fondos de la empresa.

Entrevistador 2: ¿Alguna vez, se ha ejecutado la carta fianza por parte de algún cliente?

Jefa de Finanzas: No, nunca se ha hecho efectiva por parte de algún cliente una carta fianza por motivos de incumplimiento.

Entrevistador 2: ¿Quiénes son los principales competidores de CIME?

Jefa de Finanzas: Serían las empresas Haug y Demem; las cuales, se presentan con nuestros clientes más frecuentes. En los demás clientes tenemos a Tamoin y Dominion.

Entrevistador 2: ¿Cuál es la participación de mercado que tiene CIME?

Jefa de Finanzas: Tenemos el 20% del mercado en el rubro de hidrocarburos.

Entrevistador 1: ¿Qué empresa competidora tiene el mayor porcentaje en el rubro de hidrocarburos?

Jefa de Finanzas: La empresa Haug posee el 40% del rubro de hidrocarburos.

Entrevistador 1: ¿La empresa está preparada para obtener una mayor participación de mercado? ¿Presenta alguna estrategia para migrar a otro rubro?

Jefa de Finanzas: Bajo el escenario económico del país; lo que se está buscando son cliente que ofrezcan el capital de trabajo. Porque tenemos clientes, que han terminado pagándonos luego de 8 meses de haber cerrado el proyecto. Un ejemplo de los clientes que buscamos; se dio el año pasado, cuando conseguimos un contrato con una empresa que presentó procesos de pago ágiles. Entonces estamos en búsqueda de esta clase de clientes que nos permitan tener una rotación adecuada y así obtener la liquidez deseada.

Entrevistador 1: ¿Cuánto se estima de porcentaje de deuda para este año 2019?

Jefa de Finanzas: Estamos sacando constantemente préstamos; por lo que estimo un 15% a más.

Entrevistador 2: ¿Cómo se toma la decisión de un préstamo?

Jefa de Finanzas: En principio, nos reunimos con el gerente general para presentar el escenario. Luego él se junta con el gerente de operaciones para evaluar con mayor detalle el préstamo y toman la decisión final.

Entrevistador 1: En este escenario, ¿Consideras que existe un gobierno corporativo adecuado, que ayude a la toma de decisión?

Jefa de Finanzas: Bajo esta estructura de toma de decisiones se ha buscado la renegociación del periodo de pago para proveedores. Esto se terminó gestionando con el gerente de logística, pero en algunos casos la línea de crédito con los proveedores lo ve el área de finanzas y antes lo veía logística. Al no estar centralizadas las funciones, causo que logística se terminara endeudando de más. Nos enteramos de esto cuando todo estaba acordado y es difícil cambiar estos acuerdos.

Entrevistador 1: ¿Consideras que, por falta de tiempo no se está cumpliendo con la estructura de gobierno corporativo de la empresa?

Jefa de Finanzas: Es correcto. Por ejemplo, se propuso que en cada reunión por contrato o adquisición que lleve a cabo CIME, se incluya al área de finanzas; pero lamentablemente en la práctica no se está dando en su totalidad. Además, consideramos necesario que incluyan a más áreas en todas las reuniones preliminares antes del inicio de un proyecto; por si se agregan mayores lineamientos o gastos para dicho proyecto.

Entrevistador 1: ¿Existe alguna tabla de presupuesto por proyecto que sea manejado por finanzas?

Jefa de Finanzas: No se cuenta con un formato de este tipo en finanzas y tampoco lo tiene el área de logística. Consideramos que esta tabla debería ser manejada por logística; para lo cual, necesitarán contar con ciertas habilidades financieras. Esto último es difícil porque se le agregarían mayores conocimientos sobre los que tiene de materiales e insumos; los cuales son necesarios y permiten agilizar sus operaciones.

Bajo esta situación es que el área de finanzas ofreció un apoyo para el análisis financiero por cada proyecto y así poder mejorar nuestros indicadores de rentabilidad.

Entrevistador 2: ¿Las variaciones en el registro de la información por proyecto; dificultan el manejo de un único presupuesto?

Jefa de Finanzas: Actualmente, el área de finanzas no maneja un presupuesto por proyecto; en algunos casos se ha solicitado información de proyectos puntuales para poder generarles un flujo de caja a solicitud.

Dado este escenario es que para algunos casos y no para todos, tenemos el manejo del retorno mensual por proyecto. Cabría establecer procesos en la empresa para que nos brinden la información necesaria para tal fin.

Entrevistador 2: Bajo esta situación. ¿Cómo se determinan las estimaciones y proyecciones de ventas?

Jefa de Finanzas: Se realizan las proyecciones tomando una línea base de cronogramas de cobranza de cada proyecto. Esta información, hay que solicitarla al área de operaciones y en algunos casos no está documentada totalmente.

Entrevistador 2: ¿Cómo se calcula la rentabilidad para cada accionista?

Jefa de Finanzas: Todos los cálculos terminan siendo hasta cierto punto aproximados. Esto debido a los cambios en los periodos de pago y cobre; que en algunos casos se terminan aplazando aún más.

Entrevistador 1: ¿Cómo se ha calculado el crecimiento de CIME de este año?

Jefa de Finanzas: Se realiza una proyección, en base a los proyectos que se han tenido hasta la fecha con los proyectos que se aperturarán y los que tenemos probabilidad de obtener la licitación. Esta información la comparamos con la que obtuvimos el año pasado y así obtenemos el crecimiento proyectado.

Entrevistador 1: ¿Se ha estimado un crecimiento para este año?

Jefa de Finanzas: Debido a la coyuntura política que ha causado la paralización de algunos proyectos y que otros de nuestros proyectos están culminando. Considero que los ingresos se mantendrán o terminarán disminuyendo ligeramente entre 10 a 15 por ciento.

Entrevistador 2: ¿Cómo están saliendo las declaraciones telemáticas - PDTs a la SUNAT?

Jefa de Finanzas: Para cubrir nuestros gastos corrientes, aproximamos ingresos por 1 millón/mensual (12 millones/año). Pero debido a los cambios en el periodo de cobro, en algunos casos a una falta de información contable de los proyectos y a priorizar la inversión más que el retorno del dinero. A veces, no estamos logrando los ingresos necesarios.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son los factores clave de éxito en este negocio?

Jefa de Finanzas: El principal factor del éxito es la experiencia en haber realizado varios proyectos con éxito. Los clientes se fidelizan al reconocer la experiencia con la que contamos y mantienen relaciones comerciales en el largo plazo. Como segundo factor sería el asumir responsabilidad completa del proyecto; hemos tenido muchos casos en que nos llaman para terminar proyectos que han sido dejados a medias.

Entrevistador 2: ¿En qué nivel se encuentran los precios de los servicios de CIME?

Jefa de Finanzas: Hace poco se concluyó que estábamos con precios por encima de la competencia. Por ello, han terminado bajando los precios para que estén en el promedio del rubro y así ser más competitivos.

Entrevistador 1: ¿Nunca dejan ningún proyecto a medias y aceptan todos los requerimientos complementarios de sus clientes?

Jefa de Finanzas: Siempre concluimos con nuestros proyectos y aceptamos todas las peticiones complementarias de nuestros clientes. Así es como hemos logrado con ellos una fidelización por tanto tiempo.

Entrevistador 1: ¿Existen otras empresas que realizan las mismas acciones con sus clientes?

Jefa de Finanzas: No reconozco a otras empresas del rubro con este tipo de acciones. La competencia tiene un horario pre establecido y si el cliente solicita algo extra, debe hacerlo con mucha anticipación para gestionar adecuadamente con sus trabajadores. Hay agregado en los que CIME acuerda sin papeles firmados y luego se terminan regularizando; pero estas regularizaciones en algunos casos terminan por disminuir el monto que se estimaba obtener por una actividad de este tipo.

Entrevistador 2: ¿Cuál es el promedio de margen bruto en el mercado? Y ¿Dónde se posiciona CIME?

Jefa de Finanzas: El promedio del rubro está alrededor del 12% y nosotros lamentablemente nos encontramos por debajo del promedio.

Entrevistador 1: ¿Qué factor interno se debe mejorar?

Jefa de Finanzas: Debemos mejorar la fidelización con nuestros colaboradores. Lamentablemente varios de ellos se han terminado yendo a otras empresas y eso nos ha generado sobre costos para contratar a nuevos y capacitarlos. Sobre todo, en el parte técnico donde necesitamos personal capacitado para los servicios que brindamos.

Entrevistador 1: Las nuevas empresas internacionales que han entrado al rubro, ¿Serán más rentables que CIME?

Jefa de Finanzas: Sabemos que tienen proyectos con Pampilla; pero no sabemos la rentabilidad, ni el tipo de trabajo que realizan.

Entrevistador 1: ¿Tienen algún sistema financiero automatizado?

Jefa de Finanzas: No poseemos un sistema financiero como tal. En lo que nos apoyamos es en sistemas contables, de planilla y de logística.

Entrevistador 1: ¿Poseen un sistema integral para toda la empresa?

Jefa de Finanzas: No contamos con un sistema de ese tipo.

Entrevistador 2: ¿Existe un sistema integrado entre logística y operaciones?

Jefa de Finanzas: No como tal; poseemos un sistema integrado entre logística, contabilidad y recursos humanos. Con el cual, estamos presentando dificultades para acostumbrarnos y así agilizar los procedimientos que tenemos.

Entrevistador 1: ¿Cómo asumirá CIME los cambios económicos, políticos y sociales que está presenciando el Perú?

Jefa de Finanzas: Debido a que nos ha impactado en un mayor financiamiento necesario para llevar las operaciones del día a día. Los accionistas están analizando la posibilidad de inyectar más capital a la empresa y así lograr la mayor liquidez deseada. Y con esto, impulsar nuevos servicios en otros rubros que garanticen el crecimiento sostenible de CIME.



## Apéndice D: Entrevista con el Gerente General

Entrevistador 1: ¿Cuál es su principal fortaleza de CIME?

Gerente General: Lo más importante es el convenio que tiene CIME con la empresa transnacional HMT. La cual, garantiza que los servicios que brindamos son de alta calidad y nos brinda un mayor reconocimiento en la industria. A su vez, hay que reconocer la alta especialización con la cuentan nuestros colaboradores.

Entrevistador 1: ¿Su convenio con HMT es aquí en el país o también en la región?

Gerente General: En algunos casos hemos tenido que representar a HMT en la región. Un ejemplo es que nos han llamado de Guatemala para ayudarlos a resolver la instalación de algunos de los componentes de HMT. Porque los representantes de esa región no dan ese servicio y únicamente son vendedores. En cambio, nosotros, somos vendedores, pero también contamos con el conocimiento técnico necesario para firmar como garantía de HMT.

Entrevistador 1: ¿Considera que el portafolio de clientes de CIME se encuentra concentrado o tiene la suficiente variedad de clientes en el rubro?

Gerente General: Nosotros hasta estamos más en el sector hidrocarburos, que es nuestro fuerte. Pero estamos apuntando al sector minero con lo que podríamos tener una mayor diversificación de clientes.

Entrevistador 2: ¿En su sector de Hidrocarburos, consideraría tomar en cuenta proyectos de menor envergadura o menor tamaño?

Gerente General: No, tuvimos una mala experiencia en el rubro del gas natural. En donde ingresaron al país una gran competencia de empresas argentinas, colombianas. Pero no estaban acostumbradas a la forma de trabajar de aquí y CIME terminó ganando algunos contratos de menor tamaño que no resultaron en muy buenos márgenes de ganancia. Por lo que, decidimos entrar únicamente en proyectos de mediano tamaño y en sectores industriales que presenten una

necesidad. Con este enfoque, consideramos atractivo el rubro de la prevención contra incendios; esto debido al incumplimiento de las normas mínimas por parte de las empresas industrial del país que son detalladas por la Asociación Nacional de Proyección – NFPA. Y que recién en el país se estaría poniendo en práctica leyes de regulaciones al respecto. A parte, CIME buscará ingresar en el rubro Minero, por considerarlo aún en crecimiento.

Entrevistador 2: Con esto ¿Considera cambiar el mayor porcentaje de servicios que brinda CIME de fabricación de tanques a los de prevención contra incendios?

Gerente General: No, porque formaría parte de nuestro servicio de fabricación de tanques; el cual tiene un sistema contra incendios y el nuevo servicio sería complementario al actual. Sobre esto, acabamos de brindar un servicio de instalación del sistema contra incendio en pisco, esta obra fue en los terminales concesionados de Petroperú a consorcios terminales. Con esto reafirmamos que existen muchas industrias en el país con alto riesgo que son informales y no cumplen con la actualización de sus sistemas contra incendios. En algunos casos, se han iniciado obras de actualización para sus sistemas contra incendios, pero no las han terminado; por ellos, es que proyectamos en el corto plazo ingresar con más fuerza en este rubro.

Entrevistador 2: ¿Existe mucha competencia en el rubro de la instalación de sistemas contra incendios?

Gerente General: No hay especialistas, hay muchas empresas que brindan servicios y supervisiones al respecto y terminan dejándolo a medias por no ser los sistemas que realmente se requieren. En este rubro existe una gran necesidad; esto se confirma al encontrar ocho terminales que no cuentan con el sistema adecuado contra incendios.

Entrevistador 2: ¿Considera que a las empresas Petroperu y Relapasa les falta contar con esta clase de servicio o habría alguna otra empresa que tendría en mente para brindar esta clase de servicio?

Gerente General: Esta clase de servicio sería aplicado para cualquier empresa; no solo de hidrocarburo, sino también a toda empresa industrial. Entre las cuales, estarían las del cono norte que presentan una gran informalidad y que, dada la normativa actual, necesitarán contar con servicios de instalación de sistemas contra incendios.

Entrevistador 2: Sobre su servicio de construcción de tanques, ¿No prevé ingreso a la construcción de tanques para grifos?

Gerente General: Se previó el ingreso a los grifos, pero de gas natural; los cuales, presentan otra normativa. Y lamentablemente por una falta de conocimientos no hemos ingresado aún. Ente rubro, existe mucha competencia por parte de otros grupos económicos; a su vez, dificultan su ingreso de CIME.

Entrevistador 3: ¿Cuál sería su competidor directo?

Gerente General: Sería la empresa HAUG; la cual, acaba de migrar al sector minero y en el futuro no sería un competidor directo. Como el Perú es un país minero, es necesario que con el tiempo CIME también logré migrar a dicho sector. Con esto buscamos diversificarnos, sea por sector o por los servicios que brindemos. Cabe precisar que esta nueva migración al sector minero, no hará que descuidemos nuestro sector de hidrocarburos, que aún es nuestra principal fuente de ingresos.

Entrevistador 2: ¿Toma en cuenta la rentabilidad por proyectos para el inicio de obras?

Gerente General: En el último periodo, estamos tomando más conciencia de la rentabilidad por proyecto, al plantear un indicador de la rentabilidad por cada proyecto. A su vez, hemos tomado conciencia sobre el aplazamiento en el tiempo de cobro a nuestros clientes; que se produce en algunos casos, por una descoordinación entre ambos. Como resultado de esto, CIME se retirará de algunos proyectos y licitaciones, que estarían generando algún descuadre financiero.

Entrevistador 2: ¿Son eficientes la gran mayoría de sus proyectos?

Gerente General: Lamentablemente en los últimos años, se ha reducido la cantidad de proyectos eficientes y por ello, estamos estructurando estrategias administrativas y operativas para volver a repuntar la eficiencia en todos nuestros proyectos.

Entrevistador 1: ¿Se cuenta con acceso a los créditos financieros necesarios, para gastos en activos fijos, máquinas y equipos en el corto y mediano plazo? Así mismo, ¿Cuenta con una estructura de acciones financieras necesarias para pagar sus gastos?

Gerente General: Solo presentamos análisis y planificación en el corto plazo. Nos encontramos implementando medidas para el mediano plazo.

Entrevistador 2: ¿Qué puesto en el mercado se encuentra CIME? Y ¿Qué participación de mercado tiene?

Gerente General: En el sector Hidrocarburos somos prácticamente la única empresa peruana y las otras importantes son españolas. En este escenario, ya no se busca que no ingresen más competidores; más bien, lo que se busca son mejores estrategias para ser más eficientes. Para ello, hemos iniciado una re ingeniería para agilizar nuestros procesos y lograr una mayor eficiencia.

Entrevistador 1: ¿La empresa Dominion sería la competencia directa de CIME; porque HAUG está migrando al rubro Minero?

Gerente General: Si es correcto, otra competencia directa sería la empresa colombiana Masa. Debido al reconocimiento en el rubro de Hidrocarburos con que cuenta CIME; su competencia directa serían las empresas internacionales que ingresan al país y ya no las empresas nacionales.

Entrevistador 3: En el pasado, ¿Cuál sería la empresa nacional que sería competencia directa de CIME?

Gerente General: La empresa nacional DM.

Entrevistador 3: Actualmente, ¿La participación de la empresa nacional DM es menor a la de CIME?

Gerente General: La empresa DM tiene como único cliente fuerte a Edelnor en su planta de Talara.

Entrevistador 1: ¿Qué tan automatizados son los procesos y servicio al cliente que realiza CIME?

Gerente General: Para nosotros la automatización es vital y necesaria; anteriormente presentamos una mejora en el proceso de soldadura automatizada para la fabricación de tanques. La cual fue presentada en una revista de la industria y nos permitió una mejor ubicación en el rubro de servicios industriales. Por otra parte, podemos decir que no contamos con un servicio Post – Venta adecuado; el cual, buscamos mejorarlo dentro de nuestra re-ingeniería.

Entrevistador 2: ¿Este servicio Post-Venta no estaría dentro de su servicio de mantenimiento?

Gerente General: El servicio de mantenimiento que brindamos es a solicitud del cliente. Pero nosotros no contamos con procesos Post-Venta establecidos como tal.

Entrevistador 2: ¿Busca diversificar sus servicios y productos por medio de la instalación de sistemas contra incendios o tendría algún otro servicio que buscaría implementar?

Gerente General: El servicio de la instalación de un sistema contra incendios no es algo tan genérico. Se trataría de un sistema integral de protección contra incendios; a su vez, cumpla con la normativa requerida para tal fin.

Entrevistador 2: ¿Qué nuevo sector debería ingresar CIME?

Gerente General: El rubro que intentamos ingresar es el Minero. Como ya lo habíamos dicho es importante por ser considera la principal industria del país.

Entrevistador 2: ¿No buscaría ingresar a otro rubro como construcción civil?

Gerente General: Consideramos que en el rubro de construcción civil existe mucha competencia y actualmente no está bien visto por la corrupción que hubo en el país. Otro rubro que nos interesaría ingresar es el del oro blanco, que son las minas de Litio. El cual, recién está comenzando en el país y es muy atractivo ingresar.

Entrevistador 2: ¿Qué tecnología han traído del exterior?

Gerente General: Nosotros buscamos opciones de tecnología en una feria internacional en Estados Unidos. En donde se logró anteriormente un convenio con la empresa HMT que proporciona insumos para la fabricación de nuestros tanques industriales. Después de esto, no hemos logrado en dicha feria nuevas alianzas; por lo que, hemos decidido no asistir este año y más bien concentrarnos en ingresar al rubro minero. Esto contemplaría asistir a otra feria, pero del rubro minero en búsqueda de proveedores acorde a la industria.

Entrevistador 3: ¿Considera el ir a estas ferias como una inversión en tecnología?

Gerente General: Si, porque al estar en estas ferias podemos saber cómo solucionar problemas de nuestros clientes y que se podríamos adaptar a las necesidades de los mismos.

Entrevistador 3: ¿Cuál ha sido la última tecnología que ha implementado en CIME?

Gerente General: Los insumos que nos proporciona HMT son de última tecnología. Porque siempre está modificándolos en búsqueda del cero por ciento de desperdicios en un tanque industrial. Y es CIME la encargada de traer estos insumos para instalar un mejor tanque en la industria.

Entrevistador 2: ¿El apalancamiento financiero es necesario y suficiente?

Gerente General: Consideramos que nos falta más apalancamiento financiero.

Entrevistador 1: Tenemos conocimiento que anteriormente se manejaba créditos directos y cartas fianzas. Pero ahora se requiere créditos para el capital de trabajo. ¿Es esto cierto?

Gerente General: Este es otro punto que deseamos mejorar con la re-ingeniería que estamos implementando.

Entrevistador 2: ¿Considera que el nivel de inversión es el suficiente o sería necesario una mayor inversión?

Gerente General: Actualmente se está requiriendo una mayor inversión porque debido a una alta competencia, los clientes han decidido extender los periodos de pago de 60 a 90 días; lo cual, dificulta nuestro cuadros contables.

Entrevistador 1: Dada esta situación, ¿La empresa HMT brinda facilidades de pago?

Gerente General: Lamentablemente, con HMT venimos trabajando desde hace 8 años aproximadamente y el pago siempre ha sido en periodos cortos establecidos.

Entrevistador 3: ¿A quién de su competencia directa buscaría asemejarse más, sea nacional o internacional?

Gerente General: Nuestra empresa debería asemejarse más a HMT por su alto nivel de ética. Siendo este punto muy considerado en la sociedad y por ello, será más extenso su periodo de vida. Además, que las empresas transnacionales que llegan al país buscan que sus proveedores cuenten con un alto nivel de ética para considerarlos y esto en algunos casos, los lleva a realizar espionaje corporativo.

Entrevistador 2: Dado el escenario actual del país y del mundo ¿Cómo prevé el crecimiento de la empresa?

Gerente General: Yo sigo siendo un soñador. Pese a encontrarnos en una restructuración de la política del país y en la empresa misma; considero que este año creceremos un 8% a 10%.

Entrevistador 1: ¿Consideraría consorciarse con otra empresa por algún proyecto de mayor tamaño?

Gerente General: Si, definitivamente. Anteriormente nos consorciarse con una empresa española para un proyecto en Iquitos. Como tuvimos ciertas diferencias, consideramos en el futuro evaluar mejor a las empresas con las que formemos equipo, para saber si cuentan con una gestión que calce con la que posee CIME.

Entrevistador 2: ¿Qué servicios que brinda CIME se considera mejorar?

Gerente General: Dentro de la restructuración que estamos teniendo, hemos observado puntos de mejora en nuestros procesos logísticos y de operaciones. Dentro de los cual, debido a la reducción de tiempos en nuestras operaciones, cometemos faltas correspondientes a nuestra certificación ISO. Así mismo, cabe resalta la falta de procedimientos bien establecidos para las adquisiciones por cada uno de los proyectos; que en algunos casos nos han llevado a la improvisación. Al subsanar estos puntos, lograremos una planificación certera a mediano y largo plazo.

Entrevistador 3: ¿La restructuración la están llevando de manera interna o por medio de otra empresa?

Gerente General: Esta restructuración la estamos ejecutando de manera interna. Pero posteriormente buscaremos una empresa consultora que cierre las ideas a las que lleguemos.

Entrevistador 3: Hasta el momento, ¿Qué medidas ha planteado esta restructuración?

Gerente General: Dada la mayor competencia y la extensión de los periodos de cobranza; el mercado me exige ser más eficiente. Por ello, uno de los objetivos de esta restructuración es la

optimización de recursos. Como resultado, prevemos puntos de mejora en la coordinación interna y a su vez para con el pago a nuestros proveedores.

Entrevistador 3: ¿Se busca alguna mejora en el área de recursos humanos?

Gerente General: Debido al alto costo por la cantidad de colaboradores que tiene CIME; estaríamos buscando en el mediano o largo plazo la tercerización de operaciones. Lo que nos permitirá, una reducción en costos fijos y una mayor eficiencia en el tiempo de ejecución de nuestros proyectos.



## **Apéndice E: Entrevista con el Gerente Técnico Comercial y con Jefa de Finanzas**

Entrevistador 1: ¿En algún proyecto han manejado adelanto de dinero?

Gerente Técnico de Finanzas: Con Petroperu hemos manejos muchos proyectos y terminamos manejando adelanto de dinero.

Entrevistador 1: ¿Cómo consideran entre sus clientes a Terpel?

Gerente Técnico Comercial: Por ser considerada una empresa grande; nos brinda un renombra trabajar con ellos. Pero no tenemos proyectos grandes con ellos; porque es una empresa distribuidora de combustible que no requiere mucha construcción de tanques como tal.

Entrevistador 1: ¿Consideran a Petroperu, Relapasa y PDF (ahora Balero) como grandes empresas para trabajar?

Gerente Técnico Comercial: Si es correcto; en el caso de Balero presenta paralización en sus acciones debido a un cambio en la dirección que están teniendo; pero sus proyectos hasta el final del próximo año están interesantes.

Entrevistador 1: ¿Tienen alguna forma de aumentar el capital en el corto y mediano plazo?

Jefa de Finanzas: Consideramos que si podemos ampliarla gracias a tener una planta en Lurín; que es propiedad de los socios, pero prácticamente CIME la utiliza para sus operaciones.

Entrevistador 1: ¿Esta planta está en fianza?

Jefa de Finanzas: Por necesidad hemos puesto la propiedad como respaldo para las cartas fianzas y adelantos de pago de nuestros proyectos. Por lo que, estamos evaluando otras maneras de ampliar nuestra línea de crédito.

Entrevistador 1: ¿Manejan un presupuesto por cada área de la empresa?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con un equipo que se encargará de presupuestar conforme se vayan dando los ingresos y pagos. En algunos casos por una mayor carga de trabajo, terminamos presupuestando solamente por proyectos.

Entrevistador 1: ¿Se maneja una política de dividendos?

Jefa de Finanzas: Si se maneja una política de dividendos en esta empresa familiar con más de 32 años en el mercado y que tiene dos dueños.

Entrevistador 1: ¿Los dueños tienen una buena relación?

Gerente Técnico Comercial: Poseen cada uno una visión diferente de las operaciones de CIME; pero siempre llegan a concertar en las decisiones que se toman.

Jefa de Finanzas: No solamente poseen visiones diferentes, también responsabilidades diferentes dentro de CIME; uno está más a cargo de la parte administrativa y el otro de la operativa. Existe un cierto respeto con respecto a cada una de sus áreas. Entonces entre los dos tiene que ponerse de acuerdo al momento de tomar decisiones a futuro para CIME.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con indicadores de riesgo por cada uno de sus clientes?

Gerente Técnico Comercial: No contamos con un indicador permanente; pero si se han generado para el nuevo sector minero que deseamos ingresar. En el cual, hace poco hemos tenido cinco propuestas y medimos un alto riesgo; por lo que se decidió no ingresar a la licitación.

Entrevistador 1: En el caso de proyectos con alto riesgo, ¿Les dan alguna garantía?

Gerente Técnico Comercial: Realmente no, el escenario es que nos quieren subcontratar y hemos considerado que esta clase de contratos tienen demasiado riesgo al asumir toda la responsabilidad CIME y prácticamente la otra empresa no tendría ninguna responsabilidad si es que algo saliera mal. Y si en algunos casos los hemos hecho han sido proyectos puntuales.

Entrevistador 1: ¿Cómo se realiza el cálculo del indicador de riesgo?

Gerente Técnico Comercial: Se ha realizado el cálculo en las licitaciones del rubro minero; esta se realiza por medio del contacto con gente que se encuentra trabajando para el cliente, se realizan varias visitas para evaluar la zona donde se realizarán los trabajos, también se toma en cuenta el juicio de expertos y finalmente concluimos si asumiremos el riesgo que demanda el proyecto. Consideramos que la experiencia con este indicador ha sido constructiva y a partir de ese momento estamos calculándolo para la mayor cantidad de licitaciones que tengamos.

Jefa de Finanzas: El riesgo que se asume para estos proyectos es mayor en provincia porque se presentan mayores coyunturas con el clima, las condiciones de trabajo, etc. Un caso recurrente es los problemas en la supervisión de proyectos en provincia; en los que, estamos más pendiente con los supervisores porque hemos tenido casos en que faltan y al estar en provincia es más difícil llevar ese control.

Entrevistador 1: ¿Sus principales proyectos se encuentran en provincia?

Gerente Técnico Comercial: Los proyectos en provincia son en su mayoría mineros; pero nosotros tenemos como principal rubro a atender al de hidrocarburos. El impacto positivo se dio cuando la minería tuvo su boom todos los contratistas se fueron a provincia y nos terminaron dejando el mercado de hidrocarburos prácticamente para nosotros. Pero debido a que ha bajado la minería, los contratistas mineros han vuelto a nuestro rubro y hemos tenido que bajar nuestros precios por la mayor oferta que tiene nuestros clientes. Con esto podemos decir que un escenario favorable para nosotros es que surja nuevamente el rubro minero y nos volvamos a posicionar en nuestro rubro de hidrocarburos.

Entrevistador 1: Pero, ¿Captaron algún proyecto en el rubro minero?

Gerente Técnico Comercial: Nosotros hemos obtenido algunos proyectos para mina; pero los contratistas que atienden a las minas ha terminado mudándose a provincia por las facilidades

logísticas que esto representa. Para nosotros eso sería complicado y por ello, los proyectos que viéramos en mina deberían valer mucho la pena.

Entrevistador 1: ¿Cuántas personas conforman el área de finanzas? Y ¿Qué operaciones financieras son manejadas?

Jefa de Finanzas: Nuestra área de finanzas está conformada por 3 personas; con los cuales vemos créditos, flujos, pagos a proveedores, condiciones de pago para algunos proveedores en específico o sus mejoras en las condiciones de pago, negociaciones de todo tipo y pago al personal. Uno de los integrantes ve netamente la gestión con los bancos y otra el flujo de caja. Manejamos una caja chica; la cual, se usa para rendiciones (dinero en efectivo) y pago a proveedores a través de cheques.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un adecuado clima laboral y cultura organizacional?

Jefa de Finanzas: Consideramos que si, en los últimos años hemos tenido varios cambios en la política organizacional; con esto buscando trabajar de una manera más integrada. Así mismo, estamos retomando nuestras actividades de integración.

Entrevistador 1: ¿Se han ejecutado alguna medida en la cultura organizacional?

Gerente Técnico Comercial: Todavía nos encontramos madurando las ideas.

Entrevistador 1: ¿Se ejecutan encuestas periódicas sobre el clima laboral?

Gerente Técnico Comercial: Las encuestas que se tomen, no serían relevantes debido a la alta rotación de personal que hemos tenido.

Entrevistador 1: ¿Existe un estilo de toma de decisiones ejecutivas en la empresa?

Gerente Técnico Comercial: Si, ya conocemos todos en una decisión como nos orientamos.

Entrevistador 1: ¿Cuántos niveles jerárquicos de toma de decisión tienen?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con tres Gerencias, que toman todas las decisiones de la empresa.

Entrevistador 1: ¿Las tres gerencias toman las decisiones siempre?

Gerente Técnico Comercial: Casi siempre, a excepción de la parte administrativa que a veces se tienen ciertas políticas. Pero por lo general, las decisiones generales son consensuadas.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con alguna política de contratación y despidos?

Jefa de Finanzas: No se manejan aún procedimientos detallado para este tipo de escenarios. Actualmente se contrata por el plazo que dure el proyecto que es de 3 a 6 meses; luego si se tiene algún proyecto para re-posicionarlo se amplía sus contratos o se termina liquidando al colaborador.

Gerente Técnico Comercial: Cabe recalcar que esta política se lleva acabo con los obraros y a nivel de ingenieros de campo. No es tan así para los cargos administrativos en la sede central.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con políticas de capacitación y entrenamiento del personal?

Jefa de Finanzas: Si se cuenta con un programa anual; el cual, es elaborado por el área de recursos humanos y por el gestor SSOMA.

Entrevistador 1: Eso es con respecto al tema de seguridad. Pero ¿Se tienen capacitaciones para el desarrollo de habilidades profesionales de los colaboradores?

Gerente Técnico Comercia: No tenemos programaciones de este tipo; pero por la necesidad de ingresar al rubro de diseño industrial, ya se han desarrollado dos capacitaciones.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con políticas de promoción de línea de carrera?

Gerente Técnico Comercial: Si se tienen, pero no se están llevando a cabo en su totalidad.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con políticas de tercerización de sus operaciones?

Jefa de Finanzas: Se han realizado tercerizaciones por algún proceso especializado, pero no por todo un proyecto.

Gerente Técnico Comercial: Esta tercerización ha sido por temas muy específicos. Por lo general nuestros proyectos cuentan con la mayor proporción de trabajadores propios en un 60 a 70 por ciento.

Entrevistador 1: ¿Presentan ahorro por esta tercerización?

Gerente Técnico Comercial: Al ser estos trabajos muy especializados y de alta calidad, nos permite tener una mayor competencia. Pero si lo hiciéramos nosotros sería mucho más caro.

Entrevistador 2: Pese a su tercerización, presentan en sus flujos de caja un 80% de la inversión en el costo de mano de obra. ¿A qué se debe esto?

Gerente Técnico Comercial: Esto es debido a nuestra antigua política de contratación, que terminaba contratando por ejemplo a un soldador para un proyecto y al no poderlos liquidar, terminaban entrando a otros proyectos, pero a realizar actividades menores, esto ha incrementado el costo de mano de obra por cada uno de nuestros proyectos y reduce nuestra rentabilidad. Bajo este escenario, buscamos reducir más la cantidad de colaboradores propios y tener más personal subcontratado. Dentro de esta posibilidad está el riesgo de no encontrar con una empresa proveedora solvente o que requiera que se le pague semanalmente; esto último sería un riesgo por los periodos de cobro que nosotros estamos manejando.

Jefa de Finanzas: También hemos tenido problemas al subcontratar, porque nos terminaban dejando antes de concluir el proyecto. O hemos terminado haciendo reprocesos porque el personal que nos brindaron, no contaba con los conocimientos necesarios. Bajo estos escenarios, se incrementan los tiempos planificados por proyectos y por ende, se incrementa el costo asumido.

Entrevistador 1: ¿Cuál es la política de contratación de CIME? y ¿Cómo logra fidelizar a sus trabajadores?

Jefa de Finanzas: Al tener una política de contratación indefinida en el área administrativa ha logrado en varios casos un compromiso asumido por sus colaboradores. En mi caso tengo un compromiso con CIME asumido de más de 13 años y en la empresa aún contamos con colaboradores que han trabajado desde que la empresa fue constituida. Lamentablemente este no es el caso de los nuevos colaboradores, que terminan en muy corto tiempo cambiándose de trabajo por mejores opciones.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un sistema integrado como un ERP?

Jefa de Finanzas: En parte sí, contamos con un sistema que gestiona la oficina administrativa, pero no a todos los empleados por proyecto. Este sistema maneja tanto la parte operativa como propiamente la administrativa y permite un mayor control sobre nuestras operaciones.

Entrevistador 1: ¿Cuál es el objetivo de todas las operaciones de CIME?

Jefa de Finanzas: Todas nuestras operaciones buscan optimizar el tiempo, dinero y calidad. Sobre las demoras o tiempos extras que se manejan ya no es por falta de información de un área a otra; se podría decir que se debe a un tema operativo, de funciones de cada uno de los colaboradores, de la calidad de documentos que se emiten y de una mala organización del personal.

Entrevistador 1: ¿Manejan valorizaciones por cada operación de CIME?

Jefa de Finanzas: Ese es un objetivo del área de finanzas. Nos interesa que la valorización por proyectos y por operaciones de la empresa sean las adecuadas. Es decir, si sabemos que la valorización se tiene que hacer cada 25 o 30 días, no puede existir fallas en la información que nos brinden. En este caso nos falta desplegar una programación con dichas fechas que asegure la

oportuna comparación entre lo que gastan y lo que realmente contempla la ejecución del proyecto. Este es un punto a mejorar; porque si existe una parte operativa de monitoreo y control, pero esa comparación no la tienen o no está bien establecida y clara.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un sistema de seguridad informática?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con un área de sistemas, pero no está dentro de sus funciones contar con un sistema de seguridad informática como tal. Así mismo, esta área cuenta con un único encargado.

Entrevistador 1: La información que manejan ¿Se encuentra actualizada permanentemente?

Gerente Técnico Comercial: Presentamos en algunos casos desfase en la información que manejamos.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con sistemas de información amigables?

Jefa de Finanzas: Si, realmente los sistemas de información que manejamos son fáciles de comprender. Considero que la gran mayoría de personas que lo utiliza se han adaptado bien rápido.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con capacitaciones periódicas sobre el funcionamiento de los sistemas de información que manejan?

Jefa de Finanzas: No tenemos capacitaciones constantes con el equipo de sistemas y tampoco las tenemos con los proveedores del sistema. Lo que se pide es que cada colaborador se capacite en su área de la empresa.

Entrevistador 1: ¿Manejan un presupuesto de comunicaciones y operaciones?

Gerente Técnico Comercial: No, se brinda recursos de acuerdo a las necesidades que se tengan.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con algún área u operación de investigación y desarrollo?

Gerente Técnico Comercial: No se cuenta con un área de este tipo.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un plan estratégico de 3, 5 y 10 años?

Gerente Técnico Comercial: Solo presentamos estos planes de manera teórica; pero aún no ha sido aterrizado como procedimiento y se está modificando conforme a los cambios que el mercado presenta.

Entrevistador 1: ¿Las operaciones se encuentran alineadas a la visión y misión de la empresa?

Jefa de Finanzas: Las operaciones se encuentran alineadas a la visión y misión de la empresa.

Entrevistador 1: ¿Se monitorean los movimientos de la competencia?

Gerente Técnico Comercial: Este monitoreo lo realizamos prácticamente diario. Por medio de la base de datos que manejamos, los concursos que se dan en la industria y por los contactos profesionales que tenemos. Con esta información, se evalúan los costos, la tendencia del mercado y hacia donde apunta la competencia. Tenemos conocimiento que hasta el año pasado teníamos competencia española; pero ahora no es tanta y más bien tenemos colombiana y venezolana.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un diseño organización adecuado?

Gerente Técnico Comercial: Si contamos con un diseño organización adecuado. Pero podría ser mejorado y por ello, estamos integrando mejoras.

Entrevistador 1: ¿Se tienen bien detalladas las funciones laborales de cada uno o se presenta la superposición de funciones?

Gerente Técnico Comercial: Lamentablemente, se está presentando la política de que todos hacen de todo y a veces terminamos haciendo actividades que le tocaba a otro colaborador.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con una homogeneidad en la línea de mando o presentan un cruce de órdenes?

Gerente Técnico Comercial: Muy pocas veces se presenta un cruce de órdenes.

Jefa de Finanzas: Quizás en mayor grado, sucede esto en la parte operativa.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un buen clima laboral?

Gerente Técnico Comercial: La percepción es distinta dependiendo del área de la empresa.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con una buena administración de sueldos?

Jefa de Finanzas: En algunos casos; debido a los cambios en el ciclo de retorno del dinero terminamos demorando, pero finalmente terminamos cumpliendo con el pago correspondiente a nuestros colaboradores.

Entrevistador 1: ¿Realizan pronósticos de ventas?

Gerente Técnico Comercial: Si existe un pronóstico en base a la planificación anual de los servicios que se van a brindar y a los clientes que vamos atender.

Entrevistador 1: ¿Son fácilmente reconocibles los clientes y consumidores en su rubro?

Gerente Técnico Comercial: Al no ser un mercado muy grande, se reconocen fácilmente todos los actores.

Entrevistador 1: ¿El mercado está segmentado el mercado?

Gerente Técnico Comercial: Si, se tienen requisitos necesarios para ingresar a este rubro.

Entrevistador 1: ¿Sus servicios se encuentran posicionados en el rubro?

Gerente Técnico Comercial: Si nos encontramos posicionados en nuestro principal rubro de hidrocarburos.

Entrevistador 1: ¿Qué participación de mercado tienen?

Gerente Técnico Comercial: En base a la información del año pasado; en nuestro principal rubro de hidrocarburos, poseemos el 15 a 20 por ciento de participación de mercado.

Entrevistador 1: ¿Cuál es su especialización?

Gerente Técnico Comercial: Nosotros somos especialistas en la fabricación y mantenimiento de tanques y en sistemas de tuberías de oil-gas. Así mismo, contamos con otros servicios complementarios, en los que no somos especializados.

Entrevistador 2: ¿Qué servicios complementarios tienen?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con servicios de instrumentación eléctrica, metalmecánica y civil. Estos son brindados al rubro industrial de combustibles líquidos, gas natural y GLP.

Entrevistador 1: ¿Han realizado alguna obra en el rubro de gas natural?

Gerente Técnico Comercial: Si hemos tenido el 70% de instalaciones industriales hechas en lima para la empresa Calidda hasta el 2012. Pero el mercado se cayó y decidimos enfocarnos con más fuerza al mercado de hidrocarburos.

Entrevistador 1: ¿Ingresaron al mercado de instalación de gas natural para viviendas?

Gerente Técnico Comercial: No, porque tendríamos que obtener grandes contratos como los que tienen otras empresas en el rubro; para recién lograr una rentabilidad razonable. Actualmente, las empresas más grandes del rubro de gas natural ya tienen estos contratos y si decidiéramos entrar, sería como sub contratado. Lo cual, no serían escenarios favorables para

CIME. Por este motivo, hemos terminado prácticamente saliendo del mercado; excepto en los proyectos de conversión a gas natural para UNACEM y Petroperu.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con proyectos fuera del país?

Gerente Técnico Comercial: No contamos actualmente con proyectos fuera del país. Estamos evaluando para el próximo año salir del país; apoyándonos de la representación que tenemos con la empresa HMT, en donde estaríamos subcontratando algunas operaciones en otras partes de Sudamérica.

Entrevistador 1: Actualmente ¿Cuentan con proyectos en provincia?

Gerente Técnico Comercial: Si contamos con los proyectos de conexiones de tuberías para la empresa Southern y un mantenimiento mayor en un tanque de Peroperú – Iquitos.

Entrevistador 1: ¿Han realizado investigaciones de mercado?

Gerente Técnico Comercial: No.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con algún indicador de eficiencia para el área comercial?

Gerente Técnico Comercial: Hasta el año pasado contábamos con el indicador de proyectos licitados Vs. Proyectos ganado. Lamentablemente debido a las variaciones de mercado de este año, no se ha podido realizar esta medición a largo plazo. Hasta el mes pasado, hemos tenido 120 proyectos licitados y 12 proyectos ganados.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con un renombre en la industria?

Gerente Técnico Comercial: Gracias a nuestra calidad en el servicio que brindamos y a nuestro cumplimiento de acuerdo a lo que planificamos. Contamos con el reconocimiento de las principales empresas del rubro.

Entrevistador 1: ¿Qué acciones realizan post-venta?

Gerente Técnico Comercial: Se realiza el seguimiento a los clientes mediante llamadas y correos. Este seguimiento se realiza en base a los 2 a 3 años que terminarán necesitando mantenimiento los tanques que hemos instalado. Cabe precisar que estos mantenimientos deberán ser mayores; por la rentabilidad necesaria para ser realizados por CIME.

Entrevistador 1: ¿Los precios de sus servicios están dentro del promedio? ¿Cuentan con una política de precios?

Gerente Técnico Comercial: Los precios son establecidos de acuerdo al cliente y a su locación.

Entrevistador 1: ¿Tienen en cuenta para este cálculo de precios a la competencia?

Gerente Técnico Comercial: Hasta el año pasado, los precios eran calculados tomando en cuenta al cliente. Pero actualmente debido al incremento de la competencia y tomando en cuenta el entorno, hemos terminado ajustando tanto los precios; por lo que a veces ya no terminamos entrando a las licitaciones.

Entrevistador 1: ¿Han planificado publicidad para llegar a más clientes?

Gerente Técnico Comercial: Hasta el año pasado, contábamos con muchos planes publicitarios que incluían el relanzamiento de la marca. Pero el trabajo nos ha sobrepasado y no hemos tenido el tiempo suficiente para reunirnos a decidir esos puntos.

Entrevistador 1: ¿Su industria es altamente competitiva?

Gerente Técnico Comercial: Si bastante.

Entrevistador 1: ¿En qué etapa del ciclo de vida de la empresa se encuentra CIME?

Gerente Técnico Comercial: Considero que nos encontramos en la etapa de crecimiento. Porque si logramos cambiar ciertas políticas y explotar aún más nuestro prestigio ganado, tenemos muchos por hacer.

Entrevistador 1: ¿Los clientes son leales en este rubro empresarial?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con la lealtad de la mayoría de nuestros clientes; los cuales, nos invitan a sus licitaciones.

Entrevistador 1: ¿Sus canales de comunicación son confiables y productivos?

Gerente Técnico Comercial: No nos encontramos buscando continuamente licitaciones; porque nuestros clientes siempre nos invitan a sus licitaciones.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con procesos productivos confiables y corregidos con frecuencia?

Gerente Técnico Comercial: En teoría deberíamos hacerlo porque todos los procedimientos están escritos. Pero en algunos casos no nos ceñimos a los manuales.

Entrevistador 1: ¿Cuentan con indicadores para medir la eficiencia en las operaciones?

Gerente Técnico Comercial: Contamos con un sistema de valor ganado, para saber la rentabilidad y los avances de un proyecto, pero en algunos casos no se terminan haciendo.

Entrevistador 1: ¿La tecnología que se usa para sus proyectos es de punta?

Gerente Técnico Comercial: No, se cuenta con la tecnología estándar para la ejecución de nuestros proyectos.

Entrevistador 1: ¿Periódicamente se realiza una redistribución de las áreas?

Gerente Técnico Comercial: En estos momentos estamos haciendo una redistribución en el tercer piso del edificio. Pero esto no se está llevando a gran escala en todas las instalaciones de la empresa.

Entrevistador 1: ¿Se cuenta con una buena distribución en la planta Lurín?

Gerente Técnico Comercial: Está bien distribuida, pero no bien aprovechada. Porque se tienen 3000 de los 10000 metros cuadrados que están sin nada. Los cuales, nos están sirviendo en algunos casos para el pre fabricado; pero se podrían aprovechar más con una mayor inversión.

Entrevistador 1: ¿Se tiene eficiencia y productividad en la manipulación de materiales?

Gerente Técnico Comercial: En la planta Lurín si porque se lleva un mayor control. Pero se nos dificulta este control en las instalaciones de nuestros clientes al encontrarse lejos y por encontrarnos bajo las normas del recinto.

Entrevistador 1: ¿Planean ingresar al mercado de fabricación de tanques para grifos?

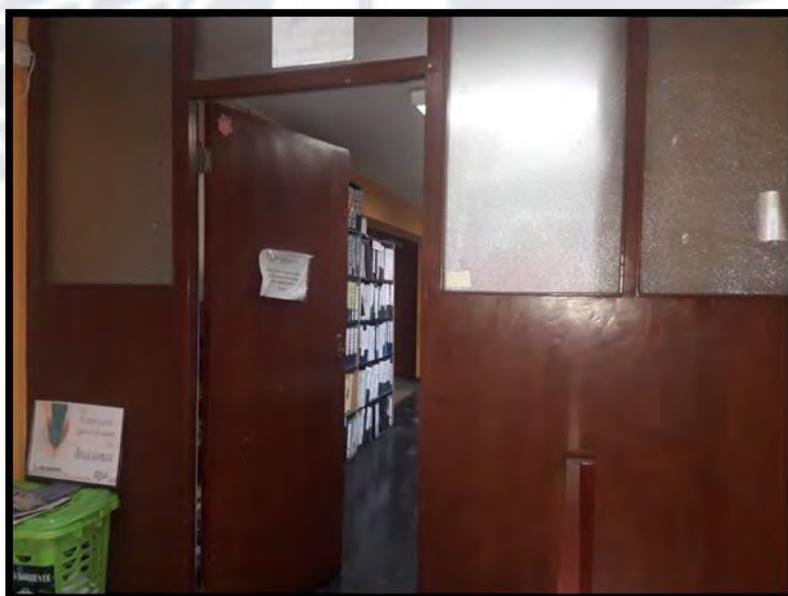
Gerente Técnico Comercial: En principio no lo vemos rentable; pero sería un mercado a analizar.

Entrevistador 1: ¿Qué otros proyectos tienen a futuro CIME?

Gerente Técnico Comercial: Somos una empresa muy especializada para el mercado de hidrocarburos. Hemos intentado ingresar a otros rubros, pero no logramos el éxito que queríamos. Actualmente, nos encontramos apostando a todos los servicios que podamos brindar como empresa, como lo es un proyecto de mezcla en línea que es la combinación de gasolina con etanol y que podríamos brindar el sistema de instrumentación; para esto, nos encontramos buscando socios estratégicos. Así mismo, estamos viendo junto con una empresa italiana, el desarrollo de una planta de tratamiento de aguas. Como les comenté, tenemos experiencia ganada en otros rubros, que aún no hemos explotado.

## Apéndice F: Panel Fotográfico

Oficinas Administrativas de CIME - Callao



## Entrevista con Gerente Técnico Comercial y Jefa de Finanzas



## Entrega de Tesis al Gerente General de CIME Ingenieros



Fotografía del Grupo 3 - MBA121

