

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA DYL ELECTRIC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

José Eduardo Lima Yanque

Yoshida Pari Mendoza

Hugo Maneses Rojas Huaroto

Diego Alfonso Santander Choquecota

Asesor: Víctor Miguel Miranda Arica

Surco, marzo del 2020

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Cada una de nuestras familias (padres, esposos e hijos) por brindarnos un gran soporte moral y comprensión incondicional durante las jornadas de estudio.

El profesor y asesor de tesis, Víctor Miranda, por sus enseñanzas, motivación y exigencia recibidas durante la elaboración del presente Plan Estratégico.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, por la invaluable contribución en nuestro desarrollo personal y profesional a través de los conocimientos y experiencias compartidas.

Nuestros amigos y compañeros del Programa MBA Gerencial Internacional Arequipa XXIV, por su calidad humana y profesional, por compartir prolongadas horas de estudio, experiencia profesional y gratos momentos de integración y confraternidad durante todo el proceso del programa.

Dedicatorias

A mis hijos Gabriel e Ignacio por ser mi gran motivación, a mi esposa Gabriela por la comprensión al iniciar esta nueva meta trazada; y mis padres José y Bernardina por educarme y encargarse en ser una persona de bien, íntegra y honesta.

José Lima

A Dios por permitirme esta enriquecedora experiencia, a mi esposo Víctor Revilla por su apoyo incondicional durante el proceso de maestría, a mi hija Luciana Revilla Pari, por ser mi inspiración y motivo de perseverancia y soporte para culminar la maestría, a mis padres y hermanas por su apoyo moral, a mi grupo de tesis por brindarme sus experiencias y aprendizajes.

Yoshida Pari

Agradecimiento muy especial a mi esposa Lizet, por su constante apoyo en los momentos más difícil que sucedieron en todo este proceso, a mi hijo Leonardo, por ser el motor e inspiración en cada día, a mis padres por darme la dicha de poder compartir esta experiencia, a mis compañeros de grupo por compartir sus vivencias y experiencia laboral.

Hugo Rojas

A mi madre Juana por su apoyo incondicional en cada momento de la tesis, a mi padre Ángel que desde el cielo vigila mis pasos y logros, a mis hermanos Ángel y José quienes con sus palabras me motivaron en cada momento, a mi grupo de tesis por su confianza en cada parte de la tesis y a todas las personas que confiaron en mí.

Diego Santander

Resumen Ejecutivo

DyL Electric es una sucursal de la multinacional DyL Electric Brasil, y oficialmente se encuentra establecida desde 2012 dentro del mercado peruano; el directorio, que se encuentra en Brasil, ve con buena expectativa al Perú, por su demanda creciente a lo largo de los últimos años. Apoyado por la estabilidad económica que pasa nuestro país, y la protección de las inversiones extranjeras, grandes compañías buscan invertir en el Perú, sin embargo, para ser competitivo se necesita diversas estrategias para poder sobresalir de la competencia y abrirse camino en el difícil y competitivo mercado peruano.

DyL Electric Brasil tiene el horizonte claro para las sucursales, el cual consiste en lograr un acercamiento al cliente final, posicionamiento de marca y la aceptación por diferentes industrias, ampliando el ámbito de utilización, rompiendo el esquema de estar orientado a la minería. La sucursal en Perú, no es la excepción, siendo un punto estratégico para posicionar la marca, sobre todo en la línea de motores eléctricos de corriente alterna y siendo propulsor de otras líneas, como es de transformadores de potencia en aceite y de automatización de accionamiento.

Una vez logrado el desarrollo de la marca, se va a poder proyectar las ventas de manera más precisa, apoyado por el plan estratégico que permite en primer lugar tener un panorama claro del contexto donde se desenvuelve, y el análisis de las variables externas e internas de la empresa que influyen en la rentabilidad; en segundo lugar, va a permitir desarrollar un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la marca, en tanto, llegar a la estrategia y ejecutarla, será la mejor forma de desarrollar el estudio de mercado.

Finalmente, con la ejecución de las estrategias, se van a obtener resultados reales y medibles, por lo tanto, se va a tener la convicción que la sucursal DyL Electric, es sostenible en el tiempo, rentable económicamente y competitiva a nivel nacional.

Abstract

DyL Electric is a branch of the multinational DyL Electric Brasil, and is officially established since 2012 within the Peruvian market. The board of directors, which is located in Brazil, looks forward to Peru, due to its growing demand over the past few years. Supported by the economic stability that our country is going through, and the protection of foreign investments, large companies seek to invest in Peru, however, in order to be competitive, different strategies are needed to be able to stand out from the competition and make their way into the difficult and competitive Peruvian market

DyL Electric Brasil has a clear horizon for branches, which consists in achieving an approach to the final customer, brand positioning and acceptance by different industries, expanding the scope of use, breaking the scheme of being oriented to mining. The branch in Peru is not the exception, being a strategic point to position the brand, especially in the line of electric motors of alternating current and being a propeller of other lines, such as power transformers in oil and automation of drive.

Once the development of the brand is achieved, sales will be able to be projected more accurately, supported by the strategic plan that allows, in the first place, to have a clear overview of the context in which it operates, and the analysis of external and internal variables of the company that influence profitability; Secondly, it will allow the development of a marketing plan focused on brand positioning, while reaching the strategy and executing it will be the best way to develop the market study.

Finally, with the execution of the strategies, real and measurable results are going to be obtained, therefore, it is going to have the conviction that the DyL Electric branch is sustainable over time, economically profitable and competitive at the national level.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de DyL Electric	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Visión	20
2.3. Misión	20
2.4. Valores	20
2.5. Código de Ética	21
2.6. Conclusiones	21
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	22
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	26
3.1.4. Influencia del análisis en DyL Electric	27
3.2. Análisis Competitivo del País	28
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda	29
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	31

3.2.5. Influencia del análisis en DyL Electric	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE	32
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	45
3.5. DyL Electric y sus competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los clientes	48
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	49
3.5.4. Amenaza de los entrantes	49
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	50
3.6. DyL Electric y sus referentes	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	57
3.8. Conclusiones	59
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	60
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	60
4.1.1. Administración y gerencia (A)	61
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	63
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos humanos (H)	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	78
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	79
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3. Conclusiones	81
Capítulo V: Intereses de DyL Electric y Objetivos de Largo Plazo	82
5.1. Intereses de DyL Electric.....	82

5.2. Potencial de DyL Electric.	82
5.3. Principios Cardinales de DyL Electric	85
5.4. Matriz de Intereses de DyL Electric (MIO)	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo	88
5.6. Conclusiones	89
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	91
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	98
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	99
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	104
6.9. Matriz de Ética (ME)	106
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	108
6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	108
6.12. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)	108
6.13. Conclusiones.	112
Capítulo VII: Implementación Estratégica	114
7.1. Objetivos de Corto Plazo	114
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114
7.3. Políticas de cada Estrategia	114
7.4. Estructura Organizacional de DyL Electric	117
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	119

7.6. Recursos Humanos y Motivación	123
7.7. Gestión del Cambio.....	124
7.8. Conclusiones	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1. Perspectivas de Control.....	128
8.1.1. Aprendizaje y crecimiento.....	128
8.1.2. Procesos Internos.....	129
8.1.3. Clientes.....	129
8.1.4. Financiera	130
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	130
8.3. Conclusiones	130
Capítulo IX: Competitividad de DyL Electric	133
9.1. Análisis Competitivo de DyL Electric	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de DyL Electric	138
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de DyL Electric	139
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	139
9.5. Conclusiones	140
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	142
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	142
10.2. Conclusiones Finales.....	142
10.3. Recomendaciones Finales	145
10.4. Futuro de DyL Electric.....	147
Referencias.....	150
Apéndice A: Entrevista al Ing. Adams Marcacini	156

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Sector Económico de Importaciones (2008 – 2017)</i>	8
Tabla 2	<i>Motores Eléctricos de Corriente Alterna</i>	12
Tabla 3	<i>Transformadores de Potencia</i>	14
Tabla 4	<i>Datos de Ventas, Margen, ROE, ROA y EBITDA de DyL Electric (2015-2018)</i> ..	17
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	24
Tabla 6	<i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral.</i>	30
Tabla 7	<i>Evolución Histórica del PBI y Tasas de Crecimiento (2008 - 2017)</i>	37
Tabla 8	<i>Matriz de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 9	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	58
Tabla 10	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	58
Tabla 11	<i>Matriz Periodo Promedio de Cobranza DyL Electric</i>	73
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	80
Tabla 13	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	88
Tabla 14	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo en DyL Electric</i>	89
Tabla 15	<i>Matriz FODA para DyL Electric</i>	92
Tabla 16	<i>Calificación de los factores determinantes de la posición estratégica</i>	94
Tabla 17	<i>Cálculo del Vector</i>	95
Tabla 18	<i>Ventas Anuales de DyL Electric y de la Empresa que más vendió en el Perú</i>	97
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	101
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	103
Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	105
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	107
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	109
Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	110

Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	111
Tabla 26	<i>Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo</i>	115
Tabla 27	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	116
Tabla 28	<i>Matriz de Políticas por Estrategia</i>	120
Tabla 29	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para DyL Electric</i>	132
Tabla 30	<i>Tablero de la situación actual y proyectada de DyL Electric</i>	148
Tabla 31	<i>Estratégico Integral de DyL Electric</i>	149



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual (2000-2021).....	2
<i>Figura 2.</i>	PBI evolución histórica (1951-2018).....	2
<i>Figura 3.</i>	PBI comportamiento anual (2008-2018)	3
<i>Figura 4.</i>	Incidencia de la pobreza en Perú (2007-2017)	4
<i>Figura 5.</i>	Incidencia de la pobreza extrema en Perú (2007-2017).....	4
<i>Figura 6.</i>	Tasa de Inflación en Perú (2007-2018).....	5
<i>Figura 7.</i>	Población Económicamente Activa (2007-2017)	6
<i>Figura 8.</i>	Balanza Comercial Perú (2009-2018).....	7
<i>Figura 9.</i>	Ranking de Competitividad Mundial en Latinoamérica (2008 – 2018)	7
<i>Figura 10.</i>	Importaciones de Bienes de Capital para la Industria (2008-2017).....	8
<i>Figura 11.</i>	Evolución de los ingresos netos (1995 - 2016).....	10
<i>Figura 12.</i>	Fábrica, sucursales y distribuidores en todo el mundo al 2018.	11
<i>Figura 13.</i>	Evolución en la conquista del mercado en Millones de USD al 2016.....	11
<i>Figura 14.</i>	Motor eléctrico estándar de baja o media tensión.....	13
<i>Figura 15.</i>	Histórico en la participación de mercado de motores (2016 – 2018).	13
<i>Figura 16.</i>	Transformador de Potencia en aceite 80MVA/132KV/60KV.....	14
<i>Figura 17.</i>	Participación de mercado de transformadores de potencia (2015 – 2018).....	15
<i>Figura 18.</i>	Variadores de frecuencia de la unidad de negocio de Automatización.	16
<i>Figura 19.</i>	Histórico de participación de mercado de automatización (2016 – 2018).....	16
<i>Figura 20.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	22
<i>Figura 21.</i>	Competitividad de las naciones-modelo del Diamante.....	28
<i>Figura 22.</i>	Consumo de energía eléctrica (KWh per cápita) – Perú.....	29
<i>Figura 23.</i>	Resumen de movimientos migratorios de ingreso y salida.....	42
<i>Figura 24.</i>	Las cinco fuerzas competitivas en la Industria	47

<i>Figura 25.</i>	Ratio histórico del rendimiento del Patrimonio (ROE).	55
<i>Figura 26.</i>	El ciclo operativo del AMOFHIT.	60
<i>Figura 27.</i>	Distribución física de las diferentes áreas de la compañía DyL Electric.....	69
<i>Figura 28.</i>	Distribución de los espacios de la compañía DyL Electric.....	70
<i>Figura 29.</i>	Evolución histórica del Kardex, 2015 – 2018.....	71
<i>Figura 30.</i>	Cadena de valor de importación a servicio postventa de DyL Electric.	72
<i>Figura 31.</i>	Promedio de los días de cobranza (2015 – 2018)	73
<i>Figura 32.</i>	Ratio histórico de liquidez corriente de los años (2015 – 2018).....	74
<i>Figura 33.</i>	Ratio histórico de la utilidad neta (2015 – 2018).....	74
<i>Figura 34.</i>	Ebitda histórico últimos cuatro años (2015 – 2018).....	75
<i>Figura 35.</i>	Ratio histórico del rendimiento de activos (ROA) (2015 – 2018).....	75
<i>Figura 36.</i>	Ratio histórico del rendimiento del Patrimonio (ROE) (2015 - 2018)	76
<i>Figura 37.</i>	Estructura organizacional de la compañía y su relación con la casa matriz	78
<i>Figura 38.</i>	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de DyL Electric	95
<i>Figura 39.</i>	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de DyL Electric	97
<i>Figura 40.</i>	Matriz Interna-Externa.....	98
<i>Figura 41.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	99
<i>Figura 42.</i>	Organigrama ajustado de DyL Electric.....	121
<i>Figura 43.</i>	Puntuación de Perú dentro del Fondo Económico Mundial	137

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

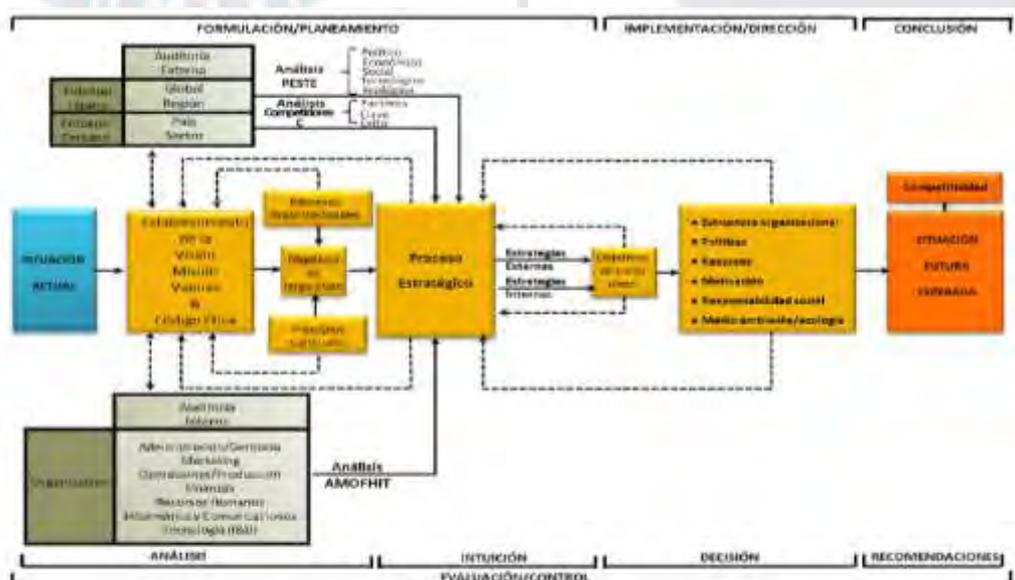


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de DyL Electric

1.1. Situación General

DyL Electric, participa activamente en el desarrollo del Perú, siendo proveedor de equipos y soluciones eléctricas a empresas del sector industrial. A continuación, detallaremos un análisis de la situación actual del Perú, y los principales indicadores macroeconómicos que dan lugar al contexto socioeconómico del mercado local peruano sobre requerimientos de sistemas eléctricos y automatización de procesos.

La información demográfica del país es un buen punto de partida para determinar el número de personas, la densidad poblacional y localizar el contexto en el cual va a desarrollar operaciones DyL Electric. Por lo tanto, notar el incremento año tras año de la población, es un indicador que incentiva a mantener y desarrollar con mayor ímpetu la cobertura de venta de los productos y equipos de DyL Electric debido a que más regiones del país van en búsqueda de la industrialización. Además, es un indicador importante para la toma de decisiones sobre las acciones a seguir de acuerdo con el nivel de inversión a realizar. Así también, acompañado de la tasa de crecimiento anual, el cual representa el tamaño de mercado que será la sucursal Perú, tanto como crecimiento poblacional como industrial, lo que se detalla en la Figura 1.

Se puede inferir que para el año 2017 se tuvo una población en el Perú de 31,237,385 habitantes, de acuerdo con el Censo realizado en el 2017. En relación con la tasa de crecimiento se mantiene un promedio de 1.14% cada año, según Instituto Nacional de Información Estadística (INEI, 2019).

El Producto Bruto Interno (PBI) es un indicador relevante ya que indica el nivel de desarrollo de la economía local, incluyendo el nivel de producción en términos monetarios y en un momento determinado. En la Figura 2 se observa el desarrollo histórico del PBI de los

últimos 67 años, así también el aumento del valor monetario, lo cual influye directamente en la toma de decisión entre invertir o incrementar capitales para la expansión de mercado.

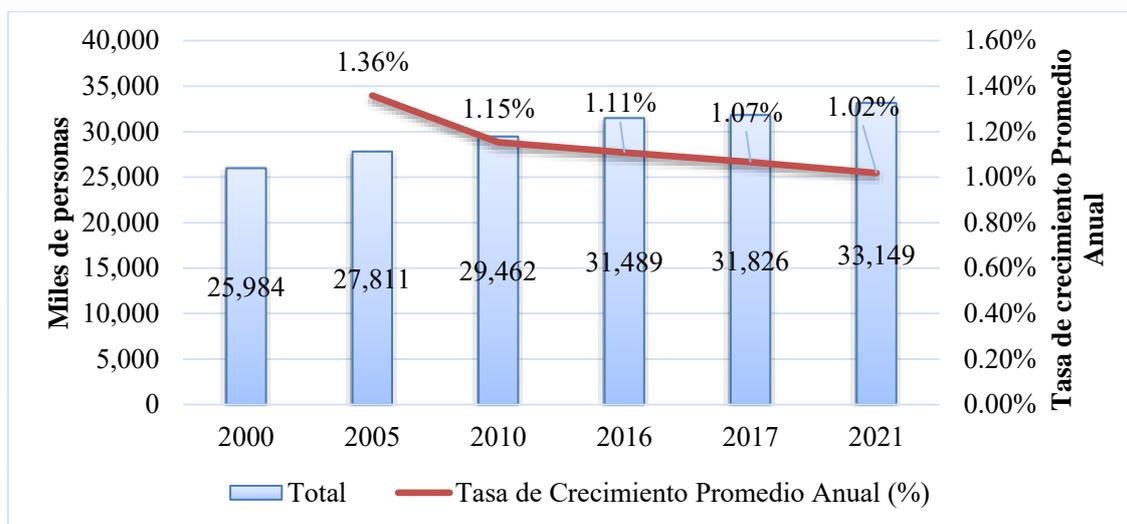


Figura 1. Población total y tasa de crecimiento promedio anual (2000-2021)
Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Población y vivienda
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

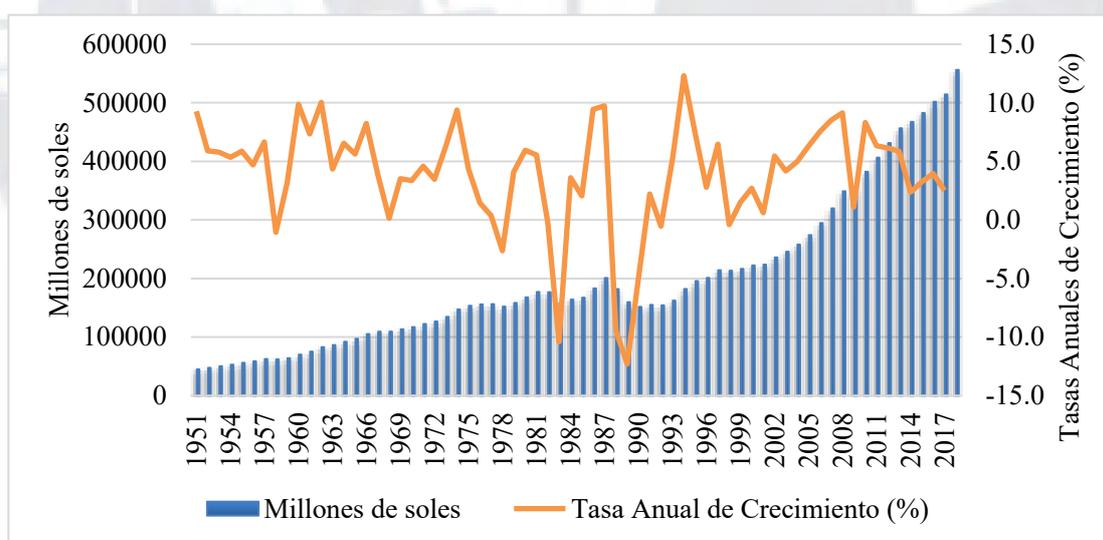


Figura 2. PBI evolución histórica (1951-2018)
Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (2019) BCRP Data Gerencia Central de Estudios Económicos. (<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01448BM-PN01452BM-PN01457BM/html/2017-06/2019-06/>)

También se considera al PBI como el indicador macroeconómico más importante al momento de evaluar y analizar el entorno económico de un país, por lo tanto, conocer la evolución en los últimos 10 años es relevante para DyL Electric, especialmente para formular estrategias que se encuentran alineadas al Plan Estratégico. Cabe señalar que la tasa de crecimiento en los 10 últimos años ha seguido un comportamiento decreciente leve, después

de la crisis financiera del 2008, la economía peruana tuvo un crecimiento rápido, y mayor que otros países debido al auge del precio de los metales, teniendo un crecimiento por encima de 5% desde el 2010 hasta 2013. Posteriormente desde el 2014, el crecimiento se ha mantenido regular entre 2.4% a 4% y en el 2018 se ha dado un crecimiento de 8.1% respecto al 2017, según data del Instituto Nacional de Información Estadística (INEI, 2019). En la Figura 3 se muestra el comportamiento histórico desde el 2008 hasta el 2018.

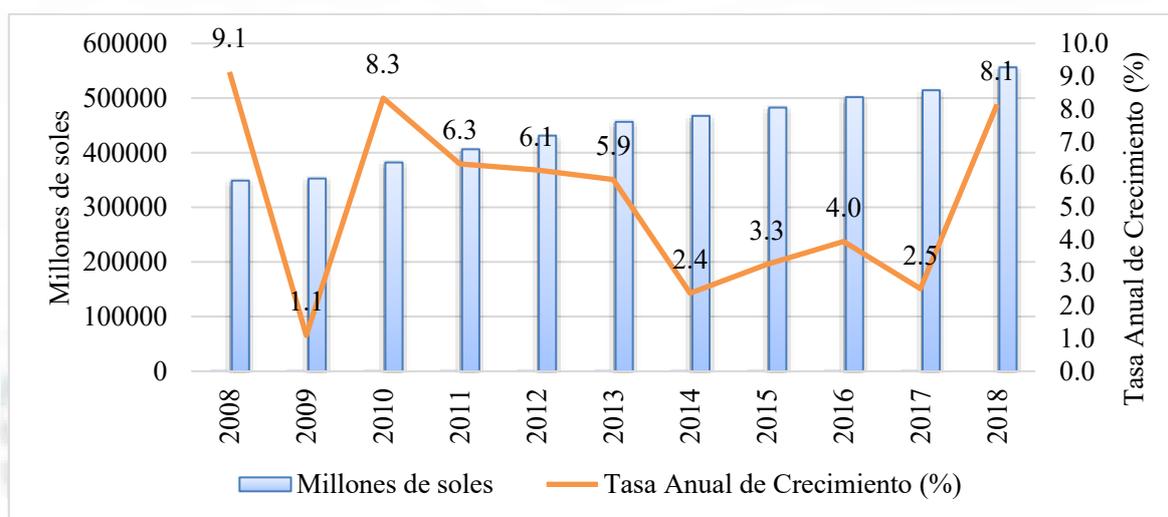


Figura 3. PBI comportamiento anual (2008-2018)

Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (2019) BCRP Data Gerencia Central de Estudios Económicos. (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01448BM-PN01452BM-PN01457BM/html/2017-06/2019-06/>)

La pobreza es un indicativo de bienestar para evaluar el riesgo existente en el mercado, y esta se mide a través de la pobreza monetaria que representa la incapacidad de un habitante peruano en adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Actualmente, la medida corresponde de la siguiente manera; se considera situación de pobreza si la persona percibe por debajo de 344 soles mensuales, y extrema pobreza si la persona cuenta por debajo de 183 soles al mes, según el Instituto Nacional de Información Estadística (INEI, 2019). En la Figura 4 y 5 se observa la evolución histórica de la pobreza y la pobreza extrema en los últimos 10 años el cual muestra un panorama favorable, ya que se ha ido reduciendo año tras año. Siendo para el 2017 un indicativo de pobreza de 21.70%.

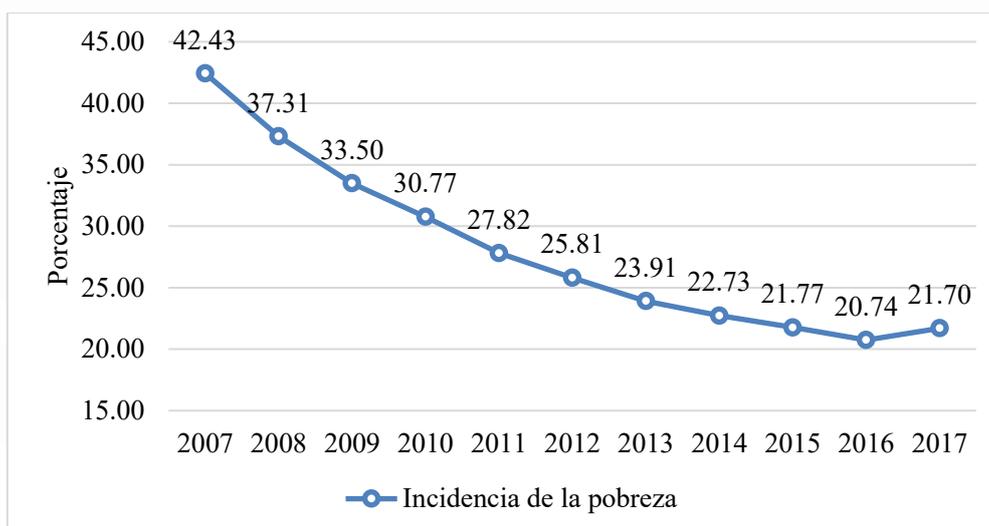


Figura 4. Incidencia de la pobreza en Perú (2007-2017)

Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Pobreza y gasto social (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/living-conditions-and-poverty/>).

En relación con la pobreza extrema, también es favorable porque el comportamiento que ha experimentado es de forma decreciente, y como se observa en la Figura 5, la disminución es continua y en ninguno de los años ha rebotado. Para el año 2017 la pobreza extrema afectó al 3.79% de la población del país debido por el gasto per cápita que no llegó a cubrir el costo de una canasta mínima alimentaria que se determinó en S/. 183 y en comparación a la del 2016 no muestra una variación significativa.

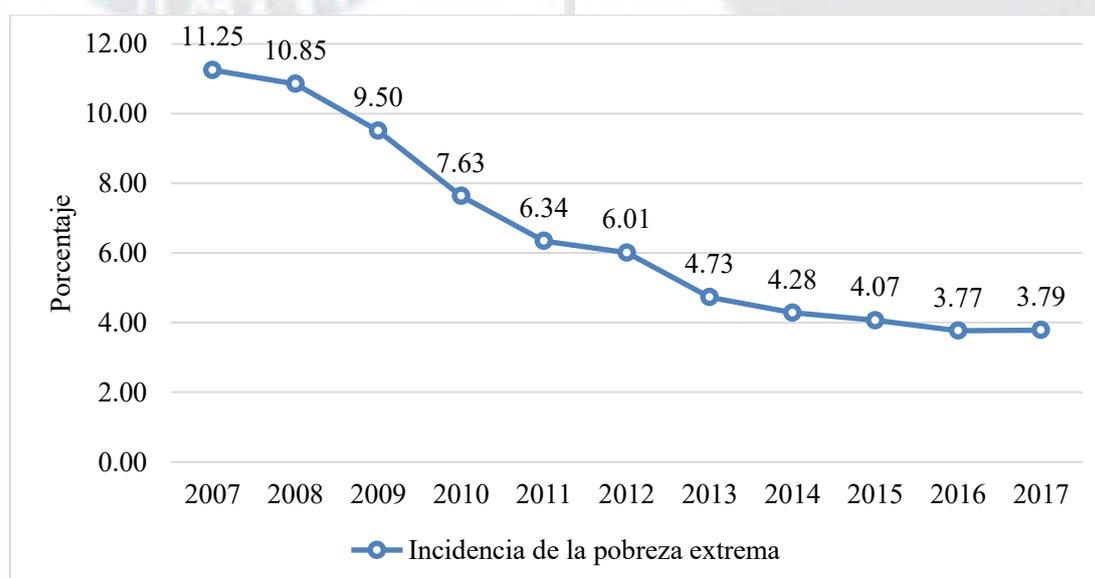


Figura 5. Incidencia de la pobreza extrema en Perú (2007-2017)

Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Pobreza y gasto social (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/living-conditions-and-poverty/>).

La inflación es un determinante clave en la toma de decisiones, ya que es un indicador que muestra los niveles de precios de los bienes y servicios ubicados en el territorio nacional. Por lo tanto, contar con una inflación baja, conlleva una estabilidad política y económica que se traduce en confianza para la inversión privada, mientras que una alta inflación perjudica la inversión, porque se tiene una inestabilidad de precios. Cabe destacar el artículo publicado por Maricielo Garván en el Diario Comercio (mayo, 2019), el cual menciona que niveles de inflación por debajo de 1%, se manifiesta en desaceleración económica, disminución de inversión y pérdida de poder de compra en los consumidores; la cual es responsabilidad del BCR mantener el rango meta de inflación entre 1% y 3%. Entonces, es importante para DyL Electric, conocer la evolución de la inflación en los últimos 10 años, para poder provisionar los niveles de precios y se pueda planificar adecuadamente. En la Figura 6 se aprecia el comportamiento de los últimos 10 años, según INEI (2019).

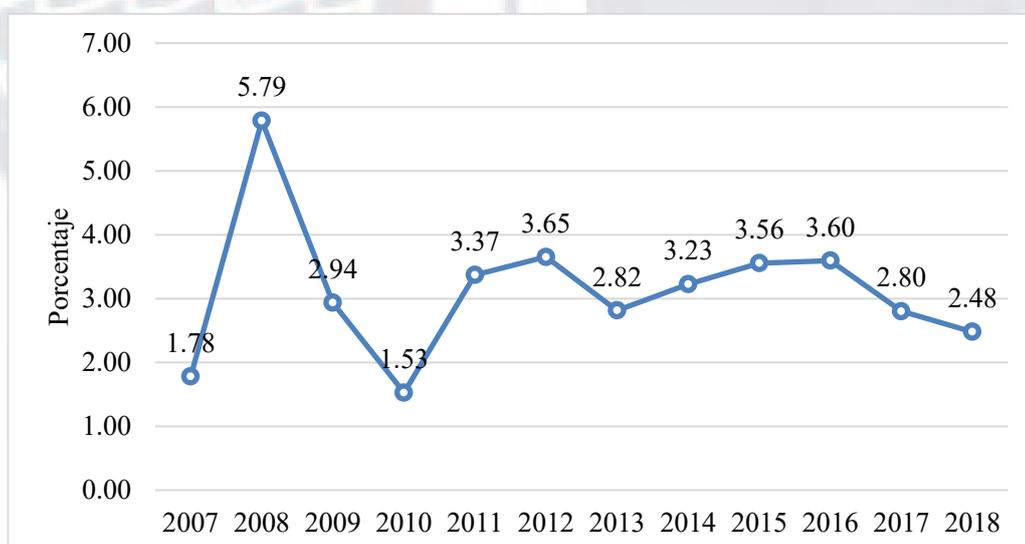


Figura 6. Tasa de Inflación en Perú (2007-2018)

Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú. (2019) BCRP Reporte de Inflación. (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>)

La Población Económicamente Activa (PEA) es un indicativo macroeconómico para considerar cuando se analiza la situación del país, puesto que demuestra el nivel de empleabilidad de los habitantes. Esto se relaciona con la toma de decisiones sobre la contratación de personal y la gestión del talento humano. A continuación, se grafica en la

Figura 7 el comportamiento de esta variable, demostrando una evolución histórica año tras año, llegando a ser 17,216 miles de personas para el 2017, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019). En la actualidad, el subempleo creció 14% y la tasa de desempleo se ubicó en 6.5% con 341,700 personas que buscan un empleo activamente. Finalmente, la tasa de empleo volvió a crecer y se expandió 1.7% interanual entre diciembre y enero, con un total de 81,400 trabajadores.

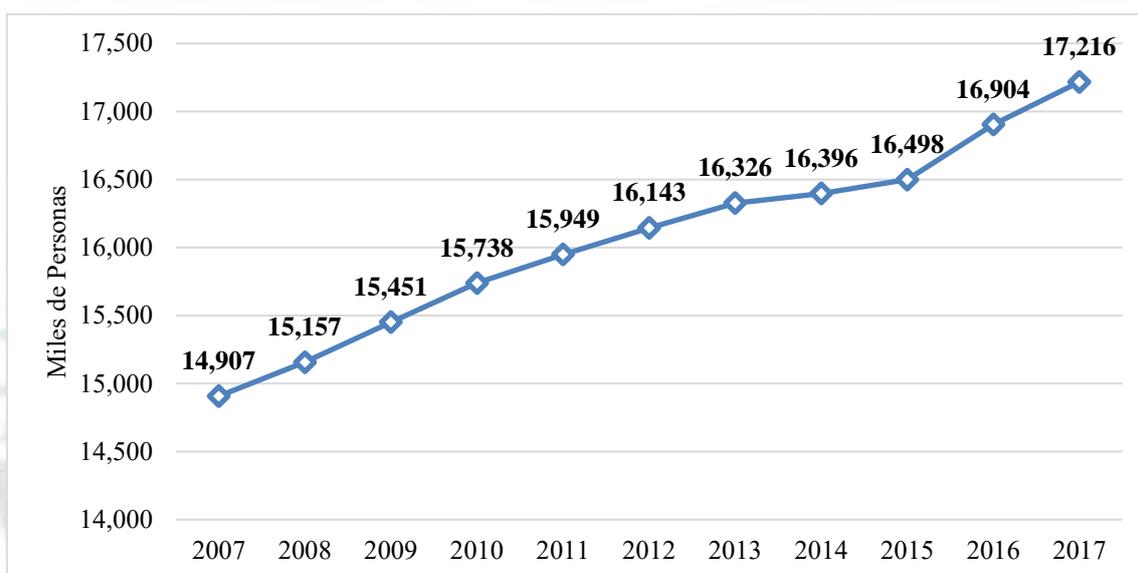


Figura 7. Población Económicamente Activa (2007-2017)

Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019) Estadísticas: Ocupación y vivienda. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>)

La balanza comercial es un indicador para considerar dentro de los puntos macroeconómicos, porque demuestra la diferencia entre el nivel de exportaciones e importaciones de un país en un momento determinado, dando una referencia de la competencia sobre la cantidad y valor que están importando. En la Figura 8 se muestra el comportamiento histórico de la Balanza Comercial en los últimos 10 años, en el cual se observa un superávit sostenible en los últimos tres años, sin embargo, no se logra alcanzar la cifra máxima del año 2011, esto se traduce en mayor dinamismo en el mercado de bienes y servicios. Durante el año 2018 se observaron mayores exportaciones agropecuarias y de manufactura no primaria, así como una moderación en las ventas al exterior de productos mineros, pesqueros y de hidrocarburos según BCRPData (BCRP, 2019).

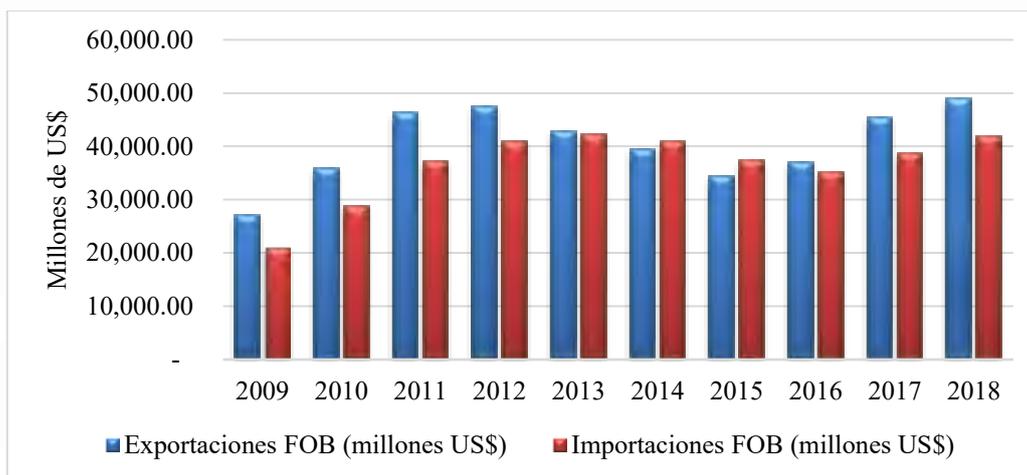


Figura 8. Balanza Comercial Perú (2009-2018)

Adaptado de BCRPData 2019 Gerencia Central de Estudios Económicos Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01448BM-PN01452BM-PN01457BM/html/2017-06/2019-06/>)

Finalmente, el índice de Competitividad, publicado por (Marquina, P. & Del Carpio, L.; 2018) la prestigiosa institución educativa de negocios Institute of Management Development (IMD), en la cual posiciona al Perú en un ranking a nivel mundial, tomando en cuenta cuatro pilares (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia Gubernamental, (c) Eficiencia en los Negocios, e (d) Infraestructura. La última cumbre se llevó a cabo en el 2018, donde el Perú se posiciona en el escalón 54, subiendo una posición respecto al año 2017. Se encuentra en la segunda mejor posición, después de Chile, por encima de Colombia y Argentina. En la Figura 9 se muestra la situación de los países latinos en el ranking.

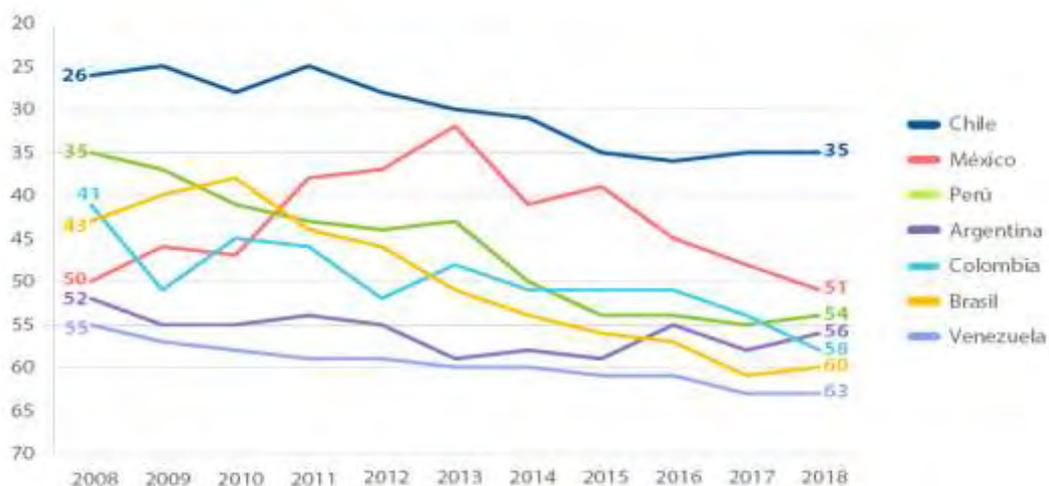


Figura 9. Ranking de Competitividad Mundial en Latinoamérica (2008 – 2018)

Tomado de Institute of Management Development (IMD) 2018

(<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>)

DyL Electric encaja en el sector Comercio, dentro de los sectores productivos de la economía peruana, debido a la obtención del inventario de existencias en sus tres líneas de negocio son a través de la importación, principalmente de origen brasilero por la ubicación de la casa matriz; cabe indicar que en el territorio nacional no se fabrica ningún tipo de producto. A continuación, en la Tabla 1 el detalle de las importaciones para cada destino.

Tabla 1

Sector Económico de Importaciones (2008 - 2017)

Uso o Destino Económico y Sector (Millones de US dólares)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	28 449	21 011	28 815	37 152	41 018	42 356	41 042	37 331	35 132	38 652
1. Bienes de Consumo	4 520	3 962	5 489	6 734	8 252	8 843	8 899	8 754	8 614	9 334
Bienes no duraderos	2 328	2 137	2 809	3 489	4 082	4 502	4 657	4 731	4 638	5 153
Bienes duraderos	2 192	1 825	2 680	3 245	4 170	4 342	4 243	4 023	3 976	4 182
2. Insumos	14 556	10 076	14 023	18 332	19 273	19 528	18 797	15 911	15 140	17 950
Combustibles, lubricantes y conexos	5 225	2 929	4 063	5 752	5 885	6 454	5 754	3 671	3 819	5 357
Materias primas para agricultura	874	773	868	1 092	1 292	1 244	1 339	1 236	1 213	1 466
Materias primas para industria	8 458	6 374	9 093	11 488	12 096	11 830	11 704	11 003	10 108	11 126
3. Bienes de Capital	9 233	6 850	9 074	11 730	13 347	13 664	12 911	12 002	11 113	11 207
Materiales de construcción	1 305	854	1 087	1 449	1 488	1 443	1 422	1 421	1 112	1 062
Para la agricultura	90	72	80	111	137	131	141	160	144	143
Para la industria	5 765	4 498	5 539	7 345	8 168	8 327	8 689	7 842	7 268	7 284
Equipos de transporte	2 073	1 426	2 369	2 825	3 554	3 762	2 660	2 579	2 588	2 719
4. Otros Bienes 1/	140	122	229	356	145	321	435	664	264	161

Tomado de BCRPData Gerencia Central de Estudios Económicos

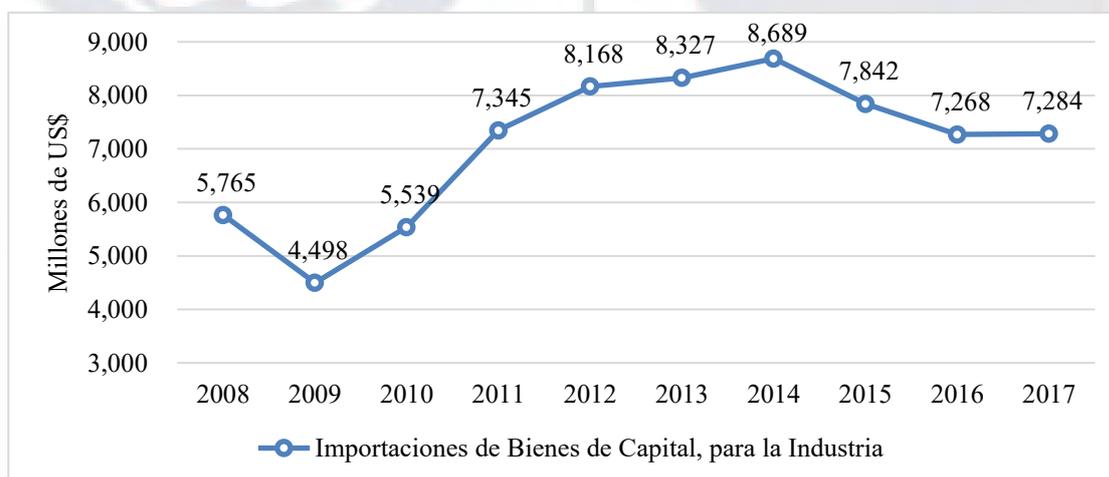


Figura 10. Importaciones de Bienes de Capital para la Industria (2008-2017)

Adaptado de BCRPData 2019 Gerencia Central de Estudios Económicos Banco Central de Reserva del Perú (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01448BM-PN01452BM-PN01457BM/html/2017-06/2019-06/>)

Gran parte de los equipos que ofrece DyL Electric, son activos fijos dentro de las organizaciones, por lo tanto, el sector donde calzaría es en bienes de capital para la industria.

Entonces DyL Electric contribuye potencialmente a la industria productiva del país, que conlleva a la transformación. Se observa en la Figura 10 que la curva muestra un comportamiento ascendente, por lo tanto, es un indicador positivo para el sector.

DyL Electric Brasil, es una trasnacional fundada el 16 de setiembre de 1961 en la ciudad de Jaragua al sur de Brasil, las habilidades de un electricista, de un administrador y de un mecánico fueron unificadas y resultaron en la fundación de la Electromotores Jaragua, tras un tiempo, la empresa paso a llamarse DyL Electric Brasil, en alusión a las iniciales de los fundadores. Tiene participación en el mercado peruano desde el 2012, fecha en la que se inauguró oficialmente la sucursal DyL Electric en Perú. Antes de la llegada de DyL al Perú, los productos de la compañía estaban siendo distribuidos por canales de distribución, y debido a la creciente demanda, DyL Electric Brasil decidió tener presencia de forma directa colocando una sucursal de ventas.

La empresa DyL Electric Brasil, se dedica a la fabricación y comercialización de equipos eléctricos para todos los sectores industriales. Inició sus operaciones con la fabricación de motores eléctricos y con estos productos se posicionó en el mercado nacional e internacional; posteriormente en el año de 1968 comenzó con la fabricación de transformadores eléctricos y en los años de 1975 con la fabricación de equipos de protección, control y automatización. Estas tres unidades de negocio son las más desarrolladas, sin embargo, hay dos unidades adicionales que son las de energía y pintura completando con ellas las cinco unidades de negocio que se encuentran vigente.

Estas cinco unidades de negocio son las que están llevando de forma sostenible a la compañía a un ritmo de crecimiento promedio de diez puntos porcentuales anuales, y esto se ve reflejado en el histórico de las ventas globales entre el periodo de 1995 al 2016, este crecimiento ha permitido superar las ventas externas a las internas en un 7%. Esto se puede

apreciar en la Figura 11.

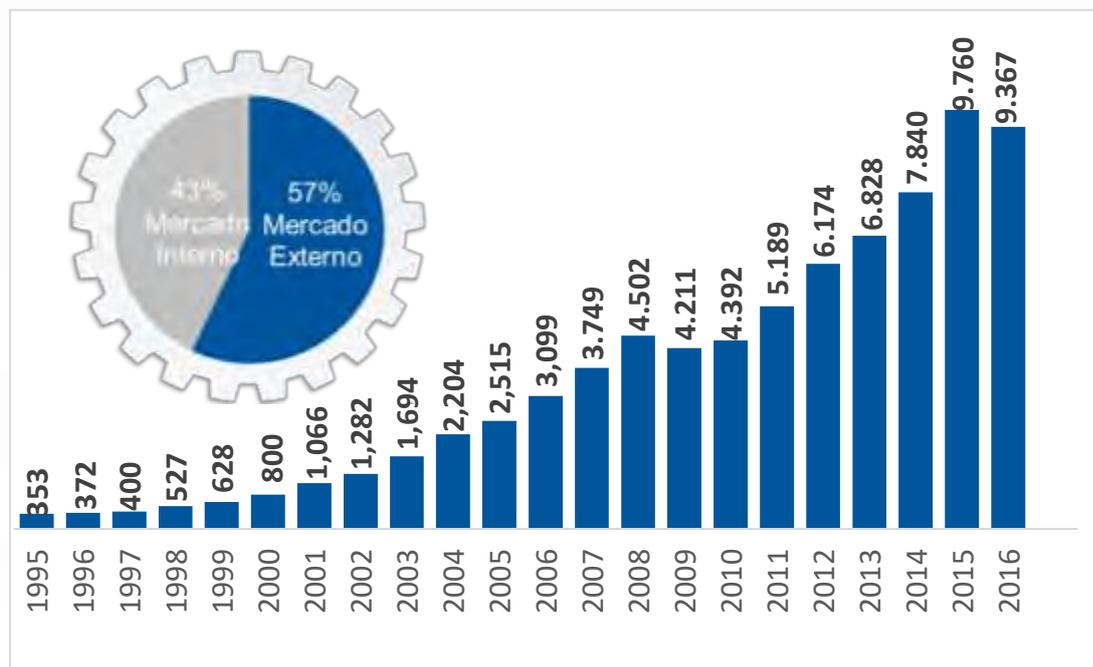


Figura 11. Evolución de los ingresos netos (1995 - 2016).

Adaptado de las publicaciones interna indicadas en la página Weg de la compañía 2017 (<https://ir.weg.net/enu/263/201604201T16ConferenceCallEnglish.pdf>)

En la actualidad la compañía tiene fábricas en 12 países, filiales comerciales en 30 países y distribuidores en más de 85 países. Su migración del mercado local hacia el mercado internacional, fueron logros muy significativos que le permitió a la compañía cumplir todas sus metas de forma sostenible y su consolidación en cada una de las unidades de negocio.

En la Figura 12, se muestra la distribución de las fábricas, filiales de venta y la participación a través de canales de distribución a nivel internacional, actualizado al 2018; la nueva fábrica de China ampliará la cartera de productos y fortalecerá la posición de DyL Corporativo en uno de los mercados de equipos eléctricos más grandes del mundo.

Incursionar en nuevos mercados como parte de la globalización, ha permitido a la compañía un crecimiento vertiginoso y sostenido en el tiempo. Inicia con las exportaciones desde la casa matriz en los años setenta y la conquista de nuevos mercados internacionales con presencia en sitio, a partir del 1980. En la Figura 13 se puede apreciar la evolución de cada una de las etapas.



Figura 12. Fábrica, sucursales y distribuidores en todo el mundo al 2018. Tomado de las presentaciones corporativas internas de la compañía de DyL Electric. (<https://ri.weg.net/enu/2204/2019%2002%204Q18%20Investor%20Presentation.pdf>)

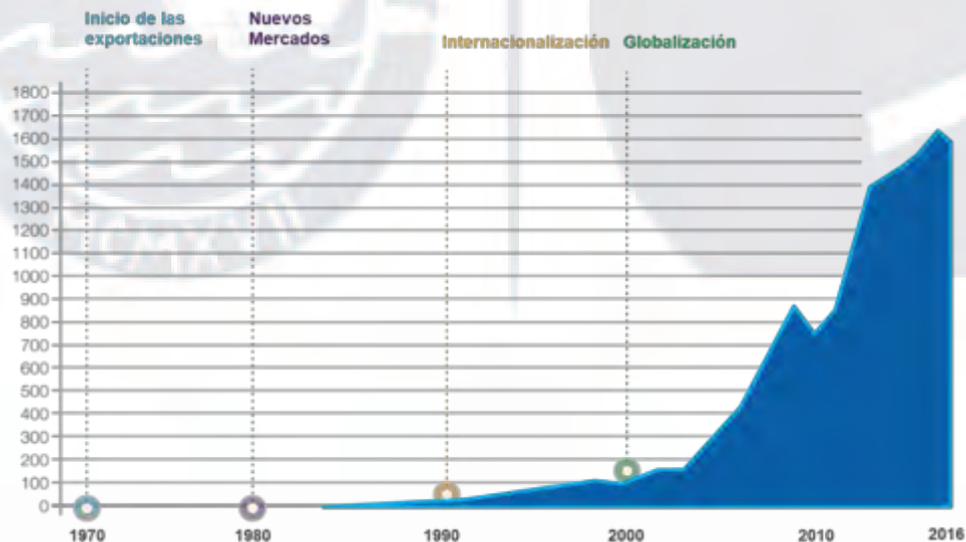


Figura 13. Evolución en la conquista del mercado en Millones de USD al 2016. Tomado de las presentaciones corporativas internas de la compañía de DyL Electric. (<https://ri.weg.net/enu/2204/2019%2002%204Q18%20Investor%20Presentation.pdf>)

La estructura de los accionistas está conformada por tres grupos; el primero es Bravo Voigt, el segundo Daniel Silva y el tercero es Yvan Werninghaus, cada uno de ellos con el 33.3% de las acciones.

En el Perú existe una filial de ventas denominada DyL Electric, que se dedica a la comercialización de productos de tres unidades de negocio, que son las unidades de Motores, Transmisión & Distribución y Automatización. Inició sus operaciones en el 2012 con la unidad de Motores, posicionándose como líder en su sector, posteriormente ingresaron las otras dos unidades de negocio de transformadores y de automatización.

La unidad de negocio de motores es una de las líneas más comercializadas en el Perú y a la vez pertenece a un segmento del mercado maduro. Es un producto que se utiliza para accionar bombas de agua, ventiladores, fajas transportadoras entre otras máquinas. Sus dimensiones y pesos varían entre los 20x10x8cm de 2Kg hasta los 4.6x4x3m de 20tn.

La venta de estos productos se basa en el modelo B2B y B2C y tiene una clasificación técnica muy variada. Para los productos de baja tensión, su clasificación es más estandarizada que para los de media tensión, estos últimos se fabrican bajo los criterios técnicos solicitados de cada uno de los clientes.

En la Tabla 2 se muestra la clasificación en dos grupos, los de bajo y medio voltaje, así como las características con las cuales son distribuidas a nuestros clientes, cabe resaltar que las características son cambiantes debido al desarrollo del avance tecnológico en nuestros equipos.

Tabla 2

Motores Eléctricos de Corriente Alterna

Núm.	Descripción	Potencia Mínima en hp-kw	Potencia Máxima en hp-kw	Norma IEC	Norma NEMA	Nivel de Tensión - V
01	Motor de bajo voltaje	1hp 1kw	500hp 370kw	X	X	220V- 690V
02	Motor de media voltaje	350HP	50,000kw	X	X	220V- 13,800V

Nota. Tomado Nema Technical Catalog (14. Electrical Data, W22 – High Efficiency)

Adaptado de <https://static.WEG.net/medias/downloadcenter/hb6/h1c/WEG-w22-three-phase-electric-motor-50029265-brochure-english-web.pdf>

En la Figura 14, se aprecia una imagen típica de un motor eléctrico el cual es distribuido a nuestros clientes principalmente mediante nuestros canales de distribución.



Figura 14. Motor eléctrico estándar de baja o media tensión
Recuperado de <https://static.WEG.net/medias/downloadcenter/hb6/h1c/WEG-w22-three-phase-electric-motor-50029265-brochure-english-web.pdf>

La línea de motores tiene una participación de mercado en promedio del 25%, según los estudios realizados con los datos del portal de importaciones Veritrade®, tomando los años del 2016 al 2018 y comparando con sus cuatro principales competidores:

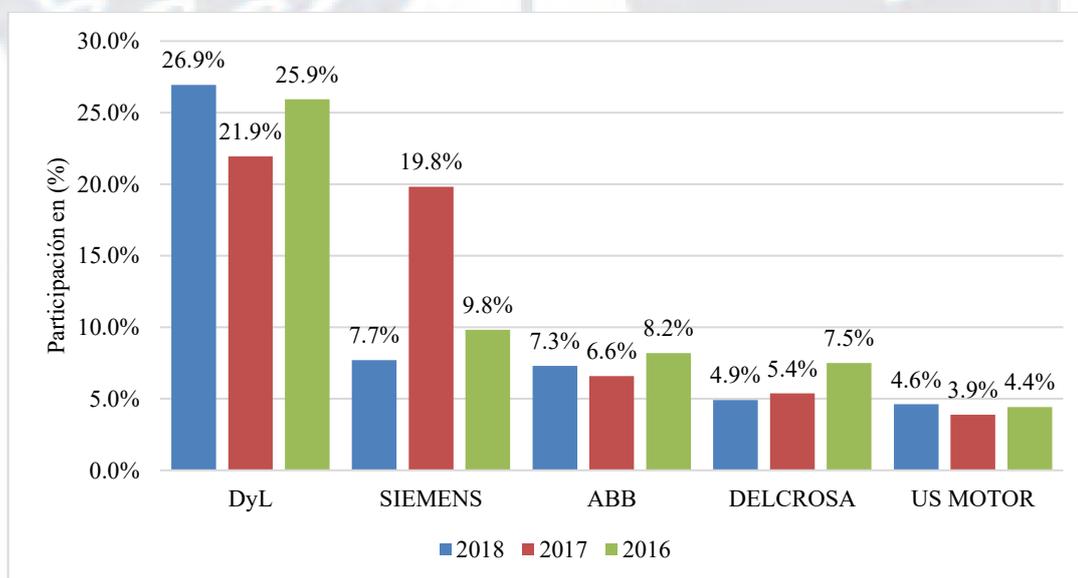


Figura 15. Histórico en la participación de mercado de motores (2016 – 2018).
Datos tomados de Veritrade®. (<https://www.veritradecorp.com/>)

La unidad de negocio de transformadores es la unidad que más crecimiento ha experimentado en los últimos tres años, según reporte de ventas. Son equipos que por lo general representan un alto valor monetario por unidad y son utilizados para elevar o disminuir los niveles de voltaje de acuerdo con las necesidades del cliente. Siendo un modelo de negocio B2B, la venta se realiza de forma directa sin intervención de distribuidores. Se requiere de especialización técnica para la selección y cada una de ellas es considerada como un proyecto durante su ejecución, debido a la complejidad técnica que representa.

La variedad es muy amplia, sin embargo, se ha simplificado en dos grupos y con sus rangos técnicos más comunes.

Tabla 3 *Transformadores de Potencia*
Transformadores de Potencia

Núm.	Descripción	Potencia Mínima en MVA	Potencia Máxima en MVA	Norma IEC	Norma ANSI	Nivel de Tensión - Voltaje
01	Transformador de Potencia en Aceite	1.5MVA	150MVA	X	X	500KV
02	Transformador Seco	5MVA	20MVA	X	X	36.5KV

Nota. Tomado de la página web de la compañía, rango de potencia que se comercializa en el Perú.

Recuperado de: <https://www.WEG.net/catalog/DYL>

ELECTRIC/SR/es/Generaci%C3%B3n%2CTransmisi%C3%B3n-y-Distribuci%C3%B3n/c/GLOBAL_GTD

Se muestra en la Figura 16 un transformador eléctrico de potencia en aceite, para una mayor ilustración.



Figura 16. Transformador de Potencia en aceite 80MVA/132KV/60KV.

Recuperado de <https://static.WEG.net/medias/downloadcenter/hb6/h1c/WEG-w22-three-phase-electric-motor-50029265-brochure-english-web.pdf>

La línea de transformadores tiene una participación de mercado en promedio del 10%, de acuerdo con los estudios realizados y los datos extraídos del portal de las importaciones de Veritrade®, entre los años del 2015 al 2018. Este comparativo se realizó con los dos competidores más cercanos.

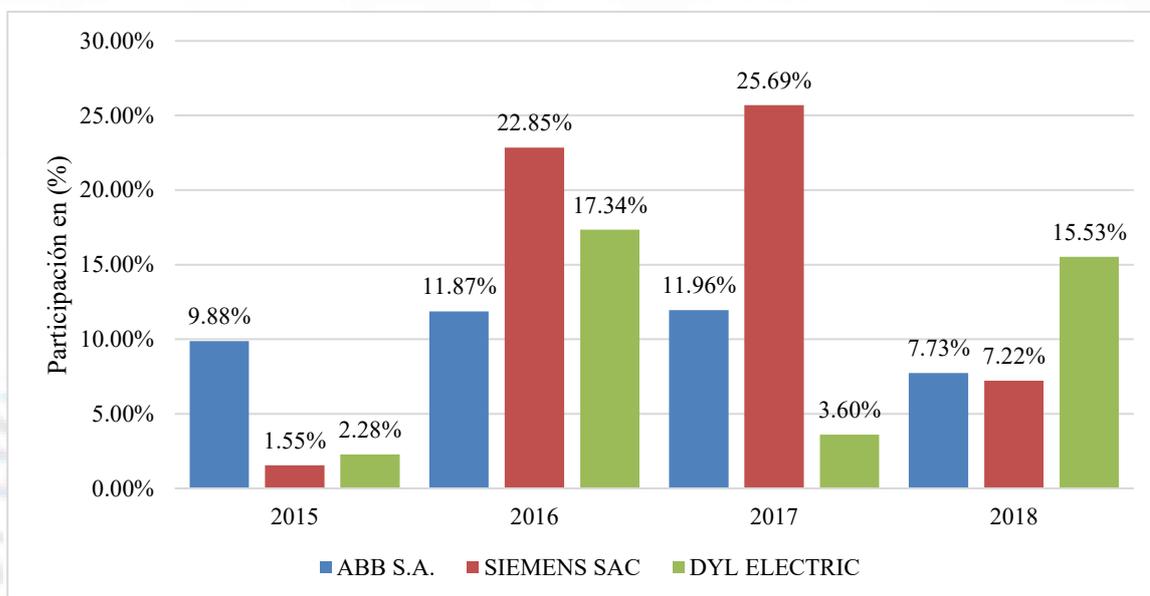


Figura 17. Participación de mercado de transformadores de potencia (2015 – 2018). Datos tomados del portal de Veritrade® (<https://www.veritradecorp.com/>)

Finalmente, la unidad de negocio de automatización es una de las unidades que está en un proceso de incursión en el mercado, tiene muy poca presencia en algunos sectores como en la gran minería y gas-petróleo. Mucho de estos productos se vende a través de canales de distribución, debido a que son componentes que en su mayoría son de consumo industrial masivo, los hay desde tamaños muy pequeños, hasta los más grandes de aproximados de 2.5x0.5x3cm y 0.6x0.6x1.5m, en su mayoría se requiere de otros componentes para su utilización final, y tiene características técnicas estándares y precios muy variados desde los 100 dólares hasta los de 250 mil dólares por unidad. Tiene un modelo de negocio tanto del B2B y B2C.

En la Figura 18 se puede apreciar la diferencia entre un equipo de baja tensión y media tensión.



Figura 18. Variadores de frecuencia de la unidad de negocio de Automatización.
Recuperado de: https://www.weg.net/catalog/weg/PE/es/Drives/Convertidores-de-Frecuencia/Drives-para-Sistemas-Industriales/c/GLOBAL_WDC_DRV_IF_INDUSTRIAL?h=ca3f3589

La línea de automatización tiene una participación de mercado en promedio del 4%, de acuerdo con los estudios realizados y los datos extraídos del portal de las importaciones de Veritrade® entre los años del 2016 al 2018. El comparativo se realizó con los cuatros competidores más cercanos. Por la simplicidad en las aplicaciones y el fácil manejo del equipo hay muchas marcas de procedencia coreanas y asiáticas.

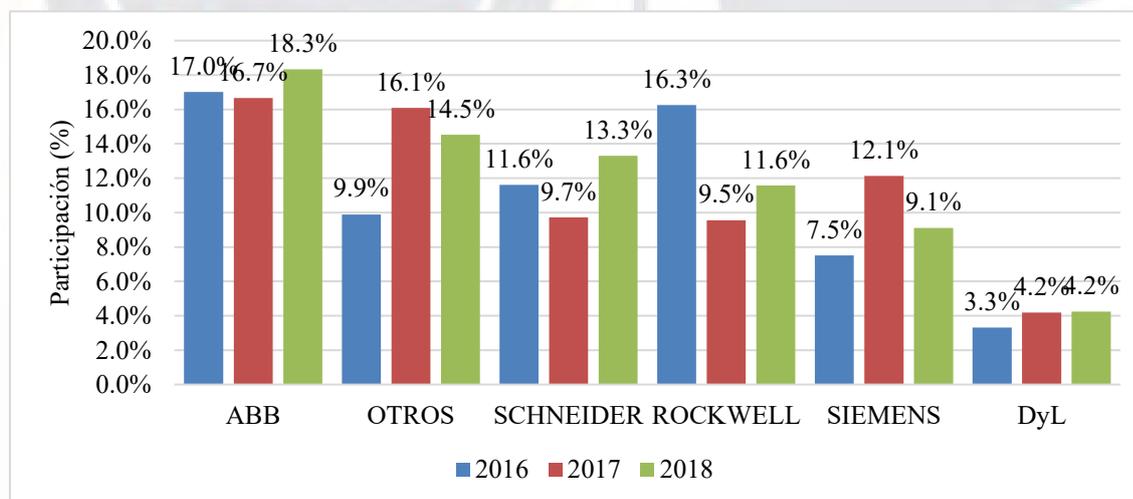


Figura 19. Histórico de participación de mercado de automatización (2016 – 2018).
Datos tomados del portal de Veritrade (<https://www.veritradecorp.com/>)

Las ventas han ido evolucionando de forma favorable en los últimos tres años, lo cual refleja el buen desempeño de la compañía y la buena gestión de la gerencia tal como se observa en la Tabla 4, el volumen de venta por unidad de negocio, y otros indicadores de rentabilidad como el margen, ROE, ROA y Ebitda del global de la compañía.

Tabla 4

Datos de Ventas, Margen, ROE, ROA y EBITDA de DyL Electric (2015-2018)

Unidades de Negocios/Indicadores	Año 2015	Año 2016	Años 2017	Año 2018
01 Motores eléctrico de corriente alterna	S/. 10.0M	S/. 9.0M	S/. 13.4M	S/. 26.6M
02 Transformadores de potencia en aceite	S/. 0.93M	S/. 1.7M	S/. 9.4M	S/. 9.4M
03 Automatización de accionamiento	S/. 4.8M	S/. 6.5M	S/. 12.4M	S/. 8.0M
04 Utilidad neta de la compañía	5.93%	6.67%	0.4%	11.64%
05 ROE neto de la compañía	60.42%	36.44%	4.82%	58.56%
06 ROA neto de la compañía	16.40%	6.22%	0.65%	18.49%
07 EBITDA neto de la compañía	S/. 3.09M	S/. 2.5M	S/. 0.62M	S/. 8.56

Nota. Muestra las ventas, Margen, ROE, ROA y Ebitda de la compañía del año 2015 al 2018. Tomado de los datos interno de las ventas.

1.2. Conclusiones

El panorama socioeconómico de Perú es favorable para la continuidad de DyL Electric, principalmente apoyado por las variables macroeconómicas más importantes que han sido evaluadas y analizadas como son: la población total y la tasa de crecimiento, PBI anual, incidencia de pobreza, inflación, población económicamente activa y balanza comercial.

Dentro del sector comercial de importación de bienes de capital para la industria, esta se encuentra en un óptimo escenario, ya que, en la Ley General de Aduanas, la importación de maquinarias está exenta de Ad Valorem, incentivando a la industria a importar maquinaria con gastos reducidos de importación.

En DyL Electric, la sucursal nacional presenta tres líneas de unidades de negocio bien definidas, la unidad de motores eléctricos de corriente alterna, unidad de transformadores de potencia en aceite y la unidad de automatización de accionamiento. Cada una de ellas muestra una evolución propia en las ventas, la primera se encuentra en la etapa de madurez dentro de su ciclo de vida; la segunda se encuentra en la etapa de crecimiento, y por último la unidad de automatización, que fue la última línea en ingresar al Perú, se encuentra en la etapa de iniciación.

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

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se plantea la visión, misión, valores y código de ética de DyL Electric, los cuales constituyen el eje fundamental de la empresa los cuales guían el camino de hacia dónde quiere llegar la empresa formulando los objetivos de acuerdo con la forma en la que se debe de conducir para así llegar a cumplir con los objetivos planteados.

La visión de una organización debe de definir que se quiere en un futuro, en el cual implica un enfoque de largo plazo basado en la situación actual y futura de la industria a la que se dedica la organización además de cumplir con siete características (a) simple, clara y precisa, (b) ambiciosa, convincente y realista, (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, (d) proyectada en un alcance geográfico, (e) conocida por todos, (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia (g) una idea clara y desarrollada de donde desea ir a la organización (D'Alessio, 2016).

En el 2012, DyL Electric estableció una visión general tomando como referencia la visión de su casa matriz; “Ser referencia global en máquinas eléctricas y con amplia línea de productos, ofreciendo soluciones eficientes y completas”, como se observa, no cumple con algunas características definidas tales como (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, (d) proyectada en un alcance geográfico, (g) una idea clara y desarrollada de donde desea ir a la organización, si bien es cierto cumple con las características de ser una visión (a) simple, clara y precisa (b) ambiciosa, convincente y realista, (e) conocida por todos, (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.

La misión estratégica es la aplicación y la puesta en práctica de lo que la empresa desea y debe de hacer concordar las áreas de interés, servir de límites entre lo que se debe y no debe hacerse y servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia

(D'Alessio, 2016); además debe de poseer las siguientes características: (a) definir que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

La misión que actualmente tiene DyL Electric es: “Crecimiento continuo y sustentable, manteniendo la simplicidad”, como vemos no se encuentra alineada a las características descritas como (a) definir que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso y g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean, a ello sumamos que no se encuentra alineada a los objetivos de largo plazo propuestos.

DyL Electric se va a diferenciar en tres aspectos: (a) la consolidación de un área y servicio de pos-venta que le permita mantener la relación a largo plazo con los clientes esto a través de la certificación ISO 9001:2015, (b) capacidad de desarrollar soluciones integrales en proyectos a precios competitivos, el cual permitirá mejora la base instalada, se logrará a través de las capacitaciones sobre gestión del personal (PMBOOK) (c) productos que dispongan de los últimos avances tecnológicos en las tres líneas de negocio, esto mediante capacitaciones técnicas al personal.

Para DyL Electric es muy importante que la visión, misión, valores y código de ética estén muy bien definidos, por lo cual ha tenido a bien analizar los actuales, y adecuarlos a la realidad del mercado peruano, para posteriormente difundir a todo el personal y comprometerlos en su logro.

2.2. Visión

Al 2022 ser líder en la comercialización de motores eléctricos de corriente alterna del Perú, orientados a superar las expectativas del cliente, a través de procesos innovadores certificados, una rentabilidad sostenible y un alto compromiso del capital humano que la conforma.

2.3. Misión

Comercializar a nivel nacional motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y equipos de automatización de accionamientos de alta tecnología ofreciendo a nuestros clientes del sector industrial, productos con un alto grado de confiabilidad y eficiencia, el cual permite la contribución al desarrollo sostenible del país, trabajando responsablemente en la calidad de nuestro servicio y talento humano comprometido.

2.4. Valores

Compañía Humana: Se valora cada contribución individual para el éxito y motivación de las personas a través de la integridad, ética y apoyo constante al desarrollo personal.

Trabajo en equipo: Se reúne lo mejor del conocimiento, inteligencia y habilidad para perfeccionar constantemente el trabajo y por ende beneficiar a los clientes.

Flexibilidad: Se desarrolla nuevas maneras eficientes de responder a situaciones de cambio y atender las necesidades de los clientes.

Innovación: Con nuevas ideas y tecnologías se garantiza la existencia de la compañía.

Respeto: El trato con los grupos de interés de la empresa es con mutuo respeto, se valora los puntos de vista, ideas de todos los colaboradores.

2.5. Código de Ética

Información: Se respeta la confidencialidad y garantiza la integridad y disponibilidad de la información.

Colaboradores y ambiente de trabajo: Se valora a los colaboradores por medio de la gestión participativa, de las oportunidades de desarrollo personal y profesional, capacitación, reconocimiento del buen desempeño, remuneración y beneficios.

Desempeño, Educación y Capacitación: Se garantiza que las inversiones en capacitaciones sean hechas de forma justa y estratégicamente eficaz, por medio de las evaluaciones de las competencias esenciales y gerenciales de los colaboradores.

Discriminación en el Ambiente de Trabajo: Se respeta la diversidad, no admitiendo discriminación o prejuicio de cualquier naturaleza, sea de etnia, religión, cultura, edad, sexo, convicción política, nacionalidad, región, estado civil, preferencia sexual, condición física e intelectual.

Clientes: Se agrega valor a los clientes por medio del suministro de productos y servicios competitivos internacionalmente.

2.6. Conclusiones

La actual visión y misión de DyL Electric no se encuentra alineada a los intereses de la organización; por lo tanto han sido reformuladas para tener un enfoque más claro de hacia dónde se dirige la organización con un horizonte de tiempo de tres años hasta el 2022, en donde se busca continuar con el liderazgo en ventas de sus productos y ampliar la cartera de clientes para productos nuevos, siempre alineados a los valores y código de ética que caracteriza a la empresa y poder contribuir a la sostenibilidad del negocio.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el análisis tridimensional de las naciones se hace referencia a Frederick Hartmann en su obra *The relations of nations*, donde consideran tres dimensiones importantes relacionadas con el proceso estratégico y estas son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales. (D'Alessio, 2015).



Figura 20. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 96), por F. A

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

Según Hartman (1957-1983), los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlein (1973) clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos (D'Alessio, 2015).

En este sentido es necesario recurrir al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), quienes definieron la visión del Perú al 2050 como:

Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

Estamos orgullosos de nuestra identidad, propia de la diversidad étnica, cultural y lingüística del país. Respetamos nuestra historia y patrimonio milenario, y protegemos nuestra biodiversidad.

El Estado constitucional es unitario y descentralizado. Su accionar es ético, transparente, eficaz, eficiente, moderno y con enfoque intercultural.

Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo, en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia (CEPLAN, 2019).

En el Foro del Acuerdo Nacional, sesión 126, además de aprobar por consenso la Visión del Perú al 2050, se identificaron los lineamientos que se deben de seguir, los cuales son: (a) las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena, (b) gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático, (c) desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza, (d) sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia, (e) estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.

En la Tabla 5, se muestra la Matriz de Intereses Nacionales del Perú en la que se resume el análisis realizado y se identifica los tipos de intereses que se tienen con otros países.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional muestra la fortaleza de un estado para lograr sus intereses nacionales. Hartmann (1957-1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y

administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar), según D'Alessio (2015).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Vital (peligroso)	Intensidad del interés	
		Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Las personas alcanzan su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena.		(-) Venezuela (+) Canadá	
2. Gestión sostenible de la naturaleza y medidas frente al cambio climático.	(+) Brasil (-) Chile		
3. Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza.	(+) Brasil (+) Chile (+) Argentina	(-) Venezuela	
4. Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia.	(-) Chile (+) Brasil	(-) Venezuela	
5. Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás.	(+) Brasil (+) Chile (+) Argentina	(-) Venezuela	

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., pp.11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

+ Intereses comunes, - Intereses contraopuestos.

Demográfico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) la población nacional alcanzó los 32.2 millones de habitantes en el año 2017, siendo su proyección estimada para el año 2021 de 33.1 millones de habitantes y para el 2050 de 40.1 millones de habitantes, de los cuales 17.2 millones de habitantes forman parte de la población económicamente activa para el año 2017. La tasa de crecimiento poblacional entre el quinquenio 2017-2021 en promedio es de 1.03% anual.

Respecto a la población económicamente activa, se tiene 9.5 millones de habitantes (55%) en la costa, 5.5 millones de habitantes (32%) en la sierra y un 2.2 millones de habitantes (12%) en la selva, lo cual hace que la costa sea una zona atractiva para el desarrollo de actividades económicas.

Geográfico. La superficie territorial es de 1'285,215.6 km², con esta cifra se sitúa en tercer lugar en Sudamérica con mayor cantidad territorial. En las fronteras tiene como

vecinos al norte a Ecuador y Colombia, por el este a Brasil y Bolivia, por el sur a Chile y, finalmente por el oeste al Océano Pacífico. El territorio está dividido en tres zonas diferenciadas: costa, sierra y selva, las cuales tienen dividido el territorio en 10%, 30% y 60% respectivamente.

El Perú se encuentra situado en la parte oeste de América del Sur, entre la línea ecuatorial y el trópico de capricornio. La cordillera de los Andes tiene una longitud desde el cabo de Hornos (Chile) hasta el mar del Caribe (Venezuela), atravesando los países de Chile, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela.

Económico. De acuerdo a la publicación Notas de Estudios del BCRP (BCRP, 2019), para el reporte del primer trimestre en cuanto a PBI creció solo un 2.3%, explicado por una caída del PBI Primario en -1.3%, moderando de esta manera su crecimiento, respecto al mes de marzo el PBI creció 3.2%, siendo esta cifra mayor a la del mes antecedente que fue del 2.0%, esto por una recuperación de la construcción y también por un efecto Semana Santa de marzo 2018 (estimado en 0.4 puntos porcentuales). Para el primer trimestre del año el PBI no primario fue de 3.3%.

Desarrollo tecnológico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), para el 2017 se tiene que el 14.5% de las mujeres y el 17.9% de los hombres cuentan con educación superior universitaria, de la misma forma la mayoría de la población se encuentra con un nivel educativo de secundaria con un 34.4% y 42.9% para las mujeres y hombres respectivamente; todas estas cifras para la población mayor a 25 años.

Histórico, psicológico y sociológico. La historia del Perú es muy enriquecida por los eventos que la componen, además de ser una suma de tradiciones, culturas y lenguas. El Perú se encuentra muy relacionado con el extranjero debido a que contamos con Machu Picchu, la ciudad inca es elegida como una de las siete maravillas del mundo. Las cocinas regionales mantienen su identidad, calidad y variedad de sabores. Finalmente hablar de cultura peruana

no es hablar de una sola cultura, sino de muchas culturas regionales con costumbre e historias diferentes.

Organizacional-administrativo. La organización del estado peruano consta de tres estados independientes: (a) Poder ejecutivo, (b) Poder legislativo y (c) Poder judicial. Además de contar con organismos autónomos y niveles de gobiernos regionales y locales. Uno de los principales problemas de la administración pública es la lucha contra la corrupción, la cual ha venido siendo un objetivo sin éxito en el cumplimiento (CEPLAN, 2011).

Militar. El aspecto militar está concentrado en el Ministerio de Defensa Nacional del Perú, el cual está dividido en tres fuerzas militares: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. De acuerdo con los datos del Grupo Banco Mundial (2019), el Perú invirtió el año 2017 el 0.977% del PBI en gasto militar, cifra que se ha venido reduciendo en los últimos 10 años.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957-1983). Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado (D’Alessio, 2015). Entre los principios cardinales se mencionan: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Definitivamente estamos en un mundo globalizado, el cual mientras no se tenga aliados será más difícil destacar. El Perú se encuentra en la etapa de apertura comercial directa con otros países como los que se encuentran en Europa y Asia mediante los tratados de libre comercio (TLC) principalmente, esto para lograr oportunidades de crecimiento económico. Los TLC tienen gran ventaja competitiva debido a que reduce la imposición de impuestos entre los miembros y da facilidades para el comercio.

Lazos pasados y presente. Dentro de la historia del Perú se tiene registrado dentro de sus lazos pasados los problemas limítrofes con vecinos países como Ecuador y Chile. La Corte Internacional de la Haya tuvo un rol importante para poder finalizar con estos problemas limítrofes. Actualmente el Perú integra la Organización Mundial del Comercio, la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur, el Foro de Cooperación Asia Pacifico y cuenta con Tratados de Libre Comercio con diferentes países como China, Estados Unidos, México, entre otros.

Contrabalance de los intereses. El Perú tiene diversas ventajas comparativas por lo cual es blanco fácil para lograr alianzas estratégicas con otros países, siendo de vital importancia las alianzas que se puedan realizar, buscando potenciales inversionistas y mercados para la variedad de productos que se puedan comercializar. El crecimiento de Perú se debe enormemente a los grandes proyectos que se vienen desarrollando, para lo cual es prioritaria las alianzas estratégicas en este rubro.

Conservación de los enemigos. Es necesario conservar a nuestros competidores debido a que tenemos que estar preparados constantemente y no bajar la guardia en lo que respecta a competitividad empresarial. El objetivo es innovar y crear nuevas formas de mantenerse en el tiempo dentro de las empresas con mejor desempeño y son nuestros enemigos quien va a marcar esa línea base para poder medirnos con ellos.

3.1.4. Influencia del análisis en DyL Electric

Es trascendental la alianza Perú-Brasil debido a las importaciones del país vecino del este debido a que a su vez es la casa matriz fabrica de los productos que distribuye DyL Electric. También se tendría una influencia favorable poder lograr mejoras en las negociaciones comerciales nacionales con Chile y Argentina, pues estos son los productores de los objetos de negociación para DyL Electric como sucursal comercial en Perú, por lo cual cualquier facilidad, convenio o mejores termino para la comercialización e importación,

favorecerán a maximizar las ganancias para DyL Electric Corporativo. De acuerdo con lo revisado se nota que el Perú es bastante atractivo para las inversiones, debido a los proyectos que se vienen desarrollando como en minería y en la industria en general, además de los indicadores macroeconómicos que favorecen al mismo. Es importante hacer notar que los competidores de DyL Electric usan la innovación en los productos que ofrecen para poder marcar su ventaja competitiva debido a la gran inversión que se realiza con el objetivo de hacer sus productos amigables ambientalmente por el tipo de energía que usa.

3.2. Análisis Competitivo del País

En el esquema presentado por Porter en 1990, se puede definir con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, que generan o crean ventajas para competir, los mismos que se pueden apreciar en la Figura 21.



Figura 21. Competitividad de las naciones-modelo del Diamante.

Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction”, por M. E. Porter, 1998a, pp. 127, New York, NY: The Free Press.

Según el ranking de la World Economic Forum (2019), el Perú ocupa el puesto 65 entre 141 países. De esta manera, el país retrocedió dos posiciones con respecto al ranking del año 2017. Así también ocupa el puesto 4to lugar de Sud América y 6to en Latinoamérica y el Caribe detrás de Chile (33), México (48), Uruguay (54), Colombia (57) y Costa Rica (62), se destaca como principal fortaleza de nuestro país la estabilidad macroeconómica.

3.2.1. Condiciones de los factores

Por su ubicación geográfica el Perú se encuentra en una zona en la costa oeste del continente sudamericano en las cuencas del océano pacífico y tiene un área de 1,285 millones de km². Siendo atravesada por la Cordillera de los Andes desde su frontera sur y sureste con Chile y Bolivia, respectivamente; hasta su frontera norte con Ecuador. Debido a la variedad de las regiones que cuenta el Perú es que él puede ofrecer una variedad de recursos naturales, en especial los minerales los cuales son un atractivo para la industria la cual tiene demanda de componentes a base de energía eléctrica.

El Perú cuenta con un litoral propicio para el desarrollo de puertos debido a la profundidad de sus aguas (D'Alessio, 2015), además el incremento exponencial del consumo de energía eléctrica per cápita como se muestra en la Figura 22, esto debido al incremento del consumo de la industria minero-energética, así como los proyectos futuros, los cuales proyectan mayores consumos de energía eléctrica.

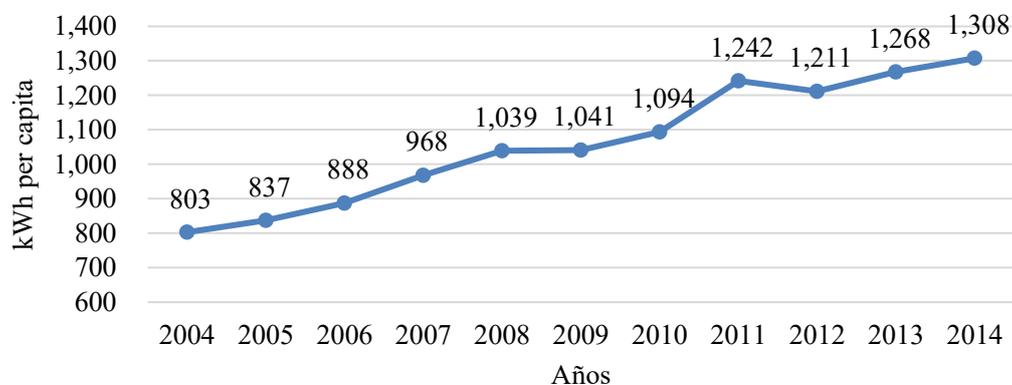


Figura 22. Consumo de energía eléctrica (KWh per cápita) – Perú
Adaptado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.USE.ELEC.KH.PC?end=2014&locations=PE&start=1960>

3.2.2. Condiciones de la demanda

El consumo de energía eléctrica en los últimos años se ha incrementado, principalmente por la demanda de nuevos proyectos mineros, los cuales son los principales consumidores de energía. De acuerdo con el informe técnico del primer trimestre del INEI (2019), mostro que el PBI del Perú creció 2.3%, el desempeño del PB I en el primer

trimestre, tuvo lugar en un contexto internacional caracterizado por tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y restricciones financieras en las economías avanzadas, afectando el crecimiento de nuestros principales socios comerciales, repercutiendo en el precio y volumen de nuestros bienes de exportación. El detalle se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral

Oferta y demanda Global	2018/2017				2019/2018	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	3.2	5.5	2.4	4.8	4.0	2.3
Extractivas	2.2	3.8	-0.4	1.8	1.9	0.6
Transformación	1.8	9.8	1.5	10.2	6.0	-0.1
Servicios	3.8	4.4	3.8	4.0	4.0	3.7
Importaciones	8.7	8.1	1.1	0.9	4.5	1.2
Oferta y Demanda Global	4.3	6.0	2.1	3.9	4.1	2.1
Demanda Interna	3.8	5.9	2.1	4.4	4.1	2.8
Consumo Final Privado	3.2	5.1	2.9	3.8	3.8	3.2
Consumo de Gobierno	7.0	3.3	0.3	3.3	3.4	2.0
Formación Bruta de Capital	4.0	9.7	0.9	6.5	5.3	2.2
Formación Bruta de Capital Fijo	5.7	6.5	0.6	5.3	4.5	1.4
Público	3.3	11.0	-2.7	14.4	6.8	-8.0
Privado	6.4	4.9	1.6	2.8	3.8	3.7
Exportaciones	6.2	6.3	2.1	2.2	4.1	-0.7

Nota. Tomado del INEI 2019. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior (Año base 2007). *pbi_trimestral_mayo2019*. Tomado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El sector de la energía eléctrica está muy bien regulado por las diversas instituciones, se cuenta con una base jurídica y normativa que permite desarrollar negocios transparentes, e este mercado se marca la diferencia con el uso de tecnologías que consigan energía renovable que sean amigables con el medio ambiente, esto se encuentra vinculado con la tecnología de punta la cual genera la diferencia entre las empresas que comparten el mercado. El ingreso de nuevas empresas con innovadores diseños y amigables con el medio ambiente son las amenazas en el futuro. En lo que refiere a la rivalidad entre empresas se considera principalmente el desarrollo de tecnología.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú, la industria minero-energética es uno de los sectores más fuertes, es por este motivo que el soporte post venta de los equipos en este mercado es crítica. Es la casa matriz la que se encarga de la capacitación al personal constantemente, esto debido al alto desarrollo de tecnología que se desarrolla con el personal capacitado en la fábrica.

En el caso específico del sector industrial minero energético, que son los que mayor impacto generan la variación de la demanda, los proveedores se dan abasto en condiciones normales con las empresas que se encuentran instaladas permanentemente en el país, cabe resaltar que en condiciones favorables para las inversiones industriales estas tienen un requerimiento más alto, es el caso del boom minero ocurrido entre los años 2011 a 2013 donde se vio una déficit para cubrir la demanda de la industria y capta la atención de empresas extranjeras, quienes se sienten atraídas para cubrir dicha demanda del país.

Existen otros dos factores que influyen en la competitividad de un país: (a) Azar y (b) Gobierno. El azar es la ocurrencia de ciertos eventos que podrían cambiar el curso de los sectores claves en el Perú. Como ya se mencionó anteriormente, incidentes como innovaciones tecnológicas, crisis en los precios de los metales, crisis financieras a nivel mundial, cambios abruptos en el tipo de cambio, surgimiento de demandas regionales, decisiones políticas locales y de países extranjeros. El factor gobierno puede influenciar de manera positiva o negativa, con acciones tales como subsidios, políticas en los mercados de capitales, en la educación, regulaciones y mandatos (D'Alessio, 2015).

3.2.5. Influencia del análisis en DyL Electric

El sector energético en los últimos años se ha visto muy beneficiado por los proyectos que se han desarrollado como infraestructura, así como la demanda del consumo de la energía eléctrica, esto debido principalmente por la cartera de proyectos mineros principalmente a nivel nacional.

Pese al contexto social aún no se ha logrado concretar algunos proyectos tales como se esperaba para este año como es el caso de Tía María (Arequipa), Corani (Puno), etc. Así como también los que se encuentran actualmente en construcción los cuales generaran una mayor demanda de la energía eléctrica como es el caso de Ampliación Toquepala (Tacna), Ampliación Toromocho (Junín), Mina Justa (Ica), Quellaveco (Moquegua), etc. En el rubro de minería se vienen agregando varios proyectos los cuales son los clientes de la empresa.

Adicional a esto, tenemos los proyectos inmobiliarios debido al crecimiento poblacional los cuales también generan demanda de energía eléctrica y que también son clientes de nuestra empresa. Esto es fiel reflejo de los indicadores macroeconómicos y tal cual lo muestra en ranking de la World Economic Forum (2018). Es por ese motivo que el Perú es un país atractivo para la inversión extranjera.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno a través del esquema PESTE+C comprende una evaluación de cinco tipos de fuerzas. Estas son las que siguen: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se explican detalladamente.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Dentro de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales se tocarán los siguientes puntos que se encuentran relacionados a los abastecedores del sector industrial y minero, orientadas a la importación de bienes y suministros, y distribución: (a) Estabilidad política, (b) Política monetaria, (c) Política fiscal y regulaciones, (d) Legislación arancelaria y política comercial de los TLC, (e) Legislación laboral y política salarial, (f) Contrabando e informalidad. Se numeraron seis variables que serán detalladas en los párrafos siguientes.

El análisis de la Estabilidad política en el Perú al 2019 es crucial para evaluar de qué manera afecta o favorece a DyL Electric, por lo tanto, el año 2018 dejó muchos acontecimientos que movieron la aguja de la estabilidad política, como por ejemplo la vacancia presidencial a Pedro Pablo Kuczynski, la asunción al gobierno del vice presidente Martin Vizcarra, la corrupción en el Poder Judicial y toda la mafia de los cuellos blancos o jueces involucrados en actividades ilícitas, enfrentamiento en el legislativo entre las partidos políticos, el expresidente Alan García solicitando asilo político y las nuevas elecciones de presidentes regionales y alcaldes provinciales y distritales, entre otros. Esto mencionado en la revista online de Mercados & Regiones (marzo, 2019). A pesar del contexto señalado, el Perú creció un 3.9% en el 2018, y lo que se espera para el presente año 2019, es llegar al 4% debido a que se encuentra menor estabilidad política y social.

La política monetaria en nuestro país es definida por el Banco Central de Reserva (BCR), la cual tiene como función principal la estabilidad monetaria a través de la definición de la tasa de inflación, con un margen de error de 1%. Por lo tanto, el rango meta se encuentra entre 1 y 3% para el año 2019, según el Reporte de Inflación (2019) emitido por el BCR al primer trimestre del 2019. El dato más actualizado es 2.4% de inflación al febrero del 2019. Cabe resaltar que el BCR maneja también la tasa de referencia interbancaria para poder controlar la inflación, limitando los consumos e inversión. La cifra actual es de 2.75% para junio del 2019, en líneas generales, el panorama monetario es favorable para DyL Electric ya que se mantiene el crecimiento continuo año tras año.

La política fiscal y regulaciones es importante citar lo que menciona el Diario Gestión en su publicación (febrero, 2019): El buen desempeño fiscal del Perú en el 2018 subraya el compromiso del gobierno de Martín Vizcarra de reducir constantemente el déficit fiscal y estabilizar la carga de la deuda. Entonces, para el año 2018 se cerró con un déficit público de 2.1% habiéndose pronosticado 2.8%. Por lo tanto, se tiene un mejor control de gastos

públicos, y en relación con el PBI, se tiene un panorama favorable para DyL Electric porque el PBI muestra un regular sostenimiento entre los rangos de 2.5 a 4%, según Figura 3 descrita en el Capítulo 1. Sobre las regulaciones no se ha tenido cambios considerables y se mantiene la misma operatividad de recaudación.

Legislación arancelaria y política comercial de los Tratados de Libre Comercio (TLC); dentro del territorio peruano se denomina importación a todo bien que arriba del extranjero a territorio nacional, una vez en destino se agravan a impuestos, que en la mayoría de ocasiones son dos, el Impuesto General a las Ventas (IGV) 16% y el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) 2%, los cuales se ven afectados un 70.4% de partidas, y tan solo el 20.8% se ven afectadas a un Ad Valorem (ADV) 6% y un 11% el 8.8% de partidas restantes, según información del Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Resaltar que los esfuerzos comerciales entre países están orientados a reducir el Ad Valorem. Actualmente se tiene tratados con 21 naciones y/o grupos, resaltando entre ellos el TLC con EEUU y China. Por lo tanto, alguno de los productos que importa DyL Electric están sujetos a Ad Valorem, sin embargo, haciendo uso de los TLC queda liberado aplicando el certificado de origen en el momento de la numeración. Esto genera reducciones de costos y gastos al momento de importar equipos, puesto que al ser de origen brasilero se cuenta con el Acuerdo Regional de MERCOSUR, que permite la liberación arancelaria para DyL Electric.

Legislación laboral y política de salarios, no ha sufrido cambios últimamente, con la salvedad que tiene que cumplirse el régimen de 48 horas a la semana y la formalidad de los trabajadores al sistema de planillas. En relación con la política de salarios, en la actualidad la remuneración mínima vital está fijada en S/.930.00 mensuales. Sin embargo, se debe considerar que dicho importe no refleja el desembolso total que debe realizar el empleador, dado que se debe considerar que los empleados en planilla, tienen derecho a 15 sueldos (12 salarios mensuales, dos gratificaciones y una CTS al año), según lo mencionado se considera

del Diario Gestión (mayo, 2019). Los demás puestos están sujetos a los rangos salariales de acuerdo con los que dicta el mercado, por lo tanto, se asume la escala salarial medida por el mercado actual. Además, existe dificultad en la búsqueda de personal calificado para puestos claves dentro de DyL Electric, principalmente por la escasa experiencia en los candidatos y la falta de inteligencia emocional o habilidades blandas, según encuesta de BID publicado en RPP Noticias (abril, 2019).

Finalmente, el contrabando e informalidad es un factor preponderante para DyL Electric porque se considera como competencia desleal, así como para el país porque se evade impuestos en gran medida y afecta toda la política fiscal de recaudación. Esto se está agravando y tiene consecuencias cada vez más desfavorables, así lo demuestran en el artículo periodístico de Mia Ríos en el Diario Gestión (diciembre, 2018) donde entrevista a Giovanni Guisado, Gerente de Fiscalización de la SUNAT, y menciona que suman 586 millones de dólares, el ingreso de contrabando a territorio nacional en el 2018, y el 30% de ese monto es lo que el país deja de recaudar. Cabe resaltar que la responsabilidad de SUNAT es compartida con INDECOPI, que es el organismo encargado de la lucha contra los delitos aduaneros y la piratería. En adición, es relevante mencionar el artículo publicado de Claudia Cooper en el Diario Comercio (agosto, 2018), en la cual menciona que la informalidad es un gran problema para la política fiscal, debido básicamente a la falta de desarrollo y la mala gobernanza. Además, la regulación debería ser la clave para evitar la expansión de la informalidad y el contrabando.

Oportunidades

Los acuerdos comerciales entre Perú y los países que se cuenta con TLC, se pueden considerar dos factores principales; la primera es de lograr satisfacer al cliente con un producto con reducción arancelaria y ser más atractivo competitivamente, y segundo la facilidad en el proceso de importación.

Amenazas

La volatilidad del gobierno en el Perú permite analizar un panorama incierto.

Desacuerdos entre el ejecutivo y el legislativo, se refleja una mínima aceptación de los peruanos al gobierno actual.

Sobre la competitividad laboral, en la última encuesta realizada por BID, en el 2019, indica que los empleadores tienen dificultad para contar con el personal capacitado, considerándose esto como una amenaza para DyL Electric, principalmente por que el sector donde se desenvuelve necesita personal altamente capacitado, con experiencia laboral y alto desarrollo de habilidades blandas, según encuesta de BID publicado en RPP Noticias (Reategui, 2019).

Nuestro país cuenta con una política monetaria dolarizada, por lo tanto, la influencia de la economía americana es alta e involucra una constante dependencia por tipo de cambio.

El incremento constante del contrabando e informalidad que viene en aumento son el mayor obstáculo del entorno, y lo preocupante es que pasa por un tema de educación, y conlleva a un cambio en la forma de pensar de las personas. El camino de concientización y el desarrollo social va lento y no se está promocionando como se debería; y el cambio será a un mediano a largo plazo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las variables para analizar en las fuerzas económicas y financieras se relacionan a las condiciones macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, según D'Alessio (2015). Por lo tanto, para DyL Electric que está priorizando un incremento de participación de mercado y un aumento de la cobertura, es relevante recalcar y analizar las siguientes variables: (a) Evolución de PBI nacional y per cápita, (b) Tasa de interés y acceso al crédito, (c) tasa de inflación, (d) costo de importación (acuerdos de

cooperación) y nivel de aranceles, (e) riesgo país y (f) situación de la balanza comercial.

Teniendo en cuenta 6 variables, se desarrollará a continuación:

La evolución del PBI nacional y el PBI per cápita es indicador macroeconómico muy importante y se ve graficado en la Tabla 7.

Tabla 7

Evolución Histórica del PBI y Tasas de Crecimiento (2008 - 2017)

Año	Producto Bruto Interno			Producto Bruto Interno por habitante	
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	Población	Soles	Tasas Anuales de Crecimiento
2008	348,870	9.1	28,807,034	12,111	7.9
2009	352,693	1.1	29,132,013	12,107	0.0
2010	382,081	8.3	29,461,933	12,969	7.1
2011	406,256	6.3	29,797,694	13,634	5.1
2012	431,199	6.1	30,135,875	14,308	4.9
2013	456,435	5.9	30,475,144	14,977	4.7
2014	467,307	2.4	30,814,175	15,165	1.3
2015	482,522	3.3	31,151,643	15,489	2.1
2016	501,610	4.0	31,488,625	15,930	2.8
2017	514,246	2.5	31,826,018	16,158	1.4

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Se puede determinar que, en los últimos 10 años, se aprecia un incremento en el PBI nacional, sin embargo, la tasa de crecimiento año tras año ya ido reduciendo de 9.1% en el 2008 a 2.5% en el 2017, por lo tanto, podría indicar una desaceleración de la economía, sin embargo, el aumento del PBI lo respalda, y se traduce un crecimiento lento, el mismo comportamiento se refleja en el PBI per cápita, una pequeña desaceleración empujado por la situación económica global.

Sobre la tasa de interés, para grandes empresas según la información de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en su portal de Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario, para el segmento de Grandes empresas, se tiene un promedio de TEA 6.91%, lo cual aceptante y no perjudica a las operaciones de liquidez. Sobre el acceso al crédito, DyL Electric por ser una filial, cuenta con un gran respaldo de la casa matriz ubicada en Brasil, por lo tanto, se cuenta con libre disponibilidad de efectivo y disposición de

créditos. En tanto, tenga una utilidad neta entre 8 a 10%, se puede afirmar que la deuda puede asumida.

La tasa de inflación es un valor preponderante para toda inversión a realizarse, actualmente DyL Electric piensa en el futuro a corto plazo, dependiendo de la demanda, abrir una fábrica de ensamblaje de transformadores. Por lo tanto, es vital identificar la tasa de inflación en el país, demostrando un rango entre 2.8% hasta 3.6% en los últimos 08 años (ver Figura 6) demostrando que la BCR está realizando su labor al mantener la tasa de inflación.

Costos de importación y niveles de aranceles, cabe resaltar que el país de donde principalmente se importa es Brasil, porque es donde se ubica la casa matriz, entonces sobre los aranceles de importación, estos se encuentran en las grandes mayorías reducidos y/o eliminados por el acuerdo de la MERCOSUR. Entonces con la emisión de un certificado de origen en Brasil, DyL Electric puede acogerse del beneficio arancelario o reducción del arancel. De este modo los suministros y activos que ofrece DyL Electric se tornan económicos en comparación con la competencia.

El indicador de Riesgo País es importante para evaluar y analizar el riesgo de emprender una inversión, sea para mejora de cobertura de DyL Electric o para ganar participación de mercado. Por lo tanto, según la última publicación del Diario Gestión (junio, 2019), menciona que la tasa actual es de 1.02 puntos básicos, resultado ser el menor de la región, por lo tanto, la capacidad de pago de Perú como deudor es mínima porque se tiene la seguridad de que es un buen pagador y está dispuesto a asumir deuda.

Finalmente, la situación de la balanza comercial en el Perú según Diario Gestión (febrero, 2019), se evidencia: La balanza comercial en 2018 alcanzó un superávit de US\$ 7,049 millones, resultado positivo por tercer año consecutivo y el más alto desde 2011. De acuerdo con este dato, se demuestra que los peruanos han importado más de lo que han exportado, y correspondiente a bienes de capital, lo cual es favorable para el desarrollo a

mediano y largo plazo. Es importante mencionar que la data histórica de exportaciones ha ido en aumento al evidenciar un crecimiento de 8%, principalmente de zinc, derivados del petróleo y harina de pescado, mientras que el volumen de las exportaciones no tradicionales registró un incremento de 11.1%, favorecido por los mayores embarques de productos agropecuarios, pesqueros y químicos. Cabe recalcar la adversidad para DyL Electric, el cual se encuentra en las importaciones desde el gigante asiático China, que, ayudado por el TLC y libre acceso a productos importados, el mercado peruano se ha visto abarrotado de productos chinos, que en cierto modo sería una amenaza para DyL Electric para la captación de nuevos clientes pequeños.

Oportunidades

El PBI nacional muestra datos históricos con incrementos positivos en años consecutivos, lo cual se refleja en una tendencia positiva para los próximos años.

Entonces, con la pro de grandes proyectos por parte del gobierno peruano, se traduce en grandes volúmenes de inversión y ofrecimiento de puestos laborales.

La tasa interés se ha mantenido por debajo de crecimientos históricos, por lo cual se traduce en un nivel de financiamiento a bajo costo financiero. Un TEA de 6.91%.

Los costos de importaciones y las leyes que lo favorecen, en relación con la disminución de tiempos y reducción de costos, hacen que importar sea cada vez más económico, fácil y rápido. Los despachos por anticipado ya gozan de muchos beneficios como canal verde y liberación de carga en 48 horas desde la llegada.

Amenazas

El comportamiento de la tasa de inflación es una amenaza porque se va manteniendo muy regular entre el rango de 2.8% y 3.6% históricamente en los últimos 7 años, lo cual se traduce en un estancamiento económico, ya que para

que exista crecimiento económico, debería acompañar un incremento de tasa de inflación. Entonces, al existir una definida regularidad, trae consigo un escenario de incertidumbre para los inversores.

El alza en importaciones de productos de procedencia China, es una amenaza para DyL Electric cuando se trata de captación de nuevos clientes de menor escala, porque al requerir productos de bajo precio, optan en muchas ocasiones por nuevos proveedores.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las variables respecto a la fuerza Social, cultural y demográfica involucran creencias, valores, actitudes opiniones y estilos de vida. Así también, estas fuerzas definen el perfil del consumidor, tamaño de los mercados, hábitos de compra y comportamiento organizacional (D'Alessio, 2015) y son las siguientes: (a) Tasa de empleo y subempleo, (b) distribución del ingreso en la población, (c) Incidencia de la pobreza y pobreza extrema y (d) Tasa de inmigración y emigración. Estas cuatro variables se describen a continuación:

El empleo en el Perú, es un problema cotidiano que viene desde hace muchos años atrás, sin embargo, cada gobierno busca reducir la tasa, porque desaparecerla es una falacia. Entonces, uno de los mayores problemas es el subempleo, según C. Parodi en su entrevista a Peru21, define al subempleo como aquellas personas pertenecientes a la Población Económicamente Activa (PEA) que reciben una remuneración por debajo al salario mínimo vital. Por lo tanto, de los 16 millones de peruanos que conforman el PEA, el 45% representado por unas 7,200 mil personas se encuentran subempleadas. Y totalmente distinto es el 56% que representa a las personas que no tienen donde trabajar. Quiere decir que el 50% trabaja de forma independiente o actualmente es subempleado.

Por otro lado, la variable a analizar es distribución de ingresos en la población, es un indicador, según Rodrigo Prialé entrevista a Perú21 (julio, 2015), menciona que la

distribución de los ingresos del país no va a llegar a ser igual porque no se trata de dividirlo entre la totalidad de peruanos, ni que se distribuya a ciertas poblaciones, por lo tanto, ambas praxis están mal definidas. Por lo mencionado, se busca el nivel óptimo o adecuado que permitirá el desarrollo de la economía, a través de la herramienta que consiste en dividir el porcentaje del ingreso que recibe el 10% más rico del país entre el porcentaje del ingreso que recibe el 10% más pobre. Una ratio más elevada implica una mayor desigualdad y viceversa. Monitorear este indicador es relevante para tomar decisiones de distribución de recursos.

La pobreza en el Perú es un indicador para tomar en cuenta debido a que es necesario a contribuir con el desarrollo del país, y una forma es ofreciendo trabajo. Para DyL Electric es relevante tener los números identificados y poder contribuir con el crecimiento. Por lo tanto, como se había mencionado en el Capítulo 1, la pobreza monetaria es la incapacidad de un peruano para optar por la canasta básica de alimentos y no alimentos, y como se evidencia cada año se ha ido reduciendo, siendo en el 2007 un 42.43% y en el 2017 un 21.7%. Por lo tanto, la data histórica describe una notable reducción, sin embargo, no es suficiente. Entonces, es importante que el gobierno realice campañas y subsidios de ayuda, y de este modo, las empresas privadas como DyL Electric contribuya con campañas de ayuda.

Las tasas de inmigración y emigración son relevantes para DyL Electric, para poder identificar el capital humano con el que se va a contar, así mismo el talento humano que se puede contar de otros países.

Por lo tanto, se considera que dentro del rango de 2008 al 2016 se tiene un mayor número de emigrantes que inmigrantes, apoyado por la idea que en el exterior se tiene un mejor panorama de logro tanto profesional como de calidad de vida, lo cual no es del todo cierto, por ende, es necesario cuidar el talento humano en DyL Electric. Sin embargo, a resaltar que un gran número de extranjeros prefieren venir al país. Entonces, DyL Electric contará con un amplio espectro de profesionales.

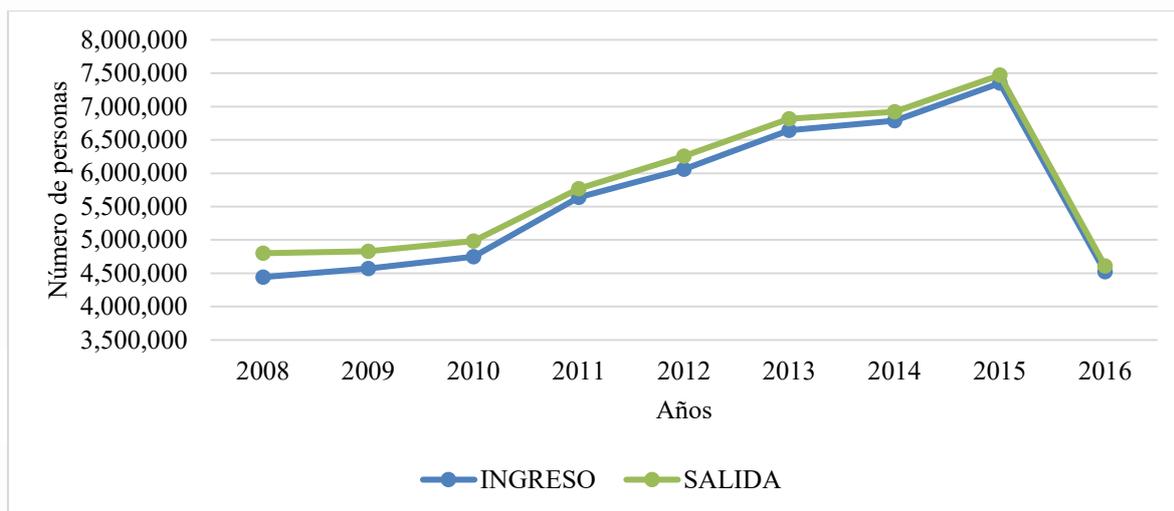


Figura 23. Resumen de movimientos migratorios de ingreso y salida.

Adaptado de “Base de datos MIGRACIONES”, por Oficina General de Tecnologías de Información, Comunicaciones y Estadística, 2016

(<https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/0%20MM%20RESUMEN.pdf>)

Oportunidades

Según los movimientos migratorios de la base de datos de Migraciones, los altos índices de emigrantes como resultado del libre acceso al Perú, otorga la oportunidad de poder reclutar personal de otros países. Por ejemplo, el Gerente General de DyL Electric es de nacionalidad brasilera, logrando una alta especialización.

Amenazas

La desigualdad existente de la distribución de los ingresos del país. Siempre uno o varios sectores se verán menos favorecidos y, otros que no lo necesitan doblemente favorecidos.

La tasa elevada de emigrantes preocupa la fuga de talentos, en el 2016 emigraron 4,611,381 personas, según la Superintendencia Nacional de Migraciones Perú.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Dentro de las fuerzas tecnológicas y científicas caracterizadas por el constante cambio, innovación continua, agilidad de progreso tecnológico y la atómica difusión de conocimientos, hace que sea importante dentro de DyL Electric. Las variables para considerar

son las siguientes: (a) inversión en I&D, (b) desarrollo de las comunicaciones, (c) uso de las tecnologías de información. A continuación, el desarrollo de las tres variables:

Inversión en I&D es de vital importancia para una empresa como DyL Electric que cambia constantemente, por lo tanto, de la mano de la Investigación y Desarrollo para poder mejorar los productos y soluciones que se ofrecen a la industria de todo nivel. En la casa Matriz en Brasil, se cuenta con laboratorios dedicados a la Investigación, lo cual se manifiesta en cada equipo o suministro. Apoyado por las sucursales de otros países es que se logra una sinergia cognitiva que conlleva a idear soluciones más eficientes.

Desarrollo de las comunicaciones es un tema crítico para cualquier organización, sea privada o estatal, se prioriza la correcta comunicación para evitar malos entendidos y ser más eficientes. Suena sencillo, pero es muy difícil, sea por las personalidades, ambiente laboral, o actitudes las que hace que las comunicaciones no se den con 100% de eficiencia.

Finalmente, la variable de las tecnologías de información en una organización hoy en día, es un factor de competitividad por lo cual, se volvió una variable muy determinante a la hora contratar una persona. Haciendo uso correcto de las Tecnologías de información, son insumos para elaboración de reportes complejos y sofisticados para el control e información para el directorio. Actualmente en el medio local se encuentran los ERP, para poder tener el control de las operaciones a través del SAP. Hay que recalcar que DyL Electric está en proceso de iniciación.

Oportunidades

La continua preocupación por Investigación y Desarrollo de los procesos; es una tendencia que se incorpora a DyL Electric, para poder estar al día de los nuevos equipos y lanzamientos. Por lo cual DyL Electric debe priorizar este aspecto por la alta competitividad del mercado.

Amenazas

Mal uso de los ERP, puede que estropee los procesos operativos, por lo tanto, hay un sin número de empresas que ofrecen softwares de ERP pero que no ofrecen soporte post venta y/o la planificación no es flexible.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dentro de las fuerzas ecológicas y ambientales, DyL Electric tiene poca relación porque solo se encarga de la distribución, ya que en la casa Matriz es la encargada de producir y manufacturar gran parte de los equipos. Se tomará las siguientes variables a desarrollar: (a) Protección del medio ambiente, (b) cultura de reciclaje, (c) manejo de desperdicios y desechos.

Protección del medio ambiente para nuestras tres líneas de productos, sin embargo, se cuenta con políticas de protección del medio ambiente en Brasil, y en Perú como sucursal se considera que no se puede realizar actividades que atentan contra el ecosistema. La campaña denominada Juntos por el Medio Ambiente tiene como propósito motivar tanto a personas como empresas, a las correctas prácticas y hábitos que contribuyan a mejorar la calidad del medio ambiente, explicó Eduardo Calderón de la Barca, presidente de la ONG Gobernabilidad Perú Ambiental en su entrevista al Diario Comercio.

Dentro de la cultura de reciclaje, se incentiva a las industrias y personas a respetar la planificación urbana, invirtiendo en áreas verdes, uso de tecnologías limpias y promover el reciclaje. Esto último aplicando la práctica de economía circular que consiste en convertir en insumos a los productos que antes se consideraban desechos, como vidrio, papel, plástico o baterías de autos. Adicionalmente, el manejo de desperdicios es vital, sobre todo para poder clasificar los desechos y poder contribuir con el reciclaje.

Es vital mencionar los efectos climatológicos que acogen al Perú, principalmente el impacto de las lluvias a lo largo de la costa de Perú dado por el fenómeno del niño y el frío extremo en las zonas alto andinas por la cercanía a la Cordillera de los Andes

Oportunidades

Promover la economía circular en nuestros clientes, promoviendo la producción verde con el propósito de preservar el medio ambiente, y hacer masiva la práctica del reciclaje.

Crear alianzas estratégicas con empresas dedicadas al cartón, ya que gran parte los equipos viajan en cartón, con la finalidad que alcance todo.

Amenazas

Ocurrencias de desastres naturales provocados por las intensas lluvias o friajes en las zonas alto andinas del país.

3.3.6. Fuerzas competitivas (C)

Para realizar un análisis de la competencia, se desarrollará las cinco fuerzas de Porter en el Punto 3.5. Resaltar que se hará uso de la herramienta Veritrade, el cual se trata de un portal que contiene la información de Aduanet, en donde se identifica las importaciones de la competencia, analizando la fecha, cantidad y precio de lo que viene importando. También va a permitir identificar la oferta y la participación de mercado en cada línea de producto, tanto en motores, transformadores y automatización.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE se ha elaborado de acuerdo con los factores externos del análisis PESTE+C. Se ha asignado a cada uno un peso que representa el nivel de respuesta a las amenazas y la toma de oportunidades del entorno. En la Tabla 8, se muestran los resultados, determinando un peso y valor, para que se considere un puntaje.

Tabla 8

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades				
O1	Realizar importaciones de los países con los que se cuenta el Tratado Libre de Comercio (TLC), reduciendo el ad valorem, reflejándose en menores costos de importación y mayor margen para negociar.	0.10	4	0.40
O2	El PBI nacional muestra datos históricos con incrementos positivos de 3% en promedio cada año, lo cual se refleja en una tendencia positiva para los próximos años, según evolución histórica del PBI de INEI (2008-2018).	0.10	3	0.30
O3	La tasa de interés se ha mantenido por debajo de crecimientos históricos, por lo cual se traduce en un nivel de financiamiento a bajo costo financiero. Un TEA de 6.91%, según SBS en su portal de Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario para el 2018.	0.05	1	0.05
O4	La gran cantidad de agentes aduaneros y logísticos proporciona un expertiz en el proceso de importaciones para toda empresa importadora, consiguiendo una disminución de tiempos de desaduanaje y envíos inmediatos para destinar la carga.	0.08	3	0.24
O5	El libre acceso al país ofrece la oportunidad de poder reclutar personal de otros países; la incorporación de talento humano extranjero hace viable que directivos brasileros se queden a trabajar en Perú y también personal altamente especializado, según los movimientos migratorios de la base de datos de la Superintendencia Nacional de Migraciones Perú.	0.06	2	0.12
O6	La práctica de responsabilidad social a través de la economía circular, que consiste en convertir insumos a los productos que antes se consideraban deshechos, como vidrio, papel, plástico o baterías de autos; con el propósito de preservar el ecosistema, y generar una buena imagen a los clientes.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.48		1.21
Amenazas				
A1	La volatilidad del gobierno en el Perú, permite analizar un panorama incierto. Desacuerdos entre el ejecutivo y el legislativo, se refleja en la ralentización de proyectos de inversión.	0.06	3	0.18
A2	Nuestro país cuenta con una política monetaria dolarizada, por lo tanto, la influencia de la economía americana es alta e involucra una constante dependencia por el tipo de cambio.	0.08	4	0.32
A3	El incremento constante del contrabando y la informalidad que viene en aumento, son el mayor obstáculo del entorno y lo preocupante es que pasa por un tema de educación y valores, que para cambiar conlleva a un generar una forma distinta de pensar.	0.10	1	0.10
A4	La tasa de inflación constante es una amenaza, porque se observa un comportamiento histórico entre 2.8% y 3.6% en los últimos 7 años. Según el BCR (2017) para un desarrollo sostenible, debería existir congruencia entre la tasa de inflación y de crecimiento económico.	0.08	2	0.16
A5	Retrasos en los plazos de entrega a causa de fenómenos climatológicos, huelgas sindicales portuarios, manifestaciones en las carreteras, entre otras.	0.05	2	0.10
A6	La alta importación de productos de procedencia China, es una amenaza para DyL Electric cuando se trata de captación de nuevos clientes de menor escala, porque al requerir productos de bajo precio, optan en muchas ocasiones por nuevos proveedores.	0.09	2	0.18
A7	Sobre la legislación laboral, en la última encuesta realizada por BID, en el 2019 se tiene la dificultad para contar con el personal calificado para los puestos clave dentro de DyL Electric, principalmente por la escasa experiencia laboral y poco desarrollo de habilidades blandas, según encuesta BID (abril, 2019)	0.06	2	0.12
Subtotal		0.52		1.16
Total		1.00		2.37

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (1a ed., p. 126), por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

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

3.5. DyL Electric y sus competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter analiza el perfil competitivo, el cual permite establecer la estructura y nivel de atractividad de la industria en donde DyL Electric compete. El análisis de cada una de las fuerzas es el punto de partida para situar a DyL Electric dentro del sector y se pueda ver los mercados que lo componen:

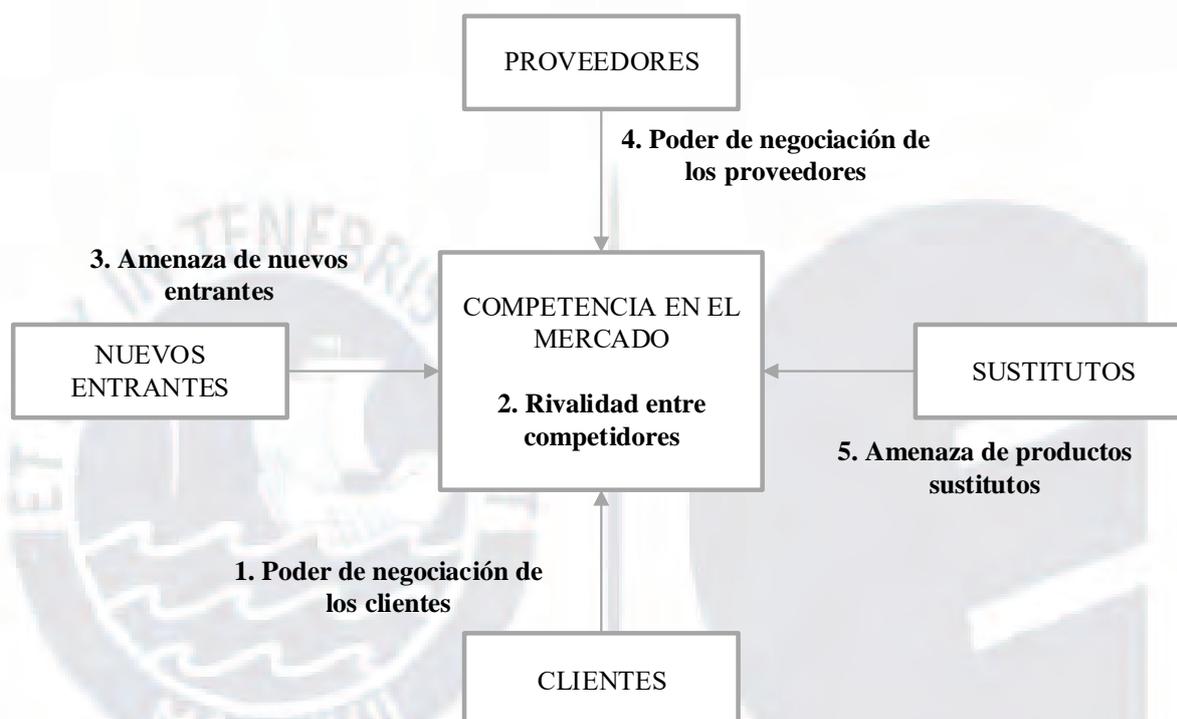


Figura 24. Las cinco fuerzas competitivas en la Industria
Tomado de “Estrategia competitiva: Técnicas para los sectores industriales y de la competencia.” Por M. Porter, 2004, pp. 20, México DF., México: Continental.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es de alto grado, porque DyL Electric al ser una sucursal en Perú, está obligado a negociar solamente con la casa Matriz DyL Electric Brasil, y si este último lo permite, negociar con otras fábricas de DyL Electric a nivel mundial. Entonces la dependencia es directa y se tendría las siguientes consideraciones:

No existe diferenciación de productos, porque se maneja una sola marca y por ende un solo proveedor, esto conlleva a no poder cambiar al proveedor.

Existen productos sustitutos, sin embargo, por la naturaleza de ser sucursal imposibilita comercializar otras marcas.

Se puede exigir los plazos y tiempos acordados de acuerdo el volumen de venta y nivel de envergadura del proyecto.

Poco poder para negociar precios, porque los márgenes están muy ajustados, sin embargo, de acuerdo con la proyección de ventas, se puede solicitar un margen entre 5 a 8%.

No depende de un solo sector, sino de cada línea de producto. Si se desarrolla la línea de automatización a través de variadores de frecuencia, se puede negociar mejores precios, de lo contrario, la línea son motores, al ser líder en el rubro, se dispone de poco margen de descuento (casi nulo).

3.5.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es de regular - alto grado, ya que los compradores para adquirir unos de los equipos que DyL Electric ofrece, se informan previamente con reportes y expediente técnicos, inclusive cuentan con empresas consultoras encargadas de la estructuración y puesta en marcha de los proyectos a desarrollar.

Entonces se toma en cuenta las siguientes consideraciones relacionado al poder de negociación de los compradores:

Alto conocimiento por parte del comprador, por la asesoría recibida de las empresas consultoras de proyectos y soluciones eléctricas.

Se puede determinar el poder de manejo del precio de acuerdo a las líneas de negocio. Por ejemplo, en la línea de motores, al ser líder en el market share, se puede negociar con el margen que propone DyL Electric, sin embargo, si se tratase de la línea de automatización, al recién incursionar, es relevante ingresar con un precio bajísimo para poder competir con los más antiguos. De igual criterio con la línea de transformadores que la participación de mercado es baja.

La gran mayoría de compradores tiene preferencias por marcas extranjeras y de gran prestigio por la garantía que acompaña al producto, por lo que se cuenta con una ventaja sobre toda marca china o de dudosa procedencia, que no se encuentran posicionadas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es casi nula, porque al tratarse de productos altamente especializados, se adecuan al proyecto en conjunto y es complejo buscar un reemplazo. Para determinar un reemplazo de un motor, es regresar a tecnología del siglo pasado, o estar a las expectativas de nuevos productos con tecnología de última generación. Sin embargo, aun así, es un panorama poco probable porque al querer sustituir tecnología, tendrían que adelantarse a I&D de DyL Electric Brasil, que se logró posicionar a nivel mundial por ser pionero en el uso de tecnologías constantes.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada son reducidas ya que el ingreso al mercado de nuevas marcas y el fácil acceso a las importaciones de diversos países, como China, hacen que cualquier empresa pueda ser competidor de DyL Electric, pero no a la misma escala, por lo tanto, se tendría otras barreras de similar impacto que pueden considerarse:

Economía de escala permite que DyL Electric tenga la oportunidad de ofrecer costos menores, por ende, mayor margen en el momento de negociar con los clientes, ya que puede ofrecer descuentos muy atractivos.

La diferenciación de productos se basa en la calidad de los materiales que se usa como insumos para la fabricación de cada línea de productos, esto acompañado de tecnología para el alargamiento de la vida útil en la curva de la bañera que es sometido cada equipo de DyL Electric.

La marca DyL Electric en la línea de motores, ha logrado ser líder y se encuentra en la etapa de consolidación, por lo que la barrera de entrada es elevada. Mientras que, en las

líneas de transformadores y automatización no se puede decir lo mismo, ya que la participación de mercado es baja, por ende, la marca no ha logrado posicionarse, sin embargo, la idea es crecer como marca acogándose a la línea de motores.

Sobre el acceso a los canales de distribución, todos los competidores se encuentran a la par, porque al ser de importación, todos los pedidos centralizan su llegada a Callao, y la forma de distribución son muy eficientes en la mayoría de los casos. Sin embargo, la única diferencia sería el canal de ventas, ya que por la marca es que se puede ingresar a diversas plataformas comerciales.

Finalmente, las necesidades de capital para una nueva empresa son elevados, porque de inicio tiene que entrar con márgenes reducidos y poca liquidez, ya que la gran mayoría de clientes esperará que la empresa entregue los productos y luego pagar, por lo tanto, el panorama se ve adverso.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En el contexto peruano, se cuenta con sucursales de las principales marcas a nivel mundial de soluciones eléctricas, muy similares a DyL Electric. En tanto, ante una realidad con expectativas de crecimiento, de acuerdo a los proyectos futuros que son viables para ejecución, se podría determinar un panorama favorable y de crecimiento para la industria. Es por ello que una de las razones principales dentro del Plan Estratégico es aumentar la cobertura de mercado, se sabe que el nivel de competencia es complejo, notando que los principales competidores son ABB Perú S.A.C. (en adelante ABB) y Schneider Electric Perú S.A. (en adelante Schneider son de renombrada experiencia y llevan muchos años en el sector. A continuación, un análisis entre los competidores anteriormente mencionado, ya que son los más principales:

Expandiendo la información que se tiene de ABB, se puede indicar que es una multinacional, con fábricas en diversos países alrededor del mundo, ABB está presente en

120 países, Schneider de inversores y fundadores alemanes cuenta con más de 100 sucursales a nivel mundial y hoy cuenta con más de 160,000 trabajadores, mientras que DyL Electric cuenta con operaciones en más de 100 países con un nivel de empleabilidad de 31,000 colaboradores. De igual manera, todos cuentan con sucursales en Perú donde se dedican a importar todos los equipos y suministros. La capacidad de almacenamiento de DyL Electric no es impedimento para recibir los equipos, ya que cuenta con locales tanto en Lima como en Arequipa. La participación de mercado en la línea de motores es 7.3%, en la línea de transformadores es 8% y en la línea de automatización es de 18.33%.

Los productos son muy similares en características y tecnología, ya que cumplen la misma función, básicamente la diferenciación es el precio. Sin embargo, ABB y Schneider tienen una identidad de marca ganada por su antigüedad en el mercado, pero la idea es cambiar este panorama en las líneas de transformadores y de automatización, ya que para la línea de motores DyL Electric es líder de la línea de producto en el Perú. La diversidad de competidores es basta, pero están orientados a soluciones de menor escala, pero para los proyectos de gran envergadura se compite con dos principales organizaciones.

Sobre el factor de éxito de la calidad de los productos, se señala que tanto DyL Electric, ABB y Schneider presentan similares características, ya que las compañías mencionadas son especialistas en cada una de las líneas (motores, transformadores y automatización) por lo tanto, priorizan la calidad de los materiales que son usados en la fabricación para diferenciarse de la competencia por fiabilidad y durabilidad, por ello el gran nivel de aceptación que poseen. En este aspecto, se encuentra muy parejos.

Las certificaciones de calidad en los procesos, ABB se encuentra mejor posicionado debido a su antigüedad en el mercado peruano (más de 20 años), por ende, se adaptó al mercado peruano y modificó su estructura para dar un mejor nivel de servicio y encontrar la estandarización. Respecto a Schneider, debido a que, siendo empresas alemanas, cuentan con

un desarrollo de estandarización de procesos. Mientras que DyL Electric al estar desde el 2012 oficialmente, hace que cada año se adapte el mercado peruano y mejore por pasos el nivel de servicio concerniente a garantía, nivel de respuesta y atención.

En relación con la estructura flexible de la organización, al pertenecer al grupo de compañías multinacionales, desarrollan una estructura horizontal para optimizar los procesos de comunicación y aprobación de requerimientos por unidad de negocio. DyL Electric al ser relativamente de menor tamaño que ABB y Schneider, cuenta con una estructura más flexible, y de toma de decisiones más autónoma y fluida.

Sobre la estructura post venta, ABB, Schneider y Siemens y DyL Electric cuentan con un área de post venta definida y orientada a ofrecer una respuesta rápida al cliente frente a problemas, dudas o preguntas. El nivel de servicio es muy similar, ya que cuentan con un equipo de técnicos altamente especialización a dar soluciones a los problemas, con la capacidad de enviar personal calificado a las bases instaladas.

La participación de mercado local está definida en la situación actual de la empresa, la cual se observa que DyL Electric es líder en la línea de motores, en una buena posición en la línea de transformadores, sin embargo, todo lo contrario, sucede en la línea de automatización debido a que es una nueva línea que se está incursionando, pero de pocos porque demanda de mucha especialización y el nivel de competitividad es muy alto. ABB cuenta con sus líneas de productos ya establecidos, según su página web, es encuentra enfocado en cuatro negocios, electrificación, automatización, movimiento y robótica, y mantiene un crecimiento acorde a su estrategia para el mercado local. Schneider se posiciona líder en equipos de automatización, por el alto desarrollo en investigación que casa matriz impone. Siemens cuenta con un nivel inferior en participación de mercado, por su poca cobertura y presencia en el Perú, orientado básicamente a la distribución con terceros.

El posicionamiento de marca, ABB, Schneider se encuentra un paso adelante a DyL Electric por la antigüedad que se encuentra en el mercado peruano y la gran envergadura en relación a las líneas de productos que ofrece.

Respecto al capital humano, ABB está un paso adelante por el nivel de globalización y por estar presente en más países. Schneider fortalece su equipo humano con la diversidad cultural que presenta en sus filas, tan igual que Siemens. DyL Electric está casi a la par, porque cuenta con personal altamente especializado. Este factor tiene un fuerte vínculo con el prestigio de la marca, por lo que las profesionales tienden a preferir ABB o Schneider antes que DyL Electric o Siemens.

Finalmente, respecto al factor de precio de venta, DyL Electric cuenta con los mejores precios por la cercanía a Perú que conlleva a ahorro en costos logísticos, y su estructura flexible que se refleja en una rápida respuesta ante descuentos o ajustes en la oferta. ABB posee precios elevados, debido a que cuenta con gran prestigio de marca. Schneider cuenta con precios similares, por la política similar de costeo y fijación de precio que poseen.

3.6. DyL Electric y sus referentes

Se considera una organización referente (benchmarking) aquella que tenga las mismas o similares características, que maneje mejores prácticas y no compita con la organización en evaluación, es de utilidad la evaluación estratégica debido a que se hace una comparación y da un mejor panorama de los cambios que se deba realizar en la organización (D'Alessio, 2016), en tal sentido se considera como principal referente para DyL Electric la empresa WEG Argentina quienes comparten similares unidades de negocio, para ello se analizará cada uno de los factores clave de éxito.

WEG Argentina se constituye como filial en 1994 con la venta de productos importados de Brasil, tales como motores, generadores, automatización, tableros eléctricos, transformadores, pinturas y barnices industriales. El año 2000 WEG Argentina inicia sus

actividades productivas con la fabricación de motores eléctricos para lavarropas, secarropas y motores para pequeñas bombas de agua, como también el armado de tableros eléctricos industriales, en su mayoría para el rubro petrolero y agrícola.

El año 2012 WEG Argentina adquiere la marca Pulverlux, empresa fabricante de pinturas industriales quien genera el armado de tableros eléctricos industriales y la instalación de una moderna línea de producción para fabricación de motores eléctricos tipo universal para lavarropas automático (Entrevista Kissmann J. 2015).

Actualmente WEG Argentina cuenta con tres plantas industriales divididas en dos unidades de negocio dos del rubro electromecánico y uno del rubro pinturas industriales, los cuales suman alrededor de veinte mil metros cuadrados y cubiertos generan más de quince mil puestos de trabajo, WEG Argentina actualmente es líder en el mercado en motores eléctricos industriales, motores eléctricos para electrodomésticos y disputa el liderazgo en automatización, tableros eléctricos industriales y generadores.

En la Figura 25 se aprecia la ratio de rentabilidad financiera (ROE) de ambas empresas según WEG Investor Relations; DyL Electric en el 2015 tiene un ROE del 60% una de las más altas, el 2016 un ROE de 36%, el 2017 un ROE de 5% debido al alto costo de ventas que se tuvo en ese periodo y el año 2018 aumento en un 59%. Para WEG Argentina se tiene un ROE de 37.35% durante los años 2015 al 2017 a excepción de año 2018 donde se tiene un ROE de 1% debido a la crisis que atraviesa este país y por ende a un aumento importante del tipo de cambio.

En relación a la tecnología, investigación y desarrollo, WEG Argentina es una compañía que cuentan con respaldo de su casa matriz, el cual está a la vanguardia de investigación a ello suma el convenio entre WEG Argentina y la UTN (Universidad Tecnológica Nacional de Argentina) que, mediante su centro de investigación, desarrollo y de

máquinas eléctricas (CIDEME) realizan ensayos de los productos fabricados en sus plantas como son los tableros eléctricos y motores industriales.

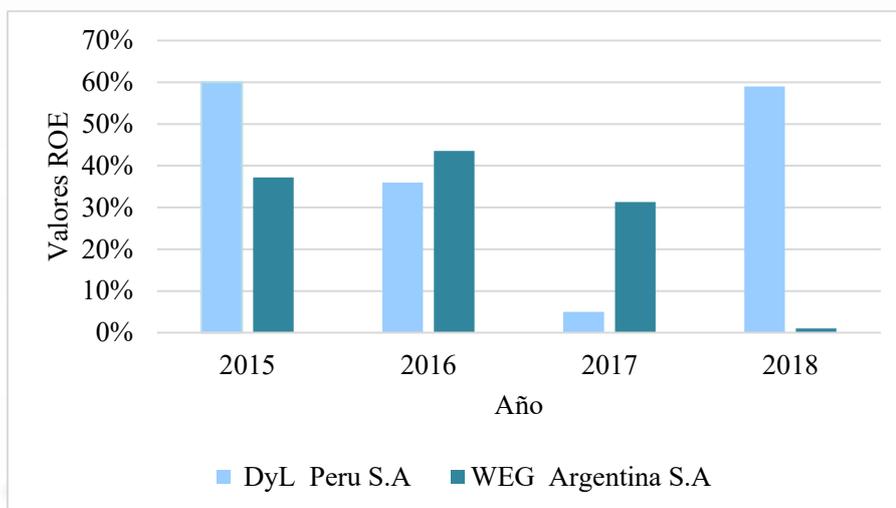


Figura 25. Ratio histórico del rendimiento del Patrimonio (ROE).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2018*, por DyL, 2018, Brasil: Autor.

Sobre la calidad de sus productos tanto WEG Argentina y DyL Electric, ofrecen productos eficientes que resultan en un costo de operación más bajo, aumentan la eficiencia, productividad y competitividad de los clientes a través de la automatización de los procesos con seguridad operacional y energía segura los cuales cumplen con las normativas vigentes de su país, adicional a ello cumplen con las normas IEC (Comisión Electrotécnica Internacional) y NEMA (Asociación de Fabricantes Eléctricos Nacionales).

La gestión de calidad, en sus procesos, WEG Argentina establece, mantiene y mejora continuamente su gestión de calidad de acuerdo a las normas ISO 9001, ISO 14001 (ambiental), la ISO 50001 (eficiencia energética) e incluyendo sus procesos que son necesarios para su correcto funcionamiento, mientras que DyL Electric está en proceso de su certificación ISO 9001.

Referente a la estructura flexible de la organización, WEG Argentina por ser una empresa que cuenta con sus plantas logra que los cambios en sus procesos o algunas actividades que involucran al cliente sean solucionados en el menor tiempo, generando ventaja respecto a sus competidores.

Sobre la respuesta rápida al cliente, Weg Argentina cuenta con un área de post venta bien definida y orientada a ofrecer una respuesta rápida al cliente frente a problemas o preguntas. El nivel de servicio ya que cuentan con un equipo de técnicos altamente especializado a dar soluciones a los problemas.

La participación de mercado local está definida en la situación actual de la empresa, la cual se observa que DyL Electric es líder en la línea de motores, en una buena posición en la línea de transformadores, sin embargo, todo lo contrario sucede en la línea de automatización debido a que es una nueva línea, pero de pocos porque demanda de mucha especialización y el nivel de competitividad es muy alto. WEG Argentina en lo que se refiere a participación de mercado es líder en la línea de motores, automatización y transformadores, a ello agregarle la comercialización de las líneas de motoredutores, drivers, pinturas y barnices quien DyL Electric aún no los distribuye.

WEG Argentina ha logrado posicionar su marca por la calidad de sus productos, diversificando la gama de productos y lo más importante logrado su certificación de producto de origen nacional el cual contribuye a la valoración de su marca a nivel nacional, a ello sumarle la certificación RenovAr obtenida gracias a sus productos ecoamigables los cuales mejoran la imagen de la empresa.

En los últimos años por aspectos externos de la compañía (gobierno), y la construcción de sus plantas de fabricación de productos no se tuvo mejores resultados, WEG Argentina se tiene marcado buenos cimientos que hace que sea una compañía sostenible y rentable en el tiempo y por ende sus resultados cada vez van mejorando.

Respecto al capital humano, WEG Argentina viene implementando de su par WEG México (ganadora del concurso innovación del capital humano OCC Mundial) prácticas de compromiso social sustentable mediante su programa WEG Alimentando Círculos de

Vinculación Social el cual promueve el bienestar y salud física de sus colaboradores, además de realizar labores sociales y cuidado del medio ambiente que fomentan el trabajo en equipo.

Finalmente, respecto al factor de precio de venta, ambas empresas cuentan con precios competitivos debido a que WEG Argentina cuenta con sus propias plantas de ensamblaje de motores y DyL Electric por la cercanía de transporte de productos de importación que conlleva a ahorro en costos logísticos.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y muestra cual es la situación actual de la organización frente a sus competidores para en base a los resultados, la empresa pueda identificar posibles estrategias a seguir (D'Alessio, 2016).

En la MPC (ver Tabla 9) se evidenció que DyL Electric obtuvo una ponderación de 2.81, que lo califica como débil frente a sus competidores, al compararlo con ABB Perú S.A. quien obtuvo un puntaje de 3.06, indicando que es un competidor fuerte, el cual se evidencia en los factores claves de éxito como tecnología & investigación, calidad de productos, certificación de calidad en los procesos; en tanto Schneider Electric Perú S.A. , quien obtuvo un puntaje de 2.84, indicando que es un competidor medianamente fuerte, el cual se evidencia en los factores claves de éxito como tecnología & investigación, certificación de calidad en los procesos y rentabilidad éstos los aspectos más relevantes y donde se tiene más oportunidades de mejora para ser competitivo.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite identificar la posición de la organización frente a sus referentes; es decir, frente aquellas organizaciones que operan en la misma industria pero que no son competidores para la organización que se está analizando con la finalidad de realizar un benchmarking con las mejores empresas de la industria

(D'Alessio, 2016). Respecto a la MPR (ver Tabla 10), se compara con su similar WEG Argentina quien actualmente además de ser una sucursal de venta de productos eléctricos en Argentina, posee fábricas que no solo dotan al mercado argentino sino a diferentes países de Latinoamérica incluido al Perú, además de tener un buen sistema de gestión integral que hace que sus procesos sean más ágiles y eficaces el cual le permite tener mejores resultados.

Tabla 9

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	DyL Electric		ABB Perú S.A.		Schneider Electric Perú S.A.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Tecnología & Investigación	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2 Calidad de Productos	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
3 Certificación de calidad en los procesos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
4 Estructura flexible de la organización.	0.08	4	0.32	2	0.24	2	0.24
5 Respuesta rápida al cliente	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.24
6 Participación en el mercado	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7 Posicionamiento de marca.	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28
8 Rentabilidad	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
9 Capital Humano	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10 Precio del Producto	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Total	1.00		2.81		3.06		2.84

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed.), por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor.

Tabla 10

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	DyL Electric		WEG Argentina	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Tecnología & Investigación	0.10	3	0.30	4	0.4
2 Calidad de Productos	0.14	3	0.42	3	0.42
3 Certificación de calidad en los procesos	0.12	2	0.24	4	0.48
4 Estructura flexible de la organización.	0.08	4	0.32	4	0.32
5 Respuesta rápida al cliente	0.12	3	0.36	4	0.48
6 Participación en el mercado	0.12	3	0.36	4	0.48
7 Posicionamiento de marca.	0.14	2	0.28	4	0.56
8 Rentabilidad	0.07	2	0.14	4	0.28
9 Capital Humano	0.05	3	0.15	4	0.28
10 Precio del Producto	0.06	4	0.24	4	0.24
Total	1.00		2.81		3.94

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed.), por D'Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor.

3.8. Conclusiones

En la evaluación externa realizada para DyL Electric, se logró identificar que la organización tiene una moderada tasa de respuesta frente a las oportunidades y amenazas del entorno, pues existen factores externos hacia los que la empresa presenta una tasa de respuesta alta como la realización de importaciones de los países con los que se tiene tratado de libre comercio, en contra parte, se tiene una respuesta débil al contrabando y la informalidad.

Los factores críticos de éxito que se identificaron gracias a la Matriz de Perfil Competitivo, DyL Electric se ubica por debajo de sus competidores, pues presenta debilidades frente a estos en mayor magnitud en la certificación de calidad en los procesos, posicionamiento de la marca y la rentabilidad. No obstante, presenta fortalezas en relación a la estructura flexible de la organización y precio del producto.

En la Matriz del Perfil Referencial, se pudo identificar que DyL Electric presenta una alta brecha en relación al líder del mercado internacional, porque este posee mayores fortalezas en posicionamiento de la marca, certificación de calidad en los procesos, el cual permitirá inferir ciertas acciones que deberá seguir para reducir esta brecha.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT.

Siempre hay que tener presente que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor, si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia a largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor del mercado y el costo para la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser mucho más compleja para ello se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integra el ciclo operativo de la organización, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A), (b) Marketing y ventas & investigación de mercado (M), (c) Operaciones & logística e infraestructura (O), (d) Finanzas & contabilidad (F), (e) Recursos humanos & cultura (H); (f) Sistemas de información & comunicaciones (I), y (g) Tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio,2015).



Figura 26. El ciclo operativo del AMOFHIT.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración se puede definir como ejercer autoridad o el mando sobre una compañía, territorio o sobre las personas que los habitan, con la finalidad de aumentar la productividad e incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector donde se encuentre. Mientras la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como definir el rumbo y la estrategia de la organización (D'Alessio,2015).

El gerente general y el gerente de venta son las dos personas que toman las principales decisiones en la compañía DyL Electric, el gerente general es de procedencia extranjera, en sus inicios por los años 2002 estuvo como representante de la marca y tenía como principal labor, el apoyar a los canales de distribución, dando soporte técnico tanto al personal de ventas de los canales y a los clientes finales. Tenía como jefe directo un gerente regional que estaba localizado en la casa matriz, al cual le reportaba de forma directa.

Para el año 2012, se apertura la filial de venta DyL Electric y asume el cargo de gerente general y por consiguiente la responsabilidad absoluta de todas las áreas de forma directa, en su momento inicio con tres personas a su cargo. En la actualidad el gerente general, planea, organiza, dirige y controla los procesos internos de la compañía, tanto con los clientes internos y externos. Así mismo, establece y formula políticas para la compañía y toma decisiones de mejora a mediano y largo plazo. Esta encargada de la implementación de Software (SAP) propuesto por la casa matriz, que entro en operaciones a mitad de año del 2019 en el Perú. Así mismo, tiene a su cargo la implementación del sistema de control de calidad, para poder cumplir estándares mínimos y garantizar la continuidad de las operaciones locales de forma segura, transparente y salvaguardando el control de los activos de la compañía.

Otras de las principales labores, es fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo con los principales clientes a nivel gerencial, para dicho propósito, se tiene reuniones periódicas con los gerentes o directivos de las principales compañías trasnacionales y locales. Teniendo como propósito el fortalecimiento de la marca, las relaciones a largo plazo y conocer las inversiones que realizaran en el futuro, para luego realizar una proyección a largo plazo del mercado peruano.

Por otro lado, dispone de los pagos a cargo de la compañía, revisa el presupuesto anual, consolida el presupuesto de la gerencia de ventas y controla su ejecución de forma periódica durante el año, realiza contratos en la captación de nuevos clientes y proyectos adecuando las capacidades de la organización a las demandas del medio.

Como labores complementarias, acompaña a los vendedores en las principales reuniones comerciales, cuando se tenga oportunidades que son muy significativas para la compañía o cuando estamos ofreciendo productos que estamos en etapa de posicionamiento en el mercado.

En el año 2014 y en vista del crecimiento muy fuerte que se tenía todos los años, se contrató a un gerente de ventas, quien tiene a su cargo diez personas y por responsabilidad de establecer, formular políticas de venta, programas de ventas, supervisión de las ventas, investigar la evolución de los mercados, autoriza los descuentos promocionales y supervisa a los representantes comerciales. Evalúa el incremento de las ventas de las diferentes líneas de productos, y principalmente en las líneas que tienen muy poca o nula presencia en la industria y minería, como son las unidades de negocio de transformadores y automatización. Realizando búsqueda de nuevos mercados y fortaleciendo la base instalada en los mercados donde estamos presente. Acompaña en la mayoría de las reuniones a los vendedores y encargados de productos, apoya las coordinaciones con las fábricas y el cuidado de la salud de los negocios que están en ejecución.

Las gerencias tienen una persona del tipo administrativo que soporta “administrativamente” de forma horizontal a las dos gerencias, tienen como función principal la coordinación entre las gerencias y las unidades tercerizadas. También apoya en la coordinación de las cobranzas, pagos a los proveedores y a la casa matriz.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La exploración del manejo de la organización con respecto a su mercado de cómo vender y la satisfacción de sus clientes y consumidores es un punto muy importante a considerar (D'Alessio, 2015).

“El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencias y globalización” (D'Alessio, 2015).

El marketing y ventas en DyL Electric, son manejados de forma directa por el gerente general apoyado por el gerente de ventas y los encargados de cada línea de producto, no se tiene un área de marketing ni mucho menos una persona encargada o responsable de esta área. El gerente general, asigna anualmente un presupuesto que se gasta de forma progresiva durante todo el año, pudiendo ser en los eventos del rubro, publicidad en revistas del sector industrial, capacitaciones en los clientes, merchandising y otros eventos de acuerdo a las evaluaciones que se haga de forma conjunto.

Para el caso de las ventas, el gerente de venta alinea los productos, precios, plaza, promociones, personas y los procesos, de acuerdo a los sectores industriales y el tipo de cliente.

Productos. Los productos que ofrece la compañía están alineados a las necesidades de las industrias, como las líneas de motores y transformadores que ofrece una amplia gama de portafolio de productos estándares y personalizados, realizando producto de acuerdo a las

necesidades técnicas y condiciones físicas. En cuanto a los productos personalizados, estas condiciones pueden ser en; altura de trabajo respecto al mar, ubicación física, tipo de bus de comunicación, refrigeración y aspectos técnicos propios de la funcionalidad, esta flexibilidad permite cubrir cualquier necesidad de los clientes.

En cuanto a los productos estándares, para ellos se tiene una lista de precios que se actualizada cada año, en esta lista se describe las características técnicas principales y se coloca un precio referencial por lo general alto, con la finalidad de mostrar el precio real a la competencia. Esta lista se distribuye de forma masiva a todos los interesados y principalmente a los canales de distribución, que tienen un acuerdo comercial con DyL Electric y cada uno de los distribuidores tiene un descuento asignado en la lista de precio, de acuerdo a los compromisos de venta anual. La lista de precio va acompañada de algunos detalles técnicos que puedan apoyar a los usuarios al momento de seleccionar un producto.

Precio. Los precios son fijados de acuerdo a dos grupos de clientes; distribuidor y clientes finales, habiendo líneas de productos específicos para cada una de ellos. Para los productos que son distribuidos a través de canales de distribución, tienen fijado bandas de descuentos de acuerdo al volumen de compra anual. (a) Para el caso de la distribución de los motores, se tiene un acuerdo de exclusividad con un único canal de distribución y únicamente para esta línea no se tiene una lista de precio, el distribuidor fija los precios de venta de acuerdo a las necesidades y condiciones del mercado. El acuerdo corporativo que se tiene con ellos, es fijado de forma anual en conjunto con el representante de la casa matriz, el gerente general local y el distribuidor. (b) Para el caso de la línea de automatización se tienen una lista de precio que es público y sobre el cual se pueden dar descuentos entre 25%, 30% y 40% sobre la lista, dependiendo los volúmenes de venta que se comprometa en vender cada distribuidor anualmente.

Para el caso de consumidores finales (venta directa b2b), los precios se fijan de acuerdo a las circunstancias del negocio y esto se evalúa para cada caso, no se tiene un estándar para fijar los precios. Los precios están en función del tipo de cliente; minería, construcción, azucarera entre otros. Competidores; locales, internacionales, nuevos o con años de experiencia en el mercado. Base instalada; cliente ya tiene el producto o es una primera compra.

Plaza. La plaza de estos productos es distinta a los de consumo masivo, de hecho, no se tiene un lugar de exposición física donde el cliente pueda escoger y llevarse el producto. Podríamos indicar que la plaza de estos productos está en cada uno de los representantes de venta o persona que está de cara al cliente, y en cada visita comercial que realizan y se expone las características técnicas del producto.

Para el caso de los clientes finales, hay exposición de los productos en la página web de la compañía, el cual muestra información general y no es de relevancia para la toma de decisión. Para el caso de los canales de distribución, la información que hay en la página web es de mayor utilidad, pero al final, la compra lo realizan luego de tener el contacto con el representante de la marca.

Gran parte de las solicitudes llegan posterior a las visitas realizadas, y para esto, se tiene una base de datos de cada uno de los clientes, el cual actualiza cada cierto tiempo.

Promoción. La promoción de estos productos y los recursos que se asignan se realizan de manera muy específica y puntual. Tales como; (a) Ferias o eventos del rubro, (b) capacitaciones en las instalaciones de los clientes, y (c) presencia en las revistas relacionadas al sector.

Ferias mineras e industriales. La selección de participar en un determinado evento, se realiza bajo la premisa de cuáles son los potenciales asistentes que incurrirán en dicho evento y los objetivos que deseamos alcanzar con nuestra participación. Estos análisis se realizan de

acuerdo con la experiencia y conocimiento que pueden tener entre el gerente general, el gerente de ventas y los encargados de las líneas de productos. No se realiza un estudio cuantitativo de los posibles participantes ni tampoco se llega a medir cuales fueron los beneficios que dejaría en cada una de ellas, ya que resulta muy complicado para la compañía cuantificar los resultados de participación en los eventos.

El objetivo de participar en los eventos es de poder mantener, recordar y dar a conocer que la empresa DyL Electric que tiene productos y puede ser un posible proveedor para el sector en exposición. Participa principalmente en los eventos que se realiza en Lima como Expo-Mina y PERUMIN que se realiza cada dos años.

Capacitaciones en las instalaciones de los clientes. Esta es la forma más productiva que tiene la compañía de rentabilizar sus recursos de marketing. Son capacitaciones que se realiza de forma muy focalizada y de una forma muy segmentada. Por parte del cliente se puede segmentar por unidades operativas, línea de producción y características del proyecto por ejecutar y por parte del proveedor se puede segmentar por líneas de productos.

Las capacitaciones en las instalaciones de los clientes, es una de las formas más efectiva para difundir diferentes aspectos de la marca y el nivel de tecnología que tienen los productos, en estas exposiciones se explica de una forma muy clara las características técnicas de los productos, la base instalada en el Perú, la experiencia de aplicación en los diferentes sectores industriales o mineros, el grado de conocimiento del expositor, aumentar la confianza del cliente en la marca y finalmente la relación que se forma entre ambas partes cliente – proveedor. Estos aspectos son muy importantes y relevantes para que el cliente tenga en consideración para sus futuros evaluaciones técnicas y posterior adquisición o compras.

Presencia en las revistas relacionadas al sector. Uno de los puntos no menos importantes es estar presente en las revistas que estén relacionadas al rubro, pudiendo ocupar

entre dos a tres hojas, y se publica un producto novedoso, características sobresalientes de un producto, una aplicación o caso de éxito que se desarrolló en algún cliente.

Personas. Las personas o clientes al cual va dirigido el producto, en su mayoría son técnicamente muy especializadas y preparadas, y para conseguir llegar a cada una de ellas de forma adecuada se realiza la segmentación por: (a) Mercado; minería, azucareras, industrias en general, construcción entre otros. (b) Personas; dentro de cada uno de estos segmentos se realiza la segmentación de las personas por su especialización técnica, preferencias de marca, experiencia y cargos. Esta segmentación nos permite ser muy específico al momento de brindar las características técnicas y ofrecer distintos beneficios, no se puede exponer las mismas cualidades técnicas a personas con especialización en automatización que uno en sistemas eléctricos de potencia. (c) Preferencia de marca, hay personas que prefieren algunas de manera específica porque tuvieron buena experiencia o el equipo es muy reconocido en el mercado y, muy por el contrario, no desean trabajar con algunas otras marcas porque son nuevas, nunca tuvieron contacto con el producto o tuvieron mala experiencia. (d) Por su experiencia, se les puede mostrar productos que tengan referencia en el mercado nacional o extranjero, también se les puede exponer productos novedosos y con alta grado de tecnología. (e) Por su cargo, permite determinar los niveles de toma de decisión, si el monto de compra es muy pequeño es probable que la compra lo decida el supervisor, si es la implantación de una nueva línea que involucra un alto grado de inversión, la decisión lo estará tomando el sub-gerente o el gerente de la planta y dependiendo el monto podría escalar hasta los directores.

Esta segmentación es muy importante e imperativo conocer, con esta información, se toma decisiones para asignar precio de salida al mercado, descuentos, plazos de entrega, lugar de entrega, forma de pago, penalidades. En suma, nos permite aumentar las probabilidades de éxito en los negocios.

Procesos. Los productos son ofrecidos de manera muy personalizada por los ejecutivos comerciales y se van ofreciendo en cada una de las visitas que se realiza o enviando información a los correos corporativos de cada persona, para este último, se cuentan con una lista de contactos que se actualiza de manera periódica. Cuando llega un requerimiento por cualquiera de los medios, lo primero que se define es el alcance técnico y comercial y luego se desarrolla la ingeniería básica y posterior costeo, esto dependerá si el cliente desea una propuesta forma referencial o a firme, luego de presentado la propuesta, hay una etapa de consultas y finalmente el cliente toma la decisión de compra. Todo este proceso puede tomar varias semanas o meses o incluso años, dependiendo de la envergadura del producto o sistema a suministrar.

La persona que está en contacto con el cliente tiene que conocer de manera muy general los diferentes aspectos técnicos de los productos, pero si a detalle de todos los aspectos comerciales del cliente tales como: Base instalada, capacidad de pago, preferencias de marca, ubicación geográfica, organigrama, decisores de compra, detractores de la marca, impulsores de la marca y capacidad de poder entablar una relación a largo plazo.

Evidencia física. Existe un pequeño espacio físico donde se muestra los productos pequeños mediante maletas demostrativas, los productos de gran potencia y tamaño no se tiene muestra. Otra evidencia física es el local que tiene la compañía de manera muy identificada con logo y donde todo el personal incluyendo el gerente, visten con camisas y logo de la compañía.

Es muy importancia que, durante la visita a un cliente, la persona este correctamente identificado con la marca a través de la vestimenta; como son casco, chaleco, camisa y el vehículo.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como los de servicios. También involucra las funciones de logísticas, producción, mantenimiento y calidad (D'Alessio, 2015).

DyL Electric inició sus operaciones en la Ciudad de Lima el 2012 en la Calle Iquitos 1159 Victoria, en donde se encuentra las oficinas administrativas y los almacenes de productos, el área está dividido en tres secciones; la primera es el área administrativa y la gerencia, la segunda pertenece a las cocheras para vehículos de los colaboradores y finalmente el tercero es para el almacenamiento de los productos que se tiene en stock.

Para los pedidos específicos de los clientes, se realizan la entrega de forma directa, sin pasar por los almacenes.



Figura 27. Distribución física de las diferentes áreas de la compañía DyL Electric. Tomado de *Planos de Distribución* (información en Pdf), por DyL, 2015. Lima, Perú: Autor.

En los detalles de la distribución se puede apreciar algunas zonas principales como la recepción de mercadería, el área despacho y el área de pos-venta o de servicios. Para realizar la distribución se contrató a un especialista el cual realizó una distribución enfocada en optimizar las ubicaciones y considerando los espacios mínimos de seguridad

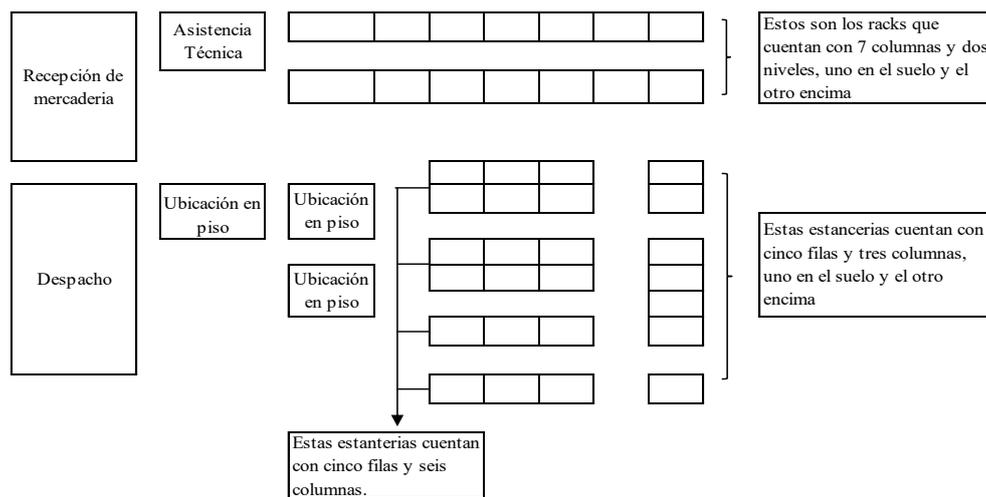


Figura 28. Distribución de los espacios de la compañía DyL Electric.
Tomado de *Planos de Distribución* (información en Pdf), por DyL, 2015. Lima, Perú: Autor.

DyL Electric como filial no tiene fábricas en el Perú, es únicamente importador de las diferentes fábricas que tiene la casa matriz a nivel mundial. Por consiguiente, el modelo del negocio está basado en la importación, valor agregado y venta.

Importación. DyL Electric se tiene a una persona especializada en legislación aduanera que le permite acogerse a los beneficios arancelarios que se tiene con el país de procedencia, según los tratados internacionales. Los procesos de nacionalización son tercerizados a los agentes de aduanas, el cual es supervisado y evaluado por la persona especializada de la compañía.

Esta persona, también realiza funciones como emisión e ingreso de órdenes de compra de la casa matriz y dependiendo el caso de otra sucursal, emite las facturas y cobranza de las mismas. Dentro del portafolio de productos, no hay materiales peligrosos o que requieran un permiso especial, en consecuencia, la importación sigue los estrictos estándares que indica la institución nacional.

Almacenamiento. DyL Electric tiene un control sobre los productos que ingresan al kardex, a fin de no excederse y puedan impactar de forma negativa en los estados financieros. Gran parte de los productos que ingresar como parte del inventario, pertenecen a las unidades

de negocio de motores y automatización, estos tipos de productos, se requiere tener cierta cantidad en stock para poder abastecer a los canales de distribución que tienen un compromiso anual de compra.

Los productos de la unidad de negocio de transformadores, en su mayoría se envían de forma directa desde almacenes de aduanas al cliente final.

La Figura 29 muestra el valor histórico del control de kardex para los periodos 2015 al 2018 en moneda local.

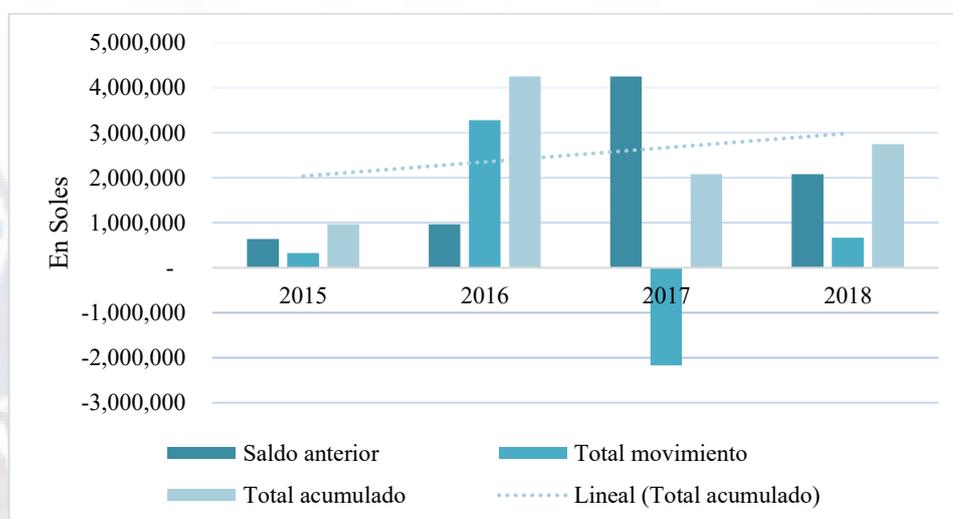


Figura 29. Evolución histórica del Kardex, 2015 – 2018.

Adaptado de los *Estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2015 y 2018*, por DyL Electric, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Ventas y valor agregado. Las ventas ya fueron descritas en el punto 4.1.2 de marketing y ventas (M).

Referente al aspecto del valor agregado que entrega la compañía tenemos como principales actividades el apoyo a la selección del producto, servicio de pos-venta, asesoría para la puesta en operación y el montaje a todos nuestros clientes, esto debido a la alta especialización que se necesita para la manipulación y operación de los equipos; esto debido a que el mercado donde se desenvuelve DyL Electric necesita equipos de la más avanzada tecnología. Todo lo mencionado es parte importante en la cadena de valor que entrega la compañía en cada producto que vende. En la Figura 30 se muestra la cadena de valor.



Figura 30. Cadena de valor de importación a servicio postventa de DyL Electric. Tomado de la presentación de curso de Gerencia de operaciones CENTRUM 2019.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es el área encargada de obtener los recursos económicos en el momento oportuno, y también, obtener otros recursos en el tiempo, calidad y costo adecuado a fin de mantener la operatividad o la actividad de la compañía (D'Alessio, 2015).

Estos recursos pueden ser tanto de fuentes existentes como son los créditos de proveedores, préstamos bancarios, incremento de capital de accionistas. También están las generadas con los aportes de capital provenientes de accionistas y finalmente están las deudas a corto y largo plazo.

DyL Electric es una compañía que tiene el área de finanzas y contabilidad tercerizada, las decisiones que se puedan tomar sobre los indicadores están a cargo del gerente general que tienen reuniones de forma mensual, con la finalidad de tomar acciones que les permita direccionar al objetivo propuesto.

Los días promedio de cobranza de las facturas, son uno de los puntos a mejorar, actualmente se tiene un ratio promedio de cobranza en días de 130 días, este valor es elevado

debido a que el años 2016 el día promedio de cobranza fue de 218 días, principalmente al retraso en los pago de una factura mayor a medio millón de dólares.

Tabla 11

Matriz Periodo Promedio de Cobranza DyL Electric.

Años	2015	2016	2017	2018
Días del Año	365	365	365	365
Rotación de cuentas por cobrar	2.95	3.33	1.67	4.75
Periodo promedio de cobranza (días)	123.57	109.75	218.70	76.90

Nota. Histórico de los días promedio de cobranza año 2015 al 2018.
Tomado de los EEFF de DyL Electric

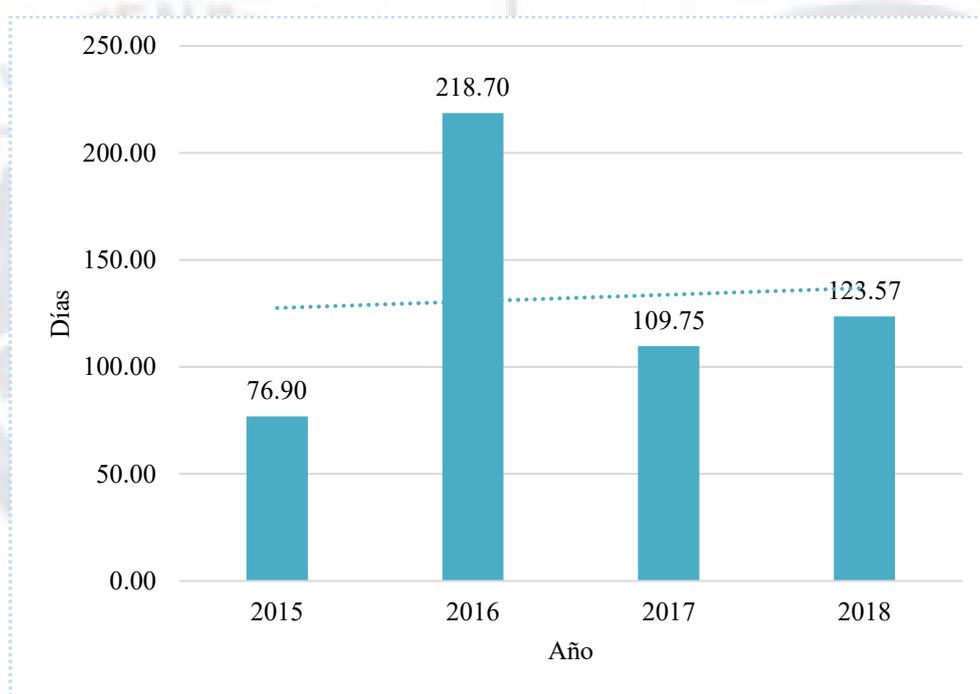


Figura 31. Promedio de los días de cobranza (2015 – 2018)

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018*, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

Dentro de las ratios de liquidez se observa valores históricos mayores a uno, indicando fondos estables de la compañía. En la Figura 32 se muestran los ratios de liquidez históricos de los últimos 4 años, donde se nota que durante los año 2015 al 2017 hubo una disminución en la liquidez. Sin embargo, en el año 2018 mejoro el indicador de liquidez tal como lo relejan los estados financieros indicando un crecimiento del activo corriente frente al pasivo corriente en DyL Electric.

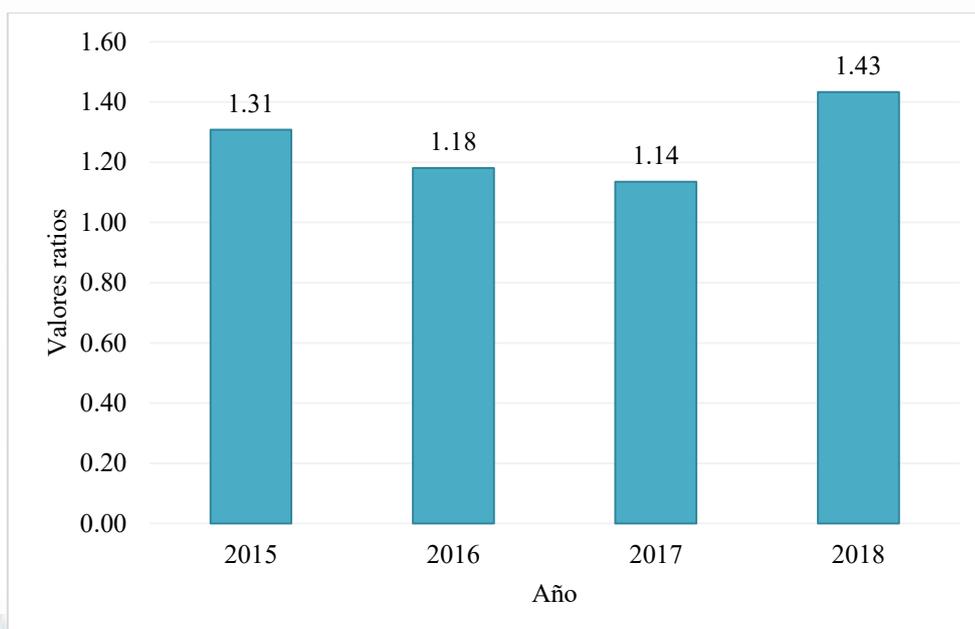


Figura 32. Ratio histórico de liquidez corriente de los años (2015 – 2018). Adaptado de Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

También se muestra el ratio de margen de utilidad neta, donde se puede apreciar los valores en promedio por encima del 6%, en los últimos cuatro años. En el año 2017 se puede apreciar una caída por debajo del 1% siendo un año atípico y el cual distorsiona de cierta manera la tendencia.

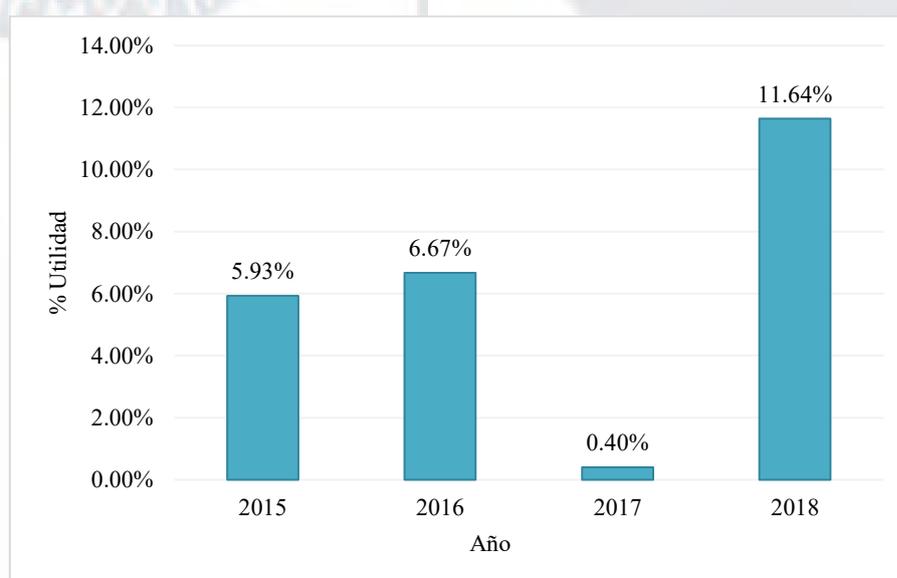


Figura 33. Ratio histórico de la utilidad neta (2015 – 2018). Adaptado de Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

Los resultados operativos del Ebitda de DyL Electric, tuvieron un histórico sostenible en los años 2015 y 2016. Y una caída el año 2017 y un repunte en el año 2018. Esto se puede apreciar en la Figura 34.

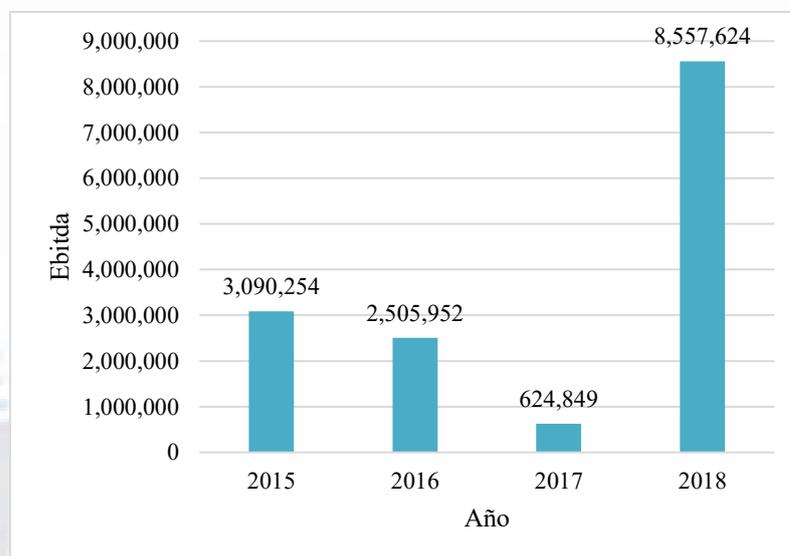


Figura 34. Ebitda histórico últimos cuatro años (2015 – 2018).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018*, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

El ROA se puede apreciar valores por encima del 0.1 en los años 2015 y 2018, a diferencia de los años 2016 y 2017 el cual se tiene valores muy por debajo de los otros años.

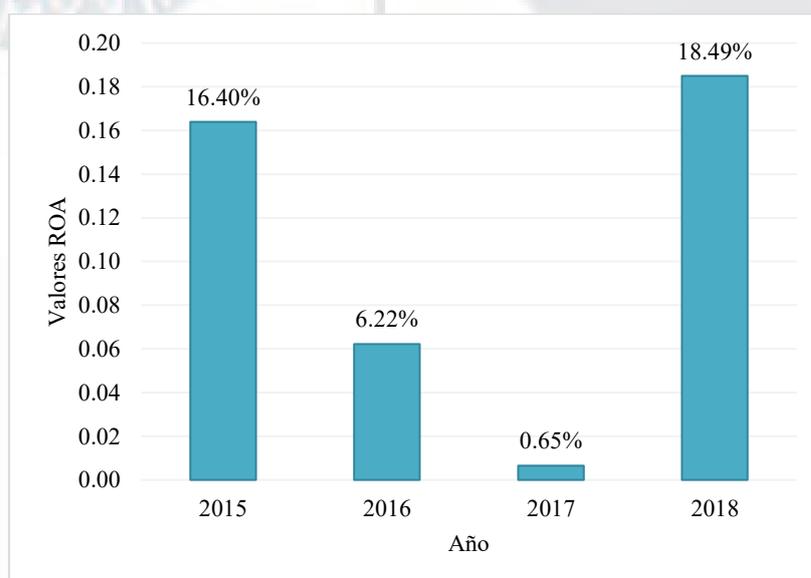


Figura 35. Ratio histórico del rendimiento de activos (ROA) (2015 – 2018).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018*, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

En cuanto al rendimiento sobre el patrimonio (ROE), se tiene un comportamiento lineal. En la Figura 36 se visualiza los valores históricos de los años 2015 al 2018.

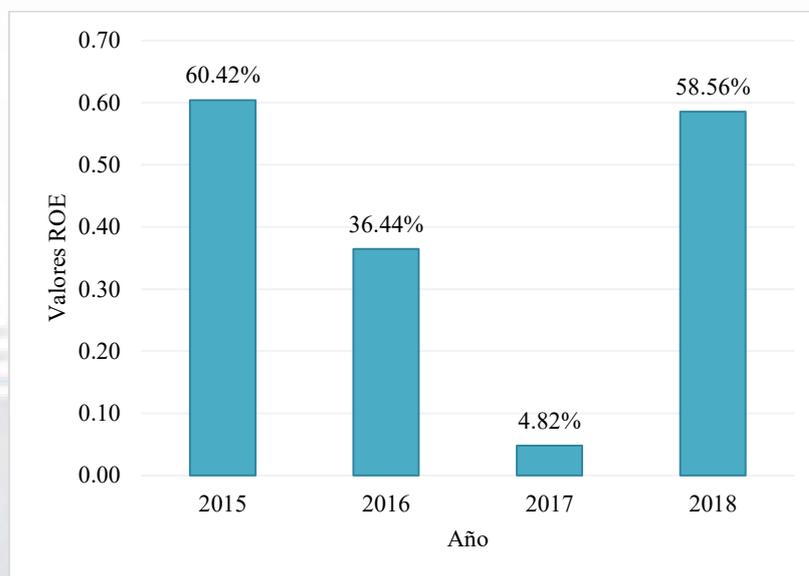


Figura 36. Ratio histórico del rendimiento del Patrimonio (ROE) (2015 - 2018)
Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2015-2018*, por DyL Electric, 2018, Lima, Perú: Autor.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Constituye uno el activo más valioso de la organización, debido a que dinamiza los recursos tangibles e intangibles, hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones en la organización, haciendo que cumpla sus objetivos (D'Alessio,2015).

En la compañía no existe un área de recursos humanos, ni procesos asociados a dicha área, todas las labores propias de recursos humanos lo gestionan directamente el gerente general en conjunto con el gerente de ventas.

Para la selección de un nuevo personal, se realiza una solicitud a la casa matriz indicando el puesto a ocupar y la razón por la cual se está solicitando, luego de su posterior aprobación, se invita a diferentes candidatos con experiencia y logros comprobados, en mucho de los casos son personas conocidas del rubro e invitados por el mismo gerente

general o el gerente de ventas. Se tiene un documento denominado Manual de Funciones, en donde se indica los requisitos mínimos que se requiere para el puesto y las principales funciones que tienen que cumplir el candidato, pero este último es más una formalización documentaria que condiciones para la selección del candidato.

Los procesos de selección para los cargos de gerente general y el de gerente de ventas, son muy rápidos, debido a que las personas que son seleccionados son de mucha confianza y de logros comprobados. El gerente general es seleccionado y evaluado por la casa matriz y el gerente de ventas es seleccionado por el gerente general bajo la aprobación y visto bueno de la casa matriz.

En cuanto a la rotación del personal, la compañía no realiza rotación de personal. Esto debido porque la compañía es nueva en el rubro y además no se tiene una política de línea de carrera ni tampoco se cuenta con evaluaciones de desempeño en sus puestos laborables.

En cuanto a la política de remuneración, gran parte de los colaboradores tiene un sueldo fijo y un bono de anual, el cual es determinado por el cumplimiento de meta anual de toda la compañía más no por cumplimiento de meta individual. Este último se está evaluando implementar en los próximos años.

DyL Electric tiene una estructura jerárquica, para fines funcionales, pero a la vez es una estructura vertical, donde el empoderamiento en los puestos es muy fuerte y toma relevancia en la coordinación directa con fábrica.

El organigrama local está liderado por el gerente general de nacionalidad brasileña, y tiene a su cargo cuatro áreas compuestas por; administración, almacenamiento y logística, ventas y post-ventas. El área de ventas está compuesta por las sub áreas de motores, automatización y energía, que estos a su vez se soportan técnicamente de la casa matriz – fábrica. Por otro lado, el área de contabilidad y legal son tercerizadas bajo la modalidad de outsourcing. La Figura 37 muestra la estructura organizacional.

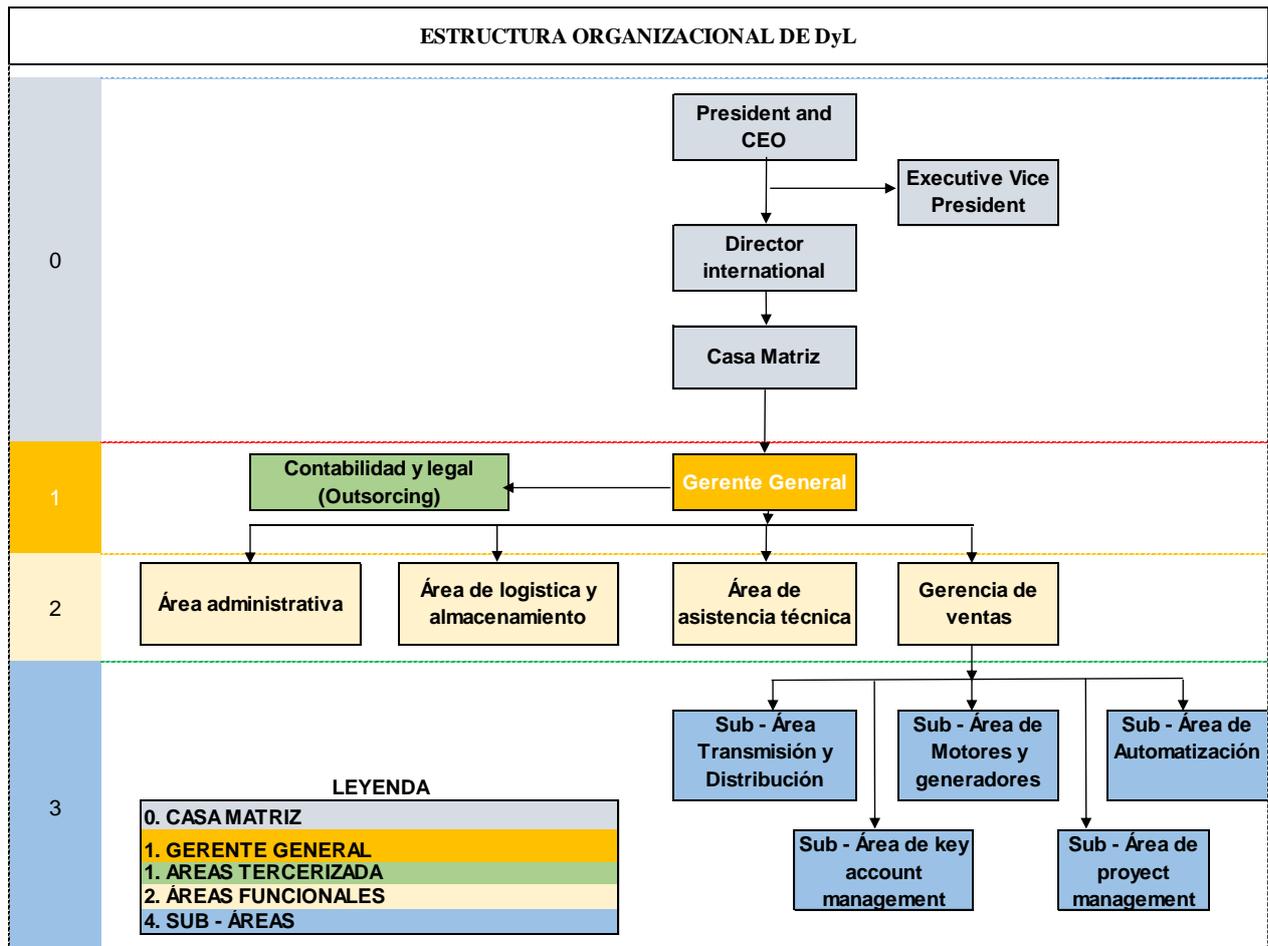


Figura 37. Estructura organizacional de la compañía y su relación con la casa matriz Tomado de los datos internos de la compañía, por DyL Electric, 2019, Lima, Perú: Autor.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Actualmente los sistemas de información en DyL Electric vienen teniendo cambios importantes para una mejor comunicación a nivel interno y fuera de ello, tal es así que a inicios de año se implementó una ERP integral (SAP), permitiendo de esta manera gestionar de manera más organizada, estandarizada y menos compleja los procesos en la organización y generando una mejor y rápida comunicación con los stakeholders. Hasta hace poco se estuvo trabajando con reportes de información desarticulados en las diferentes áreas, el cual no permitía engranar toda la información y por ende dar un análisis mejor detallado. A razón de ello y además de ampliar el mercado con más productos eléctricos es que se optó por contratar este sistema integral.

Con respecto al manejo de las comunicaciones y la información no se tiene un procedimiento escrito, éstas son comunicadas directamente por el gerente y el personal antiguo (jefes de área), esto debido a que no se cuenta con una gran cantidad de personal; respecto a al sistema de seguridad de la información al momento de su contratación se le hace firmar una cláusula de confidencialidad de la información y sus sanciones si llegase a infringir tales cláusulas, no se tiene un plan que ayude a reforzar la seguridad de la información o un área destinada a ello.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La finalidad de analizar este punto en la organización es poder mejorar los canales de distribución, mejorar la calidad de los procesos, conseguir sistemas modernos de gestión para ser fuente de las ventajas competitivas frente a los competidores (D'Alessio, 2015).

DyL Electric Brasil (casa matriz) destina más del 2.5% de los ingresos líquidos anuales y emplea a más de 1.017 colaboradores dedicados exclusivamente a investigación para la mejora continua de sus procesos y productos, tal es así que para la creación de nuevos productos o mejoras, las empresas filiales y distribuidoras cumplen un rol importante en dentro de la innovación tecnológica de los productos y procesos, debido a que ellos están en constante comunicación con los clientes, saben de primera mano las necesidades y tendencias en cuanto a tecnología se refiere.

DyL Electric al ser una empresa filial recibe el soporte de casa matriz generando transferencia intra-empresa tales como; capacitaciones sobre las últimas tendencias e innovaciones tecnológicas de sus productos, programas de instrucción, visitas e intercambio del personal especializado.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos, permite desarrollar, en resumen, las principales áreas tanto en sus fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la

compañía, así mismo permite identificar y evaluar las relaciones que existe entre ellas

(D'Alessio,2015). En la Tabla 12 se muestra la Matriz MEFI para DyL Electric.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

N	Factores determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Alta participación de mercado en la línea de motores 25% y transformadores del 10%, nos permite apalancar la línea de automatización. Según histórico (2015 – 2018).	0.09	4	0.36
F2	Sostenibilidad en la utilidad neta del 6% en los últimos cuatro años. Según EEFF 2015 - 2018.	0.07	3	0.21
F3	Productos con tecnología actualizada a bajos costos. La casa Matriz, asigna el 2.5% de las utilidades netas para I-D.	0.03	3	0.09
F4	Tiempo de entrega por debajo del mercado, en promedio de 10 días, por la cercanía de las fábricas. (Fuente interna de DyL Electric)	0.07	3	0.21
F5	Respuesta rápida en los servicios de pos-venta. El personal de pos-venta depende de forma directa del gerente general.	0.05	4	0.20
F6	Precios competitivos, respecto a sus competidores europeos y americanos, en promedio de 10% al 15%.(Fuente interna de DyL Electric)	0.08	4	0.32
F7	Agilidad para adaptarse al cambio del mercado, por ser una estructura pequeña máximo de tres niveles.	0.06	3	0.18
F8	Personal altamente capacitado y especializado por las diferentes fábricas del mundo de DyL Electric en conocimientos técnicos, trabajando en un ambiente laboral saludable.	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.52		1.78
Debilidades				
D1	Participación del 4% del mercado en automatización. Por ser nuevos en la industria y suministrar equipos con tecnología no diferenciada.	0.09	1	0.09
D2	Procesos por mejorar o definir en cada una de las áreas. No se cuenta con certificaciones de calidad como el ISO 9001-2015.	0.11	2	0.22
D3	Poca presencia en las líneas de automatización (<1%) y transformadores (<10%), en las principales mineras del Perú.	0.07	2	0.14
D4	Falta de posicionamiento de la marca, como una compañía que brinda soluciones para el sector industrial.	0.08	1	0.08
D5	Ausencia de DyL Electric en los segmentos no tradicionales (oil & gas, construcción, plantas de tratamiento) que DyL Electric Brasil los tiene bien desarrollados.	0.08	2	0.16
D6	Inadecuada evaluación de los canales de distribución que se refleja en un alto índice de días en promedio de cobranza de 132 días, siendo la política crediticia de un máximo de 90 días. Según EEFF 2015-2018.	0.05	1	0.05
	Subtotal	0.48		0.74
Total		1.00		2.52

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra ed.), por D'Alessio, 2015
 Valor 4= Fortaleza Mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor.

4.3. Conclusiones

Se puede apreciar en la Matriz MEFI, que el valor promedio encontrado es de 2.52, esto nos muestra que las fortalezas de la compañía son mayores que sus debilidades. Para el caso de las fortalezas sobresalen Productos con tecnología a bajos precios respecto a sus competidores.

La falta de proceso internos bien definidos y difundidos, es común en la mayoría de las diferentes áreas, esto se puede apreciar en cada uno de los puntos descritos en el AMOFHIT. Las áreas de soporte de productos y el comercial, son las más fuerte de la compañía, y es donde convergen lo técnico y comercial para ofrecer productos adecuados a precios competitivos.

De acuerdo a lo anunciado del área de Marketing, conforme se va ampliando el mercado para la empresa, se requiere de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar el análisis de la información en el menor tiempo posible. Por tanto, se requiere la mejora en la comunicación post-venta para una mejor atención integral hacia el cliente y canales de distribución.

Se puede apreciar que la estructura organizacional de DyL Electric es de vertical, con fuerte empoderamiento en cada uno de los cargos asignados. Por otro lado, se concluye que la comunicación entre la gerencia interna y la comunicación con la casa matriz es ágil.

Capítulo V: Intereses de DyL Electric y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de DyL Electric.

En el presente capítulo, procederemos a realizar los intereses de DyL Electric, estos intereses fueron la base para la visión que se planteó, los intereses organizacionales son los fines que la empresa intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2015).

En este sentido se han determinado los intereses organizacionales en función del análisis interno y externo de DyL Electric, los cuales se detallan a continuación:

Mantener la rentabilidad. Este interés fortalecerá la confianza de los accionistas para consolidar las unidades de negocio y futuras inversiones de DyL Electric.

Incrementar la participación en el mercado nacional. Para alcanzar este interés se deberá de estar dentro de las primeras opciones para hacer negocios dentro de las unidades de negocio que cuenta DyL Electric.

Superar las expectativas del cliente – calidad del servicio. Con este interés se logra que los clientes tengan plena confianza en los productos y en la información técnica que brinden los asesores comerciales, Así también se logrará medir la satisfacción de los clientes, por medios de encuestas online. Se ha visto por conveniente elaborar estos formatos, ya que, actualmente no se cuenta con una línea base.

Incremento de satisfacción laboral. Este interés fortalecerá el compromiso del capital humano hacia la empresa. DyL Electric gestionara la realización de estudios previos de clima laboral, esto para poder trazar indicadores y metas para este interés organizacional.

5.2. Potencial de DyL Electric.

Este aspecto corresponde al análisis interno ver ¿en qué se es fuerte?, ¿en que se es débil? (D'Alessio, 2015). El sector de mayor interés para DyL Electric se encuentra en el

sector bienes de capital para la industria, esto debido a la diversidad de proyectos que se están desarrollando en el territorio nacional, así como, los que están en vías de aprobación y factibilidad.

Las siete áreas funcionales para las empresas son (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación del mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, (g) tecnología & investigación y desarrollo, al analizarlas se lograron evidenciar los siguientes aspectos en DyL Electric.

Administración y gerencia. La empresa cuenta con amplia experiencia dentro del sector minero e industrial en el Perú, considerando que su casa matriz se encuentra en Brasil, DyL Electric se encuentra en proceso de adaptación a la cultura peruana siguiendo los lineamientos de la estructura de la casa matriz. La relación y soporte es amplia, en Perú se tiene una sucursal comercial la cual es soportada por la fábrica de Brasil principalmente, no obstante, se tienen fábricas en Chile, Uruguay y México, entre las más cercanas. Cabe recalcar que el gerente general es de nacionalidad brasileña y demás plana directiva y administrativa son de nacionalidad peruana.

Marketing y ventas & investigación del mercado. De acuerdo con la información histórica, en el sector importaciones de bienes de capital para la industria tenemos un incremento sostenible de 5,539 a 7,284 millones de dólares americanos entre los años 2010 a 2017 respectivamente, representando un incremento del 32% como se muestra en la tabla 01 (BCRP, 2017).

Esto debido a los nuevos proyectos mineros y ampliaciones existentes, que se vienen desarrollando en el territorio nacional, que son principales consumidores de equipos eléctricos. Se elaborará un plan de marketing impulsado por capacitaciones de nuestros

productos a los clientes, charlas en colegios de especialización y puntos estratégicos de acuerdo a la evolución de las ventas.

Operaciones & logística e infraestructura. En el rubro que se desarrolla la empresa es necesario ser altamente competitivo, para esto tenemos estructurada nuestro sistema de abastecimiento e importación de los productos que se comercializan, debido a que la empresa suministradora de los productos forma parte de la familia DyL Electric, se puede decir que está a nuestro alcance mejorar el tema de la logística de la importación. Además, actualmente contamos con infraestructura para el almacenaje de equipos en stock, los cuales forman parte de nuestros equipos de respuesta inmediata ante pedidos de clientes con carácter de emergencia. En lo que concierne a nuestras operaciones nos encontramos centralizados en la capital de la nación, desde donde se dirige las atenciones a los diferentes puntos del territorio nacional, desplegando a nuestro personal para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a productos que distribuimos.

Finanzas & contabilidad. La empresa enfocada en su plan estratégico a miras al 2022, tiene como meta mejorar el crecimiento medio anual de 17%. El departamento de finanzas y contabilidad se encuentran centralizados en la ciudad de Lima administrada por una empresa externa (tercerizada), y esta a su vez reporta a la línea funcional por todos los movimientos de ingresos o egresos producto del giro de nuestro negocio. Existen sistemas para el control de nuestras finanzas y contabilidad como las auditorías internas y externas. Para el último cierre anual (2018), los ratios financieros de DyL Electric fueron como sigue: ratio de liquidez corriente 1.43, ratio de la utilidad neta 11.64%, un ROA (rendimiento de activos) de 18%, un ROE (rendimiento del patrimonio) de 59%.

Recursos humanos & cultura. En el sector de bienes de capital para la industria, la empresa necesita contar con personal idóneo, con la experiencia y el manejo de habilidades blandas desarrollado pues es fundamental que nuestro recurso humano se encuentre en las

condiciones de lograr concretar negocios mediante las visitas a los clientes para cerrar las ventas de nuestros equipos y así obtener los ingresos para la empresa, para lo cual se tiene que tener especial cuidado en mantener a nuestro recurso humano a la vanguardia de la necesidad del mercado mediante constantes capacitaciones y entrenamientos.

Sistemas de información & comunicaciones. La empresa cuenta con una base de datos con las fichas técnicas de todos los productos que comercializamos, así como las que sufren modificaciones, esto con el objetivo de siempre brindar a nuestros clientes la mejor información y más reciente para que ellos puedan tomar las mejores decisiones. Además, se cuenta con una red interconectada para cada usuario de diferentes departamentos para que la información se tenga en el momento indicado.

Tecnología & investigación y desarrollo. La empresa es distribuidora, por lo cual no cuenta con un área de I+D, sin embargo, se cuenta con productos de última generación y de tecnología de punta, pues su proveedor es la casa matriz fabrica que se encuentra en Brasil, por lo cual todo avance tecnológico que se haga en la casa matriz fabrica será comunicado inmediatamente a DyL Electric.

5.3. Principios Cardinales de DyL Electric

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2015). Los principios cardinales de DyL Electric son cuatro: (a) influencia de terceras personas, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras personas. En referencia este principio cardinal, indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales, en todo posible acuerdo o alianza siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que estas se lleven a cabo o no, o evitan que se concreten (D'Alessio, 2015). En el caso del sector de la empresa de importaciones.

Para el caso de DyL Electric sus competidores son diversos por sus diferentes unidades de negocio que cuenta, consideremos a los que cuentan con el 80% de la cartera de negocios, estos vendrían a ser distribuidores de motores industriales, los de automatización y los de transmisión & distribución. Una tercera persona que no es necesariamente del sector de la empresa pero que si es influyente en las acciones a tomar por DyL Electric es la Aduana, ya que todos los productos que se distribuyen son importados y entre mayor sea el tiempo de llegada, menor será la satisfacción de nuestros clientes. De la misma manera cuando se tratan de equipos que generen gases, será el ministerio de producción el cual nos genere retrasos por las observaciones que nos pueda hacer por el proceso de importación.

Lazos pasados y presentes. D'Alessio (2015) señalo que en este aspecto se analiza cómo han rivalizados los competidores a través de la historia, y si esta competencia ha sido leal. Así también, refirió que el pasado siempre se proyecta al presente y futuro.

Dentro del sector industrial, DyL Electric y sus competidores han tenido una marcada diferencia con el desarrollo de la tecnología (DyL Electricnology), buscando unir tecnología, procesos y personas, resultando en productos y soluciones para cada competidor. Es por esto que desde tiempos pasados ha caracterizado la aplicación de innovación tecnológica dentro de las soluciones que se brinda a este sector, desarrollando nuevas tecnologías, productos, materiales y pruebas que ayudan al incremento de la eficiencia, reducción de costos, mejoría de la calidad y reducción de uso de la materia prima. Todo esto se da para bienestar de los clientes, es así que se invirtió R\$ 224 millones en Investigación & Desarrollo, además de un equipo de 1,017 colaboradores dedicados solamente a la innovación, esto en DyL Electric Brasil (casa matriz).

El contrabalance de intereses. Los intereses de la competencia tienen vital relevancia, principalmente las que compiten con las tres principales unidades de negocio de DyL Electric. Es el proceso de negociación de las ventas, donde los productos marcan la

diferencia, DyL Electric busca satisfacer los intereses de los clientes, mientras que los clientes solo nos muestran sus posiciones, es común que los intereses fundamentales en una negociación sean el precio y la tecnología que puedan adquirir los clientes, por lo cual DyL Electric tiene que ofrecer sus mejores productos y lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Una de las ventajas de DyL Electric respecto a sus competidores es la calidad del soporte técnico, y la tecnología que provee la casa matriz, por lo cual es de alto interés para DyL Electric la constante capacitación, esto para brindar el mejor soporte técnico y mostrar la tecnología más reciente para el sector industrial.

Conservación de los enemigos (competidores). Este interés está referido a como DyL Electric tiene que mejorar para ser creativos, innovadores y así hacer más productiva y competitiva la organización (D'Alessio, 2015). Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene diversos competidores para cada tipo de unidad de negocio, resaltando la innovación tecnológica como diferenciador dentro de este sector. En el Perú estamos en una etapa de incremento de consumo de energía eléctrica, principalmente por los proyectos mineros e industriales que se vienen desarrollando. DyL Electric está en búsqueda de incremento de participación del mercado, para lo cual debemos mantenernos a la vanguardia de la tecnología por la competencia en precio e I&D que se usan en los productos que se ofrece en el sector.

5.4. Matriz de Intereses de DyL Electric (MIO)

En la matriz de intereses es una de las principales herramientas donde se muestran los intereses con los que la empresa alcanzara la visión que se propone para el año 2022. Se evaluó la intensidad del interés y se usó un (-) si los intereses son contrapuestos y un (+) si los intereses son comunes con DyL Electric, que se muestran en la Tabla 12.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) de una empresa son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2015). En la Tabla 14 se muestra la matriz de los objetivos a largo plazo propuestos para la empresa DyL Electric son el resultado del análisis de los intereses de la empresa y reflejan aquella visión que se ha planteado.

Tabla 13

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

	Interés Organizacional	Vital (Peligroso)	Intensidad del interés	
			Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1.	Mantener la rentabilidad	(+) Accionista	(+) Empleados (-) Competencia	(+) Estado (+) Clientes
2.	Incrementar la participación de mercado nacional	(+) Accionista	(+) Clientes actuales (-) Competencia	(+) Estado
3.	Superar las expectativas del cliente – Calidad del servicio		(+) Clientes potenciales	(+) Empleados (+) Clientes actuales (+) Proveedores (+) SUNAD (+) SUNAT (+) INDECOPI
4.	Incremento de satisfacción laboral.	(+) Empleados		(+) Estado

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson.

+ Intereses comunes, - Intereses contrapuestos.

Tabla 14

Matriz de Objetivos de Largo Plazo en DyL Electric.

ARC	OLP	Descripción	Método de medición
Incrementar la participación de mercado.	OLP 1	Al 2022, alcanzar una cobertura de mercado a nivel nacional del 36% en motores eléctricos de corriente alterna, 23% en transformadores de potencia en aceite y 6% en automatización de accionamiento. A la fecha el nivel de cobertura en motores eléctricos de corriente alterna es del 27%, en transformadores de potencia en aceite del 16% y automatización de accionamiento del 4%, según registro de importación de ADUANET.	Base de datos estadísticos de ADUANET.
Mantener la rentabilidad sostenible	OLP 2	Al 2022, mantenerse por encima de S/. 8.6 millones en EBITDA, 59% en ROE y 18% en ROA. Los niveles de rentabilidad se han mantenido en los mismos a través de los últimos 3 años según estados financieros históricos desde el 2015 al 2018.	Base de datos de los estados financieros propios de la empresa.
Lograr certificación de calidad	OLP 3	Al 2022, superar las expectativas del cliente a través de un Sistema Integrado de Gestión - ISO 9001:2015, a la fecha no se cuenta con ninguna certificación.	Base de datos de la empresa.
Relaciones laborales	OLP4	Al 2022 alcanzar un grado de satisfacción laboral del 90%. A la fecha del diseño del plan estratégico la organización está evaluando la herramienta de medición de clima laboral.	Base de datos de la empresa.

Nota. Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson. Reporte ADUANET del año 2018.

5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se han dado a conocer los cuatro principales intereses organizacionales de DyL Electric, y con esa base se han generado los objetivos a largo plazo, los cuales obedecen a la misión y visión de la empresa hacia el 2022, con el objetivo de lograr sostenibilidad en el mercado peruano.

Es fundamental que el mercado de consumo de energía eléctrica en el sector industrial, se mantenga con tendencia positiva en los próximos años, esto se dará si el Estado apoya y promociona la ejecución de los diferentes proyectos que se encuentran en cartera.

Para el OLP 1 se busca incrementar la participación del mercado, el responsable de Marketing identificó que hay una brecha por desarrollar e incrementar las ventas en diferentes clientes cautivos y clientes potenciales, además de fortalecer las alianzas con los canales de distribución e integradores de proyectos.

En el caso de OLP 2 incide en mantener los índices de rentabilidad, así como buscar las buenas prácticas en la ejecución de los pedidos, con la finalidad de mantener los márgenes brutos en cada una de las ventas. Por otro lado, los valores de ROE y ROA, tienen historial sostenido en el tiempo, además se identificó que los tiempos promedio de cobranza son altos.

Para el caso del OLP 3 es más orientado a la satisfacción del cliente, pues mejorando la calidad se tendrá un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad en cada uno de sus procesos, asimismo, le permitirá tener información para tomar correcciones a mediano plazo.

Finalmente, el caso del OLP 4, DyL Electric busca alcanzar un grado de satisfacción laboral del 90%, esto para bien del capital humano y afianzar su compromiso con la empresa. Para tal fin la empresa está evaluando la herramienta de medición de clima laboral.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico realiza la combinación de los insumos, para luego producir estrategias que le permita a la compañía realizar el salto del presente al futuro. Las estrategias a proponer se apoyan en la intuición, experiencia, cualidades creativas del estratega, debido a que no hay una regla que permita realizar dicho análisis. En su remplazo, existe matrices que apoyaran a los evaluadores a generar estrategias (D'Alessio, 2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las importantes debido a las habilidades intuitivas que se exige de los analistas, nos permite realizar un análisis situacional teniendo un concienzudo razonamiento, para luego generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la Matriz. (D'Alessio, 2015). Para generar esta matriz tenemos como herramientas de entrada los datos de las matrices MEFE y MEFI, donde se puso en manifiesto la situación externa e interna de la compañía respectivamente, para luego cruzar los datos de ambas matrices y generar estrategias cruzadas.

Para DyL Electric se desarrollaron estrategias teniendo un horizonte de cuatro años al 2022, y se especificó todas las posibles estrategias para los factores internos fortalezas (F) y debilidades (D), para luego cruzarlas con los factores externos oportunidades (O) y amenazas (A). Estas estrategias fueron ubicadas en los cuadrantes; explote Maxi-Maxi (FO), estrategias confronte Maxi-Mini (FA), estrategias busque Mini-Maxi (DO), y estrategias evite Mini-Mini (DA) (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 15 se muestra de forma detallada todas las estrategias resultado del análisis FODA cruzado, y están divididos en cuatro cuadrantes; primer cuadrante (FO), segundo cuadrante (DO), tercer cuadrante (FA) y el cuarto cuadrante (DA).

Tabla 15

Matriz FODA para DyL Electric

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Alta participación de mercado en la línea de motores 25% y transformadores del 10%, que nos permite apalancar la línea de automatización. Según histórico de participación de mercado (2015 – 2018).	D1	Baja participación en las líneas de automatización, en promedio del 4%. Debido a la carencia de equipos con alta tecnología. Según histórico de participación de mercado (2015 – 2018).
		F2	Sostenibilidad en la utilidad neta del 6% en los últimos cuatro años. Según EEFF 2015 - 2018.	D2	Procesos por mejorar o definir en cada una de las áreas. No se cuenta con certificaciones de calidad como el ISO 9001.
		F3	Productos con tecnología actualizada a bajos costos. La casa Matriz, asigna el 2.5% de las utilidades netas.	D3	Poca presencia en las líneas de automatización (<1%) y transformadores (<10%), en las principales mineras del Perú.
		F4	Tiempo de entrega por debajo del mercado, en promedio de 10 días menos que la competencia, por la cercanía de las fábricas.	D4	Falta de posicionamiento de la marca, como una compañía que brinda soluciones para el sector industrial.
		F5	Respuesta rápida en los servicios de post-venta. El personal de post-venta depende de forma directa del gerente general.	D5	Ausencia de DyL Electric en los segmentos no tradicionales (Gas&Petróleo, construcción, plantas de tratamiento) que DyL Electric Brasil los tiene bien desarrollados.
		F6	Precios competitivos, respecto a sus competidores europeos y americanos, en promedio de 10% al 15%.	D6	Inadecuada evaluación de los canales de distribución que se refleja en un alto índice de días en promedio de cobranza de 132 días, siendo la política crediticia de un máximo de 90 días. Según EEFF 2015-2018.
		F7	Agilidad para adaptarse al cambio del mercado, por ser una estructura pequeña máximo de tres niveles.		
		F8	Personal altamente capacitado y especializado, por las diferentes fábricas de DyL Electric en el mundo en conocimientos técnicos.		
OPORTUNIDADES		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Lograr importaciones de los países con los que se cuenta el Tratado Libre de Comercio (TLC), reduciendo el ad valorem, reflejándose en menores costos de importación.	FO1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1,O1)	DO1	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1,D4,O2,O3)
O2	El PBI nacional muestra datos históricos con incrementos positivos de 3% en promedio cada año, lo cual se refleja en una tendencia positiva para los próximos años, según Evolución histórica del PBI (2008-2017).	FO2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta. (F8, O5)	DO2	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3,D4, O2,O5)
O3	La tasa interés se ha mantenido por debajo de crecimientos históricos, por lo cual se traduce en un nivel de financiamiento a bajo costo financiero. Un TEA de 6.91%, según SBS en su portal de Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario.	FO3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y oil&gas, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	DO3	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, Abengoa y Cosapi; tales como la minería (Tía María & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)
O4	La gran cantidad de agentes aduaneros y logísticos proporciona un expertiz en el proceso de importaciones para toda empresa importadora, se ve reflejado en la disminución de tiempos y reducción de costos.	FO4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	DO4	Realizar la estandarización en el manejo de los proyectos mayores a 50,000 dólares, mediante el modelo del PMBOOK. (D2, O2)
O5	Según los movimientos migratorios de la base de datos de la Superintendencia Nacional de Migraciones Perú. El libre acceso al país nos da la oportunidad de poder reclutar personal de otros países, por ejemplo, el Gerente General de DyL Electric es de nacionalidad brasilera.	FO5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	DO5	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)
O6	La práctica de responsabilidad social a través de la economía circular, que consiste en convertir insumos a los productos que antes se consideraban desechos, como vidrio, papel, plástico o baterías de autos; con el propósito de preservar el ecosistema, y generar una buena imagen a los clientes.	FO6	Donar módulos educativos de motores, automatización y transformadores eléctricos; en conjunto con un paquete de capacitaciones a las instituciones universitarias e institutos técnicos de las carreras afines, con la finalidad de posicionar la marca en la mente de los futuros profesionales. (F2,F8, O2)	DO6	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)
O7	Existencia de mercados sin acceso por consideraciones geográficas.	FO7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)	DO7	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)
AMENAZAS		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	La volatilidad del gobierno en el Perú, permite analizar un panorama incierto. Desacuerdos entre el ejecutivo y el legislativo, se refleja en la ralentización de proyectos de inversión.	FA1	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	DA1	Hacer uso de herramientas financieras del mercado de derivado, como forwards y/o swaps para cubrir las fluctuaciones del tipo de cambio. (D2, A2)
A2	Nuestro país cuenta con una política monetaria dolarizada, por lo tanto, la influencia de la economía americana es alta e involucra una constante dependencia por el tipo de cambio.	FA2	Documentar las lecciones de éxitos y fracasos de las propuestas presentadas (margen de utilidad, costos variables de importación, precio de la competencia, servicios adicionales); pues el know how del negocio es importante para las futuras negociaciones. (F6, F7, A1, A4)	DA2	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)
A3	El incremento constante del contrabando e informalidad que viene en aumento son el mayor obstáculo del entorno, y lo preocupante es que pasa por un tema de educación, y conlleva a un cambio en la forma de pensar de las personas.	FA3	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	DA3	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)
A4	La tasa de inflación constante es una amenaza, porque se observa un comportamiento histórico entre 2.8% y 3.6% en los últimos 7 años. Según el BCR(2017) para un desarrollo sostenible, debería existir congruencia entre la tasa de inflación y de crecimiento económico.	FA4	Implementar una plataforma virtual de capacitación técnica y comercial para el personal de DyL Electric, donde se pueda categorizar sus niveles obtenidos. (F8, A7)	DA4	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)
A5	Retrasos en los plazos de entrega a causa de fenómenos climatológicos, huelgas sindicales portuarios.	FA5	Implementar una plataforma virtual dirigida a nuestros clientes, con la finalidad de mostrar el lead time en tiempo real los plazos de entrega. (F4, A5)	DA5	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)
A6	La alta importación de productos de procedencia China, es una amenaza para DyL Electric cuando se trata de captación de nuevos clientes de menor escala, porque al requerir productos de bajo precio, optan en muchas ocasiones por nuevos proveedores.	FA6	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)		
A7	Sobre la legislación laboral, en la última encuesta realizada por BID, en el 2019 se tiene la dificultad para contar con el personal calificado para los puestos clave dentro de DyL Electric, principalmente por la escasa experiencia laboral y poco desarrollo de habilidades blandas, según encuesta BID (abril, 2019)				

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La matriz MPEYEA nos permite determinar la postura apropiada de la organización y está condicionada por dos ejes; los primeros dos ejes combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y las dos segundas combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) (D'Alessio 2015).

En la Tabla 16 se puede apreciar la calificación de los principales factores determinantes de la posición estratégica de DyL Electric: (a) En los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) se resalta el punto ocho con una calificación de seis, debido a que los productos que ofrece la compañía no tiene presión por los sustitutos en las unidad de motores y de transformadores pero si en la línea de automatización; (b) en el factor determinante de la fortaleza de la industria (FI) el punto importante a resaltar es el cuatro con una calificación de seis, debido a la complejidad de los equipos tanto en su selección y puesta en marcha; (c) en el factor determinante de la fortaleza financiera (FF) se resalta el punto siete con una calificación de cero, por su alto riesgo en este rubro; (d) el factor determinantes de la ventaja competitiva (VC) se resalta el punto seis con una calificación de seis, por la alta utilización de la capacidad de los competidores.

La matriz de PEYEA refleja la posición agresiva tomada por DyL Electric en un mercado competitivo y con competidores posicionadas con más de 60 años de experiencia en el mercado, por lo tanto, la compañía tiene que tener una postura agresiva y optar estrategias del tipo diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. En la Tabla 17 se muestran los resultados, con los cuales se obtiene las coordenadas de la posición de la empresa DyL Electric en los cuadrantes de la matriz, el resultado obtenido es (2.08;1.19). Este resultado nos posiciona en el cuadrante de postura agresiva que se define de alta fortaleza financiera y alta fortaleza en la industria.

Tabla 16

Calificación de los Factores Determinantes de la Posición Estratégica Externa e Interna

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
		Promedio = 3.75							
		Promedio - 6 -2.25							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Promedio = 4.22							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
		Promedio = 3.44							
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
		Promedio = 3.78							
		Promedio - 6 -2.78							

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 17

Cálculo del Vector

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.22	
Fortaleza de la Industria (FI)	4.22	2.08
Fortaleza Financiera (FF)	3.44	
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.25	1.19

Nota. Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Luego de realizar las calificaciones de los factores determinantes de las posiciones estratégicas, La Figura 38 muestra la dirección del vector.

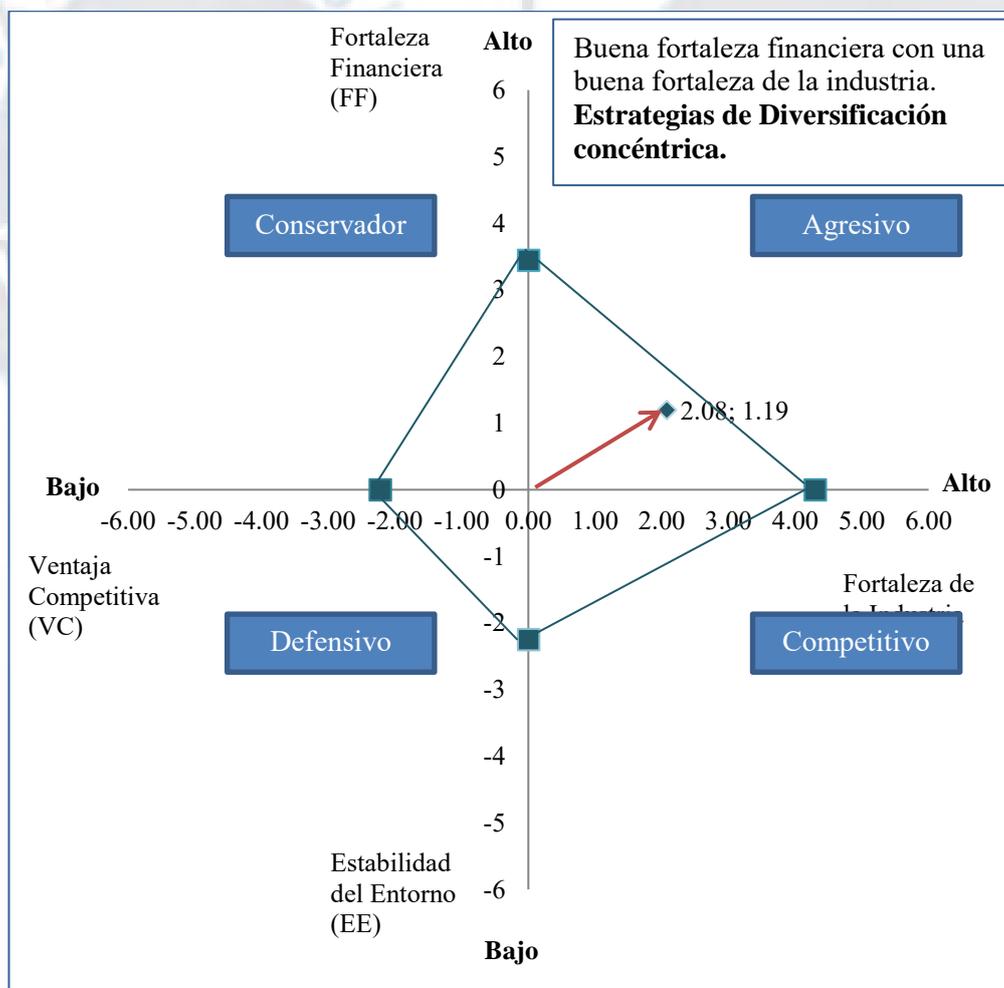


Figura 38. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de DyL Electric
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene como objetivo determinar dos variables; (a) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, con (b) la posición de la participación de mercado relativa en la industria. Con estas variables nos permite evaluar lo siguiente: (1) En forma general, a la organización con la competencia; (2) comparativamente las divisiones dentro de la compañía; (3) La competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial; (4) La competencia de los productos o líneas en una organización o en la industria, entre otras acepciones (D'Alessio 2015).

En DyL Electric se tiene tres líneas de productos; (a) la línea de motores, (b) la línea de transformadores, y (c) la línea de automatización. La línea de motores está muy bien posicionada en el mercado y dentro de una industria ya madura y con bajas tasas de crecimiento anual, es una línea que nos permite tener ingresos sostenibles en el tiempo y solventar gastos de las otras dos. La línea de transformadores tiene mucho espacio en el mercado y requiere de inversiones para soportar su crecimiento, ha tenido buena aceptación por parte de los clientes. La línea de automatización tiene baja participación en un mercado muy grande.

La dependencia de utilización entre la línea de motores y de automatización tienen una relación directa en su funcionalidad, una depende del otro para su funcionamiento, pero el cliente puede optar por comprar cada una de ellas por separado y en diferentes marcas, los transformadores no tienen relación funcional con las dos anteriores. La dependencia funcional entre las líneas no permite aprovechar la buena posición de una para apoyar en el crecimiento de la otra. En la Tabla 18 se puede apreciar las cuotas de mercado del año 2018 de DyL Electric que supera al líder en las líneas de motores y transformadores. Para el caso de transformadores el periodo 2018 fue superior a lo histórico por ejecución de proyectos mineros.

Tabla 18

Ventas anuales de DyL Electric y de la empresa que más vendió en el Perú.

Productos	Ventas 2018 (\$)	Proporción ventas 2018	Ventas líderes (\$)	Ventas año actual	Ventas año anterior	Tasa crecimiento ventas	Cuota mercado relativa
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$
Motores eléctricos de corriente alterna	7,932,901	45%	7,932,901	35,154,524	28,326,234	24.11%	1.00
Transformadores de potencia de aceite	8,650,281	51%	5,693,403	22,160,522	17,061,367	29.89%	1.52
Automatización de accionamiento	599,053	4%	1,593,693	14,146,165	13,739,121	2.96%	0.38

Nota. Tomado de los datos internos de la compañía y los de importación del portal Veritrade.

En la Figura 39 se puede apreciar: (a) que el producto de la línea de motores eléctricos de corriente alterna está ubicado en el cuadrante III, teniendo una alta participación relativa del mercado y compite en una industria de bajo crecimiento, generando liquidez. Requiere una estrategia de desarrollo de productos y diversificación concéntrica; (b) la línea de transformadores de potencia en aceite se ubica en el cuadrante II, donde tiene una alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento, requiriendo una estrategia de integración intensiva; (c) la línea de automatización de accionamiento está ubicada en el cuadrante I, con una baja participación relativa del mercado y compite en una industria de alto crecimiento y requiere de una estrategia intensiva. Se realizó una evaluación por unidad de negocio y no por línea de producto.

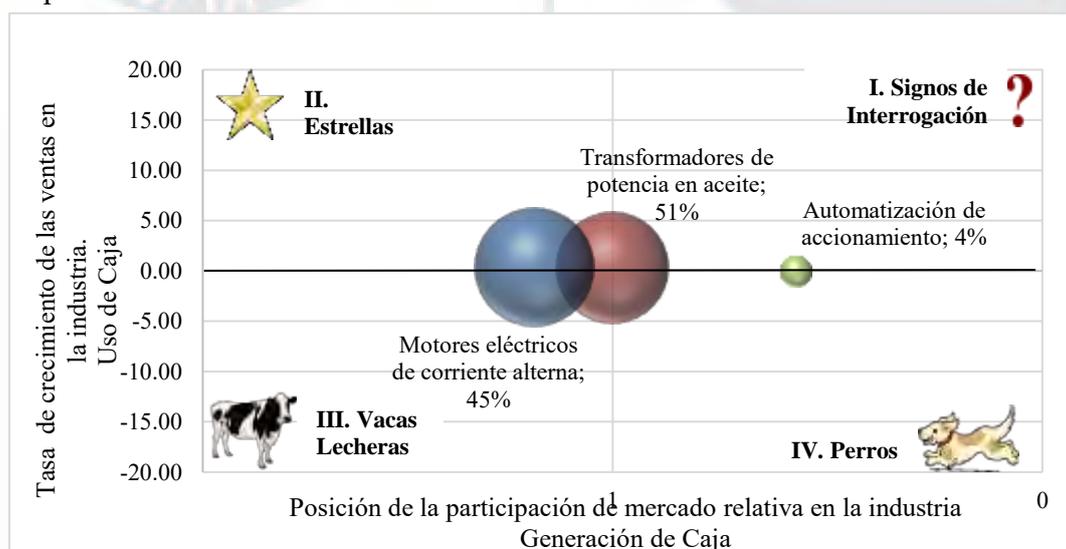
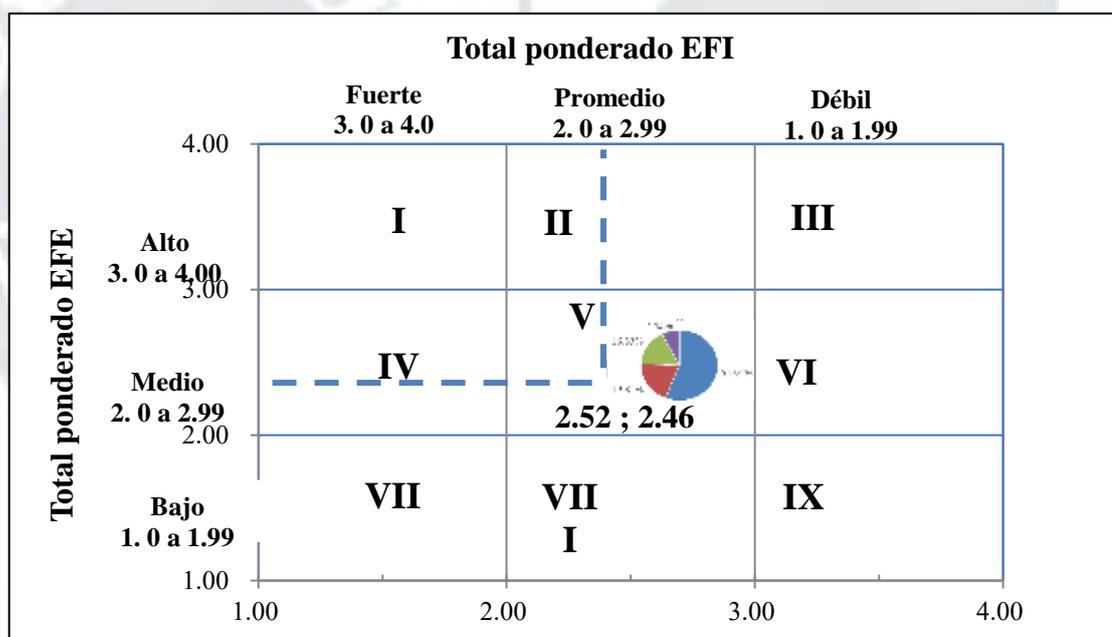


Figura 39. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de DyL Electric
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) es una matriz de portafolio de productos, porque en ella se grafica las líneas de productos de la industria (DyL Electric), que se ubican en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2015). En la Figura 40 se puede observar la MIE para DyL Electric. La postura de la empresa DyL Electric cae en el Cuadrante V, por ello, se recomienda desarrollarse selectivamente para mejorar, aplicando las siguientes dos estrategias externas alternativas: penetración de mercado y desarrollo de productos, donde la prescripción es retener y mantener.



Unidades de Negocio	Ventas 2018 de la Organización (soles)	Ventas 2018 de la Organización (%)
U. Motores	26,691,254	55.91%
U. Transmisión y Distribución	9,457,447	19.81%
U. Automatización	8,037,056	16.83%
Otros Ingresos	3,556,192	7.45%
Total	47,741,948	100.00%

Figura 40. Matriz Interna-Externa

Tomado de los datos internos de la compañía, por DyL Electric, 2019, Lima, Perú: Autor.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Según lo mencionado anteriormente, es importante orientar las estrategias de inversión para crecer dentro del mercado peruano: penetración de mercado a través de

incrementar la participación de mercados con las líneas de productos actuales y, también con desarrollo de productos nuevos y en el caso de DyL Electric con nuevas líneas de producto como la línea de mecánica de reductores de velocidad.

Cabe resaltar para la elaboración de la matriz MIE se considera el nivel de ventas de las unidades de negocio que presenta DyL Electric en el último año de análisis (2018).

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El fundamento de la MGE se sostiene en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa (fuerte o débil). En la Figura 41, se observa la MGE de DyL Electric, que aparece en el Cuadrante I. Para este cuadrante, se pueden aplicar las siguientes estrategias externas alternativas: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, hacia atrás u horizontal, y (e) diversificación concéntrica.

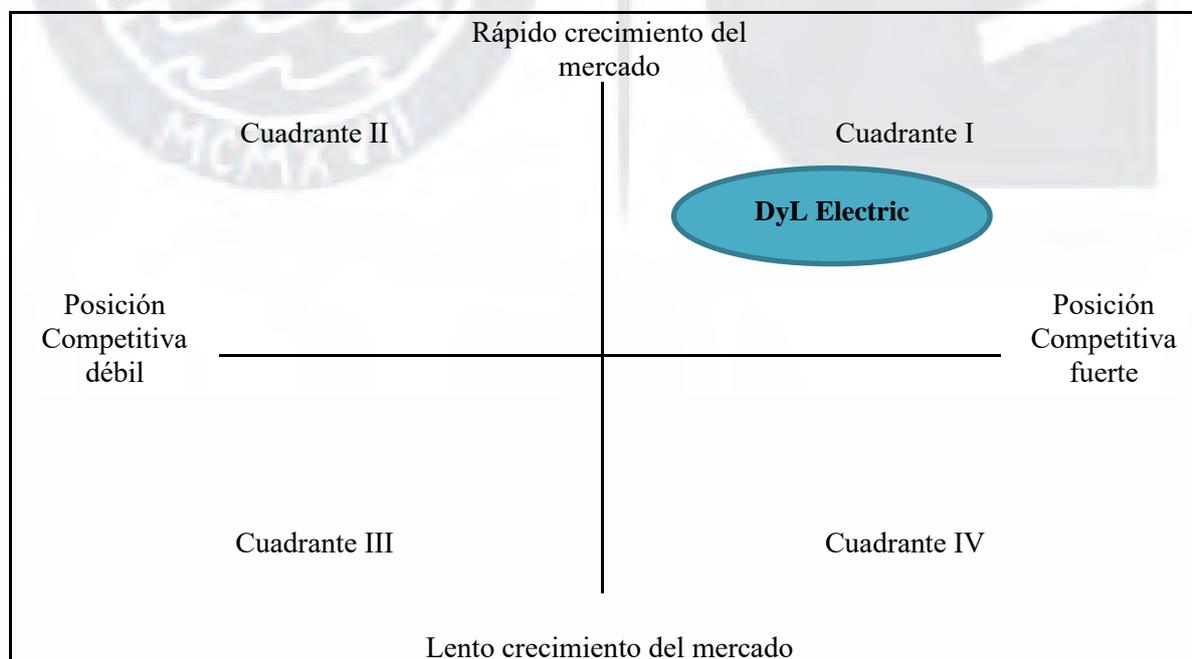


Figura 41. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Ubicado en el Cuadrante I, se propone desarrollar las siguientes estrategias para DyL Electric: Desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

La posición estratégica que debería adoptar DyL Electric es:

Excelente posición estratégica dentro del sector. Las estrategias apropiadas para DyL Electric sería la concentración en los mercados (penetración de mercados, desarrollo de mercados) y en los productos (desarrollo de productos). Lograr mantener las ventajas competitivas actuales, porque han colaborado a sobresalir de la competencia. Al tener contar con recursos necesarios para cada ejercicio contable, es aconsejable la integración hacia adelante, porque la integración hacia atrás se encuentra la casa matriz en Brasil. Al estar asociados a tres líneas de productos, ha diversificado correctamente la línea de productos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE es una matriz que permite agrupar las estrategias específicas obtenidas en la MFODA con las estrategias externas alternativas obtenidas en las matrices PEYEA, BCG, MIE y MGE. Se realiza un recuento de cada estrategia específica que aparece en las matrices y se selecciona aquellas que se repitan en tres o más matrices. En la Tabla 19, se presentan las estrategias específicas con sus respectivas repeticiones. Las estrategias que quedaron retenidas son 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 23, 24, y 25, en tanto las otras quedaron como no retenidas y son la 11, 16, 18, 21 y 22, las cuales pasan a ser estrategias de contingencia.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

		Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	FO1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de Ad Valorem. (F1, O1)	Estrategia Integración vertical hacia atrás	x	x	x		x	4
E2	FO2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta. (F8, O5)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E3	FO3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&Petróleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E4	FO4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	Estrategia Integración Vertical hacia adelante	x	x	x		x	4
E5	FO5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	Estrategia Intensiva con Desarrollo de productos.	x		x	x	x	4
E6	FO6	Donar módulos educativos de motores, automatización y transformadores eléctricos; en conjunto con un paquete de capacitaciones a las instituciones universitarias e institutos técnicos de las carreras afines, con la finalidad de posicionar la marca en la mente de los futuros profesionales. (F2,F8, O2)	Estrategia Integración horizontal	x		x		x	3
E7	FO7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E8	DO1	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1,D4,O2,O3)	Estrategia Integración vertical hacia adelante bajo modalidad de Alianza Estratégica	x	x	x		x	4
E9	DO2	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3,D4, O2,O5)	Estrategia Diversificación Concéntrica	x	x			x	3
E10	DO3	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, ABENGOA y COSAPI; tales como minería (Tía Maria & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x		x		x	3
E11	DO4	Realizar la estandarización en el manejo de los proyectos mayores a 50,000 dólares, mediante el modelo del PMBOOK. (D2, O2)	Estrategia Interna	x					1
E12	DO5	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados bajo la modalidad de Alianza Estratégica	x		x		x	3
E13	DO6	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)	Estrategia Integración horizontal	x		x		x	3
E14	DO7	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)	Estrategia Intensiva en penetración en el mercado	x		x	x	x	4
E15	FA1	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	Estrategia Intensiva con Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E16	FA2	Documentar las lecciones de éxitos y fracasos de las propuestas presentadas (margen de utilidad, costos variables de importación, precio de la competencia, servicios adicionales); pues el know how del negocio es importante para las futuras negociaciones. (F6, F7, A1, A4)	Estrategia Interna	x					1
E17	FA3	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	Estrategia Intensiva en penetración en el mercado	x		x	x	x	4
E18	FA4	Implementar una plataforma virtual de capacitación técnica y comercial para el personal de DyL Electric, donde se pueda categorizar sus niveles obtenidos. (F8, A7)	Estrategia Interna	x					1
E19	FA5	Implementar una plataforma virtual dirigida a nuestros clientes, con la finalidad de mostrar el lead time en tiempo real los plazos de entrega. (F4, A5)	Estrategia Diversificación Concéntrica	x	x			x	3
E20	FA6	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)	Estrategia Intensiva con Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
E21	DA1	Hacer uso de herramientas financieras del mercado de derivado, como forwards y/o swaps para cubrir las fluctuaciones del tipo de cambio. (D2, A2)	Estrategia Interna	x					1
E22	DA2	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)	Estrategia Interna	x					1
E23	DA3	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)	Estrategia Integración Vertical hacia atrás	x		x		x	3
E24	DA4	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&Petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de mercados	x		x	x	x	4
E25	DA5	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)	Estrategia Integración Vertical hacia atrás	x		x		x	3

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3, necesarias para alcanzar la visión y otras estrategias planteadas. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.), por D'Alessio, 2015

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MPCE obtiene una lista priorizadas de estrategias y de acuerdo con la técnica diseñada por David (1986), se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, indicando la manera objetiva cuales son las mejores. En la matriz MCPE se prueba todas las estrategias retenidas después de haber pasado por la MDE (D'Alessio, 2015), todas las estrategias se analizan estableciendo el grado de atraktividad en que se pueden usar para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa, para ella se retienen aquellas estrategias con puntajes superior a 5 y las inferiores a ella se pueden retener de acuerdo a la decisión del estratega; el total de puntaje y atraktividad (TPA) resulta de producto del peso de cada factor clave por el puntaje que se le asigna a la atraktividad (PA).

La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externo e internos (D'Alessio, 2015). De acuerdo con la MCPE obtenida para DyL Electric que ilustrada en la Tabla 20, de las veinte estrategias analizadas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E19, E20, E23, E24 y E25 se retienen dieciocho que cumplen con la condición descrita anteriormente y son la E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E20, E23, E24 y E25; la estrategia 22 considerada en la matriz de decisión estratégica como una estrategia de contingencia se reincorporó en ésta matriz por ser una estrategia alineada a la calidad y muy importante para nuestro análisis posterior y dos estrategias que no cumplen con las condiciones las cuales son E6 y E19.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias de acuerdo a su nivel de atractividad, se debe calificar las estrategias resultantes de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1986). Para el caso de DyL Electric se mantuvieron diecinueve estrategias (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E20, E22, E23, E24 y E25) en la matriz cuantitativa del planeamiento (MCPE), se realiza un nuevo filtro por medio de la matriz Rumelt quien utiliza cuatro criterios para descartar más estrategias que no estén alineadas a los objetivos (D'Alessio, 2015).

Los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1986) se detallan a continuación:

- Consistencia: En donde la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia: En donde la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja: En donde la estrategia debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad: En donde la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

En la Tabla 21 se muestra que de las veinte estrategias planteadas de las cuales todas logran pasar el filtro de los criterios planteados por Rumelt (consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja). Se podría aprobar una estrategia que, si cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero sería de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad, ya que está referida a los recursos necesario para la implementación de dicha estrategia. Las estrategias que no pasaran alguna de las pruebas, y se decide no retenerla, conformara el tercer grupo de estrategias de contingencia (D' Alessio, 2015).

Tabla 21

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas retenidas	Matriz				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1, O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Capacitar al personal de atención al cliente en habilidades blandas orientadas a la negociación y comunicación asertiva, manejo de conflictos, ventas consultivas y trabajo en equipo. (F8, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&Petróleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7, O7)	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1, D4, O2, O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3, D4, O2, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, Abengoa y Cosapi; tales como minería (Tía María & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Implementar publicidad visual con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)	Si	Si	Si	Si	Si
E15	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E17	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	Si	Si	Si	Si	Si
E20	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E22	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)	Si	Si	Si	Si	Si
E23	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E24	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&Petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)	Si	Si	Si	Si	Si
E25	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Filtro final de la estrategia retenidas que pasen todas las pruebas. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.), por D'Alessio, 2015, pp. 412, 2da ed., México D.F., México: Pearson

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si alguna de ellas, al ser evaluada viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida) y debe ser descartada (estrategia descartada), los aspectos a ser evaluados en la ME (Rowe et al., 1994) son:

- **Derechos:** Referido a la vida y a la propiedad el cual no debe dañar o poner en riesgo la vida de cualquier stakeholders, al libre pensamiento el cual implica no violar ningún derecho de propiedad, a la privacidad, a la libertad de conciencia que implica se pueda reclamar frente aquello que viola las normas morales y religiosas, a hablar libremente, y al debido proceso.
- **Justicia:** Referido a la distribución que implica que los beneficios deben de ser justos, equidad en la administración que implica que las políticas y las reglas de las estrategias deben de estar claramente establecidas y en las normas de compensación que se traduce en la compensación de los stakeholders en caso de cometerse alguna injusticia.
- **Utilitarismo:** Referido a fines y resultados estratégicos y medios estratégicos empleados.

La matriz de ética intenta verificar al final que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con la justicia y los derechos y sean buenas para fines utilitarios (F. D'Alessio, 2015),

En la Tabla 21 se muestra a las diecinueve estrategias (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E20, E22, E23, E24 y E25) de las cuales ninguna es descartada por estos filtros, por lo tanto, no están violando ningún criterio definido anteriormente y por ende cumplen con los principios éticos esperados para lograr un plan estratégico ético.

Tabla 22

Matriz de Ética (ME)

Estrategias / Impacto	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Si / No	
E1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1, O1).	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta. (F8, O5).	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&petroleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E8	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1,D4,O2,O3)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E9	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3,D4, O2,O5)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E10	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, Abengoa y Cosapi; tales como minería (Tía María & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chávez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E12	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E13	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E14	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
E15	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E17	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	N	P	N	N	P	N	J	J	J	N	E	Si
E20	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)	N	N	P	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E22	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)	N	N	N	N	P	N	J	J	J	N	N	Si
E23	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	Si
E24	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si
E25	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)." por D'Alessio, 2015. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra ed.), por D'Alessio, 2015

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En esta matriz se listan todas las estrategias clasificadas de acuerdo al análisis realizado y clasificación de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se clasifican en estrategias principales o primarias y las estrategias secundarias que se mantiene listado para el caso que se necesiten emplear. Existen tres grupos de estrategias de contingencia. Las que no lograron aparecer tres o más veces en la MDE constituyen el tercer grupo de contingencia. Aquellas que no hubieran alcanzado el valor mínimo en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Y, las que no pasaron alguna de las pruebas de la Matriz de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Las estrategias que no pasaron la Matriz de Ética se eliminan por sí mismas, a excepción de aquellas que se modifiquen y puedan ser válidas (D'Alessio, 2015), se ha logrado retener 19 estrategias que se aprecian en la Tabla 23.

6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

El siguiente paso para la evaluación de las estrategias retenidas es identificar la relación que existe entre las estrategias y los objetivos de largo plazo. En esta matriz se determinará que estrategias servirán para alcanzar los OLP's. La Tabla 24 muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (D'Alessio, 2015).

6.12. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En el capítulo referido al análisis externo se realizó un estudio sobre los competidores, referentes y sustitutos, lo cual nos servirá para poder desarrollar la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos. Es necesario indicar que antes y después de decidir las estrategias a retener, es importante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. La evaluación ha de ser de los actuales competidores, de los sustitutos, y de los entrantes, quienes estarán evaluando su ingreso al sector industrial (D'Alessio, 2015). La Tabla 25 muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

Tabla 23

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias específicas retenidas	
FO1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1, O1)
FO2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta. (F8, O5)
FO3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&Petróleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)
FO4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores.(F1, O3)
FO5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)
FO7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)
DO1	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización.(D1,D4,O2,O3)
DO2	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3,D4, O2,O5)
DO3	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, ABENGOA y COSAPI; tales como minería (Tía Maria & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca).(D3, D4, O2)
DO5	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos.(D3, D4, O7)
DO6	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca.(D3, D4, O7)
DO7	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)
FA1	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)
FA3	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)
FA6	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)
DA2	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)
DA3	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)
DA4	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&Petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)
DA5	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)
Estrategias de contingencia	
FO6	Donar módulos educativos de motores, automatización y transformadores eléctricos; en conjunto con un paquete de capacitaciones a las instituciones universitarias e institutos técnicos de las carreras afines, con la finalidad de posicionar la marca en la mente de los futuros profesionales. (F2,F8, O2)
DO4	Realizar la estandarización en el manejo de los proyectos mayores a 50,000 dólares, mediante el modelo del PMBOOK. (D2, O2)
FA2	Documentar las lecciones de éxitos y fracasos de las propuestas presentadas (margen de utilidad, costos variables de importación, precio de la competencia, servicios adicionales); pues el know how del negocio es importante para las futuras negociaciones. (F6, F7, A1, A4)
FA4	Implementar una plataforma virtual de capacitación técnica y comercial para el personal de DyL Electric, donde se pueda categorizar sus niveles obtenidos. (F8, A7)
FA5	Implementar una plataforma virtual dirigida a nuestros clientes, con la finalidad de mostrar el lead time en tiempo real los plazos de entrega. (F4, A5)
DA1	Hacer uso de herramientas financieras del mercado de derivado, como forwards y/o swaps para cubrir las fluctuaciones del tipo de cambio. (D2, A2)

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, Pearson.

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión				
		Al 2022 ser líder en la comercialización de motores eléctricos de corriente alterna del Perú, orientados a superar las expectativas del cliente, a través de procesos innovadores certificados, una rentabilidad sostenible y un alto compromiso del capital humano que la conforma.				
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
1. Mantener la rentabilidad.		Al 2022, alcanzar una cobertura de mercado a nivel nacional del 36% en motores eléctricos de corriente alterna, 23% en transformadores de potencia en aceite y 6% en automatización de accionamiento. A la fecha el nivel de cobertura en motores eléctricos de corriente alterna es del 27%, en transformadores de potencia en aceite del 16% y automatización de accionamiento del 4%, según registro de importación de ADUANET.	Al 2022, mantenerse por encima de S/. 8.6 millones en EBITDA, 59% en ROE y 18% en ROA. Los niveles de rentabilidad se han mantenido en los mismos a través de los últimos 3 años según estados financieros históricos desde el 2015 al 2018.	Al 2022, superar las expectativas del cliente a través de un Sistema Integrado de Gestión - ISO 9001:2015, a la fecha no se cuenta con ninguna certificación.	Al 2022 alcanzar un grado de satisfacción laboral del 90%. A la fecha del diseño del plan estratégico la organización está evaluando la herramienta de medición de clima laboral.	
2. Incrementar la participación del mercado nacional.						
3. Superar las expectativas del cliente – calidad del servicio.						
4. Incremento de satisfacción laboral.						
Estrategias Específicas						
E1	FO1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1, O1)		X		
E2	FO2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta.(F8, O5)	X	X		
E3	FO3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&Petróleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	X		X	
E4	FO4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	X		X	
E5	FO5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	X	X	X	
E7	FO7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)	X	X	X	
E8	DO1	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1,D4,O2,O3)	X	X	X	
E9	DO2	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3,D4, O2,O5)	X	X	X	
E10	DO3	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, ABENGOA y COSAPI; tales como minería (Tía María & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)	X		X	
E12	DO5	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)	X	X	X	
E13	DO6	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)	X		X	
E14	DO7	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)	X			
E15	FA1	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	X		X	
E17	FA3	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	X	X	X	
E20	FA6	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)			X	
E22	DA2	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)			X	
E23	DA3	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)		X		
E24	DA4	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&Petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)	X			
E25	DA5	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)		X		

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, Pearson.

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Estrategias retenidas	Posibilidad competidor ABB Perú S.A.	Posibilidad referente WEG Argentina
E1	Para los negocios mayores a medio millón de dólares, realizar la importación de productos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad valorem. (F1, O1)	Buscar mejores convenios arancelarios.	Copiar la práctica.
E2	Contratar un especialista para las líneas de transformador y otro para la línea automatización, con la finalidad de aumentar las respuestas en las propuestas técnicas y servicios pos-venta. (F8, O5)	Repotenciar esta práctica.	Facilitar contactos para desarrollo de esta práctica.
E3	Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y Gas&Petróleo, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo capacitaciones in house de manera semestral. (F3, F4, F6, O6)	Copiar la práctica.	Compartir experiencia en este aspecto con DyL Electric.
E4	Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores y transformadores. (F1, O3)	Mejorar la infraestructura existente en Arequipa.	
E5	Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la confiabilidad de los equipos. (F3, F6, O3)	Brindar alternativas de soporte/supervisión remota a su base instalada como servicio adicional. Copiar la práctica.	Compartir experiencia de planes de consignación para las empresas.
E7	Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación del medio ambiente. (F7,O7)		Compartir experiencia de manejo ambiental con DyL Electric.
E8	Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y logística. A cambio se apoyaría con soporte técnico, capacitación y precios reducidos que los canales no exclusivos; con la finalidad de aumentar nuestra participación y posicionamiento en la línea de automatización. (D1, D4, O2, O3)	Proponer mejores condiciones a sus canales de distribución.	
E9	Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de máquinas industriales. (D3, D4, O2, O5)	Dar a conocer las referencias exitosas de las bases instaladas en otros lugares.	Realizar benchmarking (know how) del grupo DyL Electric.
E10	Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, ABENGOA y COSAPI; tales como minería (Tía María & Quellaveco), construcción (Ampl. Jorge Chavez & Chincheros) y saneamiento (Planta tratamiento Puno-Titicaca). (D3, D4, O2)	Adoptar planes de estrategias agresivas para ganar a los clientes potenciales.	
E12	Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de DyL Electric, para tener acceso a esos mercados de manera rápida y optimizando recursos. (D3, D4, O7)	Fortalecer las alianzas estratégicas con los integradores existentes.	Realizar benchmarking en corporación DyL Electric.
E13	Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la marca. (D3, D4, O7)	Participar de forma activa en todos los eventos o ferias del sector	
E14	Contratar a dos key account manager, para asignar la responsabilidad de las zonas del centro y norte del país, con la finalidad de aumentar la presencia de la marca y ayudar en las ventas a los canales de distribución. (O7, D4)	Fortalecer esta práctica.	
E15	Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación debido a la postergación o paralización de los proyectos. (F1, A1, A4)	Fortalecer esta práctica.	
E17	Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos en cada venta mayor a 250 mil dólares, tales como (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte el equipo más adecuado. (F8, A3)	Aumentar la frecuencia de visitas técnicas en sus clientes.	
E20	Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desagüe y minas subterráneas. (F8, A5)	Implementar soluciones integrales para este mismo mercado.	Revisar situaciones parecidas de la cartera de clientes.
E22	Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de DyL Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los procedimientos. (D2, A6)		
E23	Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (> 60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución de DyL Electric. (D6, A4)		
E24	Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de: Gas&Petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los volúmenes de venta de DyL Electric. (D5, A1, A2)	Fortalecer las alianzas estratégicas.	Copiar la práctica.
E25	Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de DyL Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros. (D3, A1, A4)	Hacer más énfasis de las certificaciones con las que se cuentan.	Copiar la práctica.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, Pearson.

6.13. Conclusiones.

Durante el proceso de evaluación de la matriz FODA, se pudo apreciar que las estrategias a desarrollar tienen que estar totalmente alineadas a las evaluaciones internas (MEFI) y externas (MEFE), caso contrario, las estrategias planteadas no podrían ser cruzadas.

Con la calificación de los principales factores determinantes de la posición estratégica, se conoció la postura apropiada de la organización. Y esto se reflejó en la matriz MPEYEA con una postura agresiva y debiendo tomar estrategias del tipo diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

Mediante la matriz MBCG se apreció la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, en donde se determina la ubicación de las tres unidades de negocio; (a) motores en el tercer cuadrante como un producto que genera liquidez, (b) transformador en el segundo cuadrante como un producto de alto potencial de crecimiento y automatización en el primer cuadrante como un producto con muy poca participación de mercado.

La matriz MIE localiza a DyL Electric en el V cuadrante, y las estrategias a optar son de penetración de mercado y desarrollo de productos, que va acorde a incrementar la participación de mercado propuesto en el OLP1.

En la matriz MGE sostiene que DyL Electric figura en el Cuadrante I, donde se aplican las estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica, orientadas a lograr incrementar participación de mercado y poder sobresalir de la competencia por firme posición en las unidades de negocio.

En la matriz MDE, se clasifica las 25 estrategias en estrategias alternativas, de los cuales existe una primera filtración donde 20 se quedan como estrategias retenidas y 5 como

estrategias de contingencia, principalmente por el cruce con las matrices previamente realizadas. Se orienta a enfocarse en estrategias que tengan mayor impacto en los OLPs y de este modo lograr el cumplimiento de la visión.

En la Matriz MCPE se analizan las 20 estrategias retenidas tomando en cuenta la identificación de los factores determinantes de éxito (críticos o clave); sobre el resultado se descarta las estrategias E6 y E19 por lograr una puntuación TPA por debajo del 4.5, siendo poco atractivas; pero rescatando la E22 por estar alineada al OLP3 y tener un TPA de 5.73, quedando 19 estrategias retenidas para su posterior análisis.

En la Matriz Rumelt, se evalúan las 19 estrategias retenidas de acuerdo a cuatro criterios que son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; por lo tanto, después de seguir estos criterios las 19 estrategias quedan retenidas.

En la Matriz de Ética, se aceptan las 19 estrategias retenidas por cumplir las exigencias de los tres criterios utilizados en la evaluación como son los derechos (promueven), justicia (justo) y utilitarismo (excelente).

En la matriz MERC se cuentan con 19 estrategias retenidas y 6 estrategias de contingencia, estas son usadas para el análisis de la matriz MEOLP, donde se concluye que la mayoría de las estrategias están impactando al OLP1, luego al OLP2, seguidamente al OLP3 y finalmente al OLP 4.

En la matriz MEPCS, se concluye que ABB Perú S.A. es un fuerte competidor el cual tomará las acciones que sean necesarias con tal de no perder mercado, empezando por la fijación de precios que es el punto débil que puede tener una empresa joven frente a una empresa con mayor experiencia en el mercado, además ABB Perú S.A. no está dispuesto a descuidar a los futuros profesionales en su etapa de formación, pues son estos futuros profesionales quienes tendrán a su cargo las futuras elecciones de los productos y servicios a solicitar.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (otra forma más sencilla de entender es que la suma de los OCP da como resultado cada OLP) (D'Alessio, 2015). Los OCP han sido escogidos alineados al cumplimiento final de los OLP, y a su vez con miras al cumplimiento de la visión y misión para DyL Electric, los cuales se muestran en la Tabla 26.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a la Tabla 27 se puede apreciar todos los OCP y así como los recursos que se les asigno, mostrando la dependencia de los OLP por los OCP. Es muy importante realizar una buena distribución de los recursos asignados a los OCP para que estos logren concretarse en el pasar del tiempo. Para cada OCP se ha considerado los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D'Alessio 2015). En una posterior puesta en marcha, se tendrá que tomar esta tabla para poder realizar los presupuestos de capital a nivel de CAPEX y OPEX de ser necesario.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son esas acciones que permiten que la estrategia pueda conducir puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura, también se indica que las políticas son las reglas de juego y son posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los cuales le darán empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización (D'Alessio, 2013), como se ve en la Tabla 28, se está considerando 16 políticas que enmarcan a las estrategias.

Tabla 26

Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo

OLP	Nº OCP	OCP
OLP 1: Al 2022, alcanzar una cobertura de mercado a nivel nacional del 36% en motores eléctricos de corriente alterna, 23% en transformadores de potencia en aceite y 6% en automatización de accionamiento. A la fecha el nivel de cobertura en motores eléctricos de corriente alterna es del 27%, en transformadores de potencia en aceite del 16% y automatización de accionamiento del 4%, según registro de importación de ADUANET.	OCP 1.1	Al 2020 lograr ventas por S/.52.64 M., identificando el 40% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5% en automatización de accionamiento, 31.5% en motores eléctricos de corriente alterna y 19.5% en transformadores de potencia en aceite.
	OCP 1.2	Al 2021 lograr ventas por S/.56.96 M., identificando el 60% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5.5% en automatización de accionamiento, 33.75% en motores eléctricos de corriente alterna y 21.25% en transformadores de potencia en aceite.
	OCP 1.3	Al 2022 lograr ventas por S/.61.27 M., identificando el 80% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 6% en automatización de accionamiento, 36% en motores eléctricos de corriente alterna y 23% en transformadores de potencia en aceite.
	OCP 1.4	Al 2022 adquirir uno de los tres mayores distribuidores de equipos eléctricos del Perú, para aumentar la participación de mercado a nivel nacional en la línea de automatización a 6%. Al cierre del 2018 la participación de mercado fue del 4%.
	OCP 2.1	Al 2020 reducir los días de cobranza a 94 días, al 2021 reducir los días de cobranza a 76 días y para el 2022 reducir los días de cobranza a 58 días. Al cierre del 2018 los días promedio de cobranza fueron de 130 días.
OLP 2: Al 2022, mantenerse por encima de S/. 8.6 millones en EBITDA, 59% en ROE y 18% en ROA. Los niveles de rentabilidad se han mantenido en los mismos a través de los últimos 3 años según estados financieros históricos desde el 2015 al 2018.	OCP 2.2	Al 2020 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 6%, al 2021 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 5%, al 2022 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 4%. Al cierre del 2018 la relación gastos de ventas sobre ventas netas fue de 8%.
	OCP 2.3	Al 2022 lograr tener en operación el Sistema SAP, reduciendo en su totalidad los procesos que no agregan valor, y enfocarse en facturación, pagos y cobranzas, asegurando la sostenibilidad del ROE
	OCP 2.4	Al 2022 lograr no exceder 3 puntos porcentuales los márgenes estimados al cierre de la venta, al momento de ejecutar un proyecto (6 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 4 puntos porcentuales el tercer año y 3 puntos porcentuales el cuarto año). Al cierre del 2018 se tiene una reducción del margen de 7 puntos porcentuales.
	OCP 3.1	Al 2020 lograr el levantamiento y documentación de todos los procesos de la organización. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.
OLP 3: Al 2022, superar las expectativas del cliente a través de un Sistema Integrado de Gestión - ISO 9001:2015, a la fecha no se cuenta con ninguna certificación.	OCP 3.2	Al 2022 lograr la certificación con un auditor externo en la calidad de los procesos e implementar un sistema de evaluación semestral con el objetivo de tener una retroalimentación de nuestros clientes.
	OCP 3.3	Al 2020 lograr tener a nuestro personal certificado en un 33% en la calidad de los procesos, para el 2021 tener certificado en un 66% de nuestro personal y para el 2022 tener certificado en un 100% de nuestro personal. Al cierre del 2018 no se cuenta con personal certificado.
OLP 4: Al 2022 alcanzar un grado de satisfacción laboral del 90%. A la fecha del diseño del plan estratégico la organización está evaluando la herramienta de medición de clima laboral.	OCP 4.1	Al 2021 lograr realizar un estudio de clima laboral e implementar jornadas de integración, para mejorar el compromiso del capital humano, a razón de 2 por año. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.
	OCP 4.2	Al 2022 realizar un plan de capacitación de forma anual de acuerdo al perfil de cada colaborador y a su línea de carrera. Estas capacitaciones estarán orientadas a desarrollar las habilidades duras y blandas.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, Pearson.

Tabla 27

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 1	OCP 1.1 Al 2020 lograr ventas por S/.52.64 M., identificando el 40% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5% en automatización de accionamiento, 31.5% en motores eléctricos de corriente alterna y 19.5% en transformadores de potencia en aceite.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Ambiente para desarrollar trabajo de gabinete. Humanos: Área de ventas. Tecnológicos: Teléfono móvil, laptop.
	OCP 1.2 Al 2021 lograr ventas por S/.56.96 M., identificando el 60% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5.5% en automatización de accionamiento, 33.75% en motores eléctricos de corriente alterna y 21.25% en transformadores de potencia en aceite.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Oficina Humanos: Tercerización de servicio empresa especialista en Páginas Web, Gerente. Tecnológicos: Página web, laptop, celular.
	OCP 1.3 Al 2022 lograr ventas por S/.61.27 M., identificando el 80% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 6% en automatización de accionamiento, 36% en motores eléctricos de corriente alterna y 23% en transformadores de potencia en aceite.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes, de casa matriz. Físicos: Terreno de 1500 m2, oficinas y almacenes. Humanos: Administrador, vendedores, logístico, limpieza, técnicos especialistas. Tecnológicos: Laptop, teléfonos fijos y móviles, SAP.
	OCP 1.4 Al 2022 adquirir uno de los tres mayores distribuidores de equipos eléctricos del Perú, para aumentar la participación de mercado a nivel nacional en la línea de automatización a 6%. Al cierre del 2018 la participación de mercado fue del 4%.	Financieros: Financiamiento propio, de casa matriz. Físicos: Oficinas, muebles. Humanos: Todo el personal involucrado en la organización, capacitadores externos. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, videos.
OLP 2	OCP 2.1 Al 2020 reducir los días de cobranza a 94 días, al 2021 reducir los días de cobranza a 76 días y para el 2022 reducir los días de cobranza a 58 días. Al cierre del 2018 los días promedio de cobranza fueron de 130 días.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Oficina. Humanos: Administrador con conocimiento en cartera morosa, gerente, área de ventas. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop.
	OCP 2.2 Al 2020 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 6%, al 2021 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 5%, al 2022 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 4%. Al cierre del 2018 la relación gastos de ventas sobre ventas netas fue de 8%.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes, de casa matriz. Físicos: Oficinas, muebles. Humanos: Todo el personal involucrado en la organización, capacitadores externos. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, videos.
	OCP 2.3 Al 2022 lograr tener en operación el Sistema SAP, reduciendo en su totalidad los procesos que no agregan valor, y enfocarse en facturación, pagos y cobranzas, asegurando la sostenibilidad del ROE	Financieros: Financiamiento propio, de clientes, de casa matriz. Físicos: Oficinas, muebles. Humanos: Todo el personal involucrado en la organización, capacitadores externos. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, videos.
	OCP 2.4 Al 2022 lograr no exceder 3 puntos porcentuales los márgenes estimados al cierre de la venta, al momento de ejecutar un proyecto (6 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 4 puntos porcentuales el tercer año y 3 puntos porcentuales el cuarto año). Al cierre del 2018 se tiene una reducción del margen de 7 puntos porcentuales.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes, de casa matriz. Físicos: Oficinas, muebles. Humanos: Todo el personal involucrado en la organización, capacitadores externos. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, videos.
OLP 3	OCP 3.1 Al 2020 lograr el levantamiento y documentación de todos los procesos de la organización. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Oficina, muebles. Humanos: Gerente, personal administrativo. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, proyector.
	OCP 3.2 Al 2022 lograr la certificación con un auditor externo en la calidad de los procesos e implementar un sistema de evaluación semestral con el objetivo de tener una retroalimentación de nuestros clientes.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Oficina, muebles. Humanos: Auditor externo, Gerente, personal administrativo. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, proyector.
	OCP 3.3 Al 2020 lograr tener a nuestro personal certificado en un 33% en la calidad de los procesos, para el 2021 tener certificado en un 66% de nuestro personal y para el 2022 tener certificado en un 100% de nuestro personal. Al cierre del 2018 no se cuenta con personal certificado.	Financieros: Financiamiento propio, de clientes. Físicos: Oficina, muebles. Humanos: Auditor externo, Gerente, personal administrativo. Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, proyector.
OLP 4	OCP 4.1 Al 2021 lograr realizar un estudio de clima laboral e implementar jornadas de integración, para mejorar el compromiso del capital humano, a razón de 2 por año. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.	Financieros: Financiamiento propio. Físicos: Oficina, muebles. Humanos: Consultor externo, Gerente, personal en general Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, proyector.
	OCP 4.2 Al 2022 realizar un plan de capacitación de forma anual de acuerdo al perfil de cada colaborador y a su línea de carrera. Estas capacitaciones estarán orientadas a desarrollar las habilidades duras y blandas.	Financieros: Financiamiento propio. Físicos: Oficina, muebles, ambientes de recreación. Humanos: Consultor externo, Gerente, personal en general Tecnológicos: Teléfono fijo y móvil, laptop, proyector.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de DyL Electric

De acuerdo a las estrategias y objetivos establecidos se plantea una nueva estructura organizacional; Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia en otras palabras señala que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional. D'Alessio (2015) exhortó que una estructura organizacional adecuada es el factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. De esa forma para DyL Electric se considera una nueva estructura organizacional debido a las nuevas estrategias establecidas, que de acuerdo a su forma se considera una estructura organizacional matricial equilibrada, ésta debido a que DyL Electric Brasil (casa matriz) trabaja con éste tipo de estructura organizacional (matricial), el cual permite que sus ramas (filiales) gocen de una independencia a pesar de las grandes decisiones estratégicas que se toman en los niveles más altos muchas operaciones diarias son delegadas con total independencia, la ventaja de la estructura matricial para DyL Electric es que le permite trabajar con equipos multidisciplinarios, comunicados permanentemente para que se puedan agilizar los procesos, compartir la información y ampliar las habilidades del personal y es equilibrada debido a que los responsables cuentan con libertad de autoridad para algunas toma de decisiones y no se confiere autoridad plena sobre algunas decisiones importantes. Entre los mecanismos para modificar la estructura actual de la organización de acuerdo a las estrategias elegidas se plantea una reestructuración enfocada a adaptarse al tamaño adecuado (*rightsizing*).

De acuerdo a la estructuración planteada (ver Figura 42), el gerente general es quien lidera la organización, es el encargado de coordinar todas las actividades de DyL Electric y que éstas sean eficientes, organizadas y rentables, es al cual le reportan las diferentes áreas a su cargo y es el responsable de informar directamente al director internacional de casa matriz y con menor frecuencia a los accionistas. El gerente general lidera cuatro principales áreas del negocio: (a) logística y almacén, (b) Servicio post venta, (c) responsable de producto, (d)

área de ventas y se cuenta con dos responsables que ayudan a gestionar los procesos internos de la organización los cuales son el responsable de SIG y al asistente administrativo; las áreas de contabilidad, finanzas y legal son tercerizadas mediante un *outsourcing*; a continuación, se desarrolla cada una de éstas áreas:

En el área de logística y almacén, el cual está liderado por el responsable de logística (quien realiza como principales funciones proveer los requerimientos del cliente, manteniendo una buena relación con el mismo, el control de inventario, gestión de los materiales, trazabilidad de los productos en el tiempo y espacio) y el responsable de almacén (quien realiza las funciones de la dirección de las operaciones de entrada y salida de la mercancía, elaboración de las órdenes de pedido, agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.

En el área de servicio de post venta, liderado por el jefe de post venta quien cumple las funciones de asegurar la satisfacción del cliente mediante la puesta en marcha de los equipos vendidos y dando soporte si llegase a ocurrir algún inconveniente luego de la puesta en marcha de los equipos vendidos al cliente; tiene al mando al coordinador de post venta y un asistente.

Los responsables de Producto (*Product Manager* o PM en adelante) se encuentran divididos por líneas de negocio de transformadores, motores y automatización quienes cumplen con las principales funciones de desarrollo de canales de distribución, estrategia de precios, desarrollo de negocios, realizar presupuestos de ventas anuales, brindan soporte especializado de los productos a los *key account manager*.

El área de ventas, liderado por el gerente de ventas quien tiene a su cargo al equipo de *key account managers* y *marketing*; las principales funciones de gerente de ventas son la responsabilidad de la creación y desarrollo del plan comercial anual de todas las líneas de negocio, búsqueda y desarrollo de canales de distribución por unidad de negocio a nivel

nacional, asesoramiento técnico comercial a clientes. Las principales funciones de los *key account managers* (KAM en adelante) quienes se encuentran distribuidos por zonas (norte, centro, sur) son las de gestionar y manejar las ofertas y entrega de propuestas comerciales para clientes mineros e industriales, negociar con los clientes, son responsables de la elaboración y presentación de los indicadores de venta al gerente de ventas. Responsable de marketing quien cumple las principales funciones de planeamiento y ejecución de participación de DyL Electric en las convenciones, gestionar y liderar ferias, eventos corporativos para captación de clientes.

Las áreas de contabilidad, finanzas y legal son tercerizadas mediante un *outsourcing*, debido a que empresas externas son más especialistas en esos rubros y DyL Electric enfocarse directamente en su core de negocio; estas áreas coordinan directamente con gerencia general.

El coordinador (SIG), cumple como principales funciones el supervisar y elaborar la implementación ISO 9001:2015, realizando auditorías en el cumplimiento de estándares y homologación de la red, realizando capacitaciones sobre los procesos y dando soporte a las diferentes áreas en temas de procesos de calidad y el asistente administrativo quien cumple las principales funciones de dar soporte administrativo a las diferentes áreas (manejo de caja chica, compra de pasajes aéreos del personal de ventas, soporte en las actividades que realiza gerencia general como son reuniones con clientes, con directivos de la organización, etc) y además es responsable de realizar la gestión y negociación para la recuperación de cartera vencida.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social debe de ser cumplidas por todas las organizaciones, para garantizar su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. La implementación de las estrategias también llamada puesta en marcha, tienen un efecto en el medio ambiente y en la

Tabla 28

Matriz de Políticas por Estrategia

Nº	Políticas por estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14	E15	E17	E20	E22	E23	E24	E25
		Dar prioridad a la importación de productos y equipos de países con los que se tenga convenios y beneficios arancelarios, evitando el pago de 6% de ad Valorem.																		
		Capacitar al personal de atención al cliente en habilidades blandas orientadas a la negociación y comunicación asertiva, manejo de conflictos, ventas consultivas y																		
		Difundir soluciones tecnológicas como subestaciones móviles para los sectores de minería y oil&gas, enfocado en los clientes de mediana y gran envergadura, ofreciendo																		
		Comprar un área de 1500 m2 en la zona sur de Perú - Arequipa para el 2022; donde se pueda desarrollar los servicios de mantenimiento de motores																		
		Consignar equipos en la línea de automatización, dirigido a los principales clientes por un periodo entre tres a seis meses; con la finalidad de mostrar la...																		
		Promocionar e incluir en cada una de las propuestas de transformadores de potencia, aceite del tipo vegetal y no el mineral, con la finalidad de contribuir con la conservación ...																		
		Establecer una alianza estratégica de exclusividad con dos o tres canales de distribución, que tengan sucursales en todo el país, un equipo estructurado de ventas y																		
		Aumentar el portafolio de productos eléctricos con la línea mecánica (reductores de velocidad), realizando convenios con distribuidores mecánicos y fabricantes de																		
		Participar en los grandes proyectos de inversión pública y privada a través de empresas integradoras como GyM, Abengoa y Cosapi; tales como minería (Tia Maria &																		
		Desarrollar una alianza estratégica con integradores que tengan cobertura de mercado diferente al de Dyl Electric, para tener acceso a esos mercados de manera																		
		Implementar publicidad visual: con banners en los canales de distribución y dictando charlas en eventos (ferias, colegio de ingenieros); con el propósito de posicionar la																		
		Informar a nuestros clientes sobre los procesos de manufactura que Dyl Electric tiene en todas sus fábricas, en donde prevalece el cuidado del medio ambiente, a través de la página web.																		
		Levantar y monitorear la base instalada de los equipos propios y de la competencia, para ofrecer servicios preventivos y correctivos. Estos ingresos adicionales, puedan suplir la caída en la facturación ...																		
		Implementar capacitaciones técnicas de selección, montaje y puesta en operación de los principales equipos (calibración, vibración, cimentación, factor de servicio, etc.), con el objetivo que el cliente opte ...																		
		Ofrecer capacitación sobre la implementación de sistema automatizado de bombeo, a las empresas de plantas de tratamiento de agua, desahije y minas ...																		
		Dar seguimiento y capacitación de la correcta implementación de la certificación de calidad ISO 9001:2015 en todos los procesos de Dyl Electric, con el objetivo de validar la estandarización de los																		
		Identificar a los canales de distribución que tienen alto índice de morosidad de pago (>60 días y por más de tres meses consecutivos), con la finalidad de descartarlos como canales de distribución.																		
		Diversificar los segmentos de mercado aperturando la línea de Gas&petróleo, construcción y planta de tratamiento de agua, con la finalidad de incrementar los																		
		Identificar los productos con certificación NEMA y UL en las diversas fábricas de Dyl Electric alrededor del mundo, con la finalidad de satisfacer las exigencias técnicas de los clientes mineros.																		
P1	Propiciar la mejora continua de la eficacia del sistema integrado de gestión de la calidad (ISO 9001-2015), difundiendo y cumpliendo de manera permanente lo establecido en el SIG.	X		X		X	X			X				X	X	X				
P2	Promover que todos los trabajadores, sean consultados y participen activamente en todos los elementos del sistema integrado de gestión de la calidad.		X		X					X					X	X		X		X
P3	Implementar un sistema de remuneración ordenado y equitativo para la organización que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.															X			X	
P4	Proporcionar los recursos necesarios para mantener y mejorar las competencias del personal.		X													X				
P5	Implementar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.	X		X						X				X		X				
P6	Difundir las acciones de responsabilidad social empresarial a todo el personal y demás stakeholders, que actualmente viene ejecutando casa matriz a nivel mundial.						X				X					X			X	
P7	Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.															X				
P8	Mejorar los procesos de recuperación de cartera morosa y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la empresa y fortalecer su estructura financiera.																X			X
P9	Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores y clientes.																X			
P10	Cumplimiento legal en todas las operaciones de la cadena de comercialización de los productos importados.	X								X									X	
P11	Proteger la información estratégica de Dyl Electric y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.																			
P12	Comunicar, persuadir y recordar al cliente y socios estratégicos sobre los distintos productos y servicios disponibles.					X		X	X	X	X				X					
P13	Capacitación continua del personal Técnico y de Ventas	X	X			X			X						X					
P14	Difundir a todo el personal la misión, visión, valores y código de ética de la compañía.	X												X						
P15	Las negociaciones con los clientes y socios estratégicos son claras y transparentes.			X		X			X	X	X									
P16	Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes y la ciudadanía en general.			X	X				X	X		X			X				X	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.), por D'Alessio, 2015

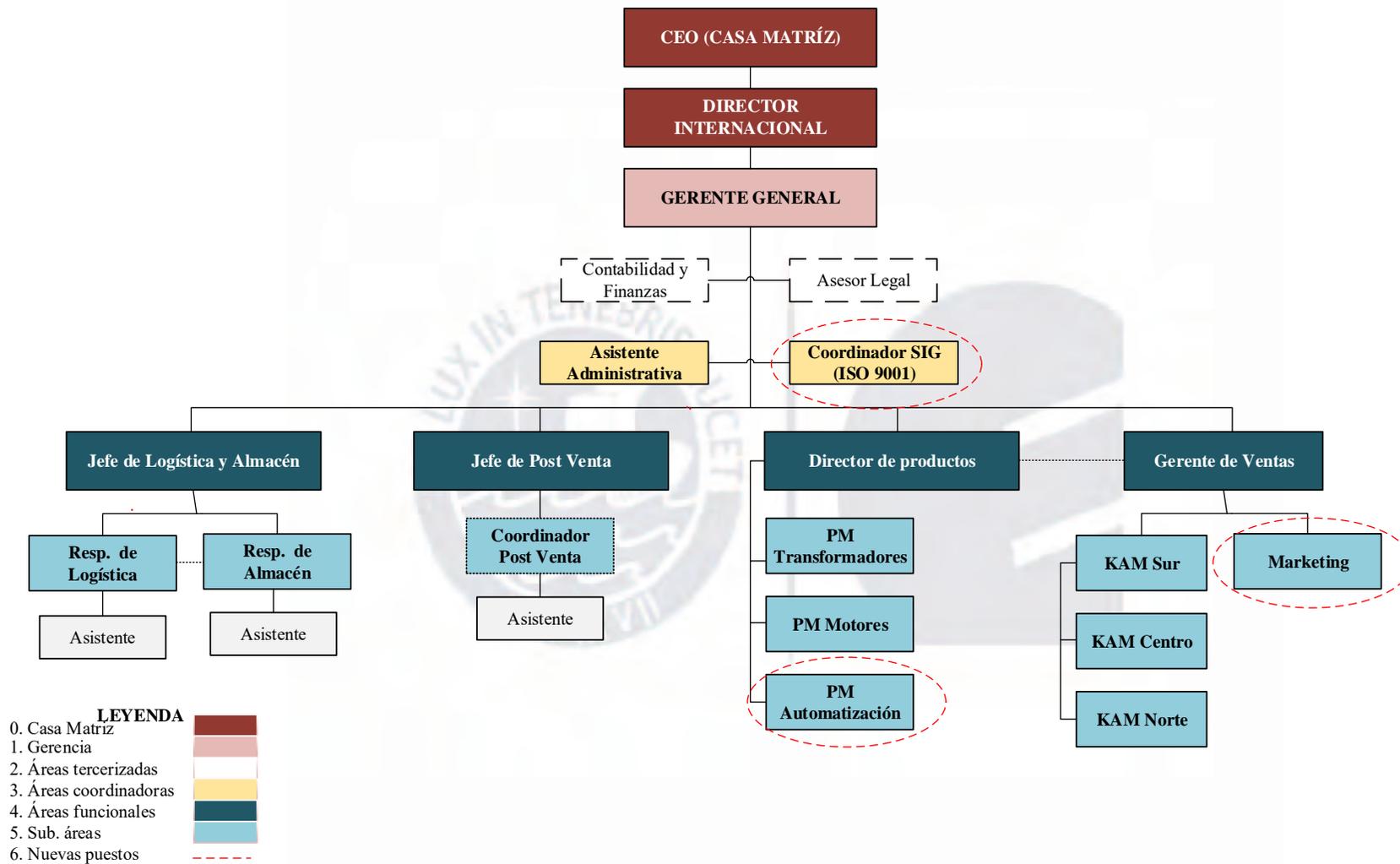


Figura 42. Organigrama ajustado de DyL Electric.

Adaptado de *Organigrama* interno de la compañía, por DyL Electric, 2019, Lima, Perú: Autor.

Los nuevos puestos son coordinador SIG ISO 9001, responsable de marketing, PM automatización, los responsables de logística y almacén son independizados y el asistente administrativo al igual que el coordinador SIG son responsables de coordinar con todas las demás áreas.

ecología de la zona donde se implementará. La conservación del medio ambiente son aspectos que se tienen que tomarse en consideración y ser evaluados cuidadosamente cuando se decide implementar las estrategias. (D'Alessio 2015).

DyL Electric no tiene una política propia de medio ambiente, pero actúa cumpliendo la normativa vigente, evitando o minimizando el impacto ambiental de los productos que comercializa tanto en el proceso de venta como en su implementación y practicando conductas como; (a) respetando la legislación vigente, (b) trabajando con materiales o insumos cuya utilización adecuada no sea perjudicial a la salud ni al medio ambiente. Todas las estrategias a implementar tienen que estar alineadas este principio.

Dado el giro del negocio, uno de los productos con mayores riesgos de impactar de forma negativa al medio ambiente en caso de un siniestro, es el transformador eléctrico. Este equipo, tiene entre sus principales componentes el aceite, el cual cumple dos funciones, el de aislante y de refrigerante y dependiente de la potencia puede llegar a utilizar entre uno y 30 cilindros de aceite. Luego de instalado el equipo en su lugar de trabajo, se realiza una poza alrededor de la misma, con la finalidad de contener y aislar el aceite en caso ocurriera un evento o fuga, y de esta manera se mitiga el daño o impacto que pudiera generar al medio ambiente.

Por otro lado, estamos promoviendo el uso de aceite vegetal, que es mucho más amigable con el medio ambiente y por consiguiente no necesita una poza de contención. En tal sentido, es importante reforzar y promover el uso de éste tipo de aceite en cada uno de los clientes. Por parte de la fábrica, estos productos ya cuentan con la certificación de un sistema de gestión ambiental que es el ISO 14001.

En cuanto a otros componentes eléctricos como los motores eléctricos, que tiene como principal componente el cobre y bronce, se reutiliza estos materiales al culminar su vida útil y de esta manera también contribuyen al medio ambiente.

Respecto a responsabilidad social, DyL Electric realiza eventos de caridad en las fechas festivas como navidad, llevando regalos, alimentos y pasando momentos de acompañamientos a niños más necesitados de un albergue elegido cada año. También, apoya con capacitaciones a alumnos de institutos técnicos de forma gratuita, con la finalidad de contribuir en el desarrollo de los futuros profesionales y su aporte en la industria del país.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Mantener a los colaboradores motivados y dentro de un clima laboral estable es muy importante para cualquier organización, pero cuando hay cambios, es donde el personal tiene que estar más que motivado, tienen que estar comprometido con la organización. Para poder afrontar las dificultades que se presenten y su posterior acción que deberían de tomar.

Para el proceso de implementación de las estrategias, se está considerando tres etapas; (a) etapa de concientización de un mes; que consiste en informar de manera asertiva sobre los beneficios que traerían para la organización y por consiguiente para cada uno de los trabajadores, así como las consecuencias de no implementarlas, esto se realizaría en reuniones de dos veces por semana y con grupos no mayores a ocho personas por sesión para su mayor efectividad. (b) Etapa de implementación de tres meses; para esta etapa se capacitará a un grupo de colaboradores que puedan liderar la implementación en cada una de sus áreas bajo la supervisión del encargado del proyecto, estos colaboradores capacitados acompañando a cada uno de los colaboradores que estén involucrados de forma directa e indirecta a pasar esta etapa entre la implementación y trabajo diario. (c) Etapa de ejecución de seis meses; donde se realizará el seguimiento, correcta ejecución y posibles ajustes propios de cualquier cambio o nuevos procesos y que estarán liderados por los implementadores, y esto a su vez estarán encargados de recoger la data inicial y su posterior seguimiento en el tiempo con la finalidad de cuantificar los resultados obtenidos.

La implementación se realizará con el personal existente y no se realizará nuevas contrataciones, se reforzará el empoderamiento en los puestos de trabajo actuales y en caso la situación lo amerite se propondrá cambios de funciones y puestos de trabajo con nuevos indicadores de control, como los de cumplimiento de implementación de cambios o mejoras en su labor con indicador de tiempo actual versus lo mejorado.

DyL Electric realiza una motivación intrínseca a cada uno de sus colaboradores, realizando el empoderamiento en sus puestos, siendo flexibles con los acontecimientos familiares que pudiera tener. También apoya en la realización personal, solicitando metas personales y realizando su revisión de forma anual, estas metas son totalmente personales y debe de contribuir con el desarrollo personal de cada colaborador y no es parte del compromiso ni entra en la evaluación anual como colaborador de compañía.

También la compañía realiza motivaciones del tipo extrínseca, dando bonos de cumplimiento de metas anuales tanto individual y grupal, poniendo mayor énfasis y mayor peso a los cumplimientos individuales.

7.7. Gestión del Cambio

Cabe resaltar la forma de toma de decisiones en DyL Electric sobre la ejecución de estrategias, las cuales están sujetas a una previa coordinación y conocimiento de la casa matriz en Brasil, como se mencionó en el punto 7.4 (Estructuración Organizacional). Una vez que la gerencia general de DyL Electric en Perú cuenta con el presupuesto aprobado para la implementación de las estrategias por DyL Electric Brasil, entonces procede a la ejecución de cada estrategia siguiendo con independencia y lo que compete con las responsabilidades y el control en la estructura empresarial. La responsabilidad de la gestión del cambio en DyL Electric recae sobre la Gerencia General y el equipo de gerentes, a quienes se les debe instruir los mecanismos necesarios para la difusión y puesta en marcha, para que a partir de ellos se trasmita a todos los niveles de la organización, haciendo un hincapié sobre la importancia de

realizar los cambios para el cumplimiento del plan estratégico. De la misma forma, la Gerencia debe incentivar la cultura de cambio en toda la organización para que esté lista y dispuesta a aceptarlo y afrontarlo.

El proceso de implementación de las estrategias genera cambios estructurados en toda la organización de DyL Electric, e inclusive cambios culturales, lo que exige que el cambio siga pasos adecuados para su correcta ejecución.

Existen errores en la implementación de las estrategias y muchos de estos se deben a la resistencia al cambio por parte del personal. Entonces se mencionan los principales errores que cometen las organizaciones que fallan en el proceso. Primer grave error es el exceso de complacencia, al otorgar demasiado plazo de adaptación a los colaboradores, por lo tanto, se crea una respuesta pasiva ante una negativa al cambio. Segundo error a evitar es la no formación de equipos para la implementación de cambios y la ausencia de un líder de cambio, esto genera que los colaboradores sigan vagamente el cambio de la estrategia y se desvirtúe el norte de la estrategia. Finalmente, el tercer grave error es la poca claridad de la visión y no comunicarla a todos, entonces no se tiene claro el objetivo a lograr con los cambios durante la implementación de la estrategia, por ende, los colaboradores sienten que su zona de confort ha sido invadida y sin llegar a ningún rumbo.

Para poner en marcha la correcta implementación de las estrategias, se cita los ocho pasos para la gestión de cambio de manera exitosa propuesto por Kotter (1996) en su libro “Liderando el Cambio”.

Primer paso es crear el sentido de urgencia de los directivos dirigido a todos los trabajadores, en donde se requiere que se elimine el grado de complacencia a los colaboradores, presionar para romper el status quo de los procesos anteriores, hacer sentir que el cambio es necesario, en otras palabras, hacer que los colaboradores comprendan el cambio y se involucren en la implementación de las estrategias. Segundo paso es crear coalición en los

equipos de trabajo, a través de generar un ambiente de confianza, incidir en un compromiso de implementación de las estrategias de forma compartida, involucrar a las personas correctas, es decir, a aquellos líderes que mueven a las personas. Tercer paso es dar a conocer de forma clara y precisa la visión y las estrategias a implementar, y también que los logros que se van alcanzar al cumplir con cada una de las estrategias. Cuarto paso es la comunicación a todo el personal sobre la implementación de las estrategias, así también que están orientadas al cumplimiento de las OLP's a través de los logros intermedios (OCP's), evitar malos entendidos o rumores, y si se requiere brindar charlas de capacitación para la implementación. Quinto paso es empoderar a las personas clave que se encarguen del logro de los grupos de estrategias, quitando obstáculos burocráticos y delegar poder de decisión para la implementación. Sexto paso es la comunicación de los logros obtenidos, con la finalidad de dar motivación al personal que, si es alcanzable cada estrategia, ya que los resultados serán tangibles y visibles. Séptimo paso es reforzar beneficios para ganar impulso, mediante el análisis de las buenas prácticas para la consecución de estrategias logradas, aplicando la mejora continua como valor compartido, relevante recalcar que no se ha ganado la victoria y tampoco disminuir el sentido de urgencia, aquí la aplicación de indicadores son clave para poder fijar el desempeño de los agentes de cambio y nivel de implementación. Finalmente, el octavo paso es anclar los cambios en la cultura, con citar constantemente (institucionalizar) que el cambio es bueno y trae resultados óptimos y sostenibles, también fijar el comportamiento deseado a seguir cuando se implemente las estrategias, y después de la implementación de estrategias, identificar a los líderes de cambio y poder incluir nuevos líderes para futuras implementaciones.

7.8. Conclusiones

Para la estructura organizacional, si bien es cierto se aumentó a diecinueve el personal (antes catorce trabajadores), el cual ayudará a cumplir las estrategias planteadas, es muy

importante resaltar la estructura matricial que sigue DyL Electric desde casa matriz el cual le hace una organización ágil a pesar de ser una corporación de más de 30 mil empleados a nivel mundial.

Si bien la compañía no tiene fábricas localmente y por consiguiente un proceso de calidad y medio ambiente acorde a dicha estructura, la compañía como filial de venta, se rige bajo las normativas vigentes y realiza un fiel cumplimiento en las oficinas y áreas de influencia, realizando reutilización, proponiendo aceite productos de bajo o nulo impacto en el medio ambiente; de esta manera controlando este aspecto y que no sea impedimento para el éxito en la implementación de las estrategias.

La gestión de cambio es importante para la puesta en marcha de las estrategias, por lo tanto, es vital considerar las resistencias al cambio que surgen en la implementación, y seguir los ocho pasos de Kotter (1996) es una herramienta que ayudará a la consecución de cada estrategia, y el líder será el gerente general como propulsor del cambio.

Finalmente, para el proceso de implementación, se mantendrá los puestos actuales, reforzando el empoderamiento en los puestos de trabajo actual, y se colocará indicadores de gestión para su evaluación medibles de forma anual, así también políticas de motivación al personal con programas de capacitación que estén orientadas al crecimiento de la personal en aptitudes y actitudes, fomento del compromiso con la empresa y su participación activa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

A continuación, vamos a revisar las perspectivas de control, las cuales ayudan a medir y evaluar los OCP y estrategias propuestas anteriormente. Además, debemos de asegurar que los OCP sean medibles, pues su evaluación lo requerirá y su futuro control también. Dentro de las perspectivas de control tenemos (a) aprendizaje y crecimiento, (b) procesos internos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva de control permite la evaluación de capacidades del personal que es la base del crecimiento de la organización y muestra la capacidad de la empresa para aprender de su crecimiento, para luego aplicar innovación en la operación de la empresa DyL Electric. La evaluación del aprendizaje y crecimiento ayuda a detectar debilidades que se deben reforzar, todo esto con el objetivo de facilitar el cumplimiento de nuestros OCP. Para el caso de DyL Electric, esta perspectiva es desarrollada continuamente, debido a que el sector donde se desarrolla es cambiante, debido principalmente al desarrollo de la tecnología, por lo cual DyL Electric al ser un distribuidor, necesita obligatoriamente estar a la vanguardia de estos cambios tecnológicos y de los productos que ofrece.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se identificaron a tres objetivos a corto plazo (OCP 3.3, OCP 4.1 y OCP 4.2), a través de las cuales se espera incrementar el nivel de competitividad de nuestro personal especializado. Entonces, el tener al mejor talento humano capacitado en temas de tecnología de cada una de las unidades de negocio, brindará información más relevante a nuestros clientes, incrementando nuestras posibilidades de concretar contratos; de la misma manera de manera progresiva capacitar al personal encargado de la implementación del sistema de calidad en los procesos, de forma que para el año 2022, se tenga el 100% de personal involucrado en los proyectos de DyL Electric.

8.1.2. Procesos Internos

Se analiza los procesos que pueden dar resultados óptimos en los tiempos programados. Los procesos que puedan aportar valor en la implementación de las estrategias, serán considerados para la etapa de implementación, por ejemplo, los procesos de ventas, logística y los de finanzas.

Para llegar al objetivo interno, se ha considerado dos objetivos de corto plazo (OCP 3.1 y OCP 3.2) alineados a la certificación ISO9001:2015, que permitirá la implementación de procesos de calidad inexistentes y mejora en los existentes. También incluye indicadores de productividad, calidad del producto, costo del producto y eficiencia en la línea.

Desde esta perspectiva son analizados aquellos procesos de la empresa que están dirigidos a obtener el rendimiento esperado en los tiempos programados. Así, este grupo de indicadores incluye aquellos que están relacionados con la implementación de la documentación de calidad del proceso, como son los indicadores de productividad, de calidad del producto, de costos del producto, de eficiencia del proceso de venta y el cumplimiento de los lineamientos de certificación, en contraste a lo ejecutado.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva se centra en cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello; así también centra en aspectos como la imagen de la empresa para sus clientes. Cabe resaltar que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando debido a que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa. (CEEI Ciudad Real, 2009).

Dentro de la perspectiva del cliente, se identificaron cuatro objetivos a corto plazo (OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3 y OCP 1.4), a través de las cuales se espera identificar la base instalada de las marcas de competidores en las tres líneas de negocios, como de la marca propia de manera anual y mejorar la satisfacción del cliente; ampliar la cuota de mercado

llegando a tener la incrementar la cobertura; y lograr a través de estas iniciativas el incremento en las ventas para luego alcanzar los objetivos a largo plazo y la visión.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras perspectivas, describe lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes, cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Por lo tanto, los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan generalmente de los ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos, etc., en cuanto a los indicadores se encuentran el beneficio/margen neto, flujo de caja, ROE, ROA, índice de solvencia, índice de liquidez, etc.

Dentro de la perspectiva financiera, se identificaron cuatro objetivos a corto plazo (OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3 y OCP 2.4), a través de las cuales se controla la situación económica de la empresa, y se espera el crecimiento en ventas de las tres líneas de negocio, reducción del tiempo del tiempo promedio de las cuentas por cobrar y reducción de gastos de ventas.

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

En la Tabla 29, del Tablero de Control Balanceado se despliegan los OCP estructurados en función de las cuatro perspectivas en análisis. Con lo mencionado, hará más viable la evaluación de las estrategias por medición y comparación, permitiendo ver la dirección de DyL Electric realizando las correcciones que sean necesarias en el momento oportuno.

8.3. Conclusiones

Para la implementación de cada estrategia se necesita desarrollar OCP, y llevar un control de actividades es clave para que se concrete en una fecha determinada. El BSC es la

herramienta por excelencia para lograr un orden en la consecución de objetivos, por lo tanto, contar con un sistema de seguimiento conllevará al éxito.

Todos los objetivos a corto plazo cuentan con su cronograma de actividades establecido y ordenado por trimestres desde el 2020 hasta el 2022 para que logre la consecución de todo. Además, involucra la participación de un encargado, para que asuma la responsabilidad del seguimiento y los indicadores para la evaluación.

Es importante resaltar la importancia del cumplimiento del tercer OLP, ya que mediante la implementación del sistema de calidad ISO9001:2015, permitirá a la compañía realizar un paso a la estandarización en cada uno de los procesos, permitiendo eliminar tiempos en reprocesos que impactan de forma directa en los costos. De esta manera se puede exigir a los proveedores tengan procesos certificados.

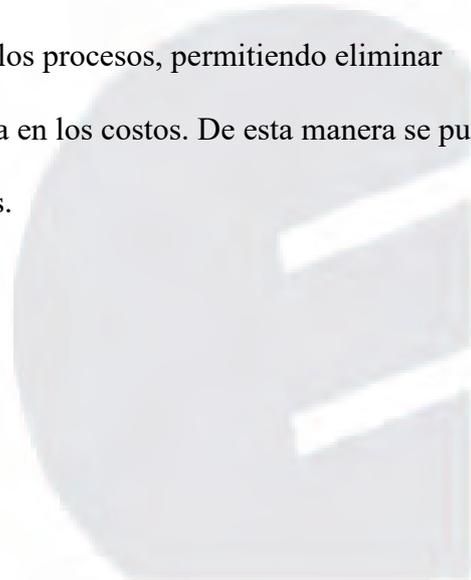
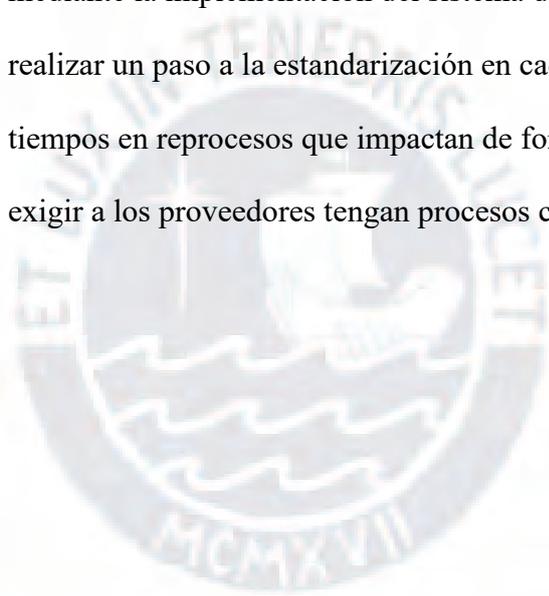


Tabla 29

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para DyL Electric

		CRONOGRAMA:				Planificado											
Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Cronograma de Actividades												
					2020				2021				2022				
					1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	
Cliente	OCP 1.1	Al 2020 lograr ventas por S/.52.64 M., identificando el 40% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5% en automatización de accionamiento, 31.5% en motores eléctricos de corriente alterna y 19.5% en transformadores de potencia en aceite.	Ventas anuales, porcentaje de base instalada y porcentaje de participación de mercado	Soles porcentaje	Comité de Comercialización	■											
Cliente	OCP 1.2	Al 2021 lograr ventas por S/.56.96 M., identificando el 60% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5.5% en automatización de accionamiento, 33.75% en motores eléctricos de corriente alterna y 21.25% en transformadores de potencia en aceite.	Ventas anuales, porcentaje de base instalada y porcentaje de participación de mercado	Soles porcentaje	Comité de Comercialización					■							
Cliente	OCP 1.3	Al 2022 lograr ventas por S/.61.27 M., identificando el 80% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 6% en automatización de accionamiento, 36% en motores eléctricos de corriente alterna y 23% en transformadores de potencia en aceite.	Ventas anuales, porcentaje de base instalada y porcentaje de participación de mercado	Soles porcentaje	Comité de Comercialización									■			
Cliente	OCP 1.4	Al 2022 adquirir uno de los tres mayores distribuidores de equipos eléctricos del Perú, para aumentar la participación de mercado a nivel nacional en la línea de automatización a 6%. Al cierre del 2018 la participación de mercado fue del 4%.	Porcentaje de base instalada y porcentaje de participación de mercado en automatización.	Porcentaje	Comité de Comercialización									■			
Financiera	OCP 2.1	Al 2020 reducir los días de cobranza a 94 días, al 2021 reducir los días de cobranza a 76 días y para el 2022 reducir los días de cobranza a 58 días. Al cierre del 2018 los días promedio de cobranza fueron de 130 días.	Periodo promedio de cobranza	Días	Gerente General									■			
Financiera	OCP 2.2	Al 2020 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 6%, al 2021 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 5%, al 2022 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 4%. Al cierre del 2018 la relación gastos de ventas sobre ventas netas fue de 8%.	Gastos de ventas/Ventas netas	Porcentaje	Gerente General	■				■				■			
Financiera	OCP 2.3	Al 2022 lograr tener en operación el Sistema SAP, reduciendo en su totalidad los procesos que no agregan valor, y enfocarse en facturación, pagos y cobranzas, asegurando la sostenibilidad del ROE	Módulos implementados/Módulos planificados	Porcentaje	Tecnologías de Información									■			
Financiera	OCP 2.4	Al 2022 lograr no exceder 3 puntos porcentuales los márgenes estimados al cierre de la venta, al momento de ejecutar un proyecto (6 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 4 puntos porcentuales el tercer año y 3 puntos porcentuales el cuarto año). Al cierre del 2018 se tiene una reducción del margen de 7 puntos porcentuales.	Utilidad Neta/Ventas Netas	Porcentaje	Comité de Comercialización	■				■				■			
Procesos Internos	OCP 3.1	Al 2020 lograr el levantamiento y documentación de todos los procesos de la organización. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.	Tareas ejecutadas/Tareas planificadas	Porcentaje	Coordinador Sistemas de Calidad	■											
Procesos Internos	OCP 3.2	Al 2022 lograr la certificación con un auditor externo en la calidad de los procesos e implementar un sistema de evaluación semestral con el objetivo de tener una retroalimentación de nuestros clientes.	Nivel de implementación/Lineamientos de certificación	Porcentaje	Coordinador Sistemas de Calidad					■				■			
Aprendizaje	OCP 3.3	Al 2020 lograr tener a nuestro personal certificado en un 33% en la calidad de los procesos, para el 2021 tener certificado en un 66% de nuestro personal y para el 2022 tener certificado en un 100% de nuestro personal. Al cierre del 2018 no se cuenta con personal certificado.	Número de participantes cursando las capacitaciones	Nro. de personas	Coordinador Sistemas de Calidad	■				■				■			
Aprendizaje	OCP 4.1	Al 2021 lograr realizar un estudio de clima laboral e implementar jornadas de integración, para mejorar el compromiso del capital humano, a razón de 2 por año. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información.	Encuestas de clima laboral	Resultados cualitativos	Gerente General					■				■			
Aprendizaje	OCP 4.2	Al 2022 realizar un plan de capacitación de forma anual de acuerdo al perfil de cada colaborador y a su línea de carrera. Estas capacitaciones estarán orientadas a desarrollar las habilidades duras y blandas.	Número de participantes cursando las capacitaciones	Nro. de personas	Gerente General					■				■			

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.), por D'Alessio, 2015

Capítulo IX: Competitividad de DyL Electric

La competitividad es el enfoque clave que toda organización debe tener presente y ser de conocimiento pleno en la organización para poder sobresalir dentro de la industria y principalmente, ser una organización sostenible en el tiempo. El desarrollo de un Plan Estratégico favorece a que una organización sea más competitiva que otra, sin embargo, debe estar orientada a determinantes y modelos para la adecuada medición, ya que todo lo medible puede ser mejorado. Entonces afrontar los desafíos que presenta la industria y también vencer las adversidades internas, para lo cual es obligatorio desarrollar las ventajas competitivas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Para poder orientar adecuadamente los esfuerzos hacia la competitividad y poder identificar las ventajas competitivas dentro de DyL Electric, es vital tener conocimiento de los conceptos que conlleva. El Foro Económico Mundial (2016), que ha medido la competitividad de los países desde 1979 hasta la fecha actual, lo define como "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país". Se puede inferir que existe una relación entre competitividad y productividad. Según Prokopenko (1987) la productividad lo define como "el uso eficiente de los recursos: trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información; en la producción de diversos bienes y servicios. Entonces, se puede indicar el vínculo entre los productos obtenidos de un proceso productivo y los recursos que se utilizaron para crearlos, y hacer el uso eficiente de estos recursos es el factor preponderante para lograr la productividad".

El Centro de investigación del comportamiento social (Responsabilidad y Bienestar, 2013), menciona la relación existente entre bienestar y productividad, indica que la búsqueda de la felicidad como norte en nuestro capital humano, no va asegurar una vida de satisfacción sostenible, ya que las organizaciones felices suelen ser poco productivas y altamente vulnerables. Sin embargo, lograr el bienestar con productividad significa ser competitivo y

sostenible en el tiempo. Existen instituciones a nivel mundial, orientadas a lograr productividad promoviendo el bienestar, el cual trae frutos y resultados medibles. Para DyL Electric es importante que el capital humano goce de bienestar en su puesto de trabajo, y lo refleje con altos índices de productividad.

Es importante citar el comentario de Prokopenko (1987) sobre el paper publicado por Mukjerjee y Singh donde indicó que para que una organización logre alcanzar alta productividad es necesario manejar adecuadamente los factores internos y externos que la afectan. Dentro de los factores internos encontramos los factores duros que se relacionan con los recursos que cuentan una organización como es el caso de productos, plantas y equipos, tecnología, materia prima y energía; los factores blandos son todas las personas y la estructura organizacional dentro de una organización. En relación a los factores externos contamos con los ajustes estructurales, recursos naturales y la administración pública e infraestructura.

Por otro lado, Porter. M (2009) en su libro Ser Competitivo, menciona que la competitividad es el factor que determinara el éxito o fracaso de las organizaciones. Por lo tanto, se desprende el término de ventaja competitiva, el cual consiste en agregar valor (cadena de valor) en cada ámbito de la organización que determinará ubicarse en una mejor posición frente a la competencia, ser más eficiente y conseguir un mejor retorno de la inversión. Discierne también el término de ventaja comparativa, que consiste en comparar el costo y los recursos que necesita una organización para producir lo mismo que otra, con la finalidad de producir al menor costo. En síntesis, explotar la ventaja competitiva tendrá mejores resultados, ya que hace a una organización sostenible en el tiempo, y superior a la competencia.

Ser competitivo conlleva a tener una estrategia competitiva, por lo cual, DyL Electric está respondiendo ejecutando un Plan Estratégico, a través de las estrategias genéricas. Se

está estableciendo la estrategia de diferenciación, además de los productos de alta calidad, se agrega valor con el servicio post venta que reciben los clientes, que hoy en día es la única diferencia notable para poder sobresalir dentro de la industria. Muchos de los productos que se ofrecen dentro del rubro, cumplen con la funcionalidad, sin embargo, ante la ocurrencia de un problema, el nivel de servicio en relación a la respuesta agrega mucho valor e inclusive es un decisor de compra, he ahí donde DyL Electric apunta para estar a la vanguardia.

Notar que ya se aplicó las cinco fuerzas de Porter en el capítulo 3, donde se analizó cada una de las cinco fuerzas competitivas: poder de negociación de los clientes, de los proveedores, nuevos posibles aspirantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes; con el propósito de medir la atractividad de la industria y determinar las ventajas competitivas.

Además, el desarrollo del diamante de Porter, el cual consiste en desarrollar un modelo que determina los factores que hacen a los países y/o organizaciones más competitivas y por medio del cual alcanzan el éxito empresarial, presentada por primera vez en 1990 por Michael Porter en su libro "La ventaja competitiva de las naciones". Menciona los siguientes factores: (a) las condiciones de los factores, (b) características de la demanda, (c) sectores relacionados o auxiliares y (d) estrategia empresarial, estructura y rivalidad. Con esto DyL Electric podría reconocer cuales son los factores que lo hacen competitivo dentro de la industria.

9.1. Análisis Competitivo de DyL Electric

Para determinar el nivel competitivo de DyL Electric, tenemos que hacer referencia a las teorías de competitividad, donde se tiene al Modelo Internacional de Adam Smith, el modelo de las Ventajas Competitivas de Michael Porter, ambos disgregan en dos determinantes tanto la ventaja nacional competitiva que se detalla en el Informe del Foro Económico Mundial (2016) desarrollado cada año; y el modelo de competitividad

demostrado en el Ranking de Competitividad Mundial también publicado cada año por la prestigiosa organización Institute for Management Development (IMD).

El reporte global de competitividad 2018 enunciado por el Foro Económico Mundial (2018) ubica al Perú en el puesto 63 de 140 países, cuyas economías son medibles en el ámbito competitivo y nivel de productividad. En dicho reporte, cada país es evaluado considerando 12 pilares separados en tres grandes ámbitos: (a) requerimientos básicos, (b) mejoradores de eficiencia y finalmente (c) innovación y sofisticación de factores; a continuación, se detalla los pilares:

El primer ámbito contiene cuatro pilares y son: Instituciones, Infraestructura, Entorno macroeconómico y Salud y educación inicial. Cabe señalar que el Perú, se encuentra en el criterio nro. 1 en Estabilidad macroeconómica.

El segundo ámbito contiene seis pilares y son los siguientes: Educación superior y entrenamiento, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero, Preparación tecnológica y Tamaño del mercado.

Finalmente, en el tercer ámbito cuenta con dos pilares de análisis y son: Sofisticación de negocios e Innovación.

Los indicadores clave que considera el Foro Económico Mundial (2018) son el número de habitantes 31.8 millones, PBI per Cápita de 6,762.2 dólares americanos, crecimiento anual promedio en los últimos 10 años de 4.8% datos según International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (2018). Sobre el desempeño de Perú, según la Figura 43 se tiene un alto índice de desarrollo en Entorno macroeconómico (tercer pilar) siendo superior al promedio de los países de Latinoamérica y el Caribe, logrando una puntuación de 5.4; el siguiente pilar donde se tiene una alta puntuación es el cuarto, correspondiente a salud y educación primaria, teniendo 5.4 puntos muy parecido dentro del

promedio de países de Latinoamérica. En relación a las puntuaciones más bajas, Innovación se tiene 2.8, uno de los más bajos de la región.

Dentro del Ranking de Competitividad Mundial 2018, desarrollado por IMD e interpretado en conjunto por los profesores de Centrum, Percy Marquina y Luis del Carpio en su última publicación en el año 2018, muestran el índice de competitividad regional del Perú (ICRP) 2018 el cual mide la competitividad regional que abarca la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio integral de sus pobladores, así como el incremento de la productividad empresarial. El Perú sube una posición, pasando del puesto 55 al 54 dentro de 63 países, lo cual muestra ligeros avances en ciertos factores que se evalúan en los tres subíndices



Figura 43. Puntuación de Perú dentro del Fondo Económico Mundial Tomado de Reporte del Fondo Económico Mundial 2018, por K. Schwab, 2018, Ginebra, Suiza: World Economic Forum. (http://www3.weforum.org/docs/LA18_Report_Spanish.pdf)

En el primer subíndice de requerimientos básicos, involucra cuatro pilares:

Instituciones, Infraestructura, Desarrollo macroeconómico y Salud. En el segundo subíndice potenciadores de eficiencia se tiene seis pilares: Alta educación y entrenamiento, Eficiencia

en los mercados de bienes, Eficiencia en el mercado laboral, Desarrollo de mercado financiero, Investigaciones tecnológicas y Tamaño de mercado. Finalmente, en el tercer subíndice se tiene dos pilares: Sofisticación de negocio e Innovación.

Los aspectos en los que se mejora, en relación a los otros países de la muestra son: Empleo, Política Fiscal, Legislación para los Negocios, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Infraestructura Básica, Salud y Medio Ambiente y Educación. Por otro lado, los puntos en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social.

Los resultados generales del 2018 muestran que el Desempeño Económico no guarda información clave como otros años, porque se dieron fenómenos como: menores tasas de crecimiento del PBI real, la disminución en la inversión extranjera, desmejoramiento de la balanza comercial y términos de intercambio, y al incremento en el nivel de precios. Aunque un punto favor es que el nivel de empleo mejoró ligeramente (escalando dos posiciones). Se infiere que la función del gobierno ha sido ineficiente al implementar políticas públicas truncas por discordancias entre el legislativo y el ejecutivo, carencia en el desarrollo del marco legal para las empresas y ser claros para evitar malas interpretaciones por parte de la sociedad y se conviertan en conflictos sociales.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de DyL Electric

La ventaja competitiva que debe desarrollar DyL Electric para lograr sus objetivos propuestos a mediano plazo es: (a) la consolidación de un área y servicio de pos-venta que le permita realizar la configuración y puesta en marcha de los equipos suministrados por la compañía DyL Electric y por sus principales integradores, esto le permite demostrar excelente calidad hacia los clientes y canales de distribución, (b) capacidad de desarrollar soluciones integrales que les permita participar de forma directa en los proyectos más

importantes del país a un precio competitivo, (c) productos que dispongan de los últimos avances tecnológicos en las tres líneas de negocio, mucho de sus competidores ya lo están integrando en sus nueva gama de productos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de DyL Electric

De acuerdo con Berumen (2006, citado por D'Alessio, 2015), un clúster es un conjunto de organizaciones, no necesariamente de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos. Por su parte Porter (2012), define los clústeres como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten, pero también cooperan. Ambos autores coinciden en que la unión de diferentes empresas es mayor que la suma de las partes y que esta unión ayuda a aumentar la competitividad de la nación o región y por supuesto de sus organizaciones. Los clústeres también contribuyen a aumentar la diferenciación, generar ventajas competitivas, reducir la competencia interna y actuar sinérgicamente.

Bajo estos conceptos DyL Electric, no forma parte de ningún cluster, adicional a ello DyL Electric a la fecha no realiza alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro y la venta de sus artículos los realiza de manera independiente, desde luego que como varias empresas importadoras se benefician de las políticas arancelarias del MERCOSUR.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres o cúmulos de acuerdo a Porter (2009) se refiere a la concentración o conglomeración geográfica (i.e., local, regional, nacional, o transnacional) de empresas e instituciones interconectadas, pertenecientes a un campo concreto con características comunes y complementarias entre sí, que cooperan con el fin de mejorar su competitividad en el mercado. Para que una institución logre calificar como clúster debe de cumplir ciertas

características, como: (a) incrementar la competitividad del sector, (b) acceso a los recursos y materiales especializados, (c) la falta de complementariedad e innovación, entre otras. A nivel de Latinoamérica, Perú se encuentra en una ubicación favorable, ya que Brasil es uno de los principales consumidores de energía eléctrica en la región, adicionalmente DyL Electric cuenta con su casa matriz en dicho país, logrando intercambio de experiencias de estas empresas que forman parte del mismo grupo.

El sector está conformado por las empresas que brindan productos y servicios relacionados a energía (i.e., automatización, motores, transformadores), reguladores (i.e., Ministerio de Energía y Minas, OSIPTEL, OSINERGMIN, ADUANET), y clientes (i.e., empresas privadas y estatales; principalmente las que cuentan con proyectos de inversión). Son las empresas mencionadas anteriormente las que trabajando en conjunto y buscando sinergias pueden dar sostenibilidad de obtención de beneficios, en la cual todos los incluidos dentro del clúster se verán beneficiados. Los aspectos estratégicos son la facilidad del acceso a recurso material y más especializado, se obtendrá mayor acceso a la información especializada, se promoverá la complementariedad, el acceso a instituciones y a los bienes públicos, se incentivará la medición del rendimiento incrementando la capacidad de innovar, la creación de nuevas empresas y la expansión del clúster.

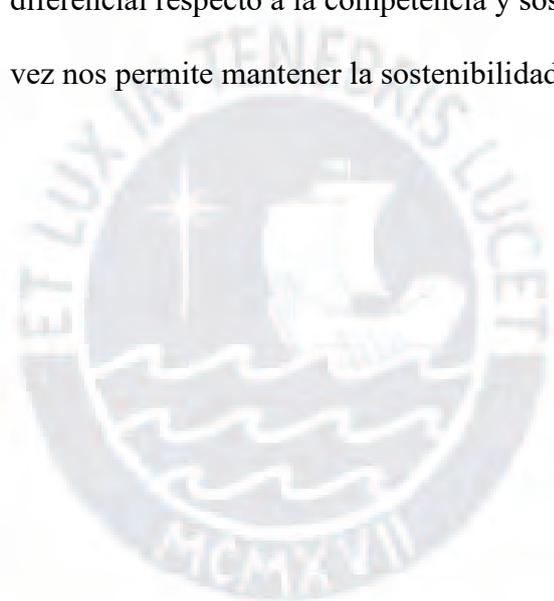
9.5. Conclusiones

El nivel de competitividad de Perú dentro de la región Latinoamérica, es relevante, ubicándose en el lugar 72 de 137 países; en Latinoamérica detrás de Chile (33) y Colombia (66) teniendo una puntuación sobresaliente en el pilar de entorno macroeconómico y como factor a corregir es la corrupción pues tiene un 18% de incidencia en relación a los problemas para iniciar negocios, según el Foro Económico Mundial (2016). De acuerdo al ranking de competitividad mundial elaborado por IMD Perú se encuentra en la posición 54. La tendencia de los resultados de Perú, en los últimos años, no ha sido buena. Desde el 2008, año en el que

se alcanzó la mejor posición 35, ha bajado en el ranking hasta llegar a la posición 55 en la edición del año pasado (2017).

Dado que el Perú es un país atractivo en varios sectores económicos como la minería, pesca, agroexportación, etc; es importante el rol del estado en promover clústeres en zonas estratégicas del país que ayuden a promover las inversiones y DyL Electric pueda ser parte de ello.

Las ventajas competitivas nos permiten identificar los puntos que nos permite tener un diferencial respecto a la competencia y sostener los precios durante los concursos. Estos a su vez nos permite mantener la sostenibilidad a largo plazo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 31 se representa el Plan Estratégico Integral, que sintetiza en un solo cuadro todo el proceso estratégico elaborado para DyL Electric. Entonces, muestra todas las partes críticas del proceso estratégico, así también integra el rol que desempeñan cada parte para el plan. Las partes se resumen en tres etapas que los constituyen: insumos, procesos y puesta en marcha.

10.2. Conclusiones Finales

1. DyL Electric cuenta con personal técnicamente calificado para dar seguimiento y soporte a las soluciones brindadas a nuestros clientes, por lo tanto, dentro del plan de capacitaciones al capital humano, el personal recibe capacitaciones de forma trimestral, bimensual y mensual en técnicas para maximizar las ventas y en temas de certificación de calidad; y esto permite que mejore el clima laboral desde la perspectiva del personal, porque sabe que la empresa se preocupa por ellos.
2. DyL Electric tiene ventajas competitivas dada la cercanía a la casa matriz, tales como: respuesta inmediata relacionado a las entregas (menor o igual a un mes), rápida asistencia técnica ante situaciones complejas (menor igual a 12 horas) y practicidad con el idioma, puesto que todos los manuales y asistencia son en español y no necesita traducción de otro idioma.
3. DyL Electric no cuenta con la certificación ISO 9001:2015 haciendo carente la estandarización de procesos, esto genera desventaja a DyL Electric frente a sus competidores, ya que los clientes piden esta certificación de calidad a sus proveedores. Además, internamente el área de logística, facturación, cuentas

por cobrar, cuentas por pagar son algunas de las áreas más sensibles a esta falta de proceso definido.

4. DyL Electric tiene altos índices de días de promedio de cobranza (130 días), los cuales afectan los ingresos y disponibilidad de efectivo, siendo política de la empresa otorgar 58 días de crédito, y poseer mayor liquidez para la rápida rotación de stock y solicitar inventario de mantenimiento a fábrica.
5. DyL Electric Brasil al observar un índice de rentabilidad superior a la meta de la filial Perú, elevaría el precio de exportación de los productos en sus tres líneas de negocio, a fin de mantener los márgenes de utilidad dentro de la meta anual (9 a 10%). Por lo tanto, por políticas corporativas al existir una sobre ganancia se tendría que derivar los fondos a casa matriz, sin la opción de reinvertir o disponer del excedente, esto origina que una de las metas sea mantener la rentabilidad.
6. La estructura organizacional de la Corporación DyL Electric tiene una gran flexibilidad por su estructura matricial horizontal, la cual le permite ser una organización ágil en toma de decisiones, competitiva en soporte al cliente, lo que facilita la puesta en marcha del presente plan estratégico de cara a la ejecución de las estrategias propuestas. Esto se alinea al crecimiento en participación de mercado; teniendo actualmente fábricas en 12 países, sucursales de venta en 26 países y presencia a través de distribuidores en 85 países.
7. DyL Electric hoy viene aplicando estrategias genéricas de diferenciación en base al desarrollo tecnológico para cada sector industrial y, estrategias alternativas intensivas orientadas a mayor cobertura de canales de distribución y personal de DyL Electric permanente en cada zona; sin embargo aún falta

potenciarlas para lograr un mayor posicionamiento de marca en el mercado nacional peruano.

8. DyL Electric cuenta con una oportunidad de incursionar en el negocio de los servicios de mantenimiento en sus tres líneas de productos, actualmente sólo se tiene registrado el 20% de la base instalada de marca propia, faltando identificar las marcas de la competencia, por ende, no permite desarrollarse en este negocio.
9. DyL Electric no cuenta con un área de marketing ni con un plan de trabajo detallado, por consiguiente, no puede cuantificar los beneficios que genera la participación en eventos y ferias, debido a que no se tiene un registro de clientes potenciales, ni la exposición de nuevas líneas de productos que se está comercializando en los clientes fidelizados.
10. DyL Electric cuenta con competidores altamente especializados en la línea de automatización, con una participación de mercado de: ABB con 18.3%, Schneider Electric con 13.3%, Rockwell con 11.6% y DyL Electric con 4.2%; por lo tanto, exige mantenerse actualizado y a la vanguardia de las últimas novedades en automatización para el sector industrial.
11. En los últimos cuatro años DyL Electric ha tomado posicionamiento en los diferentes sectores del mercado, llegando a liderar en la línea de motores eléctricos de corriente alterna y teniendo una tercera posición en la línea de transformadores de potencia en aceite. Esto demuestra su buen posicionamiento de la marca en los sectores más rentables como en la gran industrial y minería.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la gerencia general implementar en un periodo de dos años el sistema de gestión de calidad, como el ISO 9001:2015, porque va a permitir homologarse como proveedor. Además de ganar más clientes, la certificación permitirá tener indicadores de control en cada uno de los procesos, para tener un registro de la eficiencia de estos y el manejo adecuado de los recursos de la compañía.
2. Se recomienda a la gerencia general priorizar el cronograma de capacitación al personal de cara al cliente en eficiencia energética, para mostrar las nuevas ventajas tecnológicas en las diferentes aplicaciones industriales; permitiéndole al cliente optimizar el consumo de energía dando como resultado menores costos y la reducción de la huella de carbono.
3. Se recomienda a la gerencia general solicitar, a la casa matriz, los casos de éxitos de filiales de Latinoamérica con el propósito de replicar las mismas estrategias y adaptarlas en el medio local.
4. Se recomienda a la Gerencia General la apertura de una planta ensambladora de transformadores de distribución (< 1 MVA) en un mediano plazo, con la finalidad de cubrir el mercado de transformadores de baja potencia, ya que actualmente no es competitivo en precio en comparación con los fabricantes locales.
5. Se recomienda a la Gerencia General ofrecer mayor flexibilidad en las condiciones de venta, relacionado al lugar de entrega tales como recojo en fabrica, entrega en un almacén tercero o inclusive entrega a domicilio y; términos de pago tales como fraccionamientos de deuda en 30, 60 ó 90 días,

facilidad en el trámite de leasing para equipos de alta inversión, letras de cambio para extender el crédito y factoring en caso el cliente lo requiera.

6. Se recomienda a la Gerencia General la implementación del área de marketing, con el objetivo de captar nuevos clientes potenciales y fidelizar a los actuales; también tener un registro de gasto en la participación en ferias y eventos publicitarios y medición continua de los resultados a través de indicadores de gestión (nuevos clientes, ventas, retorno de inversión de marketing, etc.)
7. Se recomienda a la Gerencia General la apertura del área de servicios de mantenimiento como una nueva unidad de negocio, que permita complementar las líneas de productos, con servicios de valor añadido más sofisticados, generando un mejor posicionamiento de la marca.
8. Se recomienda a la Gerencia Comercial plantear metas por clientes y líneas de productos, con la finalidad de tomar acciones de forma focalizada, ya que en muchos casos se llega a la meta en ventas con un solo cliente, sin haber tenido contacto con los clientes de la zona asignada.
9. Se recomienda a la Gerencia General, poner énfasis en la línea de automatización de accionamiento, contratando especialistas (product manager) y capacitando al área de ventas (key account managers), para así ganar cuota de mercado en esta línea y poder cumplir los objetivos a largo plazo y por ende la visión de DyL Electric.
10. Se recomienda a la Gerencia General tercerizar la gestión de cobranzas, entre sus múltiples beneficios está el correcto manejo de los días de crédito, y el aviso de manera anticipada del vencimiento de estos, para evitar morosidades futuras, ya que actualmente el promedio de morosidad es de 130 días. Además,

a ello se incluye la evaluación de la continuidad de venta y actualizar las nuevas condiciones de crédito a cada uno de los clientes.

11. Se recomienda a la Gerencia General, la implementación del plan estratégico desarrollado para los años 2020 al 2022.

10.4. Futuro de DyL Electric

Para el 2022, se espera incrementar la participación del mercado en las tres unidades de negocio en las que DyL Electric se desenvuelve, lo cual se refleja en una participación del mercado de 30%, 15% y 10% en motores, transformadores y automatización respectivamente revisando los niveles de importación de DyL Electric vía ADUANET; también se lograran mantener los niveles de rentabilidad de EBITDA, ROE y ROA en S./ 8.6 millones, 59% y 18% respectivamente, realizando seguimiento a los estados financieros anualmente; finalmente se contara con un ISO 9001:2015, para poder calificar a los diferentes concursos que se realcen en las diferentes proyectos donde DyL Electric vea una oportunidad de negocio. Para todo lo anterior se cuenta con el presente plan estratégico propuesto, que busca consolidar en un plazo de tres años a DyL Electric como líder en el sector donde se desarrolla, reforzando principalmente el servicio al cliente con la base instalada a nivel nacional. DyL Electric apuesta por el talento humano, considerando que este es un punto fundamental para mantenerse competitivo en el sector, pues de acuerdo al análisis desarrollado referente a los competidores, nos arroja que el talento humano más capacitado es el que genera más valor a la empresa pues finalmente será la que muestre las soluciones a los clientes y faciliten la toma de decisiones a los mismos, adicional a esto la casa matriz DyL Electric será un aliado estratégico dentro del área de capacitación al talento humano. La tabla 30 se muestra la situación actual y proyectada de las ventas por unidad de negocio, ROE, ROA y EBITDA de la compañía.

Tabla 30

Tablero de la situación actual y proyectada de DyL Electric.

Intereses organizacionales		Situación actual Año 2018	Situación futura Año 2022
01	Motores eléctricos de corriente alterna.	27.00%	36.00%
02	Transformadores de potencia en aceite.	16.00%	23.00%
03	Automatización.de accionamientos	4.00%	6.00%
05	ROE.	58.56%	59.00%
06	ROA.	18.49%	18.00%
07	EBITDA.	S/. 8.56M	S/.8.60M
08	Certificación ISO 9001: 2015.	No	Sí

Nota. Adaptado de los datos interno de la compañía y de los OLP,s propuestos.



Tabla 31
Estratégico Integral de DyL Electric

Visión		Valores			
Al 2022 ser líder en la comercialización de motores eléctricos de corriente alterna del Perú, orientados a superar las expectativas del cliente, a través de procesos innovadores certificados, una rentabilidad sostenible y un alto compromiso del capital humano que la conforma.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales
1. Mantener la rentabilidad. 2. Incrementar la participación de mercado nacional. 3. Superar las expectativas del cliente – Calidad del servicio. 4. Incremento de satisfacción laboral.	Al 2022, alcanzar una cobertura de mercado a nivel nacional del 36% en motores eléctricos de corriente alterna, 23% en transformadores de potencia en aceite y 6% en automatización de accionamiento. A la fecha el nivel de cobertura en motores eléctricos de corriente alterna es del 27%, en transformadores de potencia en aceite del 16% y automatización de accionamiento del 4%, según registro de importación de ADUANET.	Al 2022, mantenerse por encima de S/ 8.6 millones en EBITDA, 59% en ROE y 18% en ROA. Los niveles de rentabilidad se han mantenido en los mismos a través de los últimos 3 años según estados financieros históricos desde el 2015 al 2018.	Al 2022, superar las expectativas del cliente a través de un Sistema Integrado de Gestión - ISO 9001:2015, a la fecha no se cuenta con ninguna certificación.	OLP 4: Al 2022 alcanzar un grado de satisfacción laboral del 90%. A la fecha del diseño del plan estratégico la organización está evaluando la herramienta de medición de clima laboral.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presente. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.
Estrategias Específicas					Políticas
E1		X			P7, P11, P16
E2	X	X			P2, P4, P13
E3	X		X		P2, P7, P11
E4	X		X		P6, P16
E5	X	X	X		P1, P12, P13, P15
E7	X	X	X	X	P1, P6
E8	X	X	X		P12
E9	X	X	X		P12, P13, P15, P16
E10	X		X		P1, P2, P5, P10, P12, P15, P16
E12	X	X	X	X	P6, P12, P15
E13	X		X	X	P16
E14	X		X		P1, P11
E15	X		X		P1, P5, P14
E17	X	X	X	X	P1, P2, P12, P13, P16
E20			X	X	P1, P5, P6, P9, P12, P13, P15, P16
E22			X		P1, P3, P6, P7
E23		X			P8, P9
E24	X				P2, P10
E25		X			P3, P7
Tablero de Control					
Aprendizaje			Al 2020 lograr tener a nuestro personal certificado en un 33% en la calidad de los procesos, para el 2021 tener certificado en un 66% de nuestro personal y para el 2022 tener certificado en un 100% de nuestro personal. Al cierre del 2018 no se cuenta con personal certificado.	Al 2021 lograr realizar un estudio de clima laboral e implementar jornadas de integración, para mejorar el compromiso del capital humano, a razón de 2 por año. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información. Al 2022 realizar un plan de capacitación de forma anual de acuerdo al perfil de cada colaborador y a su línea de carrera. Estas capacitaciones estarán orientadas a desarrollar las habilidades duras y blandas.	Aprendizaje
Cliente	Al 2020 lograr ventas por S/ 52.64 M., identificando el 40% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5% en automatización de accionamiento, 31.5% en motores eléctricos de corriente alterna y 19.5% en transformadores de potencia en aceite. Al 2021 lograr ventas por S/ 56.96 M. identificando el 60% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 5.5% en automatización de accionamiento, 33.75% en motores eléctricos de corriente alterna y 21.25% en transformadores de potencia en aceite. Al 2022 lograr ventas por S/ 61.27 M., identificando el 80% del número de motores eléctricos de corriente alterna, transformadores de potencia en aceite y automatización de accionamiento instaladas en el mercado nacional; con una cobertura de mercado nacional del 6% en automatización de accionamiento, 36% en motores eléctricos de corriente alterna y 23% en transformadores de potencia en aceite. Al 2022 adquirir uno de los tres mayores distribuidores de equipos eléctricos del Perú, para aumentar la participación de mercado a nivel nacional en la línea de automatización a 6%. Al cierre del 2018 la participación de mercado fue del 4%.				1. Información: Se respeta la confidencialidad y garantiza la integridad y disponibilidad de la información. 2. Colaboradores y ambiente de trabajo: Se valora a los colaboradores por medio de la gestión participativa, de las oportunidades de desarrollo personal y profesional, capacitación, reconocimiento del buen desempeño, remuneración y beneficios. 3. Desempeño, Educación y Capacitación: Se garantiza que las inversiones en capacitaciones sean hechas de forma justa y estratégicamente eficaz, por medio de las evaluaciones de las competencias esenciales y gerenciales de los colaboradores. 4. Discriminación en el Ambiente de Trabajo: Se respeta la diversidad, no admitiendo discriminación o prejuicio de cualquier naturaleza, sea de etnia, religión, cultura, edad, sexo, convicción política, nacionalidad, región, estado civil, preferencia sexual, condición física e intelectual. 5. Clientes: Se agrega valor a los clientes por medio del suministro de productos y servicios competitivos internacionales.
Financiera	Al 2020 reducir los días de cobranza a 94 días, al 2021 reducir los días de cobranza a 76 días y para el 2022 reducir los días de cobranza a 58 días. Al cierre del 2018 los días promedio de cobranza fueron de 130 días. Al 2020 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 6%, al 2021 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 5%, al 2022 reducir la relación gastos de ventas sobre ventas netas a 4%. Al cierre del 2018 la relación gastos de ventas sobre ventas netas fue de 8%. Al 2022 lograr tener en operación el Sistema SAP, reduciendo en su totalidad los procesos que no agregan valor, y enfocarse en facturación, pagos y cobranzas, asegurando la sostenibilidad del ROE. Al 2022 lograr no exceder 3 puntos porcentuales los márgenes estimados al cierre de la venta, al momento de ejecutar un proyecto (6 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 4 puntos porcentuales el tercer año y 3 puntos porcentuales el cuarto año). Al cierre del 2018 se tiene una reducción del margen de 7 puntos porcentuales.				Financiera
Proceso				Al 2020 lograr el levantamiento y documentación de todos los procesos de la organización. Al cierre del 2018 no se cuenta con esta información. Al 2022 lograr la certificación con un auditor externo en la calidad de los procesos e implementar un sistema de evaluación semestral con el objetivo de tener una retroalimentación de nuestros clientes.	Proceso

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)", por D'Alessio, 2015

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Data Gerencia Central de Estudios Económicos*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01448BM-PN01452BM-PN01457BM/html/2017-06/2019-06/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-inflacion.html>
- Bienestar y Productividad (2013). *Centro de investigación del comportamiento social: B y P Bienestar y Productividad*. Recuperado de <http://www.byproductividad.com/inicio-1.html>
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú, marzo de 2011.
- CEPLAN. (2019). *Visión del Perú al 2050*. Lima, Perú, abril de 2019.
- Cooper, C. (2018, 01 de agosto) *Informalidad y corrupción*. Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/informalidad-corrupcion-claudia-cooper-noticia-542139>
- D'Alessio, F. (2015) *El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra Edición). Lima, Perú: Pearson Education documents/presentations-and-documents
- Entrevista IE. (2015) *La producción local de motores universales para lavarropas generará setenta y cinco puestos de trabajo, y sustitución de importaciones por veinticinco millones de dólares*. Revista ingeniería eléctrica. Recuperado de https://www.editores-srl.com.ar/revistas/ie/297/weg_inaugura_nuevas_lineas_de_motores_universales
- Entrevista IE. (2015). *WEG Equipamientos Eléctricos SA, una empresa que desde Córdoba fabrica tecnología de punta para todo el país*. Revista ingeniería eléctrica. Recuperado de https://www.editores-srl.com.ar/revistas/300/weg_entrevista

- Foro Económico Mundial [WEF]. (2016). *Foro Económico Mundial sobre América Latina 2016*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/06/en-vivo-foro-economico-mundial-sobre-america-latina-2016/>
- Garván, M. (2019, 02 de mayo) ¿Qué causa un aumento de la inflación en la economía? Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/inflacion-cause-aumento-peru-economia-diccionario-economico-comercio-noticia-617242-noticia/?ref=ecr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Estadísticas: Pobreza y gasto social*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/living-conditions-and-poverty/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Estadísticas: Ocupación y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Kotter, J. P. (1996). *El líder del Cambio*. Massachusetts, Boston: McGraw-Hill
- Manual Weg (2019). *Catalogo de convertidor de frecuencia*. Recuperado de <https://www.weg.net/catalog/weg/PE/es/Drives/Convertidores-de-Frecuencia/Drives->

para Sistemas-Industriales/Convertidor-de-Frecuencia-CFW11/Convertidores-de-FrecuenciaCFW11/p/MKT_WDC_GLOBAL_VARIABLE_SPEED_DRIVE_CFW11

Marquina, P., & Del Carpio, L. (2018) *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018*. (1ra. Ed.) Recuperado de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

Mercados & Regiones (2019, 29 de marzo) *Panorama político: ¿un 2019 más estable?* Recuperado de <https://www.mercadosyregiones.com/2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019) *Definiciones: Arancel, tipos y política arancelaria*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=10

Pacifictel S.A. (2006, marzo) *Manual de políticas generales*. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/manual_politicas_pacifictel.pdf

Parodi, C. (2018, 13 de marzo) *Subempleo y desempleo en el Perú*. Diario Peru21. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/subempleo-desempleo-peru-399333>

PMBOK guide, (2017). *Estructura organizacional matricial*. (6th Ed.) Pennsylvania, USA: Independent Publishers Group

Porter, M. (2009) *Ser competitivo*. Edición aumentada y actualizada. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Prialé, R. (2015, 24 de julio) *La distribución del ingreso*. Diario Peru21. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/rodrigo-priale-distribucion-ingreso-189336>

Prokopenko, J. (1987) *Productivity Management: a practical handbook*. Geneva, Suiza: International Labour office.

- Reategui, C. (2019, 06 de abril) *Casi la mitad de empresas peruanas 'sufre' para conseguir trabajadores competentes*. Diario RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-juvenil-casi-la-mitad-de-empresas-peruanas-sufre-para-conseguir-trabajadores-competentes-brecha-talento-noticia-1190224>
- Reátegui, C. (6 de abril de 2019). *Casi la mitad de empresas peruanas 'sufre' para conseguir trabajadores competentes*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/empleo-juvenil-casi-la-mitad-de-empresas-peruanas-sufre-para-conseguir-trabajadores-competentes-brecha-talento-noticia-1190224>
- Redacción EC. (2018, 05 de marzo) *¿Cuáles son los riesgos de una inflación muy baja?* Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-riesgos-inflacion-baja-noticia-501942>
- Redacción Gestión (2019, 07 de febrero) *BCR: Superávit comercial del 2018 fue el más alto de los últimos siete años*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-superavit-comercial-2018-alto-ultimos-siete-anos-258122>
- Redacción Gestión (2019, 19 de junio) *Riesgo país de Perú subió un punto básico y cierra en 1.02 puntos porcentuales*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-tres-puntos-basicos-cierra-1-02-puntos-porcentuales-270758>
- Redacción Gestión (2019, 26 de junio) *¿Cuál es el sueldo mínimo en el Perú y cómo ha evolucionado en el tiempo?* Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/sueldo-minimo-peru-aumento-nnda-nnlt-252048>

Redacción WEG (2006, 01 de agosto). *WEG Colombia con nueva sede*. WEG Noticias.

Recuperado de <https://www.weg.net/institutional/PE/es/news/corporativo/weg-colombia-con-nueva-sede>.

Redacción WEG (2008, 10 de julio). *5 años del grupo WEG en Colombia* WEG Noticias.

Recuperado de <https://www.weg.net/institutional/PE/es/news/corporativo/5-anos-del-grupo-weg-en-colombia>.

Redacción WEG (2014, 24 de octubre). *WEG anuncia adquisición de la empresa FTC*

Energy Group en Colombia. WEG Noticias. Recuperado de

<https://www.weg.net/institutional/DO/es/news/corporativo/weg-anuncia-adquisicion-de-la-empresa-ftc-energy-group-en-colombia>.

Redacción WEG (2015, 10 de noviembre). *WEG México gana premio OCC Mundial de recursos humanos*. WEG Noticias. Recuperado de

<https://www.weg.net/institutional/PE/es/news/premios/weg-mexico-gana-premio-occ-mundial-de-recursos-humanos>

ReProEr. (2019). *Certificado de Producto de Origen Nacional _Tableros para Energías*

Renovables. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/weg-e/>

Rios, M. (2018). *Contrabando que ingresó al Perú este año asciende a US\$ 586 millones*.

Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/contrabando-peru-monto-mercancias-asciende-us-586-millones-252384>

Suntec WEG. (2014). *Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.suntec.com.co/quienes-somos>.

Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Tasa de Interés Promedio del Sistema*

Bancario. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2016). *Resumen de movimientos migratorios de ingreso y salida, 2008-2016*. Recuperado de

<https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/0%20MM%20RESUMEN.pdf>

WEG. (2015). *Visión y Misión*. Recuperado de <https://www.weg.net/institucional/ES/es/this-is-weg>

WEG Investor Relations. (2018). *Estados financieros y reporte anual integrado*. Recuperado de <https://ir.weg.net/financial-information/annual-reports/2018>

WEG Investor Relations. (2017). *Estados financieros y reporte anual integrado*. Recuperado de <https://ir.weg.net/financial-information/annual-reports/2017>

WEG Investor Relations. (2016). *Estados financieros y reporte anual integrado*. Recuperado de <https://ir.weg.net/financial-information/annual-reports/2016>

WEG Investor Relations. (2015). *Estados financieros y reporte anual integrado*. Recuperado de <https://ir.weg.net/financial-information/annual-reports/2015>

WEG. (2019). *Inversionista*. Recuperado de <https://ir.weg.net/publications-and-documents/news/2019>

World Economic Forum. (2018). *Foro Económico Mundial sobre América Latina: Un punto de inflexión: construyendo una nueva narrativa*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/LA18_Report_Spanish.pdf

World Economic Outlook Database. (2017). *World Economic and Financial Surveys*.

Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>

Apéndice A: Entrevista al Ing. Adams Marcacini

Gerente General de DyL Electric, realizada el 30 de Mayo del 2019

Se considera con la letra G, al grupo entrevistador y con la letra A al Gerente General
G: ¿Qué líneas de productos son comercializados en Perú y cómo ve el crecimiento de DyL Electric?

A: Tenemos varias líneas de productos en el Perú, como son las de motores, automatización y transformadores; como comenté motores es la línea más fuerte en donde tenemos que hacer números importantes, entonces planificamos un crecimiento basado en el mercado mismo, un crecimiento vegetativo del mercado en un orden del 3% a 4 % al año, pero hay un punto importante para este producto que es la minería, entonces, en los años que hay proyectos grandes y constantes, nosotros tenemos un crecimiento importante. Porque la labor que hacemos nosotros en el país, es la labor de acercamiento al cliente y que nosotros podamos entrar en el vendor list de los clientes, que podamos vender, que sea aceptado como marca. Pasado esa etapa, en que la ingeniería y el cliente aprobó, entonces la proyección de ventas para motores es basada en los números anteriores versus lo estimamos vender en estos proyectos, en un orden 10% a 15% al año y tenemos que buscar los proyectos y las formas de crecer. Eso estoy hablando por las diferentes líneas que trabajos que tienen diferentes acciones.

G: ¿Cómo ve el mercado de la línea de automatización en el Perú?

A: La parte de automatización nosotros no tenemos un mercado tan grande como motores, entonces estimamos que el crecimiento para nosotros en porcentaje tiene que ser más fuerte, no solo 10% sino que un crecimiento más fuerte, pues partimos de un mercado que no tenemos tanta participación y que tenemos que hacer bastante número en términos porcentuales de crecimiento, entonces lógicamente proyectamos un número de lo que queremos vender en el mercado y luego tenemos que ver de qué forma vamos a lograr esos objetivos, si es con distribución, con más personal de ventas, si tenemos que hacer más

marketing o si tenemos que participar de ferias para alcanzar esos objetivos; luego tenemos que planificar cuales son las acciones que vamos a tomar para crecer.

G: ¿Cómo es que proyecta DyL Electric su crecimiento y como son las coordinaciones con casa matriz?

A: Un primer paso de las cosas que tenemos que hacer para ver cuánto vamos a crecer en las distintas líneas, es realizando un análisis base (proyección de ventas) en Perú y enviamos a Brasil, luego de hacer la proyección de ventas se hace la proyección de compras; para un mejor entendimiento por ejemplo, voy a vender por un precio 100 y voy a comprar a casa matriz por un precio de 70 u 80, entonces ahí se tiene que hacer un margen en cada línea de producto. Hoy nosotros ya sabemos maso menos cual es el margen que ponemos como promedio de cada línea de producto, a unas más y otras menos depende de lo que queremos crecer, entonces, esa diferencia entre el precio de compra y el precio de venta va a dar un margen bruto, que es la base para poder proyectar todos los gastos de la filial, y ahí pasamos a una etapa siguiente que es proyección de gastos, entonces ahí yo tengo que hacer otra tabla con Brasil y paso información histórica y yo voy a proyectar cuanto queremos crecer en personal porque ese es un dato importante.

G: ¿Actualmente considera necesario el incremento de personal en sus áreas?

A: Hoy tenemos 20 colaboradores en la empresa, yo pienso que para poder crecer un 10%, 15% ó 20% a más en los próximos años necesito un vendedor más o dos vendedores más, una persona de logística, una persona de bodega para los despachos, entonces yo voy proyectando durante el año cuales son las necesidades, quien está con cuellos de botella en términos de trabajo, poner más persona en la zona sur, poner una persona en la zona norte, y así vamos proyectando cual es la cantidad de la gente que necesitamos; esto se coordina directamente con casa matriz, para evaluar el ingreso de más personal a la empresa.

G: ¿Cuál es el proceso de la proyección de los gastos, ventas e inversión de la filial?

A: La proyección de los gastos de marketing, seguros, planes de salud, viajes a Brasil, planilla de personal, etc. Lo realizo en una tabla grande que yo tengo que llenar cada finales de setiembre el cual contiene todos los gastos y cuantos vamos hacer que vendan dentro de la sucursal, lógicamente si yo pongo un crecimiento de 20% no me van a dejar gastar más del 20%, normalmente esa cuenta tiene que estar por debajo de ese porcentaje, por ejemplo podría poner solo 10%, entonces empieza una ronda de idas y venidas de estos archivos hasta noviembre y diciembre, donde se cierran todos los números de ventas, de gastos, etc. Para poder trabajar todo el siguiente año y en relación al margen, proyecto los gastos de la sucursal. Supongamos tengo una ganancia neta alrededor 7% como mínimo, entonces si digo que al fin del año vamos a tener ganancia de 2% ó 3% no me van a aceptar, entonces tengo que planificar los gastos y las ventas asumiendo llegar a una ganancia neta de 7%, 8% ,9% ó 10% por ahí maso menos es el número que la empresa permite marginar; entonces todo eso es una balanza, un equilibrio, tengo que llega a esos números.

G: ¿Cómo es el manejo financiero en DyL Electric?

A: En la parte financiera, tengo que trabajar con el capital invertido, en esa cuenta entra muchísimos otros factores que estamos calculando como por ejemplo de cuanto facturamos, cuanto tiempo los clientes nos están demorando en pagar, cuanto queda abierto, es muy importante para mí estos números, las ventas que se logra concretar y los adelantos recibidos, digamos los proyectos se pueden construir antes, entonces en esa contabilidad hay una serie de factores que la componen y dan el retorno de capital invertido, entonces esos controles mensuales tenemos que tomarlos con cuidado, revisando las cuentas, los gastos, las ventas, etc; para que al final del año se tenga un retorno de capital invertido que maso menos debería oscilar entre un 11% a 20 % como meta de la empresa, entonces también, esa cuenta yo tengo que estar ahí controlando, equilibrando; para llegar a fin del año con ese número, entonces entre un 15% a 20% es lo que la fábrica me acepta, entonces en un plano directivo

de la empresa deberíamos tener un retorno de capital invertido de 17% como target, es maso menos el target anual de retorno de capital invertido.

El EBITDA es el resultado de la empresa sin llevar en consideración los impuestos locales, en el Perú se paga el 30% de impuesto a la renta, por ejemplo si al final del año ganamos un millón de soles voy a pagar 30% de impuesto a la renta, entonces el EBDITA nos da el resultado de la empresa sin llevar en consideración el impuesto, pues ese resultado sería igual en Perú y otros países dependiendo del impuesto local y cada uno lo aplica en diferente cantidad, entonces éstas son las variables que tenemos que controlar en la planificación.

G: ¿Cómo se maneja el marketing en DyL Electric?

A: Los temas de marketing como comenté en la parte de gastos de la empresa, por ejemplo yo tengo el histórico de gastos en marketing en general y ese gasto de marketing tenemos que controlarlo para hacer los números que necesitamos y como manejamos las líneas de productos, para ello hay un plan de acción diferente para cada uno de ellos, por ejemplo para uno es importante los descuentos, no tanto marketing, para otro es importante apoyar en charlas, visitas, material promocional, es por ello que se tiene identificado que es lo que necesitan para cada una de las líneas; pero lo que hemos visto en temas de ferias no son medibles, por ello el negocio es bastante enfocado a los clientes, no es un tema masivo, preferimos desarrollar más las charlas en grupo de cliente limitados como en un hotel, desayuno, cocteles y hacer una charla de 2, 3 o 4 horas maso menos es lo que hacemos normalmente para promocionar los equipos.

G: ¿Cuál son las consideraciones respecto a las ventas en los próximos años?

A: Actualmente la facturación llega aproximadamente a 17 millones de dólares, con un crecimiento de un 10% al 15%. Hay un tema como comenté de los proyectos de centrales hidroeléctricas, como la misma minería, cuando tenemos un proyecto importante y grande, el

2014 ó 2015 hemos vendido dos proyectos a centrales hidroeléctricas, un proyecto fue de 12 millones de dólares y otro de 8 millones de dólares, entonces en un año y con solo dos proyectos se logró 20 millones de dólares y en los años siguientes no se tuvieron proyectos hidroeléctricos y el mercado se cayó, actualmente el mercado de hidroeléctricas está ahí parado y no se ha invertido mucho más en esos proyectos; entonces tuvimos una venta bastante grande en Brasil y en Perú, pero se cayó debido a que esos proyectos son únicos y no masivos por ende no se contempla en nuestro plan anual, pero de todas formas estamos ahí siempre a la expectativa que vuelvan a retomar este tipo de proyectos.

G: ¿Cuál es la proyección de DyL Electric en los próximos años?

A: Como proyección en papel tenemos a tres años, siempre nos pide casa matriz, cada año lo revisamos y proyectamos tres años más adelante, de la misma forma nosotros hacemos una proyección alrededor de un 15% como crecimiento anual, si hacemos una proyección a cinco años tengo un tema de participación de mercado y la expectativa que tenemos de crecer en el mercado, pero Perú tiene una particularidad que ya conversamos algunas veces dentro de la empresa, es un caso de economía bastante abierta donde se tiene muchos competidores de distintos lugares del mundo como china, Corea, etc. cuando hacemos un chequeo al lugar en los registros de aduanas. Otra cosa interesante como Perú no produce mucho de sus equipos entonces ellos importan, también sacar información de cada uno no es difícil porque todo es importado y eso nos ayuda; pero a la vez se importa de distintos lados, entonces estos mercados que trabajamos es demasiado competitivo, tenemos en motores una participación del 30% del mercado luego vienen otras con 7%, 8% ó 9% y después vienen otros con 3%, 1% y 0.5% y mínimos de importadores en cualquier lugar del mundo de cualquier cosa, entonces es un poco difícil ganar mercado porque hay demasiado competencia, por ello hacemos una tremenda acción de marketing y todo, ganamos un 1% de participación del mercado, entonces un mercado donde es más fácil invertir a cada mercado ve la competencia

grande, digamos en el caso de ABB y Schneider, que conocen bien que tienen poder decir una participación del mercado con unos clientes importante, grande estamos intentando enfocarnos en algo más grande que llevamos al menudeo es muy difícil ganar participación de mercado, por esa fracción que hay. Pero como práctica, como visión de largo plazo lo que nosotros tenemos es el plan trianual, ahora como directiva de la empresa hay un plano directivo de planificación estratégica y eso lo hacen en Brasil, y ahí es donde bajan los ojos acá, pues si el director de Brasil dice que de aquí a 10 años quieren tener en Perú una participación de 50% ó 60% del mercado entonces lo van a poner como meta objetivo y después viene de arriba hacia abajo por lo que hay que hacer. Como es una empresa grande de gran capital podría muy bien poner una fábrica de DyL Electric, como en Perú no hay fabricas locales, pero si Brasil cree que tenemos que tener una fábrica de transformadores en Perú, puede muy bien empezar de cero, lógicamente que tiene que haber mercado, hay que abrir el mercado con oportunidades; ya se nos ha pasado la oportunidad de comprar fabricas locales acá, pero la gente que vinieron la encontraron muy antigua, muy desactualizada entonces las inversiones eran muy fuertes para las fábricas y no eran exactamente lo que se quería de la empresa y ahí quedó, pero siempre que se da una oportunidad nosotros repasamos la información y se va al directorio y ellos revisan si es que aún hay una posibilidad de la compra de alguna planta.

G: ¿Se tienen una misión y visión local o utilizan la de la casa matriz?

A: No, usamos la misión y visión de la casa matriz, pero estamos alineados con la casa matriz; nosotros tuvimos una hace un par de años atrás un cambio en la visión de la empresa por que la empresa estaba bastante enfocada a ser un gran jugador internacional, como en motores y soluciones completas pero se han dado cuenta que DyL Electric Brasil, es una fábrica importante y grande de equipamientos y no solo de motores eléctricos, entonces se ha reorganizado el equipo y se ha cambiado la misión y visión para el mercado de motores,

maquinas eléctricas y con simplicidad, esa es una característica que se ha visto en este momento porque muchísimas empresas tienen mucha burocracia, mucha lentitud en relación a sus procesos. La corporación DyL Electric tiene la misión y visión de hacer cosas bien hechas de una forma simple sin mucha burocracia, entonces esa es la esencia de la empresa y se mantuvo dentro del plano de misión y visión de la empresa.

G: Se conversó anteriormente, cuando existía un exceso de rentabilidad, había unas devoluciones a casa matriz, ¿podría explicarnos más a detalle?

A: Nosotros tenemos una rentabilidad neta que gira entre 7% y 8%, vamos a imaginar que yo planifiqué eso, pero tuvimos una gran rentabilidad por ejemplo del 12% ó 15% de rentabilidad, entonces en el balance general específicamente en el patrimonio sobra plata o falta, entonces en los últimos años ha sobrado dinero porque hemos ganado demasiado, entonces la fábrica pide que yo pague el dividendo a los accionistas entonces ahí si el resultado positivo del proceso, entonces me pide hacer esa entrega de dividendos, se hace una transferencia a los accionistas, y cuando yo hago esa transferencia a los accionistas, hay impuestos adicionales y se paga dichos impuestos, entonces si yo empiezo a ver que hay crecimiento más fuerte tengo que proyectar, la fábrica me va a decir que estoy teniendo mucha ganancia entonces yo no necesito vender a este precio, y empiezo a trabajar con márgenes más bajos, porque ya el resultado se queda acá en la matriz, entonces la idea es que por ejemplo yo tengo un negocio para cerrar acá, yo puedo llegar a un margen de trabajo que sea un margen mínimo y no pido más descuento a Brasil, entonces no voy a decirle a Brasil que voy a recomponer mi margen, necesito que me den más presupuesto, trabajamos con el margen acá que sería suficiente para existir y dejo ese margen en las fábricas, entonces dentro de la planificación que vamos a fines del año o setiembre, yo tengo que estimar mi margen, puedo llegar a esos márgenes como promedio y no más que eso, si yo veo que acá puedo vender un equipo que me cuesta 100 dólares y puedo venderlo a 200 dólares para ganar

100%, entonces yo puedo venderlo a 200 dólares pero a Brasil yo puedo decirle que facture a un precio más alto para evitar pagar demasiados impuestos en el Perú y afecte los dividendos de los accionistas. Diferentemente si yo soy representante si soy distribuidor, lo importante de los distribuidores es ganar plata obviamente lo voy a vender al mayor valor y lógicamente es importante, pero voy a pedir descuentos de mi proveedor, voy a forzar lo máximo posible para que me baje esos precios y que yo pueda mejorar mi margen en Perú. Somos una empresa única entonces no tengo esa necesidad porque después mi ganancia se va a pérdida.

G: ¿Qué cree que deba mejorar en DyL Electric?

A: Yo podría abarcar más el mercado y podría ganar más o vender más, pero tengo que trabajar con las armas que dispongo, entonces en términos de personal versus la necesidad que tenemos con las posibles ganancias que tendrían es un poco difícil valorizar esto, el personal versus crecimiento de la empresa. Por ejemplo no tenemos gerencia de marketing, que cuide exclusivamente de los canales de distribución, hay muchas necesidades efectivamente; el marketing es una de ellas entonces si tenemos la posibilidad de pedir una persona que trabaje en marketing y que haga toda la planificación de todo, lógicamente podríamos mejorar la forma y podríamos vender más, pero tengo que pagar a esa persona entonces muchas veces entre tener una persona de marketing o de TI para ver lo de sistemas, una persona logística entonces es tal el crecimiento que tenemos que proyectar y muchas veces tengo que ir a una persona de ventas incrementar el personal de ventas e incrementar la línea de productos, al margen de todo ello, el marketing es una falencia y deberíamos tener un marketing más estructurado porque eso está en mis manos, en manos de Erick, en manos de nuestro asistente, entonces lo mismo con los vendedores, lo mismo con vendedores como Hugo tiene que organizar la feria de setiembre PERUMIN, entonces no estoy desmereciendo a Hugo pero si tenemos alguien exclusivo para marketing entonces no necesito gastar el

tiempo de los demás trabajadores. Yo diría el marketing es la debilidad que deberíamos apostar.

G: Me surgió una duda, sobre la fijación de precio, entiendo que la fijación no está dada por el mercado, sino por los márgenes de casa matriz de Brasil, ¿puede detallarnos más sobre ese tema?

A: Para la línea de motores nosotros nos damos el lujo de fijar el precio, pues somos líderes en el mercado, entonces tenemos una percepción del mercado de líder y los clientes nos conocen por el tema de calidad y buen servicio y paga un poco más caro por ese tema, lógicamente yo no puedo perder de vista lo que la competencia está haciendo, hay mucho inputs del mercado que dice mi precio está caro, de igual forma debo de chequear o ver con fábrica, no ha sido una ni dos veces que hemos ganado con fábrica descuentos para competir, ahora mismo hace una semana tenemos una reunión con Hidrostral, hemos dado descuento en algunas líneas de equipos, porque ellos están teniendo dificultad de ganar con cierto equipos, e hicimos unos descuentos para ser más competitivos y mantener o ganar mercado, entonces no es que estamos ajenos a la situación de mercado sino que también al tema del precio y estamos siempre atentos al momento, ahora lo que no avanzamos mucho es la competencia con el mercado de China, pues aun así pese a que china va creciendo y avanzando y mejorando sus estándares, aun lo que viene de China no es muy aceptado, los clientes más importantes como la minería no compran esos productos, son pocos los que tienen motores de China, porque la gran mayoría de minas acá no trabaja con estándares con China, nos comparan con los precios chinos y no llegamos a esos precios, afortunadamente la experiencia con motores de china sigue siendo mala entonces prefieren pagar más por calidad.

G: Quería hacer una pregunta sobre la distribución de Hidrostral, ¿yo como cliente de un motor me sale lo mismo comprarle a Hidrostral que comprarle DyL Electric?.

A: Cuando nosotros empezamos nuestras operaciones en Perú, decidimos dividir el mercado, entonces Hidrostral quedó con la distribución en términos de reposición de mercado y stock, si necesitas un motor para mañana tendrías que comprar a Hidrostral porque DyL Electric no tiene stock, y si tú eres una minera y necesitas un motor eléctrico igual tendrías que pedir a Hidrostral porque ellos tienen la distribución de mercado y si necesitas una bomba que es parte del motor, también este accesorio tienes que comprar a Hidrostral, por ejemplo si vas a comprar un ventilador y viene con el motor acoplado y para este cliente fabricante del ventilador, DyL Electric si le vende a él y que normalmente los fabricantes nacionales son muy pocos, no hay muchos fabricantes nacionales la mayoría son de afuera con distribución acá, entonces estas marcas que están acá en el mercado si puedo venderle a ellos directamente, entonces el mercado no es de DyL Electric, son distintos acercamientos, entonces un cliente no compra de DyL Electric pero sino a través de Hidrostral. Y cuando entramos a los proyectos grandes de la minería, la venta los puede realizar DyL Electric o Hidrostral.

G: ¿Cómo estudian a su competencia, por ejemplo ABB, Schneider, etc?

A: Un tema sería revisar los datos de Aduana, en todo momento estamos sacando datos de aduana y revisando lo que está importando la competencia y a que precio, en el mismo mercadeo el mismo Hidrostral que es distribuidor de motores tienen cierto grado de conocimiento de lo que está pasando en el mercado de distribución a ABB y Siemens, no tenemos resultados tan precisos de la competencia, pero como comenté, trabajamos con grandes fabricantes de equipos que son filiales que compran localmente, entonces siempre estamos bien conectados a ellos y también nos dan feedback de alertas de competencia si dan más barato, nunca más caro. Ahí también de acuerdo a ese acercamiento que tenemos con nuestros clientes podemos tener necesidades de algún descuento o algo diferente y vamos trabajando ese mercado, el trabajo grande que tenemos es que DyL Electric este afectado en

los clientes, por ejemplo, minera Volcan conoce bastante motores de DyL Electric, de vez en cuando nos vienen a visitar y nos dan feedback de marca, precio y sus targets y tenemos que conversar con fábrica. Esto es por el acercamiento con los clientes y el conocimiento del personal, entonces las relaciones nos ayudan a componer el escenario y saber cómo estamos posicionados entre la competencia, lógicamente hay motores que son buenos en ABB y Siemens, pero la diferencia importante va a ser la atención, la rapidez la agilidad con la que trabajamos, cuanto tenemos de asistencia técnica para atender los problemas, porque todos tienen problemas y va a depender de como solucionamos y la rapidez, todo eso compone ese campo, por ahí tanteamos la participación de la competencia y buscamos ganar clientes que no están con nosotros y vamos entrando, pero el trabajo importante para DyL Electric es que los clientes nos abran las puerta en los proyecto y nosotros mostrar la buen experiencia con otros y a la hora de pedido de equipo pida DyL Electric y empezar a estandarizar sus equipos, esto pasa con Las Bambas, Tintaya, Antapaccay, ahora con Quellaveco, en esta medida DyL Electric va tendiendo a tener una estandarización de su marca, y eso nos ayuda.

G: Finalmente tengo una pregunta para culminar con la entrevista ¿Cómo DyL Electric está midiendo el grado de servicio que se le da al cliente y si el servicio que brindan es bueno, mediano o algunas cosas por mejorar?

A: Hace como dos meses atrás, Hugo sabe que vendimos un equipos grande en Shougan, y nos pidieron un certificado de calidad entonces nosotros tenemos un certificado de SGS pero es de hace 20 años y estamos un poco débiles en ese tema y hace dos a tres meses empezamos un trabajo fuerte para obtener el certificado de calidad de Bureau Veritas y uno de estos temas que tu comentas es una encuesta de satisfacción de clientes, entonces nosotros seleccionamos 40 clientes de nuestro portafolio o abanico de clientes, los más grandes, y hace como dos semana hemos enviado nuestro primer cuestionario a Shougan y recibimos recién como 20 y tenemos una semana más para recibir lo demás y ahí una de las preguntas tiene

que ver con calidad y ahí vamos a tener un primer termómetro como un proceso de calidad, antes que hacíamos un trabajo al cliente y hacemos un acta de cierre como una garantía y ahí como que cubrimos los proyecto, pero los clientes están o no satisfechos hace un tiempo atrás no teníamos como censar eso, pero con esta encuesta ya tenemos una oportunidad de evaluar cómo estamos e implementar acciones, dependiendo de ese resultado junto con las correcciones y acciones; un tema importante es ser conscientes de que si tenemos algo mal con los equipos los clientes nos van a cerrar las puerta, la experiencia que tenemos tendría que ser al revés, cuando hay una garantía o cuando hay una asistencia técnica yo veo que gran parte de sus problemas de la competencia, nos abre más puertas porque normalmente con un reclamo que vamos allá y que subsanamos por más de todo el lio, pero hay opción de probar al cliente de la respuesta subsanando el problema y el cliente vuelve a comprarnos como ya pasó anteriormente en otros proyecto con otra línea y vuelve a comprar otra vez. Lógicamente también hay malas experiencia, pero principalmente gran parte de los problemas que hemos tenido han servido para afianzar la marca.