

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**“UN PLAN Y MODELO DE GESTIÓN PARA HACER FRENTE A  
LA DEMANDA NACIONAL Y EXTRANJERA DE SERVICIOS  
METAL MECÁNICOS: CASO DE EMPRESA DE SERVICIOS  
METAL MECÁNICOS DE ILO”**

**TESIS**

**Presentado por:**  
**Br. Braulio Edgard Vega Vera**

**Asesor:**  
**MBA. Ernesto Alessandro Leo Rossi**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Tacna – Perú**  
**2021**

## AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer primeramente al Gerente de mi empresa en especial al Sr. Humberto Villanueva Mejía, por el apoyo prestado durante todo el tiempo de estudio y posterior realización de esta tesis, por confiar en mi persona en un proyecto de realización personal.

Así mismo deseo agradecer a todos aquellos compañeros de estudios de la maestría por su invaluable aporte en clases de sus experiencias, consejos y empeño para con la culminación de esta etapa de estudios.

Al grupo “Quiebra” de la Maestría, por todas las sesiones de estudio y realización de trabajos en la parte final de la maestría, he aprendido mucho de ustedes.

A mis amigos incondicionales por su aliento y satisfacción por mis progresos y a aquellos que han participado de una u otra manera en la culminación de esta tesis.

A mis compañeros de trabajo por su comprensión y apoyo.

A mi familia por los momentos que les negué por seguir mis estudios y mis metas.

***Dedicatoria:***

*Dedico este trabajo a Shirley,  
Roma, Marcelo y Yertxin, por  
ser la razón de mis esfuerzos y,  
ya que sin su tolerancia y  
apoyo no hubiese culminado  
esta tesis.*

## INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo I “Empresas Metal Mecánicas y su lento desarrollo” .....</b>	<b>17</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	17
1.2. Formulación del Problema .....	19
1.2.1 Problema principal .....	19
1.2.1 Problema secundarios.....	20
1.3. Justificación de la investigación .....	20
1.4. Objetivos .....	22
1.4.1 Objetivo General.....	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.4.3 Objetivo Estratégico.....	23
<b>Capítulo II “Marco Teórico” .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes del Problema .....	24
2.2. Bases Teóricas del Cambio Planteado .....	27
2.2.1 Pero ¿Qué es Gestión?.....	27
2.2.2 ¿Cómo se mide la Gestión? .....	31
2.3. Definición de Conceptos Básicos.....	34
2.3.1 Sector Metal Mecánico.....	34
2.3.2 Alianza Estratégica .....	34
2.3.3 Calidad.....	34
<b>Capítulo III “Marco Metodológico” .....</b>	<b>35</b>
3.1. Hipótesis.....	35
3.1.1 Hipótesis General.....	35
3.1.2 Hipótesis Específicas .....	35
3.2. Variables .....	35
3.2.1 Variables Independientes.....	35
3.2.2 Variables Dependientes .....	36
3.3. Tipo de Investigación .....	37
3.4. Nivel de Investigación.....	37
3.5. Población de Estudio.....	37
3.6. Técnicas de Recolección de Datos .....	37
3.7. Análisis de Datos.....	38
<b>Capítulo IV “Diagnostico Situacional” .....</b>	<b>39</b>
4.1. Descripción del Problema Focalizado.....	39
4.1.1 Presentación del Nudo Critico.....	39
4.1.2 Características Relevantes del Caso.....	40
4.2. Análisis de Factores Críticos.....	46
4.2.1 Diseño Organizativo.....	46

4.2.2 Nuevas Tendencias en la Organización .....	46
4.2.3 La Administración.....	50
4.2.4 Resolución de Conflictos.....	53
4.2.5 Aspectos Financieros de la Alianza .....	57
4.2.6 El Financiamiento .....	59
4.2.7 Causas.....	59
4.2.8 Consecuencias.....	60
4.3. Dificultad a Resolver.....	60
4.4. ODS globales referidos .....	60
<b>Capítulo V “Propuesta de Innovación el Plan Estratégico” .....</b>	<b>63</b>
5.1. Desarrollo del Plan Estratégico .....	63
5.1.1 Empresa A .....	63
5.1.2 Empresa B .....	67
5.1.3 Empresa C .....	73
5.2. Plan Estratégico.....	79
5.2.1 Visión - Misión .....	79
5.2.2 Proceso de la Visión del Futuro.....	79
5.2.3 Resumen de Variables, Reglas de Juego, Oportunidades y Competencias Claves en el Futuro .....	80
5.2.4 Determinación de las Unidades Estratégicas.....	83
5.2.5 Análisis Estratégico.....	83
5.2.6 Objetivos, Metas y Estrategias a nivel de Unidad Estratégica .....	101
5.2.7 Resultados versus antecedentes .....	111
<b>Capítulo VI “La Certificación una Alternativa de Reducción de Costos” .....</b>	<b>115</b>
6.1. Nociones Básicas .....	115
6.2. Calidad .....	117
6.2.1 Definiciones.....	117
6.2.2 Plan de Calidad .....	124
6.2.3 Principales Estrategias para el Aseguramiento de la Calidad.....	125
6.2.4 Costos de la Calidad.....	128
6.2.5 Tratamiento Contable.....	131
6.2.6 ¿Qué es la Certificación?.....	133
<b>Capítulo VII “Conclusiones” .....</b>	<b>139</b>
<b>Capítulo VIII “Recomendaciones e implicancias Políticas” .....</b>	<b>143</b>
<b>Capítulo IX “Bibliografía” .....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Fuente: América Economía</i> .....	17
Tabla 2 Resumen del Proceso de Visión de Futuro .....	80
Tabla 3 Análisis de Variables Externas (Fuente: propia).....	84
Tabla 4 Matriz Variables internas (Fuente: propia).....	98
Tabla 5 Nivel de Atractividad del Sector (Fuente: propia) .....	108
Tabla 6 Nivel de Competitividad de la Unidad Estratégica (Fuente: propia) .....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Cadena de Valor Interna (Fuente: Competitive advantage, The Free Press, New York).....	29
Fig. 2 Planeación, Control y ejecución de la gestión estratégica (Fuente: Competitive advantage, The Free Press, New York).....	30
Fig. 3 Factores Claves de éxito en la gestión (Fuente: Carlos Villajuana).....	32
Fig. 4 Organigrama de la Empresa “A” .....	67
Fig. 5 Organigrama de la empresa “B” .....	72
Fig. 6 Organigrama de la Empresa “C” .....	77
Fig. 7 Expectativa de Demanda de Clientes (Fuente: propia) .....	86
Fig. 8 Procesos en Taller (Fuente: propia) .....	88
Fig. 9 Proceso de Supervisión General (Fuente: propia) .....	89
Fig. 10 Proceso de Logística (Fuente: propia).....	90
Fig. 11 Proceso de Supervisión de la Seguridad (Fuente: propia).....	91
Fig. 12 Proceso de aprovisionamiento de personal (Fuente: propia).....	92
Fig. 13 Estado de Pérdidas y Ganancias (Fuente: propia) .....	93
Fig. 14 Razones de Liquidez (Fuente: propia) .....	94
Fig. 15 Razones de Rotación (Fuente: propia) .....	95
Fig. 16 Razones de Endeudamiento (Fuente: propia).....	96
Fig. 17 Razones de Rentabilidad (Fuente: propia) .....	96
Fig. 18 Razones de Cobertura (Fuente: propia).....	97
Fig. 19 Fuente: José Berdiñas “arriesgando el presente para lograr un futuro poderoso” Pág.3 .....	120

## **RESUMEN**

La tesis se centró en la elaboración de un plan estratégico y un modelo de Gestión que permitiría ampliar la frontera de oferta de servicios en el mercado nacional e internacional, de las empresas de servicios metal-mecánicos y de manufactura de la ciudad de Ilo, (estudiado desde el 2000 y con proyección al 2025) la intención fue la de organizarlas y que puedan aportar según sus especialidades, para conseguir nuevos contratos, con una mejora en los procesos apoyándose en las nuevas exigencias de los mercados internacionales y/o acuerdos, investigando sus posibilidades de competencia a través de una Certificación Internacional.

Una parte importante fue que estas empresas puedan mirar también al mercado internacional y ofrecer sus servicios, pues debido a su desorganización y su falta de certificación no les permitía mirar hacia estos mercados que demandaban de este tipo de mano de obra. La recesión en el país hacía que se tengan que minimizar sus riesgos teniendo varios mercados metas donde vender sus servicios y así evitar que la lenta evolución del país termine por desaparecerlos.

Las probabilidades de mejorar sus condiciones contractuales de manera directa con el cliente principal o responsable del proyecto se incrementan en un 75% al tener la certificación internacional y demostrar organización interna sólida que garantice el cumplimiento de los objetivos contractuales.

La tesis se centró además en las formas del cómo se deben organizar este grupo de empresas de servicios metal mecánicos de Ilo para que pudieran afrontar los retos y/o licitaciones de los posibles mercados a donde apuntar y las diferentes normas a cumplir, lógicamente basándose en la Legislación Internacional vigente.

Se desarrolló todo el modelo de gestión de esta organización para que tenga personalidad jurídica y que posibilite la incursión en nuevos sectores dentro del mercado local y extranjero.

***Palabras Clave:*** Alianza Estratégica, Control de Calidad (QA)

## **ABSTRACT**

The thesis focused on the elaboration of a strategic plan and a management model that would allow expanding the service offer frontier in the national and international market, of the metal-mechanical and manufacturing services companies of the city of Ilo, ( studied since 2015 and with projection to 2025) the intention was to organize them and that they can contribute according to their specialties, in order to get new contracts, with an improvement in the processes based on the new demands of international markets and / or agreements , investigating their possibilities of competition through an International Certification.

An important was that these companies can also look at the international market and offer their services, because due to their disorganization and their lack of certification, it did not allow them to look towards these markets that demanded this type of labor. The recession in the country means that its risks had to be minimized by having several target markets where they could sell their services and thus avoid the slow evolution of the country from disappearing.

The probabilities of improving their contractual conditions directly with the main client or person in charge of the project are increased by 75% by having international certification and demonstrating solid internal organization that guarantees fulfillment of the contractual objectives.

The thesis also focused on the ways in which this group of metal mechanical services companies from Ilo should be organized to face the challenges and or tenders of the possible markets to target and the different standards to be met, logically based on the Legislation International in force.

The entire management model of this organization was developed so that it has legal personality and that makes it possible to venture into new sectors within the local and foreign market.

***Keywords:*** Strategic Alliance, Quality Control (QA)

## INTRODUCCION

La globalización como causa/efecto reciente y más contundente en los giros de la comercialización mundial o la misma Internet con su velocidad de comunicación y la inmensidad del conocimiento puesta al servicio de cualquier empresa, sea o no interesada, sea o no del rubro, han hecho que los negocios se miren de una forma muy diferente a tal punto que lo impensado es realizable en estos momentos o en su defecto se puede obtener o se puede saber de dónde obtenerlo, este escenario sitúa a las empresas locales en el abismo de la comercialización, sobre todo si estas dependen en un elevado porcentaje de su facturación de una sola empresa, ubicándolas en una posición sumamente vulnerable.

A la creciente aparición de competidores de otras ciudades del sur, centro y norte del país, la disminución del margen de sus utilidades y sumado a la disminución del mercado local, surge la necesidad de ampliar sus potencialidades con miras a los nuevos proyectos regionales que se están desarrollando y aquellos que están por iniciar, lo que va a requerir de empresas con experiencia, sólidamente formadas, adecuadamente equipadas y con una cartera de profesionales capaces de hacerse cargo de proyectos de mediana envergadura, situación en la cual aun individualmente ninguna de las empresas que ofrecen servicios metal mecánicas de Ilo se halla en estos momentos, esto va a requerir de una preparación a nivel organizacional al interior de estas empresas y en conjunto entre ellas, para evitar que los competidores que están llegando para estos proyectos no terminen por desplazarlos y apoderarse del mercado local ya ganado.

Cuando un mercado determinado no crece, pero si crece la oferta pueden ocurrir dos cosas o el precio disminuye o crece la calidad del servicio ofrecido y quizás ocurran ambas cosas al mismo tiempo que es la tendencia

finalmente a la cual se está orientando los servicios en general, esto requiere de una mayor inversión en capital lo cual como se verá es lo más difícil de lograr en estos momentos, pero una alternativa a este escenario futuro de corto plazo también radica en las decisiones a nivel empresarial que se dé entre ellas, una alianza estratégica que les permita competir a todas unidas en sus fortalezas pero individualizando sus responsabilidades, una organización que no perjudique su normal desenvolvimiento de sus operaciones actuales que les permita afrontar un reto de esta magnitud con la solidez del caso para ampliar su mercado de solo prestación de servicios de mantenimiento a la de realización de proyectos de mediana envergadura, a más, según su desarrollo y sus planes estratégicos lo indiquen. Es lo que intentaremos demostrar en esta tesis.

En Moquegua, desde hace más de 50 años se han creado, desarrollado y desaparecido muchas empresas del rubro metal mecánico, debido a la demanda de servicios requeridos por la principal empresa minera de la región, pero por la poca preparación y visión de futuro hicieron que estas se enfoquen en determinados servicios inmediatos, los cuales les rentaban buenos ingresos temporales, pero no garantizaban el mantener estos servicios de manera eficiente y constante, como el mercado que evolucionaba constantemente lo requerían.

Estas empresas basadas en su inmediatez de obtención de ganancias dejaron de lado el desarrollo organizacional basado en planes y estrategias, aspecto importante en el desarrollo de sus empresas, y que a la postre los ubicaron del lado más susceptible y vulnerable en la nueva ola de comercialización moderna.

En estos momentos dos de las más importantes empresas que aún subsisten en el rubro metal mecánico se encuentran en una posición económica estable, pero, con un bajo poder de negociación en cuanto a renovación o

adquisición de nuevos contratos se refiere; por ejemplo, todas ellas han tenido que ver disminuido sus utilidades que oscilaban entre un 30 – 25% hasta llegar en estos momentos al borde del 10%, lo cual no les asegura la continuidad de seguir prestando sus servicios sin que antes aparezca otra empresa ofreciendo un mejor servicio para lo cual ellas no están preparadas.

Cada año que pasa es más difícil seguir conservando lo logrado por estas empresas, muchas de ellas ya han desaparecido y las que se mantienen aún siguen bregando por mantener su posición dentro de este mercado. A pesar de ello hay más empresas en la misma ciudad, región y en el país deseoso de incursionar en este rubro por la necesidad de expandir sus horizontes y tener diversificado su riesgo financiero y porque no copar espacios que empresas de experiencia no han logrado llenar por falta de un adecuado plan de desarrollo y expansión.

En el primer capítulo se hará un análisis detallado de la situación actual del sector de las empresas metal mecánicas en la ciudad de Ilo, se planteará el problema principal y secundarios; luego justificamos la investigación aplicada que se hizo con respecto a las alianzas estratégicas, planteando los objetivos generales, específicos y estratégicos para estas empresas.

En el segundo capítulo se presentará el marco teórico principal para centrarnos en cómo se atacará el problema principal de las empresas del rubro metal mecánico y que ventajas le brindará una alianza estratégica, daremos los conceptos de los términos principales que se usarán en la presente tesis.

En el tercer capítulo se tendrá el marco metodológico de cómo se aplicaría la alianza estratégica, las hipótesis que se deberán de comprobar, el análisis de sus variables de impacto tanto las internas como las externas, y daremos

a conocer el tipo de investigación y toma de datos que se tuvo que ejecutar para tener esta investigación aplicada.

En el cuarto capítulo se hará un análisis detallado de los factores críticos que se presentan en este sector metal mecánico, y como debe ser la forma del manejo de la administración para que se lleve a cabo efectivamente, tanto en la resolución de conflictos, el aspecto financiero y organizacional de la alianza estratégica, enfocada en los resultados a obtener.

En el quinto capítulo mostraremos el desarrollo del plan estratégico elaborado para esta alianza estratégica desde el marco conceptual, el proceso de visión y misión pasando por la identificación de las unidades estratégicas, su identificación de las variables internas y externas claves, y la formulación de los objetivos y estrategias para lo cual nos apoyaremos en los cuadros respectivos para mayor esclarecimiento, se elaborarán sus análisis FODA respectivo, así mismo una reseña histórica de cómo llegaron a posicionarse en el mercado tratando de resaltar sus principales fortalezas y debilidades como empresas, finalmente mostraremos sus organigramas empresariales de las mismas.

En el sexto capítulo analizaremos la posibilidad de la certificación internacional de sus procesos como una alternativa de reducción de costos para estas empresas dando todas las pautas y teorías necesarias e identificando puntualmente donde se reducirían los costos si lograsen certificarse.

Finalizaremos dando las conclusiones y recomendaciones a la cual hemos llegado luego del desarrollo de esta tesis.

La tesis dará una alternativa real de desarrollo empresarial para empresas con gran potencial local y que pueden mirar el mercado en forma agresiva

con pasos reales de hacerse del mismo sin esperar a que el mercado les dicte los pasos a seguir, considero que el hecho de prepararse e integrarse es un paso hacia el futuro empresarial que ellos puedan intentar dominar.

Así mismo quisiera agradecer el apoyo brindado por las empresas del sector en Ilo por permitir plasmar una idea en una realidad inmediata y por tener la predisposición a realizarlo creyendo en sí mismos, de igual forma a los trabajadores que han ayudado con sus opiniones e ideas a realizar partes importantes de esta tesis.

## **CAPITULO I**

## EL PROBLEMA

### *“Las Empresas Metal Mecánicas de Ilo y su lento desarrollo”*

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado local y nacional avizora un incremento prometedor en la demanda de todo tipo de insumos, bienes y servicios que ha de resultar de la puesta en marcha de varios proyectos de construcción (Quellaveco, Gasoducto Sur Peruano), expansión (Toquepala y Cuajone) e inicio de operaciones de Minas caso como SPCC (Tía María) y de Anglo American con la mina Quellaveco.

La compra de servicios metal-mecánico también se verán incrementados por estos futuros proyectos a iniciarse en un corto plazo debido a las inversiones que rebasarían los 13,893 millones de dólares en los próximos 3 años en la región sur del Perú, lo cual podemos apreciar en el siguiente cuadro que refleja los montos aproximados a ser invertidos por cada departamento del Sur del Perú.

<b>Departamento</b>	<b>Monto de Inversión USD</b>
Apurímac	5,860 millones
Arequipa	3,200 millones
Moquegua	4,420 millones
Tacna	900 millones

**Tabla 1 Fuente: América Economía**

En las cantidades aproximadas consideradas de inversión no se incluyen los montos de inversión que generará el gasoducto Sur Perú, (que continua paralizado por los problemas gubernamentales) ya que al generar la inevitable industrialización de esta región del Perú, no se puede calcular hasta que monto ascendería la inversión total, ya que a la inversión de la construcción del gasoducto Sur Perú, se deberá de considerar el incremento

de la demanda energética la cual ocasionará la construcción de plantas de generación eléctrica en Ilo y Mollendo, industria petroquímica, agroindustria, nuevas inversiones mineras, demandas domiciliarias, etc.

Se considera que, a la realización de estos proyectos de gran envergadura, se suma a la posibilidad todavía aún incierta de la salida del gas boliviano por el Puerto de Ilo, este proyecto también le abre una brecha a un nuevo mercado de características sostenida y duradera en el tiempo.

La puesta en marcha de las minas de Quellaveco y Tía María significará una doble fuente de desarrollo, por una parte, estaría la inversión en la construcción y la otra sería la del mantenimiento en sí de las plantas una vez culminadas en su construcción; Quellaveco y Tía María se perfilan como una alternativa más concreta en el corto plazo de ser puesta en marcha, lo que generaría un incremento importante en la demanda de servicios metal mecánicos en la región Moquegua y el sur del país.

Estos proyectos al igual que los otros están a puertas de ser puestos en operación en el año que viene, la inversión de este proyecto según la página web de la misma se calcula en 4,400 millones de dólares superior a los 1,900 millones presupuestados en un inicio, entonces ante estas perspectivas el mercado tiende a crecer de darse solo una de estas posibilidades y en el caso de ser más de una requerirá de empresas sólidamente constituidas tanto organizacional como empresarialmente.

Actualmente el mercado local (Ilo) se mueve con alrededor de entre 19 a 37 millones de dólares en compras anuales que realiza solo SPCC y ENERSUR en Ilo, que da una cierta “estabilidad” en estas empresas, pues al contar con contratos anuales y tri-anuales tienen base para ir planificando y pensando en el futuro como una nueva fuente de negocios, pero en un tipo de negociación diferente al que se encuentran ahora. Las

posibilidades antes descritas se barajan como una oportunidad para crecer y desarrollarse y a la vez pasar de ser medianas empresas a gran-empresa lo que las colocaría como unos serios competidores en el mercado nacional y tener la posibilidad de tentar el mercado internacional.

Una de las ventajas que tienen estas empresas con respecto a las que llegarían del mercado nacional y extranjero es que mantienen contratos vigentes con SPCC quien realiza compras de alrededor de 37 millones de dólares anuales en Ilo y una importante suma de las mismas es en mantenimiento y reparaciones en las cuales estas empresas son participantes activos, lo cual les brinda cierta solidez anual para mantener sus costos administrativos y poder pensar en planes de expansión y desarrollo.

Pero estas oportunidades sino se afrontan con una debida planificación estratégica previa, se convierten en amenazas ya que al no estar preparados no se obtendrían las ganancias óptimas sino las remanentes al ser sub-contratados por empresas de mayor envergadura nacional e internacional.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema Principal

- ¿En qué medida una Alianza Estratégica evitaría la perdida potencial de su posición en el mercado local por amenazas de competidores nacionales e internacionales, que puede generar la disminución de su rentabilidad y posible desaparición del mercado?

### 1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿En qué medida una Alianza Estratégica mejoraría el bajo poder de negociación en nuevos contratos al ser constantemente sub-contratados por empresas nacionales e internacionales?
- ¿En qué medida una Alianza Estratégica mejoraría el bajo poder de inversión en procesos internos e infraestructura?
- ¿En qué medida una Alianza Estratégica ayudaría a desarrollar adecuadamente su especialización y darles importancia a las certificaciones internacionales?
- ¿En qué medida una Alianza Estratégica ayudaría a disminuir la alta rotación de personal calificado y especializado?

### 1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

#### ¿PORQUE UNA ALIANZA ESTRATEGICA?

Las alianzas estratégicas desde muchos puntos de vista generan ventajas siempre en cuando se esté bien estructurada y adecuadamente organizada, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de los entes que se vayan a unir.

Como alianza estratégica se pueden reconocer muchas formas y modelos, pero ninguna de ellas será tan efectiva como aquella que se genere directamente de un estudio minucioso y detallado de los participantes, conociéndolos y reconociéndolos como actores principales y declarando abierta y sinceramente su forma de participación en una alianza.

Esto genera ventajas como las siguientes:

- **Potencian la propuesta de valor:** Los productos y/o servicios de tu modelo de negocio puede verse enriquecidos por las capacidades de un aliado.

- **Amplían los mercados:** Junto a los aliados correctos puedes acceder a segmentos de clientes que por tus propios medios te resultarían difíciles o costosos.
- **Optimizan costos estructurales:** Los costos de operar tu negocio suelen ser “cuesta arriba” sobre todo en etapas iniciales del mismo, como es el caso de un emprendimiento.
- **Aumentan flujos de ingresos:** De los beneficios comentados en los ítems anteriores, se desprende uno adicional que es el aumento de la facturación que tu negocio puede producir. Es así que, si potencias tu propuesta de valor o amplias tus mercados, sobre la base de las alianzas correctas, ello se reflejará en una facturación creciente. Asimismo, si optimizas tus costos estructurales, el margen de ganancia sobre dicha facturación se acrecentará.
- **Incrementan recursos clave** (conocimientos, tecnologías, infraestructuras): Todo modelo de negocio requiere de recursos clave que lo impulsen y ayuden a crecer. Encontrar los aliados correctos que te provean dichos recursos es fundamental. Entonces, “es mejor ser dos que uno, porque ambos pueden ayudarse mutuamente a lograr el éxito”. Por ello, las alianzas estratégicas sin duda juegan y jugarán un rol fundamental en el éxito de tu negocio... (Trabajo.com, 2020).

A la luz de estas ventajas una Alianza Estratégica única y específica para este tipo de empresas metal mecánicas locales resolvería la problemática vista, fortaleciendo su posición en el mercado local y regional, mejorando su poder de negociación apoyado en la normativa nacional (emplear mano de obra local), especializarse y refrendarlo mediante certificaciones internacionales de sus procesos (ISO, WPS, NEMA, etc.), evitando que el personal especializado al no tener trabajo seguido o recurrente evite emigrar a otras compañías, ya que estas compañías incrementarían la inversión local en certificar al personal o mano de obra que respaldarían

los procesos certificados que a su vez son los factores de diferenciación que se busca de las empresas locales.

Las desventajas podrían ser:

- Conflictos de control: ambas partes tienen intereses en el control de la empresa.
- Riesgo de que se produzcan cambios en las actitudes, capacidades e intereses de los socios.
- Falta de sinceridad y cooperación entre las partes.
- Diferentes estilos de dirección.
- Diferencias de objetivos a alcanzar con la asociación... (Amaya I. I., 2008)

#### 1.4. OBJETIVOS

##### 1.4.1. Objetivo General

En esta investigación se plantea el siguiente objetivo:

- Incrementar los niveles de comercialización nacional y extranjera de servicios metal mecánicos y abrir una a través de una alianza estratégica para ciertos proyectos, donde se requiera la unión de cada una de estas empresas para desarrollar proyectos de mayor envergadura a la que actualmente asisten.

##### 1.4.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos tendríamos:

- Determinar que una alianza estratégica, mejorará el nivel de negociación frente a clientes locales, e internacionales.
- Determinar que una alianza estratégica mejorará los niveles de inversión en los procesos internos a través de lograr las Certificaciones Internacionales.
- Determinar que una alianza estratégica orientará el desarrollo de los servicios especializados soportada en la certificación de los procesos.
- Determinar que la influencia de una alianza estratégica mejoraría la oferta de servicios con mano de obra calificada y certificada ofreciendo garantía y buen servicio haciendo que la empresa en la cual laboro sea líder en este nuevo rubro, por ende, disminuyendo la alta rotación de personal.

#### 1.4.3 Objetivo Estratégico

- Plantear un modelo flexible e integrador de alianza estratégica, apoyado en la nueva visión empresarial que permita desarrollar sus procedimientos de trabajo, mejorar la calidad de sus productos en pos de hacerse del mercado local y luego nacional e internacional en la fabricación de estructuras metal mecánica apoyado en sus principales habilidades de cada una de estas tres empresas puestas al servicio de esta alianza.

## **Capítulo II**

### ***MARCO TEORICO***

## 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

¿Qué tan seguido se dan las alianzas estratégicas en nuestra región o en nuestro País?, ¿Cuánto duran en el tiempo?, ¿Han trascendido en el mercado objetivo?, si revisamos en la historia económica, son casi nulas las alianzas estratégicas en nuestra región y país, tanto por la idiosincrasia de los empresarios así como el marco jurídico que te permite tener diferentes formas de asociarse, pero con objetivos concretos llamados “consorcios” pero que tienen un tiempo específico de duración y un alcance específico de cobertura, no alientan las alianzas estratégicas.

Vemos y somos alentados por tipo de consorcios que son formadas por empresas internacionales que llegan al país y se asocian con empresas nacionales de mediana a gran envergadura para lograr estar en los más grandes proyectos de todo tipo y nivel en todo nuestro territorio. En los últimos veinte años han producido que algunas empresas nacionales estén participando en proyectos internacionales de gran envergadura, pero continúan con el tipo de asociación llamadas “consorcios”.

A nivel internacional vemos como si se han producido alianzas estratégicas o fusiones que generan que todos los beneficios que también se esperan en una alianza estratégica se den, pero la experiencia de ellas nos hace creer que son experiencias no reales a nuestra realidad sino un objetivo de empresas de muy alto nivel económico, lo cual realmente no tiene que ser así.

En nuestra realidad regional vemos que, si podemos generar alianzas estratégicas basadas en las fortalezas de cada empresa que se una, como veremos a continuación, ya que de no hacerla el futuro sería incierto, además de que, si tienen las condiciones para hacerlo, ya que han

subsistido al paso de los años y aún no han desaparecido que es lo que comúnmente suele con este tipo de empresas locales.

Los factores que influyeron a que estas empresas siguieran subsistiendo fueron:

- Capital de Trabajo
- Especialización
- Participación de mercado y
- Prestigio.

En “Capital de Trabajo”; surgieron empresas que se presentaron en este mercado iniciando sus actividades con un determinado capital de trabajo entre 10 a 20 mil dólares, otras apostaron con mas, inclusive hacia el año 2001 una de las empresas que incursionó llegó a empezar sus operaciones con 1 millón de dólares como capital de trabajo, muy a pesar de ser este un elemento fundamental en la estrategia de adueñarse de mercados no influyó decisivamente en éste, pero si marcó una diferenciación entre otras que si sintieron el ingreso de un capital fuerte de trabajo que terminaron por quebrar.

En “Especialización”; para competir ante la aparición de otros agentes económicamente solventes, algunas de las empresas consideradas en este estudio, optaron por la especialización en una rama que aún no había sido bien explotada por la competencia. Al inicio todos apostaban en brindar la mayor cantidad de servicios, o la idea era, “lo importante es vender lo que sea, pero vender” aquí surgieron las que se dedicaron a la rama de la construcción civil o la de construcción metal mecánica o maestranza, por ende, una especialización en un nuevo rubro abrió una nueva brecha en la cual se situaron como líderes.

En “Participación de Mercado”; el hecho de llegar primeros, ubico a algunas de estas empresas con una importante participación del mercado, que fueron copando a lo largo de los años. Unas pocas hicieron de este posicionamiento un bastión importante en su desarrollo, se afincaron sólidamente en esta ciudad e invirtieron para mantenerlo. Los años demostraron que fue una medida adecuada, cerca de un cuarto de siglo avalaron las decisiones tomadas.

Y por último “Prestigio”; La combinación de los factores antes mencionados debió de dar lugar a un “nombre” o como se conoce en marketing “marca”. Muy pocas de ellas apostaron por este hecho, dar un nombre al producto que vendían. Una de ellas dedicó una parte importante de sus esfuerzos de colocación y posterior meta de participación en el mercado, en el nombre o marca, hecho que a la postre logro que uno de sus principales competidores en la ciudad de Ilo fuese desplazado. Vale hacer la aclaración que logro desplazar a su principal competidor sin contar con un gran capital de trabajo, y subsistir hasta la actualidad con un nombre reconocido, con una “MARCA”.

Estos cuatro aspectos fundamentales hicieron que la selección de parte de los principales compradores de servicios las eligiera constantemente y ayudarán a un auge sostenido de estas empresas a lo largo de más de 25 años en unas y cerca de una década en otras.

Para realizar una posible alianza estratégica que pueda hacer frente a los competidores nacionales y extranjeras se requiere reunir en un solo grupo estos cuatro aspectos los cuales llamamos fortalezas, para nuestra realidad algo “suegeneris”.

## 2.2. BASES TEORICAS DEL CAMBIO PLANEADO

### 2.2.1. ¿Pero qué es Gestión?

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Existen varias acepciones para el término gestión: El **diccionario Larousse** la define así: **Gestión:** del latín gestio onis. Acción y efecto de administrar. En el libro “**Indicadores de Gestión**”, publicado en 1999, pág. 24 (Jaramillo, 1999, página 24.), se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

- a. La gestión estratégica
- b. La gestión táctica y
- c. La gestión operativa.

Se entiende por **gestión estratégica** el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

En nuestro caso, tal como se menciona en el Acuerdo Sectorial de Competitividad, de Agosto de 1998, la gestión estratégica de una empresa dedicada a la producción de muebles de madera, estaría relacionada con todas las actividades tendientes a integrar, y a controlar hasta donde sea posible, los diferentes eslabones que componen la cadena del valor como son la extracción de maderas del bosque tropical, la producción de plantaciones forestales, las importaciones de madera, el transporte y circuito de comercialización, la producción de aglomerados, contrachapados y productos de madera, el suministro de insumos bien sea nacionales o importados, las exportaciones y la relación con consumidores finales.

De la gestión estratégica se deriva la **gestión táctica**, ya que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interna, tal como la propone **Michael Porter** en “Competitive advantage”, The Free Press, New York, 1985 que se presenta en la **figura 1**.



Fig. 1 Cadena de Valor Interna (Fuente: Competitive advantage, The Free Press, New York)

1. En la cadena del valor interna se distinguen, fundamentalmente, dos tipos de actividades:

- a. Actividades primarias o de la línea básica del negocio, que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente y dentro de las cuales encontramos el aprovisionamiento, la operación o producción, la distribución el marketing y el servicio.
- b. Actividades de apoyo, las cuales tienen que ver con todas las actividades de soporte a las actividades primarias y en general al funcionamiento de la empresa: personal, suministros, financiamiento, etc. A nivel táctico, la gestión debe ser integral e integradora de todas las anteriores actividades, integral porque involucra a la empresa como un sistema, e integradora porque articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados.

Finalmente, tenemos la gestión **operativa**, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico. Tal como aparece en la **Figura 2**.



**Fig. 2 Planeación, Control y ejecución de la gestión estratégica (Fuente: Competitive advantage, The Free Press, New York)**

Es frecuente encontrar empresarios sumidos en la gestión operativa, esclavizados por el día a día y cuyas empresas apenas si subsisten, perdiéndose ellos y las personas que trabajan para ellos de los beneficios inmensos que deberían estar percibiendo si abordaran con la misma intensidad la gestión táctica y la gestión estratégica. Si ocasionalmente se

detuvieran a pensar un poco ampliando sus fronteras, de lo operativo a lo estratégico, es posible asegurar que obtendrían no solamente mejores beneficios, sino que requerirían un menor esfuerzo y sacrificio para conseguirlos

### 2.2.2. ¿Cómo se Mide la Gestión?

Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo, se controla, al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

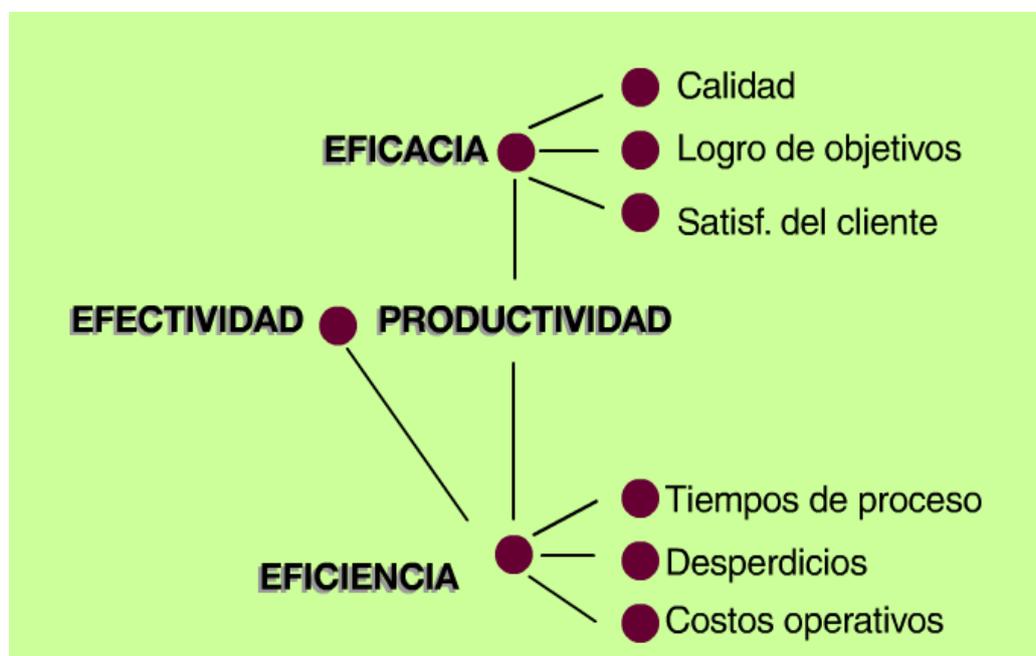
Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “Qué”.

La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir, hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados, tal como aparece en la **Figura 3** y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.



**Fig. 3 Factores Claves de éxito en la gestión (Fuente: Carlos Villajuana)**

De todas maneras, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad se miden a través de indicadores de gestión. Existe en el mercado un libro titulado “Indicadores de gestión: herramientas para la competitividad” (Jaramillo, 1999), en el que se presentan los aspectos fundamentales y la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión.

Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender. Así por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología por mencionar algunas alternativas.

La elaboración de planes estratégicos, como uno de los resultados del proceso de entrenamiento profesional, permitirá poder elaborar un plan a la medida de las posibilidades de las empresas del sector metal mecánico de Ilo para intentar medir y cuantificar las variables de éxito, predecir los factores futuros a encontrar, hallar las claves de competencia y elaborar las estrategias frente al entorno futuro, lo cual hará que se midan las posibilidades reales de las empresas materia de estudio de la presente tesis.

Dentro de la elaboración de este plan hallaremos desde la elaboración de la visión-misión como conjunto del sector, pasaremos a intentar hallar las unidades estratégicas que hagan capaz el desarrollo de las potencialidades y poder esbozar mediante un análisis interno y externo las variables externas claves que nos permitan identificar los factores claves de éxito hacia un nuevo mercado.

El análisis estratégico que se irá desarrollando puede ir enmarcando dentro de las posibilidades como individualidades o como posibles socios entre las empresas del rubro. Una de las partes a identificar en este análisis estará basada en las estrategias “las metas se convertirán en estrategias” (MA. Carlos Villajuana Pablo) dando paso a la elaboración concienzuda de estas

estrategias las que nos dirán si el camino a seguir lo tendrán que hacer uniendo sus capacidades y sus conocimientos en pos de un nuevo mercado.

Como al realizar el plan va a requerir de conocer los requisitos legales y arancelarios mínimos internacionales estaremos involucrados también en cierta forma dentro de la materia de comercio exterior y finanzas internacionales si el caso así lo requiera, solo si la justificación de algunas de las metas del plan estratégico que se llegase a elaborar nos guía hacia ese punto lo desarrollaremos caso contrario lo obviaremos en el presente estudio.

### 2.3 DEFINICION DE CONCEPTOS BASICOS

#### 2.3.1. Sector Metal Mecánico

Área económicamente activa que agrupa a empresas dedicadas a las actividades del sector de la construcción basadas en la transformación del acero como principal elemento.

#### 2.3.2. Alianza Estratégica

Asociación de empresas con fines y expectativas similares en pos de lograr un beneficio común, al realizar una serie de actividades consensuadas de manera armónica entre ellas, puede tener una duración definida.

#### 2.3.3. Calidad

Hacer las cosas bien desde el inicio hasta el fin del proceso productivo, reforzado en las bases del proceso y los controles.

### **Capítulo III**

#### ***“Marco Metodológico”***

#### 3.1. **HIPÓTESIS**

##### 3.1.1. **Hipótesis General**

**H1:** Las alianzas estratégicas adecuadamente implementadas y correctamente consensuadas para el sector metal mecánico de las empresas de la ciudad de Ilo, generará beneficios de corto, mediano y largo plazo que harán que se posicionen mejor y permitan potenciar el polo de desarrollo económico al cual pertenecen.

##### **Hipótesis Nula**

**H0:** Las alianzas estratégicas adecuadamente implementadas y correctamente consensuadas para el sector metal mecánico de las empresas de la ciudad de Ilo, no generará beneficios de corto, mediano y largo plazo, que no harán que se posicionen mejor y no les permita potenciar el polo de desarrollo económico al cual pertenecen.

##### 3.1.2. **Hipótesis Especificas**

**HE1:** Las alianzas estratégicas mejoran los niveles de negociación de las empresas metal mecánicas de Ilo con sus clientes locales e internacionales.

**HE2:** Las alianzas estratégicas impulsan la inversión interna de las empresas metal mecánicas de Ilo, en pos de certificar sus procesos de manufactura.

**HE3:** Las alianzas estratégicas generarán que las empresas metal mecánicas de Ilo, se desarrolle la especialización de sus procesos de manufactura, mediante la certificación internacional.

**HE4:** Las alianzas estratégicas mejoraran las condiciones de las empresas metal mecánicas de Ilo, evitando que al tener procesos especializados y certificados evitaran la alta rotación de personal clave.

### 3.2 VARIABLES

Las variables de impacto que se estudiaron fueron las internas y externas, las cuales se eligieron en base del año futuro en el cual se espera tener resultados de esta alianza estratégica.

#### 3.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Estas variables independientes o externas no dependen del manejo que las empresas del sector metal mecánico o no pueden ser controladas por ellas, tales como:

- Económico Nacional
- Político Legal
- Tecnológico
- Social
- Clientes
- Competidores Directos
- Competidores Indirectos
- Competidores Potenciales
- Proveedores
- Ecológico Ambiental

### 3.2.1.1. Indicadores

Los indicadores relevantes se procesarán una vez se analice el impacto que tengan estas variables independientes, así mismo en base a ello podríamos tener que manejar los valores de inversión tanto pública y privada con las cuales se maneje las inversiones o proyecciones del Estado Peruano.

### 3.2.2. Variable Dependiente

La variable dependiente o variables internas son aquellas que estas empresas pueden manejar o pueden tener influencia directa en el resultado de las mismas, las cuales al final de los diferentes ejercicios anuales nos pueden dar un diagnostico situacional y proponer acciones futuras para lograr los cambios o mejoras en función de ser aprovechadas por la alianza estratégica, tal como:

- Balance Anual
- Análisis FODA

#### 3.2.2.1 Indicadores

Los indicadores a analizar serán:

- Ratios de Liquidez
- Ratios de Rotación
- Ratio de Endeudamiento
- Ratio de Rentabilidad
- Ratio de Cobertura

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACION

Se plantearon los siguientes tipos de investigación

- Aplicada

- Exploratoria
- Descriptiva

#### 3.4. NIVEL DE INVESTIGACION

Los niveles de Investigación son:

- Aplicativo
- Descriptivo
- Exploratorio

#### 3.5 POBLACION DE ESTUDIO

Se basó en tres empresas del rubro metal mecánico con amplia trayectoria en la ciudad de Ilo por más de 20 años de permanencia en el polo socio económico de la región.

#### 3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Se logró obtener información directa de estas empresas basada en la confianza por haber pertenecido o colaborado con muchas de ellas durante los últimos años, previo acuerdo de no revelar los datos con exactitud, los cuales fueron modificados sin perder la ratio final de los valores analizados.

#### 3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se analizaron basándose en las diferentes materias de estudio que formo parte la maestría, tales como contabilidad, administración, estrategia, etc.

## **Capítulo IV**

### ***“Diagnostico Situacional”***

#### **4.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA FOCALIZADO**

Las empresas metal mecánicas de la ciudad de Ilo, están surgiendo y desapareciendo en el tiempo, no progresando o avanzando en el ciclo de desarrollo de las empresas, a los siguientes niveles de crecimiento tanto organizacional como de infraestructura que les permita ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

Estas empresas están sumergidas en un nivel bajo de desarrollo organizacional aunado al tema de la idiosincrasia local que no permite unir esfuerzos para mejorar en sus procesos y por ende mejorar el posicionamiento frente a sus clientes locales, los cuales van incrementando sus exigencias año tras año, poniendo en riesgo su participación en la entrega de los contratos. El optar por una alianza estratégica les permitirá mejorar obteniendo los beneficios que esta les plantea.

##### **4.1.1. PRESENTACION DEL NUDO CRITICO**

Al no tener una idea de lo que significa participar de una alianza estratégica se plantea un modelo de Alianza Estratégica de Cooperación-Especialización.

Este modelo es sencillo ya que se basa aún más en la cooperación directa de cada empresa integrante, aprovechando sus capacidades más resaltantes que han logrado hacer de ellas las tres más importantes en la ciudad de Ilo.

Su especialización hará que cada una de estas empresas aporte marcadamente sus principales habilidades, así como es el de la

provisión logística y buen manejo administrativo de una de ellas, aunada a la especialización en el rubro metal mecánico de las tres empresas, la segunda empresa brindara sus conocimientos además en la rama de la construcción civil y la tercera agregara a este modelo las garantías financieras además de personal calificado para la ejecución de estas obras asignadas.

El modelo utilizará la disponibilidad de las instalaciones industriales de cada una de estas empresas que se encuentren en buenas condiciones, cuya ubicación es conocida y que brindan una ventaja competitiva por encontrarse en la misma ciudad donde se ubica las plantas industriales de nuestro principal cliente, sumada a su ubicación estratégica con respecto a las demás empresas nacionales, lo cual permite ofrecer un servicio de post venta de primera calidad en la cual basaremos la retroalimentación del modelo para garantizar la lealtad de nuestro cliente; además de contar con capacidad instalada no aprovechada al máximo.

#### 4.1.2. CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL CASO

##### 4.1.2.1. Integración Y Participación

Dada las características del modelo de esta alianza estratégica, se plantea un ámbito integracional directo en la ciudad de Ilo basados en:

- i. Ser las tres mejores empresas de la ciudad de Ilo.
- ii. Especialización en una actividad predominante en cada una de ellas y la similitud de procesos de trabajo.
- iii. Tener un vínculo laboral existente con nuestro principal cliente (SPCC).

- iv. Conjunto de vínculos hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.

Si se desea que esta alianza estratégica prospere en el ámbito primero local y luego nacional se pedirá que las empresas integrantes alcancen o sustenten poseer los siguientes lineamientos:

- i. Tener un programa de trabajo y desarrollo empresarial individual modificado y/o agregando el área de la empresa dedicada a la gestión de la alianza que permita articular condiciones de oportunidad de negocio y crecimiento prospectos de beneficio de corto plazo.
- ii. Elaborar un proceso de evaluación constante de una alianza con otras empresas del medio o nacional que ayuden al desarrollo y fortalecimiento de la alianza, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.
- iii. Contar con expertos en negocios base de la alianza (sector metal mecánico) que logre administrar las fortalezas y debilidades individuales de las empresas socias, para alcanzar la penetración en la mente de nuestros clientes, pero como una sólida alianza empresarial.
- iv. Instaurar un reglamento de sociedad para la evaluación constante de la participación de las empresas en pos del cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otra parte, deben evitarse para no fracasar en el proyecto:

- Administradores sin experiencia
- Que el administrador no pertenezca a las empresas socias
- Que el administrador sea un recién graduado.

Las empresas participantes de esta alianza no perderán su individualidad frente a sus actuales actividades, llámese contratos de outsourcing, fabricación en serie y o servicios de trabajos complementarios (misceláneos) tratando de que la participación en esta no involucre ni el capital financiero ni humano en aras de un normal cumplimiento de sus relaciones contractuales ya obtenidas con los dos principales clientes en la ciudad de Ilo (SPCC y ENERSUR).

#### 4.1.2.2 La Productividad

Se desea que las empresas que son participes de estas alianzas puedan mejorar sus procesos productivos o en todo caso dejar de realizar los que les generen un sobre costo, y que otra empresa participe de la alianza lo realice de manera más económica.

De hecho, el formar parte de la alianza exigirá que las empresas integrantes mediante el proceso o plan de trabajo elaborado logren certificar sus procesos de manera que sus productos ofrecidos sean de mejor calidad y se distingan en el mercado local y nacional.

La misma co-participación de la alianza permitirá que las integrantes accedan a costos de créditos con tasas internacionales, lo cual permitirá en un futuro cercano poder afrontar con un mejor costo de producción la elaboración de las partes metal mecánicas, así optimizando la red de aprovisionamiento de insumos y equipos.

Seguidamente se describirán las cinco pautas importantes que ayudarán al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes en la alianza estratégica:

**i. Costos accesibles de mano de obra calificada, proveedores y servicios conexos**

Los costos para la contratación de personal se reducen al existir un “pool” de operarios que sirven a todas las empresas de la alianza, creando incluso mayor estabilidad de esos operarios dentro de la alianza, lo que, a su vez, aumenta la productividad de la mano de obra. Por otra parte, la alianza, al abarcar a un grupo de empresas, crea condiciones interesantes para el desarrollo de proveedores de ese grupo de empresas. Con ello, el abastecimiento local de insumos y servicios relacionados se convierte en una ventaja adicional de la alianza, en comparación con el abastecimiento distante del exterior o una creciente integración vertical al interior de la empresa, en el caso de la no existencia de una industria local de proveedores y de servicios complementarios de apoyo, tales como mantenimiento, calibración de equipos, entre otros.

**ii. Constante actualización de información**

La relación personal entre los empleados de las diferentes empresas miembros de la alianza cuando se esté elaborando propuestas o desarrollando los proyectos facilitará el flujo de información sobre mercados y tecnología, entre otros, dando a los miembros de la alianza un acceso preferencial a la misma, reduciendo nuevamente los costos de transacción y generando la posibilidad de crear un ambiente de constante innovación e intercambio de información al respecto entre los diversos miembros de la alianza.

### **iii. Sinergias complementarias**

La creciente interrelación e interdependencia entre los diversos miembros de la alianza conduce a sinergias entre los miembros, tendentes a incrementar la competitividad de las empresas en razón de la capacidad competitiva de, por ejemplo, las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento de maquinaria y equipo. Otra complementaria importante es el mercadeo, al generar una alianza la atracción de clientes precisamente para las empresas pertenecientes a la alianza.

### **iv. Certificación Internacional**

Una de las principales estrategias de penetración será la diferenciación del servicio prestado o fabricación realizada la cual para que cumpla con los requerimientos de nuestros clientes deberán contar con una certificación internacional de los procesos de elaboración dando por consiguiente la calidad del mismo.

Las inversiones que se realicen para la consecución de esta certificación se reducirían ya que al ser más de una empresa el costo disminuiría.

### **v. Eficiencia y mayor motivación**

La ubicación de una empresa dentro de una alianza promueve la comparación inmediata con sus aliados, lo que, a su vez, se interrelaciona con empresas de mayor jerarquía o renombre a nivel nacional lo cual incentivaría el desarrollo de programas de eficiencia y mejoras en los rendimientos, lo mismo ocurriría con el personal que se medirán con trabajadores de empresas

grandes que les darán el roce necesario para aprehender y mejorar.

Hay otros aspectos que también podrían mencionarse, pero por la mejor comprensión de la tesis es que centralizamos en los antes mencionados que creemos serán los más importantes al inicio de la alianza

#### 4.1.2.3 Integración

La alianza, estará integrada inicialmente por tres empresas de la ciudad de Ilo, cuya relación principal es la de realizar trabajos en el rubro metal mecánico, teniendo como principal cliente a SPCC, su funcionamiento estará basado en la formación de una sociedad de responsabilidad limitada (cabe la posibilidad de que se realice mediante un consorcio) donde cada integrante participara en un tercio del accionariado, lo cual se inscribirá en registros públicos con un nombre específico a determinar.

La formación del directorio de la empresa estará compuesta por los gerentes de cada una de estas empresas quienes nombraran el administrador de esta alianza el cual tendrá un periodo de duración de dos años; se estima que la sociedad se creara por un periodo determinado en este caso de seis años el cual permitirá la rotación de las tres empresas al mando de esta alianza. Al cabo de los seis años se puede renovar este compromiso por seis años más o dependiendo si ingresase un nuevo integrante a esta alianza lo cual incrementaría el periodo de duración de la alianza.

La administración a cargo mantendrá informado regularmente a los integrantes del directorio del manejo institucional y promoverá

políticas de integración industrial orientada al mejoramiento de sus procesos individuales basadas en nuevas tecnologías o tendencias.

## 4.2. ANALISIS DE FACTORES CRITICOS

### 4.2.1 Diseño Organizativo

La estructura organizativa será lo más plana posible tratando de que la misma no crezca al interior de la alianza sino se comparta en responsabilidades hacia los integrantes de la misma.

La flexibilidad de la organización desde la alianza lograra una rápida adecuación a los continuos cambios de requerimiento de los clientes donde se tratará de copar sus necesidades antes de que busque otros sustitutos; por el contrario, una organización que actúe en un entorno relativamente conocido podrá conservar una estructura fija y estable, diseñada para mantenerse durante un largo periodo de tiempo.

La descentralización y la mayor cooperación entre las empresas estará posibilitando los avances y la incidencia que la generalización en el uso de las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.

### 4.2.2 Nuevas Tendencias En La Organización

*Downsizing* ("aplanar la organización): enfoque que pretende definir la estrategia y las formas de actuación para "reducir el tamaño" efectivo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente y competitiva.

*Rightsizing* ("ajustar el tamaño de la organización"): enfoque que pretende definir cómo debe la organización reorientar sus procesos hacia las actividades estratégicas en las que tiene competencias básicas y, por tanto, en las que crea valor y es eficiente.

*Leanning (Lean Management)*: enfoque heredado de los procesos técnicos o del sistema productivo, que pretende incorporar la filosofía de la "fabricación simplificada", dentro de una organización "reducida o ajustada" en su tamaño y en sus funciones.

La gestión de la cooperación implica el diseño de una estructura organizativa y la ejecución de una serie de tareas que conduzcan al cumplimiento de unos objetivos comunes.

Los principales aspectos a considerar son:

- El reparto de los costes de sostenimiento de la cooperación
- El presupuesto o las horas de trabajo que los socios tendrán que dedicar a las actividades de cooperación
- Los niveles de rendimiento que tendrán que lograr los socios
- La dirección de la cooperación

El reparto de las tareas

- La organización de las reuniones
- Otros

Para ello, habrá que determinar la planificación y la organización, así como los aspectos relativos a la dirección y el control, sin olvidar el establecimiento de un sistema de comunicación e información.

El esquema organizativo surgido de la cooperación empresarial se caracteriza por la tendencia a la consecución del máximo grado posible de flexibilidad, la descentralización en la planificación y el control, junto a la sustitución de los vínculos verticales por vínculos laterales.

Teniendo en cuenta las características que presenta el fenómeno de la cooperación, se pueden intentar formular, como en todo proyecto empresarial, las estrategias, los objetivos y los planes operativos, tendentes a la puesta en práctica de una verdadera "organización para la cooperación". Además de los procedimientos generales, habrá que formalizar una serie de aspectos específicos, que se materializarán en:

#### 4.2.2.1 Diseño de la estructura organizativa

Teniendo en cuenta los distintos niveles de implicación que del fenómeno de la cooperación empresarial se derivan, podemos obtener un gran abanico de posibilidades: *desde la organización nueva para la cual debe crearse una estructura (joint-venture), hasta, en el otro extremo, la determinación de las personas que se implican en la cooperación (acuerdo de asociación).*

En el primer supuesto, podemos utilizar los diseños empresariales clásicos.

Las principales cuestiones que deberán tenerse en cuenta son:

- Diseño de tareas y puestos
- Diseño de la estructura vertical (líneas de autoridad, el grado de delegación de ésta y de descentralización de las decisiones)

- Diseño de la estructura horizontal (creación de unidades departamentales)
- Diseño de sistemas de coordinación
- Diseño de procedimientos administrativos

#### 4.2.2.2 Sistemas de toma de decisiones y de control

Los procesos y sistemas convencionales de *decisión y control*, en el caso de la cooperación se vuelven más informales y flexibles.

En cuanto al *sistema de toma de decisiones*, es preciso diseñar unos procedimientos para establecer quién o quiénes serán las personas encargadas, sobre que materias tienen capacidad de decisión y cómo se toman las decisiones. De esta forma, se eliminan posibles demoras y bloqueos. En este sentido, el consenso es la clave y suele ser el mecanismo más utilizado.

En lo que al *sistema de control* se refiere, en general se buscan sistemas dotados de la suficiente flexibilidad y dinamismo. El uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación está facilitando la rápida y continua interconexión entre las distintas empresas que cooperan conjuntamente en el desarrollo de un proyecto.

#### 4.2.2.3 Sistema de comunicación y de información

A la hora de diseñar un sistema de comunicación e información, se han de tener en cuenta aspectos tales como el tipo de información que se comunica, su frecuencia o las personas implicadas, ya que la no consideración de éstos puede llevar a

situaciones que propicien el desempeño independiente de tareas por parte de los socios o, incluso, la descoordinación del grupo.

#### 4.2.3 LA ADMINISTRACION

##### 4.2.3.1 Condiciones que debe reunir el proceso de administración

Para que resulte movilizador y positivo el proceso de administración y planificación de la alianza, deben confluir varias condiciones, cuya eficacia no es aislada, sino que depende de la retroalimentación de unas con otras, las cuales son enumeradas y descritas a continuación.

##### a) **Metodología.**

La administración se basará en los conocimientos básicos de la administración tendiendo a ser lo más transparente posible en el manejo hacia la consecución de los objetivos planteados por el directorio.

La metodología debe dar lugar a prácticas inter empresariales entre los actores de la alianza. La interacción e integración de lógicas e intereses debe ser posibilitada impidiendo el dominio intrínseco que se desprende de sectores internos al estado o la sociedad, que habitualmente se procesan por otros canales, como estructuras de poder, clientelismo, “lobbysmo”.

##### b) **Escenarios de planificación gestión.**

La administración a cargo estará a cargo de planificar los escenarios de gestión donde en reuniones de trabajo se planifican y elaboran diagnósticos estrategias y proyectos, un mecanismo que configura

vínculos, empresariales y sirve de motivación para el espíritu de la alianza. Se trata no de uno sino de una secuencia continua y permanente de escenarios sucesivos, de profundización estratégica y agregación de actores.

**c) Voluntad de asociarse.**

Es condición también que existe una evidente voluntad de asociarse entre quienes se relacionan participativamente en una alianza. No es la simple identificación inter empresarial o personal de problemas-soluciones sino el establecimiento de relaciones asociativas, reconocidas como una *afettio societatis*, el ánimo de ser socios de una empresa común

4.2.3.2 Como se alcanzan estas condiciones

“Marketing”, “preparación-sensibilización” y “gestión compartida” son las palabras claves que simbolizan los mecanismos más eficientes para alcanzar las condiciones señaladas en el ítem anterior.

**a) Los grupos de trabajo.** El grupo inicial deberá contar entre sus componentes aquellos que aseguren la conducción metodológica y cualquiera sea su conformación original en cuanto a diversidad o especialidad, los cuales una vez encaminados en los proyectos obtenidos deberá combinar decisores, técnicos y capaces de desarrollar lo planificado.

Cada integrante de la alianza enviara a sus técnicos e ingenieros según sea la especialidad para elaborar los grupos de trabajo

**b) La preparación de los escenarios.** El proceso de planificación presupone desplegar una etapa preparatoria, que informe, y ponga de conocimiento del mercado local y nacional de la aparición de una nueva alianza lo cual preparara el escenario donde desplegarán sus labores la administración que inicie este camino y las que le seguirán en los siguientes años.

#### 4.2.3.3 Los instrumentos dinamizadores

Los instrumentos son herramientas, acciones y apoyos proporcionados por los agentes económicos locales con el propósito de fortalecer a las empresas que están en el desarrollo de redes empresariales.

Los instrumentos son los vehículos a través de los cuales los agentes locales fertilizan el desarrollo de redes. Estos tienen como propósito el fortalecimiento de las redes empresariales a través de:

- simplificación de trámites administrativos, formación de recursos humanos, financiamiento, creación del clima de negocios, oferta de servicios empresariales.

Algunos de los instrumentos utilizados por los agentes económicos para dicho fin son los siguientes:

- Promoción de inversiones.
- Sistemas de caución mutua o de garantía para avalar el financiamiento de las redes.
- Programas de financiamiento.
- Exenciones fiscales.
- Programas capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica.
- Instrumentos de transferencia de tecnología e innovación.

- Programas de servicios empresariales.
- Programas para la creación de nuevas empresas a través de centros de negocios, incubadoras de empresas.
- Herramientas de desregulación económica y simplificación administrativa.

Las tres empresas participan activamente en el desarrollo social de la ciudad de Ilo lo cual facilitaría la obtención de estos instrumentos dinamizadores, a su vez que la mayoría de estos puntos antes descritos los realizan en concordancia con los principales clientes de la ciudad de Ilo.

Existen organismos estatales que han formulado instrumentos fiscales y financieros para promover la modernización tecnológica y los esfuerzos innovadores de las empresas como PROMPEX

#### 4.2.4 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

##### 4.2.4.1 Seguimiento y resolución de conflictos

Para el buen desarrollo y funcionamiento del acuerdo de cooperación, se deben considerar una serie de aspectos, entre los que destacan:

###### 4.2.4.1.1 Relaciones entre los miembros:

Para mantener un acuerdo de cooperación, hay que alcanzar un equilibrio entre las necesidades de los socios individuales y los objetivos de la cooperación, y entre las necesidades de los participantes y de las organizaciones a las que pertenecen.

Para la supervivencia de la cooperación a largo plazo, es fundamental prevenir que se produzcan tensiones y frustraciones entre los socios, creando una atmósfera en la que los socios se entiendan bien y confíen entre ellos. Las buenas relaciones son más efectivas que las normas y reglas rigurosas.

#### 4.2.4.1.2 Dirección o liderazgo en la cooperación

La mayoría de los acuerdos tienen un coordinador para ocuparse de las actividades comunes, como son la planificación de actividades, las negociaciones con nuevos socios y el trámite con las entidades que aportan financiación al acuerdo.

El administrador de la alianza debe garantizar la cohesión e imparcialidad en términos de actividades, dirección y administración del acuerdo, para lo cual precisa disponer de buenas capacidades en las siguientes áreas:

- a) Comunicación: necesita comunicarse fácilmente con los demás socios, desde el punto de vista técnico o lingüístico
- b) Motivación: necesita crear una cultura y un objetivo común entre los socios, considerando que sus motivaciones para participar en el acuerdo no son necesariamente iguales. Ha de crear cohesión y solidaridad.
- c) Conocimiento: necesita poseer un extenso conocimiento del acuerdo, de sus finalidades, de su organización y de sus aspectos técnicos, a fin de planear los papeles y las contribuciones de los diferentes socios.

A continuación, se resume la correspondencia entre la profundidad de las relaciones individuales y los aspectos de la dirección de una cooperación:

	Cuando las relaciones individuales son	
Aspectos de la dirección de una cooperación	Bien establecidas y fuertes, las relaciones serán:	No bien establecidas y débiles, la cooperación será:
El estilo de dirección y los métodos operativos	Relajada, informal y flexible; se opera posiblemente por medio de acuerdos verbales. No hay necesidad de supervisión y control	Autocrática, formal y centralizada
Métodos de comunicación	Relajada, informal no son muy necesarios los encuentros cara a cara. Los socios están más dispuestos a ser contactados fuera de las horas de trabajo	Formal con mayor dependencia de los encuentros cara a cara, que resultan más costosos en términos de tiempo y de dinero respecto a otros tipos de encuentros

#### 4.2.4.1.3 Comunicación entre los socios

La esencia de una cooperación eficiente es la comunicación eficiente, que permite a socios individuales forjar relaciones que van más allá de los simples contactos profesionales, y ofrecen oportunidades para el intercambio de experiencias y aprendizaje mutuos.

#### **La buena comunicación:**

- Reduce la posibilidad de errores o malentendidos
- Permite una más rápida reconciliación de los diferentes puntos de vista
- Favorece la consolidación de las relaciones interpersonales entre los socios
- Los principales factores que obstaculizan las comunicaciones efectivas en el interior de la red son:

FACTOR	OBSTACULIZA LAS COMUNICACIONES PORQUE
Diferencias culturales	Los demás socios no entenderán bien todas las acciones o las palabras
Diferencias técnicas	Los demás socios no entenderán bien todas las acciones o las palabras
Niveles diferentes de experiencia	No todos los socios entenderán al mismo nivel los acontecimientos y las actividades
Gran número de socios	Es difícil mantener el contacto frecuentes entre todos los socios
Distancia geográfica	Es difícil mantener un estrecho contacto con todos los socios

*Fuente: Los agrupamientos industriales pág.87 Publicaciones CEPAL*

Es importante no sólo reconocer estos obstáculos, sino también tratar de evitarlos seleccionando mecanismos de comunicación apropiados, que pueden clasificarse en dos categorías principales:

*Métodos "tradicionales" de comunicación:* encuentros, conversaciones telefónicas y mensajes por correo

*Métodos "avanzados" de comunicación:* transferencia electrónica de documentos, correo electrónico y videoconferencia.

Los medios de comunicación tradicionales, más eficaces desde el punto de vista de los costes, pueden complementar a las reuniones regulares; sin embargo, el correo y el teléfono Smartphone desempeñan un papel poco mayor que de soporte en las comunicaciones entre los socios del acuerdo, que no puede sobrevivir únicamente con estos instrumentos de comunicación.

Los medios de comunicación más avanzados son instrumentos que cada vez se utilizan más, aunque todavía plantean algunas limitaciones:

Método	Ventajas	Desventajas
Correo electrónico	Permite la conexión de las bases de datos y la rápida realización de las comunicaciones	Requiere inversión para la preparación de los mismos. No apropiado para todos los tipos de intercambio de información y contactos (ej. Diagramas complejos)
Transferencia electrónica de documentos	Es muy flexible como tipo de información que se puede intercambiar; por ejemplo, documentos muy extensos con muchos diagramas	Requiere inversión para la preparación de los mismos. Los ordenadores y los sistemas de comunicación tienen que ser totalmente compatibles. Todavía necesita fuerte inversión
Videoconferencia	Permite un contacto "cara a cara" sin los gastos de viaje. Se pueden mostrar los objetos y los documentos. Los costos están bajando rápidamente	La calidad y la fiabilidad están aún en constante mejora. (virus - hackers)

*Fuente: Los agrupamientos industriales pág.87 Publicaciones CEPAL*

Los encuentros son, en muchos casos, el instrumento de comunicación ideal: el contacto directo entre los socios favorece la explicación hasta de conceptos muy complejos.

#### 4.2.5 ASPECTOS FINANCIEROS DE LA ALIANZA

Es preciso determinar los siguientes aspectos:

¿Quién se ocupa de la financiación? Se examina la cuestión relativa a la consecución de financiación por vía comercial o a través de fondos externos y se concreta la manera en que deben administrarse los fondos centralizados en beneficio de todos los socios del acuerdo de cooperación.

Cuestiones relativas al dinero. Se determina si es preciso disponer de procedimientos financieros y se identifica la naturaleza de los mismos.

#### 4.2.5.1 Resolución de conflictos

Algunos de los conflictos más serios tienen su origen en las situaciones siguientes:

- Escaso rendimiento de uno de los socios
- Los socios tienen motivos o finalidades diferentes
- No se lleva ningún acta de las reuniones o de los acuerdos
- Falta de comunicación
- Impaciencia con los socios que tienen menos experiencia
- Choques que derivan de obstáculos culturales
- El acuerdo tiene una estrategia mal definida

El socio administrador tiene poca autoridad en la realidad

Para evitar estas situaciones, en el seguimiento de la cooperación resulta fundamental:

- Mantener un contacto permanente y fluido con los socios, por lo que se pueden prevenir eventuales conflictos, de otra parte, permite adaptarse a los posibles cambios o evoluciones del mercado, a un cambio en los equipos directivos de las empresas participantes, hacer frente a dificultades financieras imprevistas, etc.
- Configurar unos criterios para la evaluación de los resultados que se van consiguiendo y un calendario, aunque flexible, en el que se fijen los plazos para el cumplimiento de los objetivos.

Las pruebas del éxito serán:

- Se han respetado previsiones de costos

- No han surgido conflictos
- Los socios no han experimentado dificultades financieras
- Se cumplen los plazos previstos y el conjunto de las operaciones se ha ajustado a lo acordado.

#### 4.2.6 El Financiamiento

Inicialmente la alianza subvencionara todos los gastos concernientes a la creación de esta nueva sociedad, la creación de una oficina independiente y los gastos administrativos que se deriven del mismo serán asumidos íntegramente por los tres socios dándose cuenta como el primer paso de la inversión en esta nueva sociedad.

En caso de que se requiera para algunos de los proyectos ganados una subvención económica mayor se respaldaran en las garantías económicas o según lo dictamine la ley general de sociedades para tales fines, pero la participación de las tres partes será total.

A medida que se genere mayor necesidad de financiamiento se pueden convenir en reinversiones o aumento de capital si así se requiera.

#### 4.2.7. Causas

Como causas significativas se pueden listar.

- Planes de corto plazo
- Inversión deficiente en certificaciones y mejoras de procesos
- Generar desarrollo de personal con multitareas en puestos claves
- No delegación
- No contar con planes de inversión y gestión anual
- Centralización de las decisiones en la Gerencia General

#### 4.2.8. CONSECUENCIAS

En base a los objetivos planteados que este plan y modelo aunado a la certificación internacional nos permita lograr lo siguiente:

- Posicionarnos como proveedores número uno de nuestro principal cliente (SPCC) en vistas del proyecto de modernización abarcando contratos de mayor envergadura.
- Lograr certificar nuestros procedimientos de trabajo en la fabricación metal mecánica para así poder brindar productos de calidad a nuestros clientes, mejorando la productividad y eficiencia de nuestros procesos.
- Conformar un equipo sólido de trabajo en base a los mejores profesionales de cada empresa que dé el soporte técnico garantizado en la realización de parte de estos proyectos de mediana a gran envergadura.
- Preparación a nivel organizacional de la alianza para poder competir en el corto plazo en el mercado nacional e intentar en el mediano plazo el mercado internacional (Sudamérica).
- Formación profesional para personal de los diversos niveles de las empresas aliadas, en las áreas técnicas, productivas, administrativas y de marketing.

La promoción y el establecimiento de sistemas de calidad en las empresas, que les permita alcanzar una competitividad adecuada ante el panorama de globalización.

#### 4.3. DIFICULTAD A RESOLVER

Vencer el esquema tradicional de gerenciar en estas empresas, que, a pesar de los primeros intentos de asociarse, dieron buenos frutos, se han

identificado muchos beneficios en la realización de trabajos en conjunto, pero aún no se logra desarrollar en su plenitud.

Se espera con las nuevas experiencias estén den mejores indicios y se pueda confiar más entre ellos lo que generaría dar por iniciada la alianza estratégica con mayores recursos.

#### 4.4. ODS GLOBALES

La organización de las Naciones Unidas dentro de sus esfuerzos por erradicar la pobreza extrema en el mundo, la desigualdad, la injusticia, buscar soluciones para el cambio climático, etc. Han generado objetivos comunes a nivel mundial, haciéndolo notar a los diferentes gobiernos que se deben de cooperar en pos de ellos, hace llamado a los gobernantes y sus líderes mundiales para que sean partícipes de esta búsqueda incesante de mejorar las condiciones de los habitantes de este planeta, y una de estas acciones fueron generar “*Objetivos de Desarrollo Sostenible*”, los cuales se buscan sean cumplidos hasta el 2030, la agenda que se generó en el año 2015 plantea 17 ODS, los cuales mencionaremos a continuación:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de genero
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, Innovación e Infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables

13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, Justicia e instituciones solidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

En la tesis los ODS que serían referidos son el número ocho “*Trabajo decente y crecimiento económico*”, ya que al implementarse la alianza estratégica en la ciudad de Ilo, se mejorarán las condiciones de trabajo de los colaboradores de esta empresa que en su mayoría son de la región, lo que va a propiciar que ellos consuman, compren y se asienten en la ciudad y las regiones aledañas, haciendo que el dinero se quede en la ciudad o zonas de impacto, los comercios tendrán un incremento en sus ventas, así mismo con las micro y medianas empresas que se encuentran cerca, el impacto se verá reflejado de manera inmediata, los empleos directos generan casi el triple de empleos indirectos, siendo beneficiados no solo los que trabajen con estas empresas del sector metal mecánico sino los comercios aledaños.

También se refiere al número nueve “*Industria, Innovación e Infraestructura*”, pues con las mejoras en los procesos y las certificaciones, estas empresas del rubro metal mecánico darán el siguiente paso a la industrialización de sus procesos importantes, adquiriendo mejores equipos y/o maquinarias, para seguir cubriendo la demanda, así mismo esto va a requerir que se amplíen los lugares donde se prestan estos servicios, mejorar las condiciones donde se ubiquen los equipos nuevos y estar siempre mirando que nuevas propuestas en equipos hay en el mercado mundial, para seguir siendo competitivos, la forma de seguir bajando los costos son a través, de mejorar los procesos productivos sea a base de la especialización o la industrialización con mejores y más sofisticadas maquinas.

## **Capítulo V**

### **PROPUESTA DE INNOVACION**

#### **“Plan Estratégico”**

##### **5.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En este punto para justificar la investigación debemos de analizar a las empresas más importantes del rubro de la ciudad de Ilo.

A continuación, analizaremos cada una de las tres empresas que se propone unir dentro del marco de una alianza estratégica para hacer frente inicialmente a la demanda nacional y luego extranjera.

##### **5.1.1. Empresa “A”**

El análisis empieza con la empresa denominada “A”, por ser una de las más antiguas y pioneras en cuanto a venta de servicios en la ciudad de Ilo.

Con cerca de 45 años de servicios, nace en la ciudad como una de las primeras empresas que se centraliza en proveer de mano de obra y venta de servicios para SPCC y las empresas del Estado (en ese entonces se hallaba la refinería en manos del gobierno, y continuó proveyendo servicios incluso posteriores a su venta a SPCC), especializándose en la rama de la construcción civil principal rubro de su facturación hasta la actualidad. Progresivamente fue expandiendo su mercado y por supuesto sus inversiones en ramas afines, pero de diferente índole como el metal-mecánico, carpintería, electricidad, y una variada gama de servicios múltiples que la ubicaron como una empresa líder durante casi veinte años (1980-2000).

A la par de este desarrollo, expandió sus operaciones por las diferentes áreas operativas de SPCC (Toquepala y Cuajone), logrando abarcar en estas áreas la mayoría de los contratos y el contrato principal de servicios misceláneos en las tres áreas (Ilo, Toquepala y Cuajone). Durante este periodo de crecimiento dicha empresa, logro posicionarse de un alto porcentaje del mercado, logro hacerse de un nombre ó “*marca*”, de una nada despreciable infraestructura equipada adecuadamente y un importante capital.

A la aparición del fenómeno de la globalización y con ella una drástica reducción de los precios de oferta, los mercados se movían de proveedores sin importar, como es lógico en empresas de ese nivel, el tiempo de servicio sino los costos de producción que en el mundo se exigían cada vez menores para poder subsistir, al hecho de no haber anticipado el movimiento del mercado hizo que paulatinamente fuese perdiendo parte del mismo, inicialmente por una fuerte competencia en los costos, y luego por la diferenciación en los tipos de servicios. Esta coyuntura que apoyada por una cambiante política laboral nacional que contribuyo a una disminución considerable de costo de mano de obra, hecho que a la postre fue aprovechado por sus competidores para hacerse del mercado sobre todo en Ilo y luego en las otras áreas.

La organización de esta empresa se consolidó con el paso de los años, y como se verá en su organigrama tiene departamentos bien definidos lo cual le permite atender a sus tres áreas de acción como son Ilo, Cuajone y Toquepala, con las cuales aún mantiene contratos vigentes con sus respectivos departamentos de control.

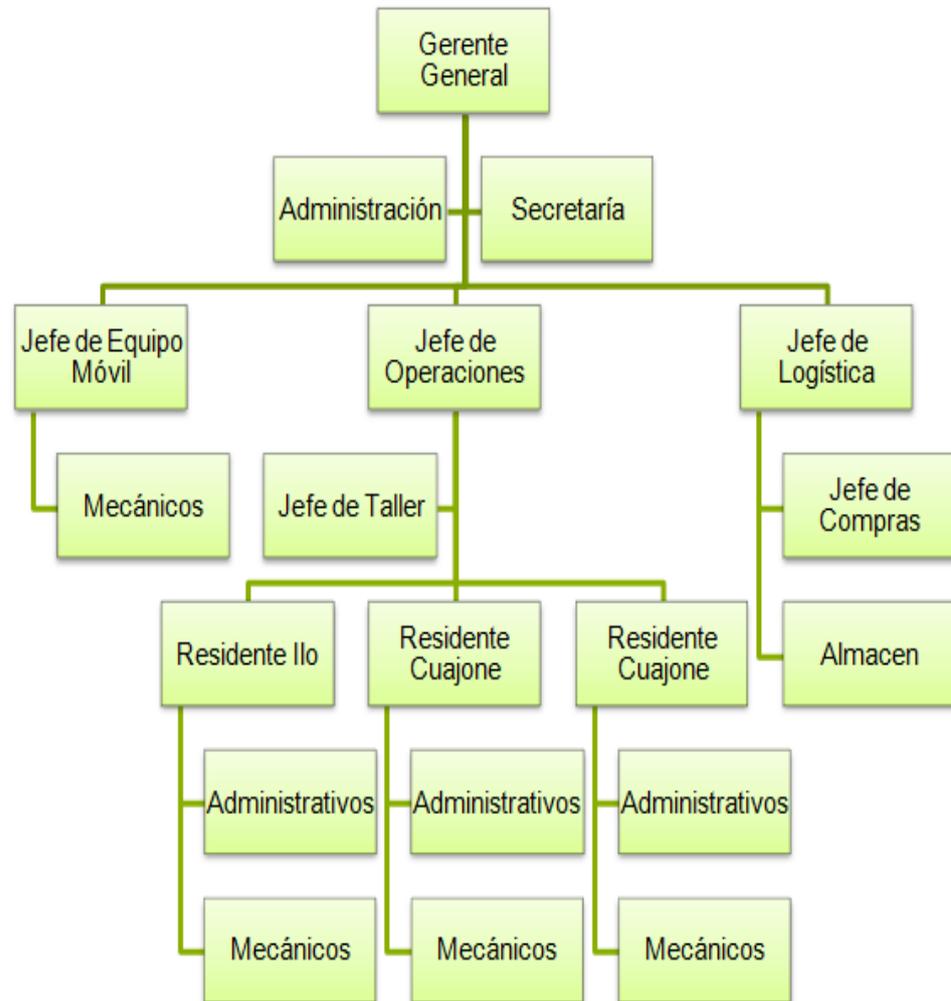
#### 5.1.1.1. Análisis Foda

- Fortalezas

- Tamaño de Capital de Inversiones
  - Infraestructura
  - Equipos y Maquinarias
  - Experiencia en Contratos de Mayor envergadura
  - Especialización en la rama de la construcción.
  - Financiamiento.
- Oportunidades
    - Futuros Proyectos a realizarse cerca de Ilo
    - Relación con empresas nacionales de mayor prestigio
    - Gasoducto Sur Peruano
    - Proyectos de Descentralización vía la Región.
    - Alianza con competidores locales para hacer frente a la competencia Nacional Y Extranjera.
- Debilidades
    - Carencia de Estrategias para afrontar el futuro.
    - Reducida Inversión en la especialización de su mano de obra.
    - La Fluctuación del personal capacitado.
- Amenazas
    - La Competencia Nacional
    - La Competencia Extranjera
    - La Competencia dentro del mercado Regional-Local
    - La Globalización
    - La Política Laboral del Estado

## 5.1.1.2. Cuadro De Análisis Foda

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de Capital de Inversiones</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Equipos y Maquinarias</li> <li>• Experiencia en Contratos de Mayor envergadura.</li> <li>• Especialización en la rama de la construcción.</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de Estrategias para afrontar el futuro.</li> <li>• Inversión en la especialización de su mano de obra</li> <li>• La Fluctuación del personal capacitado</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuros Proyectos a realizarse en Ilo</li> <li>• Relacionarse con empresas de mayor envergadura</li> <li>• Gasoducto Sur Peruano</li> <li>• Proyectos de Descentralización vía la Región.</li> <li>• Alianza con competidores locales para hacer frente a la competencia Nacional Y Extranjera.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Competencia Nacional</li> <li>• La Competencia Extranjera</li> <li>• La Competencia dentro del mercado Regional-Local</li> <li>• La Globalización</li> <li>• La Política Laboral del Estado</li> </ul>



**Fig. 4 Organigrama de la Empresa "A"**

#### 5.1.2. Empresa "B"

La segunda empresa, que a continuación será materia de análisis, es una empresa contratista de la rama de servicios. Los principales rubros a los que se dedica son el suministro de personal en Outsourcing y el rubro de fabricación y reparación de estructuras metálicas.

En la actualidad, gran parte de su servicio lo brinda a las dos principales empresas del medio SPCC y Enersur.

La empresa se creó hace 30 años, con el concurso de dos socios familiares, ambos con el 50% del capital de trabajo. El rubro inicial de su actividad fue la provisión de partes de uso industrial para el área de logística de SPCC. Seguidamente incursionó en el área de servicios de mantenimiento industrial con el aprovisionamiento de personal, de modo reducido en la primera etapa, manteniéndose en el rubro de proveedor de partes a Logística.

El segundo gran paso fue ganar un concurso de aprovisionamiento de personal permanente en el área de soldadura y maestranza para la refinería, lo cual puso a la empresa como un competidor serio en el rubro en el cual, hasta entonces, era ampliamente dominado por otra empresa. A la par de este contrato logra adjudicarse contratos en los diferentes proyectos de expansión de las diferentes unidades productivas de SPCC Ilo, lo cual consideramos fue en parte a la diferenciación del servicio que brindaba.

En los años que siguieron al crecimiento mencionado se logran más contratos en diversos departamentos de mantenimiento correspondientes a la refinería, fundición, patio puerto y mantenimiento ferrocarril. Se logra incursionar en Enersur y las dos áreas de SPCC Cujone y Toquepala con contratos de Mantenimiento de Plantas Industriales y Soldadura respectivamente logrando a tener en un momento dado cerca de 200 trabajadores permanentes y una fuerza laboral disponible de cerca de 700 obreros de las diferentes especialidades.

En la actualidad mantiene contratos eventuales con SPCC por servicios especializados y ha incursionado en contratos con otras empresas afines a la minería logrando mantener su estatus como uno de los principales proveedores de servicios en la región Moquegua, aún mantiene contratos especializados con Enersur en ambas plantas generadoras.

Su crecimiento tuvo como base principal el tipo de servicio que brinda, como se mencionó anteriormente, el cual no difería en calidad o una mejor mano de obra sino en un servicio “personalizado” y en la versatilidad de los altos mandos con poder de decisión lo cual brindaba confianza al cliente de que el servicio prestado se atendería con normalidad.

Los costos operativos hicieron aún más por este desarrollo, utilizando la diversificación de especialidades sin aumentar de personal, lograba reducir sus costos operativos, pues no necesitaba contratar a más gente para producir en un rubro diferente al ya acostumbrado y que se presentaba ocasionalmente; esto se manifestaba desde los mismos funcionarios de la empresa hasta los obreros los cuales llegaban a cumplir “multifunciones” según las necesidades que se requerían.

Con el transcurrir de los años su organigrama no vario mucho y se basó en su estilo horizontal del mismo, en él se puede apreciar la multifuncionalidad de los integrantes del mismo.

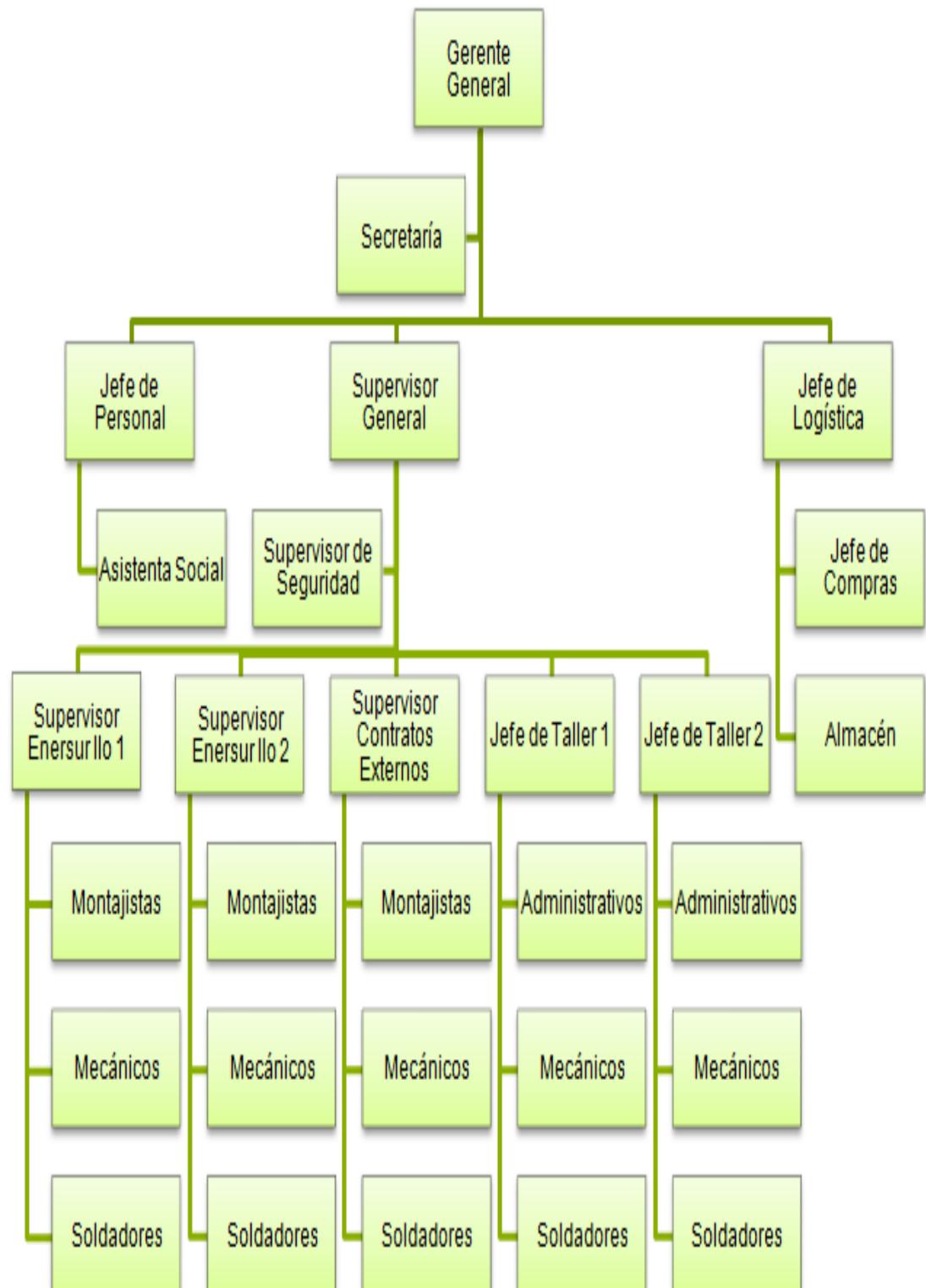
#### 5.1.2.1. Análisis Foda

- Fortalezas
  - Costos menores al de la competencia.
  - Servicio Post-Venta de gran calidad.
  - Prestigio actual de servicio.
  - Versatilidad del servicio prestado.
  - Bajos costos de operación con relación a sus competidores.
  
- Oportunidades
  - Futuras Inversiones en la región.

- Desarrollo de las Inversiones de los Gobiernos Regionales.
- Gasoducto Sur Peruano
- Alianza con los competidores locales para competir a Nivel Nacional.
  
- Debilidades
  - Cartera de Clientes cerrada.
  - Falta de planes de desarrollo.
  - Concentración de sus ventas en pocos clientes.
  - Manejo administrativo muy “centralizado”.
  - Familiarización de la Empresa.
  
- Amenazas
  - La Globalización del mercado metal-mecánico.
  - La aparición de competidores de la región y de Chile.
  - La contracción del mercado Nacional.
  - Las Políticas de Empleo del Estado

## 5.1.2.2. Cuadro De Análisis Foda

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos menores al de la competencia.</li> <li>• Servicio Post-Venta de gran calidad.</li> <li>• Prestigio actual de servicio.</li> <li>• Versatilidad del servicio prestado.</li> <li>• Bajos costos de operación con relación a sus competidores.</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de Clientes cerrada.</li> <li>• Falta de planes de desarrollo.</li> <li>• Concentración de sus ventas en pocos clientes.</li> <li>• Manejo administrativo muy “centralizado”.</li> <li>• Familiarización de la Empresa.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuras inversiones en la Región.</li> <li>• Desarrollo de las inversiones de los Gobiernos Regionales.</li> <li>• Gasoducto Sur Peruano.</li> <li>• Alianza con competidores locales para competir a nivel Nacional.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Globalización del mercado metal-mecánico.</li> <li>• La aparición de competidores de la región y de Chile.</li> <li>• La contracción del mercado Nacional.</li> <li>• Las Políticas de Empleo del Estado</li> </ul>



**Fig. 5 Organigrama de la empresa "B"**

### 5.1.3. Empresa “C”

Esta empresa es una rama de una mucho más grande en inversiones y capital denominado como Grupo Empresarial la cual cuenta entre sus actividades fundamentales o principales la pesca y la elaboración de harina de pescado.

Afincado en Ilo como una empresa netamente pesquera desde hace 40 años fue expandiendo sus inversiones principalmente en el campo de la industria pesquera y durante muchos años su única actividad, que le generó grandes utilidades en la década del 70 y permitió que esta empresa acumulará la suficiente base financiera para desarrollarse y poder diversificar sus inversiones a nivel local y nacional.

Su visión dentro del mercado local, las bajas cotizaciones de la harina de pescado aunado a la escasez de recursos hidrobiológicos del mar peruano hicieron que la administración de la empresa, desde el año 1999, fijara como objetivo incursionar de forma más decidida en el mercado ya existente de la minería y energía como SPCC y ENGIE.

Al cabo de dos años logro conseguir uno de los contratos de mayor envergadura ofertado por SPCC, el de servicios misceláneos, el cual requiere de empresas sólidamente constituidas y de un respaldo financiero acorde a la realidad de SPCC.

El hecho de poseer infraestructura ya instalada y personal que atendía las operaciones portuarias de este grupo empresarial dio pie a la incursión en SPCC. Su potencial capacidad de inversión en Ilo es realmente envidiable en comparación con las demás empresas del medio, lo cual hizo que se coloque como un serio competidor en el mercado ofertado.

Durante el desarrollo de los servicios materia del contrato ganado, peso su falta de experiencia en las diferentes actividades de operaciones de Planta y Mina la cual la situaron con un bajo potencial de desarrollo por falta de confianza y credibilidad en la consecución de los objetivos requeridos por su cliente principal (SPCC) lo que género que no sea tomado en cuenta en otros contratos de mayor inversión a pesar de que financieramente no le seria problema ofertar las cartas fianzas solicitadas, en el mediano plazo desistió de continuar participando en las licitaciones mayores que ofrecía SPCC, por la falta de experiencia en el manejo de estos contratos, migrando hacia Arequipa donde construyo una planta que actualmente atiende servicios con la minera Cerro Verde y expandiendo sus otras líneas de este Grupo Empresarial.

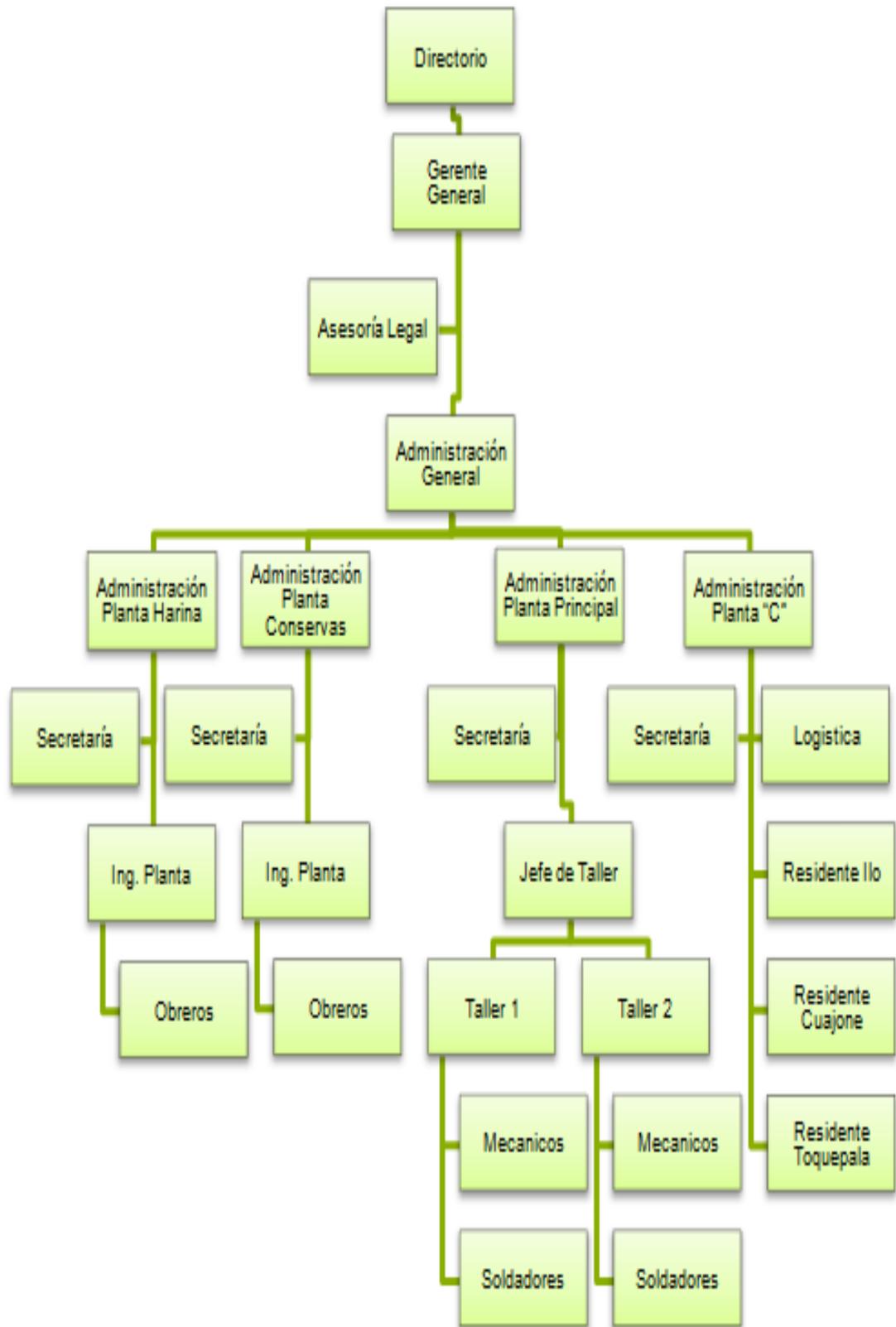
#### 5.1.3.1. Análisis Foda

- Fortalezas
  - Organización Sólida
  - Infraestructura
  - Equipos y Maquinarias
  - Costos Financieros de Gran Empresa
  - Especialización en la rama de la construcción Metálica.
  - Financiamiento.
  
- Oportunidades
  - Futuros Proyectos a realizarse en Ilo
  - Gasoducto Sur Peruano
  - Proyectos de Descentralización vía la Región.
  - Alianza con competidores locales para hacer frente a la competencia Nacional Y Extranjera.

- Debilidades
  - Falta de Experiencia en Proyectos de Envergadura.
  - Alta rotación del personal a cargo
  - No tener un nombre ganado en la rama incursionada
  
- Amenazas
  - La Competencia Nacional
  - La Competencia Extranjera
  - La Competencia dentro del mercado Regional-Local
  - La Globalización
  - La Política Laboral del Estado
  - La Política del Estado en General

## 5.1.3.2. Cuadro De Análisis Foda

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Sólida</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Equipos y Maquinarias</li> <li>• Especialización en la rama de la construcción Metálica.</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Costos Financieros de Gran Empresa.</li> <li>•</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal a cargo</li> <li>• Falta de Experiencia en contratos de Envergadura</li> <li>• No tener un nombre ganado en la especialidad incursionada</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuros Proyectos a realizarse en Ilo</li> <li>• Gasoducto Sur Peruano</li> <li>• Proyectos de Descentralización vía la Región.</li> <li>• Alianza con competidores locales para hacer frente a la competencia Nacional Y Extranjera.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Competencia Nacional</li> <li>• La Competencia Extranjera</li> <li>• La Competencia dentro del mercado Regional-Local</li> <li>• La Globalización</li> <li>• La Política Laboral del Estado</li> <li>• La Política del estado en General.</li> </ul>



**Fig. 6 Organigrama de la Empresa "C"**

Luego de haber analizado las tres empresas más importantes del rubro metal mecánico, se puede plantear las siguientes preguntas:

¿Por qué se tendrían que aliarse estratégicamente?

¿Qué le aportaría cada empresa a esta alianza?

¿Es necesaria la alianza para las tres empresas?

En este momento las respuestas podrían ser muy obvias ante este análisis presentado, como por ejemplo, aproximarse a responder que tendrían que aliarse, porque cada una posee una cualidad más desarrollada que otra empresa, y que se ha visto que las empresas que compran o licitan sus compras o servicios exigen un alto margen de seguridad y respaldo de las posibles empresas que vayan a brindar los mismos; adicionalmente cuando se trata de obras hay especies o papeles valorados como cartas fianzas que siempre es un porcentaje del monto global de la facturación final, en este caso si se está queriendo ingresar a licitar y competir en un mercado mucho más grande en inversiones este va a requerir de costos financieros más altos que podrían hacer la diferencia en los costos finales a ofertar.

Si vemos el análisis en forma cruda podríamos decir que la empresa C sería la única que no tendría problemas en una participación de este tipo, pero inmediatamente surge la condicionante, materia de calificación, que vendría a estar dado por la experiencia en la realización de este tipo de trabajos o similares, donde la empresa A saca cierta ventaja con respecto a las demás, y lo que sellaría una conjunción de cualidades sería la actual posición dentro del mercado de la Empresa B que aportaría la confiabilidad del manejo administrativo y bien llevado de esta que las colocaría en una inmejorable posición de cara a la competencia de costos e ingeniería.

Ante la ya cercana iniciación de estos proyectos se debería considerar tal condición de aliarse, pero, para poder llegar a una conclusión de lo que realmente y estratégicamente necesitan estas empresas la podremos deducir -del plan estratégico de alianza donde se desmenuzara cada cualidad y

fortaleza, y en determinado caso si son necesarias más de tres empresas o menos quizás para iniciar con un plan de desarrollo estratégico en busca de este mercado Nacional.

Lo que se desea es hallar las reales cualidades de estas empresas en pos de un objetivo o visión a corto plazo, el posicionamiento y afianzamiento en el mercado Nacional es una de ellas y la posibilidad de un desarrollo sostenido sin la interferencia es sus actividades cotidianas que las han logrado posicionarse y mantenerse hasta el día de hoy.

## 5.2 PLAN ESTRATEGICO

### 5.2.1. Visión - Misión

“Ser para el 2025 la principal empresa contratista en el rubro metal-mecánico industrial a nivel de Moquegua y Tacna y una de las cinco más importantes a nivel nacional, ofreciendo servicios de calidad a precios competitivos y respetando nuestro entorno ambiental”.

### 5.2.2. Proceso De La Visión Del Futuro

#### 5.2.2.1. Año Futuro

Como bases para la selección del año de la visión del futuro hemos considerado un horizonte de 5 años, tiempo que consideramos prudencial para que los planes de inversión de nuestros potenciales clientes se hayan concretado.

#### 5.2.2.2. Bases De La Selección De Las Variables Futuras

5.2.2.2.1 Objetivo fundamental: Rentabilidad.

5.2.2.2.2 Valores Claves:

- Bajos costos
- Sostén de la relación precio / calidad atacando el denominador.
- Buen servicio en todo el proceso de atención al cliente y servicio post venta.

5.2.3. Resumen De Variables, Reglas De Juego, Oportunidades Y Competencias Claves En El Futuro

**Tabla 2** Resumen del Proceso de Visión de Futuro

<b>OBJETO</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>AÑO 2025</b>
<b>FACTOR POLITICO LEGAL</b>	Escaso apoyo a la inversión nacional Situación gubernamental inestable y con poca confiabilidad.	Normas legales que promuevan el desarrollo del mercado interno. Consolidación de un Estado promotor de las inversiones. Leyes generadoras de la competencia y la productividad.
<b>FACTOR ECONOMICO</b>	Desaceleración de la economía nacional. Sombrio panorama económico Latinoamericano Los sectores productivos más importantes de la región son la minería, energía, agro-industria, pesca.	Tendencia mundial a la reducción de costos de mantenimiento. Globalización de la mano de obra, disminución de su costo. Probabilidad de incremento de demanda a nivel nacional.
<b>FACTOR ECOLOGICO</b>	Tendencia mundial a la conservación del medio ambiente.	Incremento en el país de agrupaciones sólidas y con fuerte presencia en decisiones del

	Incremento de la conciencia ambiental.	gobierno. Cambio de tecnologías en función de la conservación del medio ambiente.
<b>FACTOR SOCIAL</b>	Alto nivel de pobreza en el país (mano de obra barata). Poca credibilidad del Estado. Ingreso descontrolado de mano de obra no calificada.	Incremento de la pobreza. Tendencias hacia el apoyo social. Mayor oferta de mano de obra calificada y no calificada.
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	Tecnologías de empresas nacionales en caducidad. Dominio de producción de materia prima no elaborados.	Aparición de nuevas tecnologías modernizando las diferentes plantas industriales. Desarrollo de la agroindustria nacional creando nuevas plantas industriales ecológicas y productivas.
<b>CLIENTES</b>	Mercado local: Ilo, Moquegua, Apurímac, Cusco, Arequipa y Tacna. Sector minero, pesquero y urbano.	Nuevos clientes basados en tendencias ambientalistas. Clientes con mayor exigencia en tema de precios y productividad. Clientes preservadores de la naturaleza Proyectos de inversión con menores costos de operatividad. Clientes con mayor libertad de elección a nivel nacional. Clientes conectados a internet que evalúan sus necesidades en red.
<b>PROVEEDORES</b>	Reducción de costos de materia prima por	Precios similares por materia prima. Precios similares por tecnologías de

	<p>globalización.</p> <p>Costos por tecnologías y comunicaciones de otros países elevados.</p> <p>Tiempo de provisión muy alto.</p>	<p>punta, debido a los sistemas globalizados.</p> <p>Tiempos de entrega más cortos.</p> <p>.</p>
<b>COMPETENCIA</b>	<p>COSAPI, G&amp;M, San Martín, Stracon, C&amp;M Vizcarra, IMCO, V&amp;P, Metso, FLSmidth, COSAPI, etc.</p> <p>Empresas regionales del norte de Chile.</p>	<p>Mercado con competidores locales en incremento y a nivel nacional.</p> <p>La globalización incrementa la competencia desde mercados asiáticos y latinoamericanos (Chile)</p> <p>Fragmentación del sector de fabricación y aprovisionamiento de personal.</p>
<b>REGLAS DE JUEGO</b>	<p>Selección de contratista en base a cartera conocida por el cliente y bajos costos.</p>	<p>Selección de contratistas en base a bajos costos, ya que el cliente tendrá mas opciones a elegir, debido a que la certificación de calidad es un requisito para poder participar en una licitación.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Nuevos proyectos regionales en miras de consolidarse.</p> <p>Infraestructura existente</p>	<p>Mayor inversión en el sector industrial, por desarrollo de nuevos proyectos.</p> <p>Renovación de plantas industriales por nuevas tecnologías.</p> <p>Mayor inversión debido a las exigencias medio ambientalistas.</p>
<b>COMPETENCIAS CLAVES</b>	<p>Servicio post-venta personalizado.</p> <p>Precio Bajo –Alta Calidad.</p>	<p>Buen servicio durante todo el proceso de atención del cliente, incluye el servicio Post-Venta.</p>

	Estar posicionado en el mercado local.	Manejo de buenas relaciones públicas. Sistema de control de calidad. Productividad. Costo. Posicionamiento.
--	--	---

#### 5.2.4. Determinación De Las Unidades Estratégicas

En la actualidad las empresas pueden basarse en tres unidades estratégicas:

- Fabricación y/o reparación de estructuras metálicas y civiles.
- Ejecución de servicios puntuales bajo contrato.
- Suministro de personal en Outsourcing.

Para el análisis se ha considerado como una sola unidad estratégica debido a que el aspecto práctico de dichas funciones es atendido al mismo tiempo y están interrelacionadas.

#### 5.2.5. Análisis Estratégico

##### 5.2.5.1. Análisis Externo

A continuación, se muestra el cuadro resumen final de análisis de variables externas (Tabla 3):

Tabla 3 Análisis de Variables Externas (Fuente: propia)

FACTOR / VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	5
<b>A ECONÓMICO</b>						
Mano de obra	Se mantiene			x		
Devaluación	Se mantiene			x		
Inflación	Se mantiene			x		
Crecimiento del PBI	Aumenta				x	
Costos Financieros	Se mantiene		x			
Tasa Arancelaria	Disminuye				x	
<b>B POLÍTICO LEGAL</b>						
Estabilidad política	Se mantiene			x		
Respeto a instituciones	Se mantiene			x		
Autonomía de poderes	Se mantiene			x		
Flexibilidad laboral	Se mantiene				x	
Impuestos y sobrecostos	Se mantiene			x		
<b>C TECNOLÓGICO</b>						
Eficiencia de equipos	Aumenta				x	
Capacidad de maquinarias	Aumenta				x	
<b>D SOCIAL</b>						
Crecimiento demográfico	Se mantiene				x	
Relaciones con las comunidades	Aumenta			x		
<b>E CLIENTES</b>						
Costo de cambio de proveedores	Disminuye		x			
Nivel de precios	Disminuye		x			
Calidad del suministro	Aumenta				x	
Integración hacia atrás	Aumenta				x	
Servicio al cliente	Aumenta					x
Flexibilidad de los contratos	Aumenta				x	
Lealtad de los clientes	Disminuye	x				
<b>F COMPETIDORES DIRECTOS</b>						
Nivel de servicios al cliente	Aumenta					x
Crecimiento de la demanda	Aumenta				x	
Participación de mercado	Aumenta				x	
Agresividad de los competidores	Aumenta			x		
<b>G COMPETIDORES INDIRECTOS</b>						
Servicios	Aumenta		x			
<b>H COMPETIDORES POTENCIALES</b>						
Nivel de inversión	Aumenta		x			
<b>I PROVEEDORES</b>						
Disponibilidad de repuestos	Aumenta				x	
Personal calificado	Aumenta				x	
Nivel relativo de precios	Disminuye				x	
<b>J ECOLÓGICO</b>						
Inversión para el cuidado del medio ambiente	Aumenta				x	

1                      5                      8                      15                      2

0 – 1 : Impacto altamente negativo  
 1 – 2 : Impacto negativo  
 2 – 3 : Impacto moderado

3 – 4 : Impacto positivo  
 4 – 5 : Impacto altamente positivo

- Oportunidades

Se puede observar de la matriz de proyección e impactos se tiene mayor cantidad de oportunidades, contando con un impacto positivo.

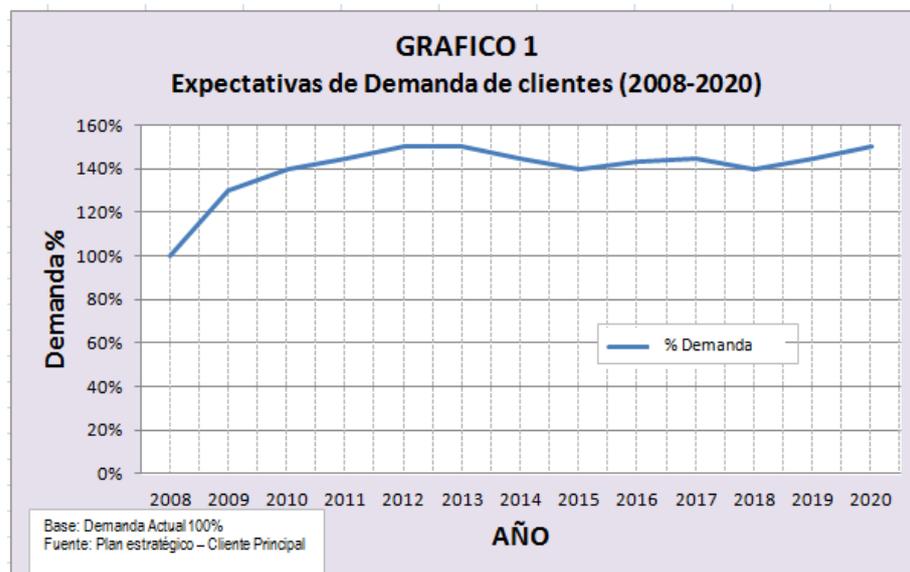
Aumento de la demanda e incremento en clientes (Ver Gráfico 1: Proyección de Demanda de servicios de nuestro principal cliente hasta el 2020).

Normas laborales mantendrán tendencia al Outsourcing.

La modernización de las instalaciones del cliente incrementó notablemente los servicios de fabricación y mantenimiento en la ciudad de Ilo.

Transformación de la ciudad de Ilo en eje industrial de países como Bolivia y Brasil (Salida al Pacífico), aunado a la tensa relación entre Bolivia y Chile, que puede generar incremento de servicios en la zona sur del Perú.

La construcción del Gasoducto Sur Peruano adicional a la posible construcción de la planta de Licuefacción del Gas de Tarija (Bolivia) puede incrementar la demanda de servicios metal mecánicos y personal en Outsourcing.



**Fig. 7 Expectativa de Demanda de Clientes (Fuente: propia)**

- Amenazas

Recrudescimiento de la competencia en el momento de la ejecución de nuevos proyectos.

Tendencia a una disminución general de precios en el sector.  
Competidores con mayor poder económico.

La inestabilidad gubernamental puede tender a reducir el requerimiento de mano de obra en Outsourcing.

Desaceleración económica, que obliga a empresas cercanas a la región a buscar nuevos mercados.

## 5.2.5.1.1. Identificación De Variables Externas Claves - VEC

ITEM	Variables Externas Claves
1	Aumento de la demanda e incremento en clientes
2	Recrudescimiento de la competencia en el momento de la ejecución de nuevos proyectos.
3	El inicio de la ejecución de nuevos proyectos en el ámbito regional incrementará notablemente los servicios de fabricación para las grandes contratistas a posicionarse en la región
4	Tendencia a una disminución general de precios en el sector.
5	Transformación de la ciudad de Ilo en eje industrial de países como Bolivia y Brasil (Salida al Pacífico), potenciado con la construcción del gasoducto Sur Peruano
6	Normas laborales mantendrán tendencia al Outsourcing.

## 5.2.5.2. Análisis Interno

A continuación, se esquematizará para el análisis interno los flujogramas de procesos más importantes y de mayor similitud entre estas tres empresas materia del análisis de la presente tesis.

Como se observará la mayoría de estos flujogramas son de actividades principales con decisiones directas de los responsables y con redundancia en las funciones. Estos mismos flujogramas se utilizarán en el capítulo III.

## 5.2.5.2.1 Flujograma De Procesos Importantes

## • Procesos en Taller

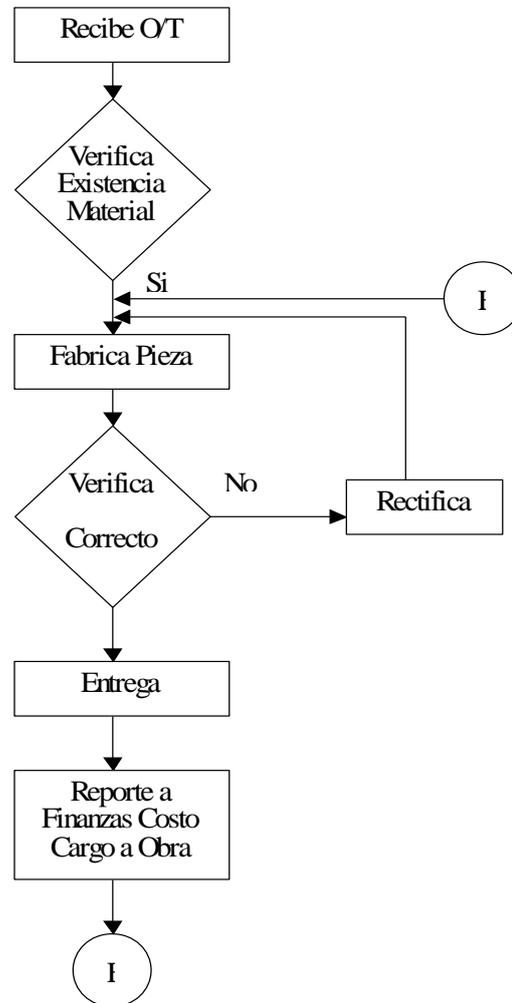


Fig. 8 Procesos en Taller (Fuente: propia)

- Proceso de trabajo de la Supervisión General

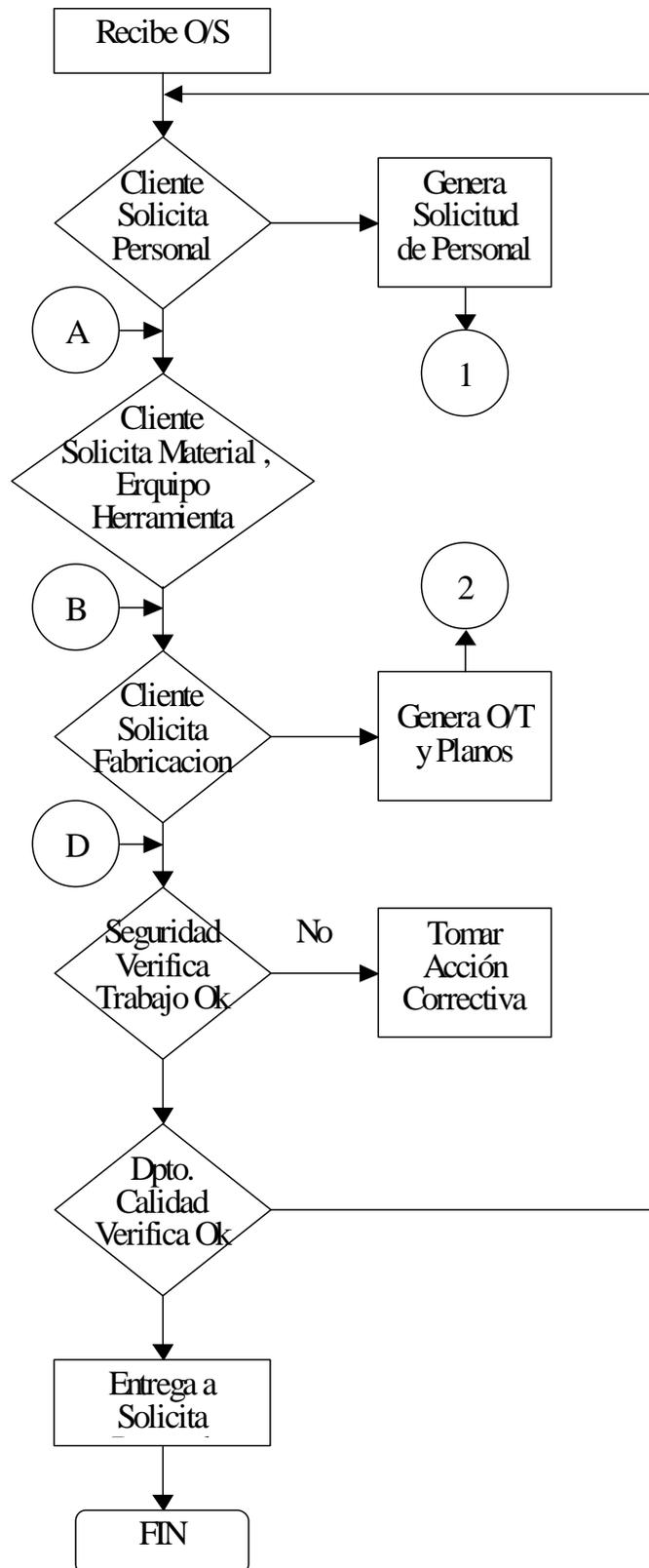


Fig. 9 Proceso de Supervisión General (Fuente: propia)

- Proceso de Logística

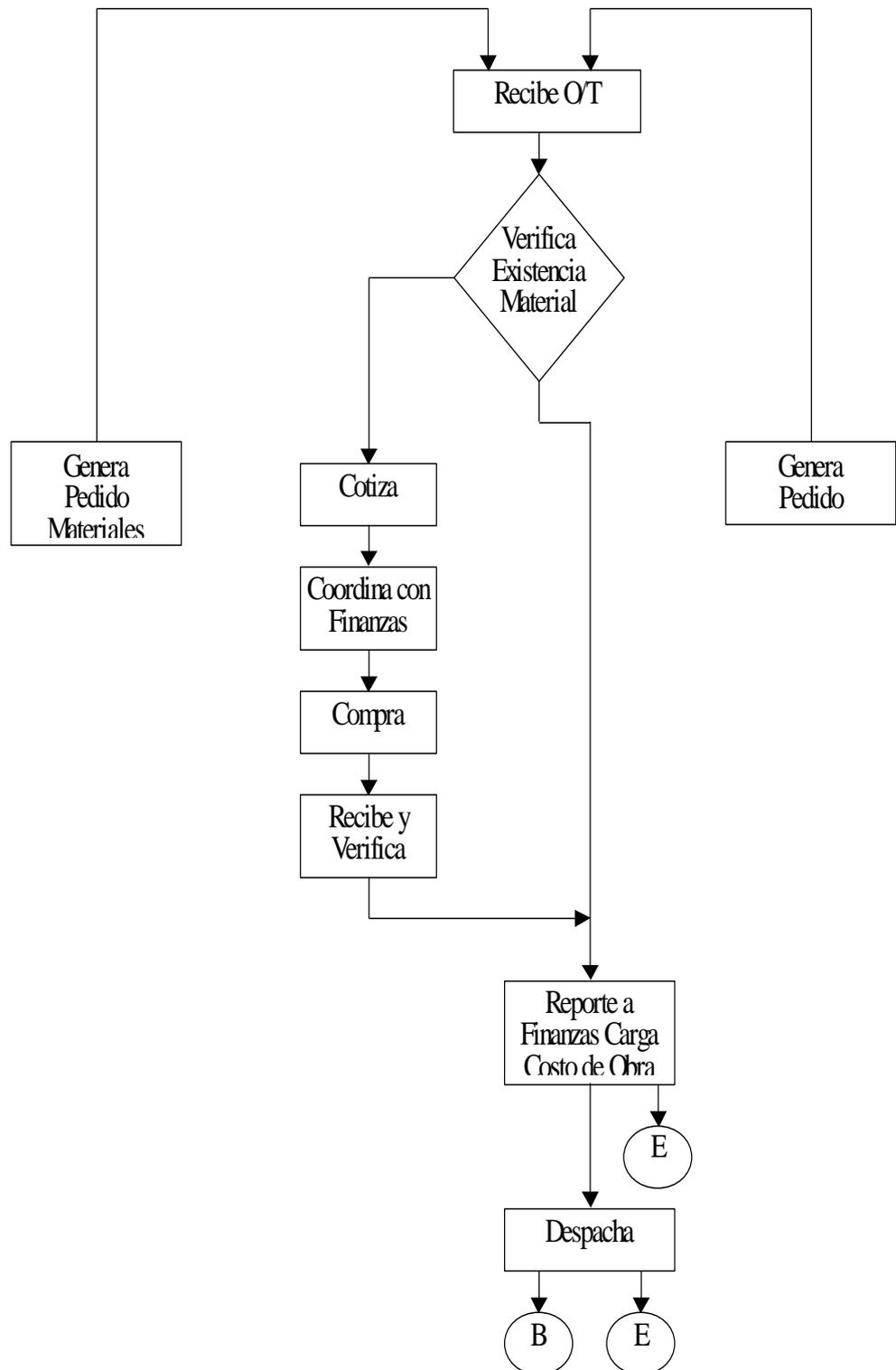


Fig. 10 Proceso de Logística (Fuente: propia)

- Proceso de Supervisión de la Seguridad

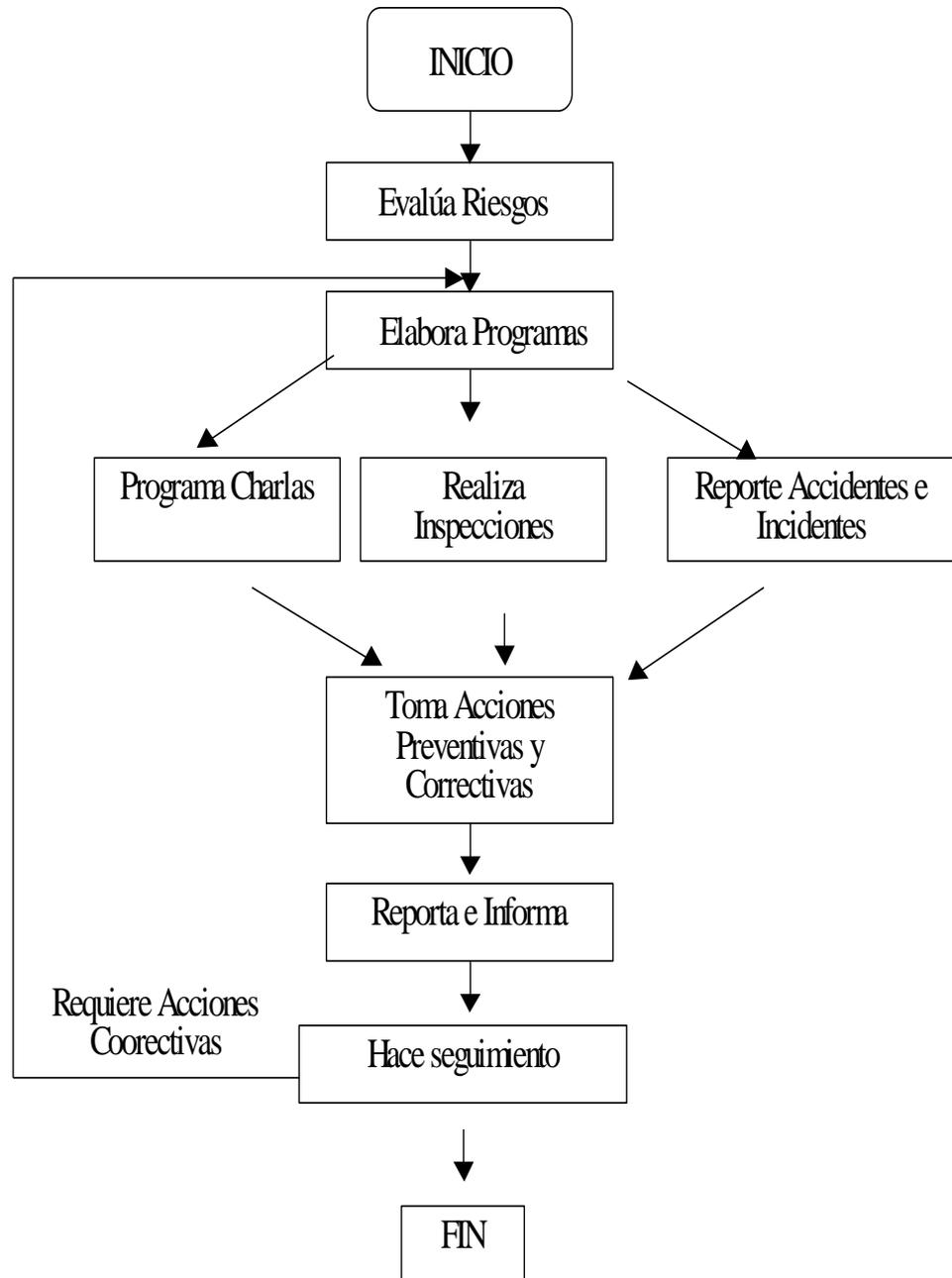
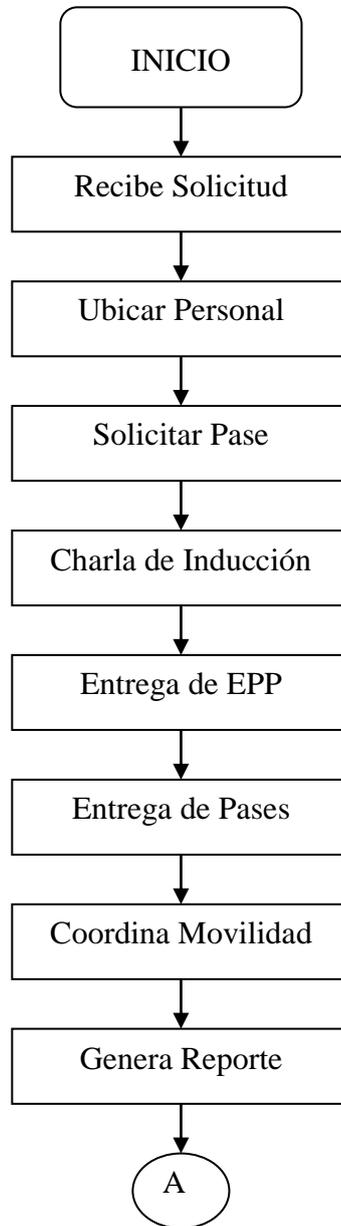


Fig. 11 Proceso de Supervisión de la Seguridad (Fuente: propia)

- Proceso de aprovisionamiento de personal.



**Fig. 12** Proceso de aprovisionamiento de personal (Fuente: propia)

## 5.2.5.2.2 Evaluación de Estados Financieros

A continuación, se muestra un resumen de los Balances Generales y Estado de Pérdidas y Ganancias correspondientes a los años 2000 – 2001 con su respectiva evaluación financiera por medio de ratios.

<b>Empresa B</b>				
	2010	2011	2010	2011
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>	
<b>Corriente</b>			<b>Corriente</b>	
Caja y Bancos (disponible)	434,415.33	575,986.58	Caja y bancos	132,987.96    309,338.82
Clientes (cuentas por cobrar )	612,055.18	640,890.37	Tributos por pagar	386,990.24    308,697.45
Inventarios	0.00	0.00	Remuneraciones y part. Por pa	163,386.07    141,693.03
Ctas por cobrar diversas	84,606.17	24,407.00	Proveedores	26,779.28    66,115.04
Ctas por cob soc. y personal	24,407.00		Cuentas por pagar diversas	172,400.00    137,300.00
Ctas interinas	15,485.30		<b>No corriente</b>	
Cargas diferidas	4,577.17	244,821.63	Cuentas por pagar diversas	8,874.00    115,410.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,175,546.15</b>	<b>1,486,105.58</b>	Beneficios sociales de trabaj	29,976.81    25,657.58
			Cuentas interinas	0.00    43,171.97
<b>Activo</b>			provisiones diversas	0.00    2,739.64
<b>No corriente</b>			<b>Total Pasivo</b>	<b>921,394.36    1,150,123.53</b>
Maquinaria y Equipo	196,685.61	311,442.91	<b>Patrimonio</b>	
Depreciación acumulada	92,465.43	131,895.94	Capital social	233,055.49    350,221.07
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>104,220.18</b>	<b>179,546.97</b>	Resultados del periodo	125,316.48    168,468.77
<b>TOTAL Activo</b>	<b>1,279,766.33</b>	<b>1,665,652.55</b>	Resultados acumulados	0.00    -3,160.82
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>358,371.97    515,529.02</b>
			<b>TOTAL Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,279,766.33    1,665,652.55</b>

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
	2010	2011
<b>Ventas Totales</b>	<b>4,365,165.99</b>	<b>6,145,793.29</b>
(-) Devoluciones	0	0.00
(-) Descuentos	0	0.00
<b>Ventas Netas</b>	<b>4,365,165.99</b>	<b>6,145,793.29</b>
(-) Costo de Ventas	3,709,469.94	5,360,414.84
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>655,696.05</b>	<b>785,378.45</b>
(-) Gastos de Venta y Administración	280,888.96	347,559.17
<b>Utilidad Neta de Operación</b>	<b>374,807.09</b>	<b>437,819.28</b>
(-) Gastos por Interes	155,324.61	141,308.48
<b>Utilidad Neta de antes de Impuestos</b>	<b>219,482.48</b>	<b>296,510.80</b>
Impuesto a la Renta (estimado)	94,166.00	128,042.00
<b>Utilidad Neta despues de Impuestos</b>	<b>125,316.48</b>	<b>168,468.80</b>

Fig. 13 Estado de Pérdidas y Ganancias (Fuente: propia)

## A.- RAZONES DE LIQUIDEZ

**Definición:** Los Indices de liquidez muestran el nivel de solvencia financiera de corto plazo de la empresa, en función a la capacidad que tiene de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

<b>Razón Corriente o Liquidez Corriente</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1175546.2}{921394.36}$	$\frac{1486105.58}{1150123.53}$	1.28	1.29
<b>Razón de Acidez-Liquidez Severa</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Activo Corriente - existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{1175546.2}{921394.36}$	$\frac{1486105.58}{1150123.53}$	1.28	1.29
<b>Razón de Efectivo - Liquidez Absoluta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{434415.33}{921394.36}$	$\frac{575986.58}{1150123.53}$	47.1%	50.1%
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
Activo corriente-Pasivo Corriente	254151.79	335982.05		

**Interpretación:**

Se puede observar en los ratios que la empresa tiene una buena liquidez. Entre mas elevado sean los coeficientes alcanzados mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades a corto plazo. En el ratio de liquidez corriente se tiene S/. 1.28 (2010) y S/. 1.29 (2011) para cubrir cada sol de pasivo corriente. El ratio de acidez representa una medida mas directa de la solvencia financiera, este toma en cuenta solo los activos corrientes de mayor grado de convertibilidad en efectivo frente a su obligaciones de corto plazo, se tiene S/. 1.28 (2010) y S/. 1.29 (2011) por cada sol de deuda corriente. El valor de 47.7%(2010) y 50.1% (2011) nos indican que por cada S/. 100 soles que debe la empresa a corto plazo se tiene S/.47 y S/.50 respectivamente para afrontarlos. Podemos observar también que el capital de trabajo se ha incrementado lo que nos llevaria a mayores inversiones. Con estos ratios llegan a la conclusión mediante un analisis horizontal que en el año 2012 la empresa a aumentado su liquidez, cubre en mayor proporción sus deudas en corto plazo.

**Fig. 14 Razones de Liquidez (Fuente: propia)**

**B.- RAZONES DE ROTACION**

**Definición:** Permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual esta utilizando sus recursos disponibles.

<b>Rotación de existencias</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$	3,709,469.94	5,360,414.84	18.86	17.21
	196,685.61	311,442.91		
<b>Rotación de Inversión</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	4,365,165.99	6,145,793.29	17.18	18.29
	254,151.79	335,982.05		
<b>Cuentas por Cobrar a capital de Trabajo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Ctas por cobrar x100}}{\text{Capital de trabajo}}$	612,055.18	640,890.37	241%	191%
	254,151.79	335,982.05		
<b>Periodo Promedio de Cobros</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Cuentas PC X 360}}{\text{Ventas anuales}}$	220,339,864.80	230,720,533.20	101	75
	2,182,583.00	3,072,896.65		
<b>Periodo Promedio de Inventarios</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	360	360	19.09	20.92
	18.86	17.21		
<b>Rotación de Activos Fijo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	4,365,165.99	6,145,793.29	41.88	34.23
	104,220.18	179,546.97		
<b>Rotación de Activo Total</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Total}}$	4,365,165.99	6,145,793.29	3.41	3.69
	1,279,766.33	1,665,652.55		

**Interpretación:**

En el ratio de rotación de existencias cuanto mayor sea el número de rotaciones, mayor será la eficacia mayor con que se administran los inventarios de la empresa. se observa que los índices son similares en los dos años un índice de 2 es bueno. El capital de trabajo depende de 75% (2010) y 44% (2011) de las cuentas por cobrar a clientes. A mayor índice de rotación del activo total, es mejor el uso del activo total para generar ventas, los índices esn los dos años es similar. En el ratio de promedio de cuentas por cobrar, se observa un incremento de 64 días para el año 2010 y 120 días para el año 2011, dando la empresa mayores facilidades de cobro a sus clientes.

**Fig. 15 Razones de Rotación (Fuente: propia)**

### C.- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

**Definición:** Son indicadores que miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones con regularidad. Esta depende de la correspondencia que exista del plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

<b>Razón de Endeudamiento Patrimonial</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{921,394.36}{358,371.97}$	$\frac{1,150,123.53}{515,529.02}$	2.57	2.23
<b>Razón de Endeudamiento Activo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{921,394.36}{1,279,766.33}$	$\frac{1,150,123.53}{1,665,652.55}$	0.72	0.69
<b>Respaldo de Endeudamiento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Activo Fijo Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{104,220.18}{358,371.97}$	$\frac{179,546.97}{515,529.02}$	0.29	0.35

**Interpretación:**

La razón de endeudamiento constituyen un indicador del riesgo financiero de la empresa, se puede observar que la empresa esta bien respalda, no tiene riesgo de endeudamiento a largo plazo, tiene un patrimonio elevado como tambien un activo por lo que no hay riesgo de financiero e indica una buena solvencia para la empresa.

**Fig. 16 Razones de Endeudamiento (Fuente: propia)**

### D.- RAZONES DE RENTABILIDAD

**Definición:** Permiten evaluar el resultado de la eficacia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

<b>Rentabilidad Bruta sobre Ventas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{655,696.05}{4,365,165.99}$	$\frac{785,378.45}{6,145,793.29}$	0.15	0.13
<b>Rentabilidad Neta sobre Ventas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta despues Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{125,316.48}{4,365,165.99}$	$\frac{168,468.80}{6,145,793.29}$	0.03	0.03
<b>Rentabilidad Neta del Patrimonio x 100</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta despues Impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{125,316.48}{358,371.97}$	$\frac{168,468.80}{515,529.02}$	35.0%	32.7%
<b>Rentabilidad de Inversión</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta despues Impuestos}}{\text{Activo Neto}}$	$\frac{125,316.48}{1,279,766.33}$	$\frac{168,468.80}{1,665,652.55}$	0.10	0.10

**Interpretación:**

La rentabilidad bruta o margen comercial considera la rentabilidad sobre las ventas considerando solo los costos de producción. se observa un ligero disminución en el año 2011. La rentabilidad neta sobre ventas es una medida mas exacta de la rentabilidad ya que considera también los gastos operacionales y financieros de la empresa. Se puede observar que se ha obtenido S/. 0.03(2000) y S/. 0.03 (2011) de utilidad por cada sol de venta.

**Fig. 17 Razones de Rentabilidad (Fuente: propia)**

## E.- RAZONES DE COBERTURA

**Definición:** Estas razones están relacionados a los gastos financieros o intereses de la empresa con su capacidad para pagarlos.

<b>Razón Gral de Cobertura</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Utilidad Neta + Int. + Imp.}}{\text{Gastos Financieros}}$	$\frac{374,807.09}{280,888.96}$	$\frac{437,819.28}{347,559.17}$	1.33	1.26
<b>Razón de cobertura de interes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses}}$	$\frac{374,807.09}{155,324.61}$	$\frac{437,819.28}{141,308.48}$	2	3

**Interpretación:**

Se puede observar con el ratio de cobertura de interes que ha aumentado el número de veces que la utilidad operativa cubre el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores.

**Fig. 18 Razones de Cobertura (Fuente: propia)**

### 5.2.5.2.3 Análisis de Variables Internas

El Tabla 4 muestra un resumen final de variables internas y su respectiva matriz de evaluación.

Tabla 4 Matriz Variables internas (Fuente: propia)

VARIABLE INTERNA	PESO	Empresa "B"		Empresa "C"		Empresa "A"	
		calificacion	PUNTAJE PONDERADO	calificacion	PUNTAJE PONDERADO	calificacion	PUNTAJE PONDERADO
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>0.16</b>		<b>0.56</b>		<b>0.47</b>		<b>0.42</b>
Servicios postventa	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10
Costos de Calidad	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	4.00	0.16
Posicionamiento	0.02	4.00	0.08	2.00	0.04	2.00	0.04
Imagen de la Marca	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	4.00	0.08
Participación del Mercado	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	2.00	0.04
<b>DISTRIBUCION FISICA</b>	<b>0.05</b>		<b>0.20</b>		<b>0.15</b>		<b>0.18</b>
Costos por deterioros de productos	0.03	4.00	0.12	3.00	0.09	4.00	0.12
Tiempo de Demora	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	3.00	0.06
<b>PRODUCCION U OPERACIONES</b>	<b>0.17</b>		<b>0.47</b>		<b>0.35</b>		<b>0.55</b>
Calidad	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Costo	0.04	2.00	0.08	1.00	0.04	2.00	0.08
Localización	0.04	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16
Calificación de Personal	0.04	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16
<b>DISEÑO Y DESARROLLO</b>	<b>0.05</b>		<b>0.15</b>		<b>0.15</b>		<b>0.20</b>
Tiempo de desarrollo del Producto	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20
<b>FINANZAS</b>	<b>0.08</b>		<b>0.14</b>		<b>0.22</b>		<b>0.24</b>
Análisis del BG y EGP.	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18
Costos y Gastos	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06
<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>0.05</b>		<b>0.12</b>		<b>0.10</b>		<b>0.12</b>
Costos de los productos no conformes recibidos.	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04
Nivel de Ptos rechazados	0.01	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02
Calificación de personal	0.02	3.00	0.06	2.00	0.04	3.00	0.06
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>0.10</b>		<b>0.35</b>		<b>0.30</b>		<b>0.33</b>
Cantidad de Trabajadores	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	3.00	0.09
Horas de Capacitación y desarrollo en general	0.02	3.00	0.06	2.00	0.04	2.00	0.04
Nivel de Puntualidad	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
<b>CAPACIDAD INTERPROCESAL</b>	<b>0.06</b>		<b>0.18</b>		<b>0.24</b>		<b>0.18</b>
Sostenibilidad del Nivel de Eficacia y Eficiencia.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18
<b>CAPACIDAD GERENCIAL</b>	<b>0.14</b>		<b>0.52</b>		<b>0.42</b>		<b>0.42</b>
Eficacia de la Dirección	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
Efectividad del Control	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12
Rentabilidad por productos	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>0.14</b>		<b>0.39</b>		<b>0.46</b>		<b>0.42</b>
Valores	0.04	3.00	0.12	4.00	0.16	3.00	0.12
Nivel de Orientación a la calidad	0.03	3.00	0.09	3.00	0.09	3.00	0.09
Nivel de confianza	0.03	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09
Nivel de Orientación al cambio	0.02	1.00	0.02	4.00	0.08	4.00	0.08
Nivel de Orientación a la eficiencia	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.08</b>		<b>2.86</b>		<b>3.06</b>

1: Debilidad mayor  
2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor  
4: Fortaleza mayor

La matriz de evaluación mixta que se ha generado muestra una posición de la empresa A y B de fortaleza menor de la unidad estratégica analizada, en tanto que la empresa C aún se encuentra en la posición de debilidad menor pero muy cerca ya de convertirla en una fortaleza menor. Mediante una observación de las

diversas variables podemos observar que el hecho de unir sus fortalezas puede hacer que las debilidades mostradas por las demás sean cada vez menores o tiendan a desaparecer, pero, si se unen las fortalezas descritas en este cuadro podemos ver que pueden intentar colocarse en una posición fuerte en el mercado local, que se tomaría como base para luchar el mercado nacional.

#### 5.2.5.2.3.1 Fortalezas

- Costos bajos.
- Buen Servicio de postventa, lo cual se va a inculcar al cliente.
- Rapidez en la atención del cliente por ser de la zona.
- Nivel alto de confianza por parte del cliente
- Amplia gama de trabajadores calificados a disposición del cliente.
- Conocimiento del mercado local en el caso de que el cliente requiera trabajos que involucran maquinaria pesada.
- Cumplimiento de estándares de seguridad industrial.
- Garantías en el área Gerencial y financiera.

#### 5.2.5.2.3.2 Debilidades

- El área administrativa va a ser débil, ya que se encuentra cierta resistencia a ceder poder dentro de esta alianza considerada vital por cada una de las empresas involucradas (**CUELLO DE BOTELLA**).
- La carencia de certificación de calidad de sus productos y sus procesos.
- Sistemas de información empresarial, tácticos y operativos precarios. Sobre todo, en Logística, Almacenes y Control de Facturación.
- Falta de capacitación del personal de dirección para la incursión en proyectos de mayor envergadura y en trabajos especializados.
- Sistema contable con pocos recursos de dirección.

## 5.2.5.2.4 Identificación de variables internas claves - VIC

ITEM	Variables Internas Claves
1	Costos bajos.
2	Buen Servicio de postventa, lo cual se le inculcara al cliente.
3	Rapidez en la atención del cliente por ser de la zona.
4	El área administrativa va a ser débil, ya que se encuentra cierta resistencia a ceder poder dentro de esta alianza considerada vital por cada una de las empresas involucradas
5	La carencia de certificación de calidad de sus productos y sus procesos.
6	Sistema contable con pocos recursos de accesoria a la dirección de las empresas.

5.2.6 Objetivos, Metas Y Estrategias A Nivel De Unidad Estratégica

## 5.2.6.1 Objetivos Y Metas

- Consolidar el Primer lugar en la prestación de servicios en la fabricación metal mecánica en los departamentos de Moquegua y Tacna.
- Lograr una facturación por ventas de servicios de 15 millones de dólares para el 2025

## 5.2.6.2 Estrategias

## 5.2.6.2.1 Factores Relevantes

Como factores relevantes para el logro de los objetivos estipulados consideramos los siguientes:

- Trabajos al cliente de acuerdo a sus especificaciones sin errores, calidad total.
- Disponibilidad inmediata a cualquier hora
- Estado operativo de nuestros equipos auxiliares
- Manejo de información actualizada sobre los futuros proyectos del cliente
- Capacitación de personal y continuo servicio post venta.
- La reducción de costos innecesarios es indispensable para ser económicamente atractivos.

#### 5.2.6.2.2 Estrategias Elementales

Consideramos que los valores claves que requieren nuestros clientes son:

- Disponibilidad inmediata.
- Costos bajos y
- Garantía en los trabajos y servicio post – venta.

Para el siguiente caso consideramos aplicar una estrategia de precios bajos aumentando productividad y con un sistema de costeo ABC.

#### 5.2.6.2.3 Decisiones PMP

- Productos ofrecidos
  - Fabricación de piezas metálicas a medida del cliente
  - Aprovisionamiento de personal en Outsourcing para trabajos de reparación y mantenimiento, el tipo de personal en función de las habilidades que requiera el cliente.
- Clientes

- Dado nuestra dependencia de las dos empresas más importantes de la región, se considera por áreas operativas, las cuales se ordenan en orden de impacto económico a la empresa:
    - Fundición
    - Refinería
    - Cuajone
    - Toquepala
    - Patio Puerto
    - Enersur
  
  - Como potencial al 2019/2025 se debe considerar el proyecto de Quellaveco que se encuentra en plena construcción y el proyecto Tía María en Arequipa.
  - Incrementar la presencia en Cuajone y Toquepala, la cual en la actualidad es menor (10%) proporción que en Ilo (40%).
  - Dado que los márgenes de utilidad por fabricación son mayores a los de contratación por Outsourcing, se tiene mucha mayor expectativa en el proyecto en construcción de Quellaveco.
- Posicionamiento
- Mantener y mejorar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado a bajo costo.
  - Se dispondrá de una persona permanente (in house) en las áreas de Cuajone y Toquepala que garanticen la disponibilidad inmediata de nuestros servicios.
  - Se debe afianzar el área administrativa a fin de reducir carga innecesaria y contar con personal más capacitado.

#### 5.2.6.2.4 Estrategias De Crecimiento Intensivo

- Se aplicará una *estrategia de Penetración* de mercado ya que el segmento de mercado que cubrimos, aún tiene tendencia al crecimiento, debido a que dada la edad promedio de los trabajadores del cliente y la tendencia a la tercerización. Adicionalmente se debe tomar en cuenta que debido al proyecto de Quellaveco la mano de obra contratista por mantenimiento se duplicará al 2025.
- Se debe tomar en cuenta lo siguiente:
- Mantener nuestras competencias claves de garantía y buen servicio, disminuyendo costos.
- Capacitar y aumentar la cartera de personal capacitado para las labores de mantenimiento en planta.
- Afiliar al personal retirado de la empresa para aprovechar su vasta experiencia.
- Se debe establecer contactos de servicio a las grandes contratistas encargadas de las diferentes etapas de construcción del proyecto Quellaveco, para ofrecer nuestros servicios de fabricación. Para esta etapa deberá considerarse un presupuesto adicional.

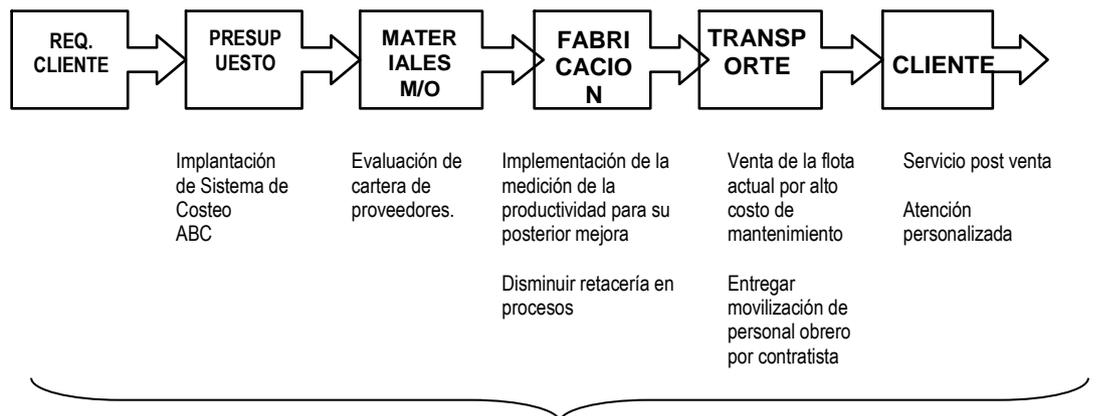
#### 5.2.6.2.5 Estrategias Genéricas

Según M. Porter usaremos una estrategia de *Costos Centrados* la cual radica en utilizar la ventaja de costo inferior en un nicho de mercado.

Para este ítem se requiere aplicar similares medidas que, en liderazgo en costos, para lo cual se toma medidas de acuerdo a los procesos principales del cliente:

- Implementación de Sistema de Costeo ABC

- Evaluación de cartera de proveedores
- Implementación de la medición de la productividad para su posterior mejora
- Disminuir retacería en procesos
- Venta de la flota actual por alto costo de mantenimiento
- Entregar movilización de personal obrero por contratista
- Servicio post venta
- Atención personalizada
- Implementación de un sistema de información táctico - estratégico



- *Implementación de un sistema de información táctico - estratégico*

#### 5.2.6.2.6 Estrategia De Especialista (Philip Kotler)

- Instalar e implementar oficinas de atención cerca del usuario final (sin costo dentro de su área operativa) para captar sus requerimientos y atenderlos de manera personalizada.
- Capacitar personal de acuerdo a los requerimientos del cliente.

### 5.2.6.2.7 Formulación De Estrategias Corporativas

#### 5.2.6.2.7.1 Estrategias De Cartera Y Ciclo De Vida Del Producto

Al haber realizado el análisis de la organización a nivel corporativo, por ser las dos unidades estratégicas de características similares, es de suma importancia determinar en el modelo del Boston Consulting Group – BCG y en qué fase del Ciclo de Vida del Producto nos enmarcamos.

#### 5.2.6.2.7.2 La Matriz Del BCG

Esta matriz utiliza dos dimensiones multi criterios, una para evaluar el atractivo del sector (Tabla N° 5) deducida a través del análisis de la matriz de tendencias e impactos de las variables externas; y la otra que nos determinará el nivel de competitividad (Tabla N° 6), que será producto del estudio de la matriz de las variables internas más importantes.

Determinamos que este negocio obtiene un puntaje mayor a 3 tanto en el “nivel de competitividad “como en la de “atractivo de sector”, ubicándose en la denominación de negocio *ESTRELLA*, es decir que se mantendrá atractivo.

Y manifiesta una buena competitividad lo que nos lleva a consolidar nuestros procesos internos y crecer de acuerdo al crecimiento del sector, pero manteniendo el liderazgo que mantenemos en la zona; de la misma manera para cumplir con todo esto y observando un escenario futuro atractivo mejoraremos la salud del flujo de caja.

Tabla 5 Nivel de Atractividad del Sector (Fuente: propia)

VARIABLES EXTERNAS CLAVES	PESO	ATRACTIVIDAD					PUNTAJE PONDERADO
		0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	
<b>A ECONÓMICO</b>	0.175				4		0.70
Mano de obra							
Devaluación							
Inflación							
Crecimiento del PBI							
Costos Financieros							
Tasa Arancelaria							
<b>B POLÍTICO LEGAL</b>	0.125			3			0.38
Estabilidad política							
Respeto a instituciones							
Autonomía de poderes							
Flexibilidad laboral							
Impuestos y sobrecostos							
<b>C TECNOLÓGICO</b>	0.050			3			0.15
Eficiencia de equipos							
Capacidad de maquinarias							
<b>D SOCIAL</b>	0.050		2				0.10
Crecimiento demográfico							
Relaciones con las comunidades							
<b>E CLIENTES</b>	0.150				4		0.60
Costo de cambio de proveedores							
Nivel de precios							
Calidad del suministro							
Integración hacia atrás							
Servicio al cliente							
Flexibilidad de los contratos							
Lealtad de los clientes							
<b>F COMPETIDORES DIRECTOS</b>	0.100		2				0.20
Nivel de servicios al cliente							
Crecimiento de la demanda							
Participación de mercado							
Agresividad de los competidores							
<b>G COMPETIDORES INDIRECTOS</b>	0.050			3			0.15
Servicios							
<b>H COMPETIDORES POTENCIALES</b>	0.050		2				0.10
Nivel de inversión							
<b>I PROVEEDORES</b>	0.100			3			0.30
Disponibilidad de repuestos							
Personal calificado							
Nivel relativo de precios							
<b>J ECOLÓGICO</b>	0.150				4		0.60
Inversión para el cuidado del medio ambiente							
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>						<b>3.28</b>

0 - 1 : Altamente no atractivo

1 - 2 : No atractivo

2 - 3 : Indiferente atractividad

3 - 4 : Atractivo

4 - 5 : Altamente atractivo

**Tabla 6 Nivel de Competitividad de la Unidad Estratégica (Fuente: propia)**

VARIABLES INTERNAS CLAVES	PESO	COMPETITIVIDAD					PUNTAJE PONDERADO
		0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	
<b>MARKETING Y VENTAS</b>							
Servicios postventa	0.05					5	0.25
Costos de Calidad	0.04			3			0.12
<b>DISTRIBUCION FISICA</b>							
Costos por deterioros de productos	0.03				4		0.12
<b>PRODUCCION U OPERACIONES</b>							
Calidad	0.05				4		0.20
Costo	0.04					5	0.20
Localización	0.04					5	0.20
Calificación de Personal	0.04					5	0.20
<b>DISEÑO Y DESARROLLO</b>							
Tiempo de desarrollo del Producto	0.05				4		0.20
<b>FINANZAS</b>							
Análisis del BG y EGP.	0.06				4		0.24
Costos y Gastos	0.02			3			0.06
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
Cantidad de Trabajadores	0.03			3			0.09
Nivel de Puntualidad	0.05				4		0.20
<b>CAPACIDAD INTERPROCESAL</b>							
Sostenibilidad del Nivel de Eficacia y Eficiencia	0.06				4		0.24
<b>CAPACIDAD GERENCIAL</b>							
Eficacia de la Dirección	0.05		2				0.10
Efectividad del Control	0.04			3			0.12
Rentabilidad por productos	0.05			3			0.15
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
Valores	0.04			3			0.12
Nivel de Orientación a la calidad	0.03			3			0.09
Nivel de confianza	0.03				4		0.12
<b>TOTAL</b>	<b>0.80</b>						<b>3.02</b>

0 - 1 : Altamente no atractivo  
 1 - 2 : No atractivo  
 2 - 3 : Indiferente atraktividad

3 - 4 : Atractivo  
 4 - 5 : Altamente atractivo  
 (\*) : En caso de evaluar posibles resultados o tendencias

#### 5.2.6.2.7.3 Etapa Del Ciclo De Vida

Al manifestarse un sector atractivo y de franco desarrollo que atrae a más competidores, es que nos encontramos en la etapa de *CRECIMIENTO*, de la misma manera nuestra tarea será mantenernos y crecer conforme crece el mercado, como ordenar y desarrollar nuestras capacidades. Teniendo en cuenta de lo que hagamos bien ahora dependerá conservar el liderazgo en el futuro.

#### 5.2.6.2.7.4 Estrategia De Crecimiento

El ser el rubro de Construcción Civil un complemento del negocio de Metal Mecánica, planteamos a

continuación una estrategia de crecimiento de “*QUASI-DIVERSIFICACION*” del tipo concéntrica, teniendo ambos sectores afinidades desde el punto de vista de sus actividades claves comunes, y perspectivas de proyectos que involucren ambas fases es que se hace factible una “Alianza Estratégica” con una especialista o líder del negocio de construcción civil compartiendo “Knowhows” y aumentando de esta manera el poder de negociación ante futuras licitaciones.

#### 5.2.6.2.7.5 Estrategias Frente Al Entorno Futuro

##### ***Construir el posicionamiento estratégico futuro***

Partimos de la premisa que las nuevas condicionantes ambientales en base a regulaciones internacionales y ante la realidad de la zona con tecnología un tanto obsoleta es que se hace necesario renovar tecnología que reduzca el impacto ambiental y esto requeriría de fuertes inversiones del sector minero, por otro lado, la agroindustria a través de grandes proyectos de irrigación en la zona sur del Perú demandara de la misma manera grandes inversiones en infraestructura. Manteniendo el liderazgo del sector y fortaleciendo nuestras competencias claves estaremos preparados para afrontar estos nuevos retos y de esta manera afianzaremos nuestras fuerzas competitivas.

#### 5.2.6.2.7.6 Consideraciones Finales

- 1 Antes de implementar cualquier estrategia deberá subsanarse el problema de administración de la empresa debido a que limita su accionar. Lo identificamos como el ***Cuello De Botella*** de la empresa.
- 2 El horizonte futuro se muestra prometedor debido a los proyectos de inversión de nuestros clientes, debiéndose tener en cuenta que a su vez esto atraerá competidores.
- 3 Las Competencias Claves para competir estarán dadas por:
  - Precios competitivos lo cual nos obliga a mantener bajos costos y buena productividad.
  - Servicio personalizado: En todos los procesos relacionados al cliente, debido a que se opta por una estrategia de especialista en la atención de nuestro cliente
  - Calidad: El aseguramiento de la calidad en nuestros servicios será indispensable para competir.
- 4 La implementación de las recomendaciones a adoptar mostradas en las diversas estrategias seleccionadas permitirá lograr el cumplimiento de la visión empresarial de la empresa.

#### 5.2.7 Resultados versus los Antecedentes

En el capítulo II se mostraron los antecedentes referenciales que datan desde el año 2000 hacia adelante que sirvieron de base a esta investigación aplicada y si queremos contrastarla con los resultados que podrían obtenerse, tendríamos los siguientes escenarios a plantear:

- a) La demanda disminuye
- b) La demanda se mantiene

c) La demanda se incrementa

En estos escenarios podríamos plantear lo siguiente con respecto a la inversión del principal comprador local que es SPCC, cuyos montos están alrededor de 37 Millones de USD al año, en este caso, se va a considerar como venta objetivo del primer año lograr retener agresivamente los 10 MUSD de los 17 MUSD que suelen ser vendidos a empresas fuera de la región, en este caso no se está considerando los casi 7 MUSD que estas tres compañías tienen ya como venta asegurada de manera individual con este principal cliente, basándonos en los ratios de las empresas que se mostraron podríamos asumir lo siguiente:

En caso *la demanda no se incremente* de estos servicios y por el contrario disminuyan por cualquiera de las amenazas que se vieron en la presente tesis, podríamos decir lo siguiente:

- Los rangos de utilidad en las cuales se han manejado antes de la alianza estratégica esta entre 8% al 16% en situaciones similares, las cuales al ser materializado en sus ventas nos daría una utilidad de las tres sobre los trabajos individuales que ellos mantienen de:

$$10 \text{ MUSD} * 16\% = 1,6 \text{ MUSD}$$

$$1,6 \text{ MUSD} / 3 = 0,53 \text{ MUSD (mejor escenario)}$$

$$10 \text{ MUSD} * 8\% = 0,8 \text{ MUSD}$$

$$0,8 \text{ MUSD} / 3 = 0,26 \text{ MUSD (peor escenario)}$$

Para un año de ejercicio, teniendo las consideraciones muy conservadoras podemos ver que aun así tienen utilidad que ronda entre 0,26 a 0,53 MUSD para cada una de las empresas involucradas en esta alianza estratégica.

En caso *la demanda se mantenga* de estos servicios debido a la coyuntura local y nacional que se vieron en la presente tesis, podríamos decir lo siguiente:

- Los rangos de utilidad en las cuales se han manejado antes de la alianza estratégica esta entre 16% al 20% en situaciones similares, las cuales al ser materializado en sus ventas nos daría una utilidad de las tres sobre los trabajos individuales que ellos mantienen de:

$$10 \text{ MUSD} * 20\% = 2,0 \text{ MUSD}$$

$$2,0 \text{ MUSD} / 3 = 0,67 \text{ MUSD (mejor escenario)}$$

$$10 \text{ MUSD} * 16\% = 1,6 \text{ MUSD}$$

$$1,6 \text{ MUSD} / 3 = 0,53 \text{ MUSD (peor escenario)}$$

Para un año de ejercicio, teniendo las consideraciones muy conservadoras podemos ver que aun así tienen utilidad que ronda entre 0,53 a 0,67 MUSD para cada una de las empresas involucradas en esta alianza estratégica.

En caso *la demanda se incremente* de estos servicios producto de la ejecución de los diferentes proyectos que se tienen en cartera a nivel nacional y a los cuales se apuntará con mucho énfasis, las cuales se vieron en la presente tesis, podríamos decir lo siguiente:

- Los rangos de utilidad en las cuales se han manejado antes de la alianza estratégica esta entre 20% al 28% en situaciones similares, las cuales al ser materializado en sus ventas nos daría una utilidad de las tres sobre los trabajos individuales que ellos mantienen de:

$$10 \text{ MUSD} * 28\% = 2,8 \text{ MUSD}$$

$$2,8 \text{ MUSD} / 3 = 0,93 \text{ MUSD (mejor escenario)}$$

$$10 \text{ MUSD} * 20\% = 2,0 \text{ MUSD}$$

$$2,0 \text{ MUSD} / 3 = 0,67 \text{ MUSD (peor escenario)}$$

Para un año de ejercicio, teniendo las consideraciones muy conservadoras podemos ver que aun así tienen utilidad que ronda entre 0,67 a 0,93 MUSD para cada una de las empresas involucradas en esta alianza estratégica.

Como se ve en el ejercicio, estos montos representarían utilidad neta, ya que como se ha planteado, estas empresas utilizarían la capacidad instalada de sus empresas, utilizando en esta primera etapa los siguientes recursos:

- Personal calificado en el proceso de corte y soldeo
- Planta de Granallado y pintura
- Plantas de corte
- Máquinas de soldeo de diferente proceso
- Logística para compras en volumen
- Equipos mayores de requerirse como grúas, camiones de transporte.

Como elementos complementarios se deberán de asociar las siguientes actividades de proveedores locales o nacionales:

- Calibración de equipos de medición y control
- Certificaciones de calidad
- Provisión de material certificado

Con esta simulación básica de estado de ganancias podemos ver que de solo darse una de las alternativas que se tiene en cartera, las probabilidades de éxito son altas, incluso en esta simulación no se considera que aguas adentro en cada compañía, sus costos operativos de los procesos en los cuales ellos estarían aportando servicios a la alianza estratégica, se verían mejorados ya que su utilización de su planta estaría cercana a los valores óptimos o subirían, por ende sus costos internos tenderían a mejorar, lo cual significaría que ellos también tendrían mejores utilidades en sus contratos particulares que mantendrían con sus diferentes clientes, que podría inclusive dar mejores descuentos o mejores costos para competir.

## **Capítulo VI**

### ***“La Certificación una Alternativa de Reducción de Costos”***

#### **6.1. NOCIONES BASICAS**

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio. En este proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

En los últimos tiempos, el mercado se ha caracterizado por una evolución constante, aparece un cliente exigente que no está dispuesto a aceptar excusas en la calidad del producto o del servicio que se le ofrece, por lo que las empresas deben ser capaces de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción, ya que solo las entidades que se caractericen por la calidad de sus productos y servicios y por una desenfrenada orientación al mercado, sobreviven en este, alcanzan notoriedad y prosperan, esto solo se logra si existe una capacidad para

adaptarse a estos cambios por parte de la Dirección, la Organización y las Personas que son precisamente las ejecutoras de estos procesos.

A medida que los negocios se globalizaban en el mundo y su lógica influencia en los mercados y sus requisitos, los compradores se han tornado más selectivos y exigentes. Las medidas con las cuales un empresario puede seleccionar a sus proveedores no solo ahora se basa en parámetros netamente económicos, sino se le han agregado valores intangibles a este nuevo costeo, tales como la calidad del producto ofrecido o el impacto ambiental que se genere de su producción, lo cual le suele dar una cualidad adicional susceptible de ser medido y al final ser elegido en una carrera de precios.

Una forma de determinar que o cual producto es apto tanto en calidad como en impacto ambiental lo dan las certificaciones internacionales denominadas ISOS los cuales son codificadas de diferentes formas según el requisito cumplido; además de cumplir con ciertos factores que satisfacen las Expectativas de los Clientes:

“La calidad del producto y el servicio”

“La productividad en la cadena de valor”

“La efectividad del sistema organizacional”

“La ausencia de cualquiera de estos factores pone en riesgo las condiciones básicas de sobre vivencia” (ITESM, 2001)

En el ámbito local esto desde luego no pasa desapercibido, es común escuchar de los empresarios locales ante la posibilidad de una inversión en la certificación de sus empresas preguntas como estas:

- ¿Me va a ayudar a que mi cliente me elija?
- ¿Se sabe que el mercado se mueve por el más barato? ¿porque tendría que invertir más en una certificación?
- ¿Dónde podría reducir mis costos si yo, ya compro directamente de los fabricantes?

Lógicamente algunos de estos empresarios se han topado con algunas desviaciones en los manejos de contratación, en los cuales se han visto no considerados o se hayan sentido perjudicados al no favorecerseles con una obra o un contrato determinado, haciendo que la desconfianza se instale en sus mentes y negando a sus empresas una posibilidad de desarrollo.

## 6.2. CALIDAD

### 6.2.1. Definiciones

A medida que se inicia la búsqueda de una definición de calidad nos encontramos con diferentes aseveraciones de entendidos en la materia que pueden describir lo que realmente se quiere decir con “calidad”.

“Calidad Total es una filosofía y un modelo de gestión altamente integrador, porque provoca tres fenómenos simultáneos: un necesario e importante grado de compromiso de los miembros de la organización, un cambio cultural de fondo - que es a la vez condición y efecto del modelo - y además incorpora - junto con el trabajo en equipo, el empowerment y el commitment - sistemas de medición que la gente auto administra y les permite controlar por sí mismos la mejora de su propio trabajo...” (Amaya, 2006)

“El nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad” (Amaya, Gestiopolis, 2006)

“Un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas

mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad” (Armand V. Feigenbaum, 2006)

“Lo único cierto, es que las empresas que se esfuerzan por alcanzar altos niveles de calidad están por encima de aquellas que no lo hacen. El mercado de hoy se puede caracterizar con una frase "el pez grande se come al pez pequeño" y el pez grande es aquel que brinda a sus clientes los más altos estándares de calidad, no necesariamente el pez grande es una empresa grande, las pequeñas y flexibles empresas de hoy están compitiendo con las grandes y rígidas corporaciones que aún no se han adaptado” (calidad, 2006)

“El problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos” (Calidad., 2006)

"La Calidad se define, se controla, se mejora. No se puede mejorar lo que no se está controlando, y no se puede controlar lo que no se ha definido" (*Certificación, 2006*).

Calidad es, por consiguiente, una manera de ser de la empresa” (Amaya, Calidad Total, 2006).

De esto puedo concluir que calidad es el cumplimiento y conocimiento de estándares y procedimientos solicitado por mi cliente; redefiniendo calidad luego al entendimiento total de la empresa en la consecución de este objetivo “satisfacción del cliente”.

Ante estas aseveraciones se puede recalcar que se requiere de una característica principal: la satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

Muchas veces hemos escuchado que para tener éxito “hay que ser y parecer”. En el contexto de las organizaciones empresarias y fundamentalmente en las jerarquías piramidales, muchas veces, el concepto se invierte, no siendo pocos los casos o las organizaciones en las cuales las personas se preocupan mucho más por “parecer”, que por “ser”.

Aquí es donde aparece el que se ha denominado como efecto “TITANIC”, definido así, por la explosiva combinación de supuestos, prejuicios, creencias y modelos mentales, que produjeron una de las más reconocidas catástrofes contemporáneas. Salvando las distancias, que luego de un breve análisis, veremos que no son tantas, lo que le sucedió al Titanic, suele sucederle en la actualidad, a muchos Gerentes y en su conjunto a distintas organizaciones, cuando pierden de vista el Paradigma desde el cual están operando y son ciegos también a la manera en que se están relacionando con su entorno.

## ANALOGIA DEL ICEBERG Y LAS ORGANIZACIONES

### EL CONTEXTO PARA LA REINVENCIÓN

Muchas veces aquello que no podemos ver creemos que no existe.

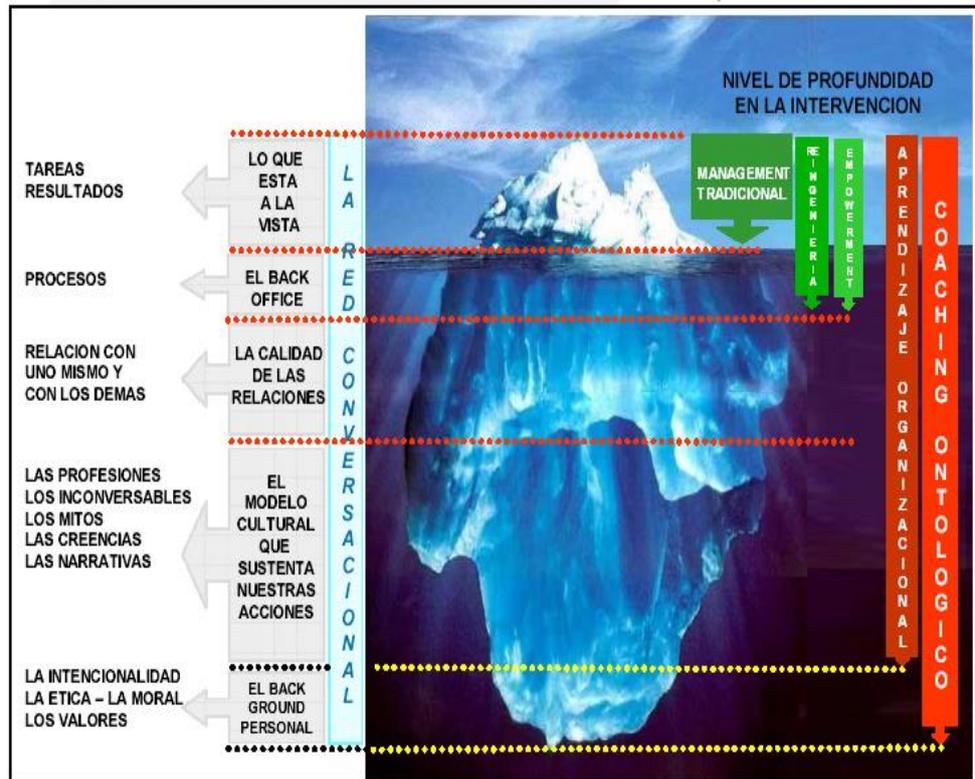


Fig. 19 Fuente: José Berdiñas “arriesgando el presente para lograr un futuro poderoso” Pág.3

“Cuál era entonces el Paradigma desde el cual operaron los responsables del Titanic: *“Este es el trasatlántico más grande del mundo!!!”, “Es in hundible!!!”, “Está construido con los últimos adelantos técnicos y preparado para ser el más veloz!!!”, “Es el crucero de mayor lujo en todo el Planeta!!!”, “Es tan seguro que no necesita de mi atención –el capitán- “etc., etc., etc.....*

Desde estos supuestos, colectivamente reafirmados y consensuados, la aparición de síntomas y señales que no estaban en línea con esas creencias, fueron totalmente ignorados, cegando a los protagonistas

ante otras posibilidades o sucesos, cuya probabilidad de ocurrencia no encajaba en ese paradigma y por lo tanto nadie quería incluirlos en su visión de la realidad.

Si aplicamos este mismo Paradigma al contexto empresarial, podremos ver, como lo muestra la ilustración, que es lo que sucede en el devenir cotidiano, cuando en la acción diaria del funcionamiento de una organización, solo estamos operando con una visión limitada al 20% de la realidad, visualizando sólo la parte del Iceberg que está por encima de la “línea de flotación” (línea del Paradigma) perdiendo el acceso al otro 80% restante, que es el espacio en el cual se generan las “conversaciones”, que producen los resultados a la vista.

En ese 80% es donde se encuentran los puntos de apalancamiento del Sistema. Allí es donde se generan las conversaciones que, a partir de los juicios, opiniones, creencias, usos, costumbres y hábitos, posibilitarán o limitarán, relaciones orientadas a la coordinación de acciones que produzcan los resultados esperados.

Cómo puede entonces el Líder de una Organización, y sus propios agentes, intervenir para alcanzar los resultados que se proponen, tanto en lo individual como en lo colectivo, a partir de la forma en que se relaciona con este Paradigma y el acceso a una nueva Visión de la realidad. En este contexto entonces, es importante percibir los posibles “puntos de contactos” o “momentos de la verdad”, constituidos por el “encuentro” entre los integrantes de la Organización entre sí (cliente interno) y simultáneamente, entre cualquier integrante de la organización y el cliente externo.

Cuando el “contacto” se produce en la franja visible del Iceberg (20%), aparecen a la vista, la Opinión Publicada, los Resultados mensurables y opinables, la relación directa y modificable en el momento con los propios protagonistas. Esta es la franja de las Tareas y los Resultados. Franja en la cual suele operar el management tradicional.

Pero cuando como en el caso del Titanic, el contacto se produce en la franja sumergida del Iceberg (80%), lo cual sucede con mucha mayor frecuencia que la que el Paradigma permite visualizar, los resultados, no aparecen en el mismo momento, siendo esta “brecha” en el tiempo, lo que nos impide ver el funcionamiento del Sistema con un –enfoque- adecuado.

En este “espacio de ceguera”, por debajo del nivel de las aguas, es donde se genera la esencia de la *CULTURA* de la *ORGANIZACION*, donde se produce o no una adecuada “coordinación de acciones, donde se generan los prejuicios, creencias e historias que hacen que las cosas sucedan como suceden”, alcanzándose o no los resultados esperados.

Estamos ahora en el núcleo del problema y en el umbral del acceso a una nueva visión. En el 20% visible es donde se sitúa nuestro “*PARECER*”. En el 80% sumergido es donde habita nuestro verdadero “*SER*”, ya sea como individuos o como organización.

Pensemos entonces, en línea a los Resultados que deseamos obtener: Qué queremos alcanzar y quiénes estamos *SIENDO*, en la relación, cuando el *CLIENTE*, interno o externo, ¿entra en contacto con nuestra “*IMAGEN*” a diferencia de cuando toma contacto con nuestra “*ESENCIA o IDENTIDAD*”?

¿Qué pasa cuando se quiebra la coherencia entre el “*ACTO PUBLICO o IMAGEN*” y esa “*ESENCIA o VERDADERO SER*” que constituyen nuestra identidad?

Estamos construyendo una relación ficticia, entre directores, Jefes y Profesionales, y simultáneamente entre ellos y los clientes, en la cual cada uno piensa y cree, que tiene el poder de hacerle ver al otro una realidad distinta a la que ambos están viviendo.

Así es como se “pierden Clientes”, se “pierde Poder”, se cierran Posibilidades” y, en consecuencia, no se alcanzan los resultados esperados.

Si, como es obvio, esto no es lo que se desea; por qué entonces, vemos que esta situación se repite, todos los días en la realidad empresarial de nuestro país.

La razón es precisamente, nuestra visión limitada del Paradigma. Creemos que la gente no se da cuenta, que no percibe la importante brecha que existe entre lo que *DECIMOS o APARENTAMOS* y lo que realmente *SOMOS* y en consecuencia *HACEMOS*.

Subyace latente un gran temor a “bajar” la línea de las aguas (línea del Paradigma) ante la posibilidad de quedar expuestos en nuestras supuestas debilidades.

Esta situación tiene solución y es posible alcanzar realmente los resultados que una Organización empresarial quieran lograr. Para ello es imprescindible operar en la franja sumergida. Allí es donde se pueden cambiar las conversaciones, prever los modelos mentales, modificar los filtros de las actitudes y creencias y recién

desde la creación de un nuevo Paradigma, generar una nueva *RELACION*, genuina y auténtica sostenida en los pilares de la Integridad, Honestidad, Responsabilidad y Compromiso, entre las personas y con uno mismo.

Desde allí entonces, sí será posible establecer la coordinación de acciones necesarias, para que el conjunto de la Organización, haga posible una verdadera *TRANSFORMACIÓN*, que apunte a la reinención de una nueva Cultura Corporativa para la Corporación.” (Berdiñas, Gestipolis.com, 2003)

## 6.2.2 Plan De La Calidad

Joseph M. Juran presenta una trilogía considerada como la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes y como medio de elevar la calidad a niveles sin precedentes, así:

### 6.2.2.1 Planificación de la calidad

- a) Determinar quiénes son los clientes.
- b) Determinar las necesidades de los clientes.
- c) Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- d) Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- e) Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

### 6.2.2.2 Control de calidad

- a) Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- b) Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- c) Actuar sobre las diferencias.

#### 6.2.2.3 Mejora de la calidad

- a) Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- b) Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora)
- c) Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- d) Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
  - Diagnostiquen las causas.
  - Fomenten el establecimiento de un remedio.
  - Establezcan los controles para mantener los beneficios. (Calidad, 2003)

Este plan de calidad se aplicaría y se auditaría regularmente según los procedimientos de las normas ISOS para las certificaciones.

#### 6.2.3. Principales Estrategias Para El Aseguramiento De La Calidad

Para Philip B. Crosby (Calidad., Geocities.com, 2006) plantea en seis grandes ámbitos, con sus respectivos tópicos, lo que él considera principales estrategias para el aseguramiento de la Calidad Total, así:

##### 6.2.3.1 Análisis del clima organizacional con el fin de:

- a) Conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.

- b) Capacitar a los empleados tanto en el ámbito táctico como operativo.
- c) Formación del Consejo de Calidad.
- d) Dar a conocer el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- e) Mantener una constante interacción sistema – directivos – trabajadores durante todas las etapas del modelo.
- f) Planear para definir las actividades encaminadas al mejoramiento de la calidad con el fin de asegurar la mayor congruencia entre todas ellas.
- g) Evaluar y revisar constante el modelo.
- h) Elevar el nivel de calidad y aseguramiento del desarrollo del personal en función de los postulados fundamentales de las filosofías de calidad.

6.2.3.2 Mejoramiento de la calidad y costos para mejorar la posición competitiva de la organización:

- a) Rastrear todas las áreas de oportunidad que permitan optimizar los procesos internos.
- b) Desarrollar planes específicos de mejora.
- c) Estudio y análisis periódico de costos de calidad.
- d) Optimizar la aplicación de los recursos con que cuenta la organización.

6.2.3.3 Reconocimiento al logro de los equipos de mejora por hacer bien las cosas, como:

- a) *Motivar el sentido de realización de los equipos y de los individuos: mejoramiento de la empresa en general, provocando*

*también una serie de actitudes en relación al trabajo, como apatía, actividades desleales, robos hormiga, etc.*

b) *Realizar Actividades para el reconocimiento.*

c) *Mantenimiento del desarrollo y satisfacción individual del personal.*

#### 6.2.3.4 Control, evaluación y retroalimentación

a) Planeación de auditorías.

b) Medición de resultados.

c) Análisis de desviaciones.

d) Retroalimentación del sistema.

#### 6.2.3.5 Capacitación para incrementar el nivel de calidad del personal de la empresa

a) Implantación de programas de capacitación relacionados con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

b) Capacitación del personal.

#### 6.2.3.6 Difusión

a) Orientar la comunicación en la empresa y la estimulación de su personal con la idea de involucrarse con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

b) Incrementar el nivel de participación del personal en el Sistema.

A esto podemos agregar aseveraciones de: **Michael Porter**, quien coincide con la cita anterior, al afirmar que:

“Las empresas no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir, y en una comprensión realista de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo” (Vergara, 1993, página 58)

“La contratación de personal, el cual debe ser altamente calificado, generador de gran productividad, con hábitos culturales de trabajo en equipo y efectivo en la gestión, con perspectiva globalizadora, y plurifuncionales” (Gestión, 1999)

#### 6.2.4 Costos De La Calidad

En años recientes muchas empresas se han encontrado con el fenómeno de que los productos que manufacturan, tienen inferior calidad al ser comparados con los de otros países industrializados como Japón y Alemania.

Muchos de estos defectos han sido resultado de la producción intensiva, la cual trajo como consecuencia un aumento tanto en irregularidades en las partes del producto, así como un incremento en la cantidad de desperdicios en los bienes que se fabrican.

En un intento por mantener el liderazgo en el mercado, las firmas se abocaron a la búsqueda de sistemas, métodos y procedimientos, cuyos objetivos se basaron en el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, y se fijaron una meta llamada de *cero defectos*.

Como resultado de estos esfuerzos se han desarrollado una serie de programas tendientes a mejorar sustancialmente la calidad de los productos con lo que ha nacido una nueva filosofía administrativa llamada de *calidad total*, que por supuesto ha requerido el desarrollo de herramientas y procesos que permitan su operación.

Los esfuerzos para obtener productos de alta calidad se transforman inevitablemente en la utilización de recursos financieros, a estos desembolsos se les ha llamado costos de calidad. Aquí se tratarán

brevemente las características, su clasificación y posibles tratamientos contables.

#### 6.2.4.1 Definición

Una de las principales dificultades que se encontraron respecto a los costos de calidad es la falta de uniformidad sobre lo que son, y aún más sobre lo que debe ser incluido bajo este término. Tradicionalmente se considera que el costo de calidad lo integran las partidas correspondientes a los factores de aseguramiento como a los de detección de errores y desechos, sin embargo, el concepto ha evolucionado ampliándose y ahora se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad, incluyendo los referentes a sistemas de mejoramiento continuo.

#### 6.2.4.2 Clasificación

Intentando una clasificación que uniforme a los costos de calidad algunos autores han distinguido dos tipos de costos de calidad:

1. Los propiamente dichos que vienen a ser los esfuerzos para fabricar un producto con calidad, y
2. Los generados por no hacer las cosas correctamente llamados “Precio del incumplimiento” o “Costo de no calidad”.

Sin embargo, analizando las diversas partidas que componen los costos de calidad y de acuerdo con las funciones específicas y el propósito a que responden cada una de ellas los costos de calidad se han separado en cuatro grupos básicos que incluyen los dos tipos señalados arriba:

##### 6.2.4.2.1 Costos de prevención

Aquellos en los que se incurre buscando que la fabricación de productos esté apegada a las especificaciones.

Representan el costo de todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo; en las labores y actividades de adquisición de insumos y materiales; en la mano de obra, en la creación de instalaciones y en todos aquellos aspectos que tienen que ver desde el inicio y diseño de un producto o servicio hasta su comercialización, a manera de ejemplo se pueden citar:

- \_ Revisión del diseño, de los planes y de las especificaciones.
- \_ Calificación del producto.
- \_ Orientación de la ingeniería en función de la calidad.
- \_ Programas y planes de aseguramiento de la calidad.
- \_ Evaluación y capacitación a proveedores sobre calidad.
- \_ Entrenamiento y capacitación para la operación con calidad.

#### 6.2.4.2.2 Costos de evaluación

Aquellos desembolsos incurridos en la búsqueda y detección de imperfecciones en los productos que por una u otra razón no se apegaron a las especificaciones.

Estos costos proceden de actividades de inspección, pruebas, evaluaciones que se han planeado para determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos; como ejemplos podemos mencionar:

- \_ Inspección y prueba de prototipos.
- \_ Análisis del cumplimiento de las especificaciones.
- \_ Inspecciones y pruebas de aceptación y recepción de los productos.
- \_ Control del proceso e inspección de embarque.

#### 6.2.4.2.3 Costos de fallas internas

Una vez que se han detectado las fallas y antes de ser enviados a los clientes es necesario realizar actividades tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los productos, esto incluye

tanto materiales, mano de obra y gastos de fabricación, así como herramientas o adecuación de máquinas. Algunos ejemplos de estos costos son:

- \_ Componentes individuales de costos de producción defectuosa.
- \_ Utilización de herramientas y tiempos de paradas de producción.
- \_ Supervisión y control de operaciones de restauración.
- \_ Costos adicionales de manejo de documentación e inventarios.

#### 6.2.4.2.4 Costos de fallas externas

Son aquellos incurridos cuando después de haber sido embarcados a los clientes los productos, se detecta que algunos de ellos no cumplen con las especificaciones, entre estos están:

- \_ Componentes individuales de costos de productos devueltos.
- \_ Cumplimiento de garantías ofrecidas.
- \_ Reembarque y costos de reparaciones en su caso.
- \_ Aspectos relacionados con la posibilidad de pérdida de ventas futuras.

#### 6.2.5. Tratamiento Contable

Todo desembolso en una empresa afecta inevitablemente los resultados financieros, los costos de calidad por lo tanto siguen este patrón y repercutirán de manera significativa en el rendimiento sobre la inversión que es uno de los objetivos perseguidos por los dueños de empresas.

Como vimos anteriormente los costos de calidad representan una gran diversidad de partidas distribuidas en diferentes categorías que provienen a su vez de distintas áreas funcionales tales como compras, producción, distribución, y mercadeo.

A primera vista parece lógico el agrupar a los costos de calidad bajo los rubros de las diversas áreas funcionales de la empresa, con lo que se tendrían costos de calidad asignados a compras, producción, etc.

Un proceso para agrupar los costos consistiría en analizar cada una de las partidas e identificarla con una actividad específica, posteriormente se cuantificarían las partidas en cada una de las áreas seleccionadas, el paso siguiente sería establecer una base de asignación y determinar una tasa por unidad para cada base y finalmente asignar dichos costos ya sea al producto o al período.

Podríamos establecer que los costos incurridos en relación con la fabricación de un producto o la prestación de un servicio desde su inicio hasta antes de ser vendido se agregarían al costo del producto o servicio en el rubro de costos indirectos de fabricación, y que los demás costos antes de producir y posteriormente de vender serían tratados como gastos y asignados a la partida correspondiente de acuerdo con su área de influencia.

Algunos autores han considerado que los costos de calidad representan partidas considerables, llegando a alcanzar porcentajes cercanos al 20% de las ventas en algunas empresas, tomando en cuenta que solo se pueden calcular partidas explícitas que aparecen en los reportes de costos de calidad y que todas aquellos beneficios perdidos hipotéticamente por insatisfacciones de los clientes, por descuentos o precios inferiores debidos a productos de mala calidad, los verdaderos costos de calidad podrían ser todavía más cuantiosos.

No debemos olvidarnos de mencionar que muchos de los precios se establecen con base en los costos de producción y que al ser éstos incrementados por los recursos empleados en los esfuerzos desarrollados para mejorar la calidad podría llegarse a situaciones de falta de competitividad en materia de precios con otras empresas, por lo que su tratamiento contable, y aún la decisión de incurrir en ellos o no deben ser cuidadosamente analizados. (Costing, London, & México 6ª. Edición, 1991)

#### 6.2.6 ¿Qué Es La Certificación? (www.INTECO.org, 2003)

“Procedimiento por el cual una tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o servicio satisface los requisitos establecidos" (2:1996, 1996)

Por lo tanto, la certificación es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas, y que pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma específica. Las partes interesadas son las que representan los intereses del fabricante o proveedor de un servicio (primera parte) y del usuario final o comprador (segunda parte).

Para mantener esta independencia INTECO no brinda consultoría o asesoría a ninguna organización. Además, la decisión del otorgamiento de la certificación es tomada por personas diferentes a las que participan en la evaluación del sistema de gestión de la organización interesada.

INTECO, al verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas internacionales de la familia ISO 9000, ISO 14001 u otra norma ISO para producto. Declara, por medio del Certificado de Registro de Empresa, haber obtenido la confianza adecuada en la

conformidad del sistema de gestión de la organización, entendiendo como sistema de gestión el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poner en práctica la gestión de la calidad o ambiental. La objetividad, confiabilidad, transparencia, competencia, imparcialidad y confidencialidad son características fundamentales de nuestra institución, como organismo de certificación.

#### 6.2.6.1. Beneficios de la certificación

- Al Gobierno, la certificación asegura que los bienes o servicios cumplen requisitos obligatorios relacionados con la salud, la seguridad, el medio ambiente, etc. Sirve como medio de control en importaciones y exportaciones.
- A la Industria, la certificación permite demostrar la conformidad con los requisitos técnicos establecidos en los acuerdos contractuales o que hacen parte de las obligaciones legales.
- Al Consumidor, la certificación lo protege en la adquisición de productos o servicios de mala calidad, además le permite acceder mecanismos donde puede presentar sus reclamos o sugerencias.

#### 6.2.6.2. Beneficios puntuales de un sistema de gestión certificado

- Satisface de exigencias contractuales y legales.
- Evita multiplicidad de evaluaciones e inspecciones por parte de los clientes.
- Genera un clima de motivación y participación para la mejora de la calidad.

- Mantiene activo un sistema de gestión basándose en criterios internacionalmente reconocidos.
- Constituye un efectivo instrumento de gestión.
- Produce una rápida respuesta de los mercados.
- Reduce considerablemente los costos de producción y reparación de errores.
- Satisface los requerimientos del consumidor.
- Incrementa la calidad (incluyendo los servicios, plazos de entrega, garantía, etc.)
- Mejora el nivel de satisfacción de los clientes.
- Genera el mejoramiento continuo de la empresa.
- Provee una guía sobre empresas con capacidad evaluada para cumplir con los requerimientos de sus clientes (confianza al cliente).
- Mejora el control de los proveedores, reducción de costos y esfuerzos para aceptar y mantener proveedores clasificados basándose en la calidad.
- Dinamiza su funcionamiento, aumentan la motivación y participación del personal y mejoran la gestión de los recursos.

A medida que se han desarrollado los diferentes puntos en este capítulo resaltando en varias partes lo importante del papel del involucramiento del todo el personal desde los obreros hasta los más altos directivos, es que se pueden identificar o guiar a la administración en la dirección hacia donde pueden mejorarse los procesos, donde aumentar la eficiencia de los procedimientos y anulación de algunos procesos repetitivos y que dan lugar a un incremento en los costos, como se habrá apreciado en los flujogramas presentados en el capítulo anterior vemos secuencias que se repiten sin orden alguno sin un parámetro pre-establecido, sino con la idea

de que se ocupe a las personas que se encuentran laborando lo que ocasiona la “burocratización” de algunas áreas en estas organizaciones.

La administración se centraría en visualizar estos puntos críticos de los procesos, centrando sus fuerzas en la detección de cuellos de botella en los procesos para desarrollar los procedimientos que hagan un desarrollo eficiente y eficaz de las tareas diarias en los diferentes talleres.

Si se lograsen detectar dichos puntos donde se repiten o se deterioran partes, se iniciaría con un serio proceso de ahorro en los desperdicios y en un mejor control de los mismos, actualmente la realización de las diferentes labores de taller y compras del área de logística, no tienen una área de auditoria interna que verifique el ingreso y la salida de los bienes comprados para la realización de las diferentes obras en taller, los inventarios en almacén no se contabilizan adecuadamente, no hay un manejo e independiente y con responsabilidad de las compras ya que dependen directamente de las gerencias, lo que hace que se pasen por alto muchos controles evadiendo responsabilidad, lo que hace que se alejen de la visión de las empresas; los pasos lógicos que lleva a la fabricación de las piezas cotidianamente se ven interrumpidas por desconocimiento de la forma de trabajo y una mala entrega de datos finales de consecución de partes exactas a ser ensambladas, por falta de procedimientos de trabajo, lo que deviene en un excesivo chequeo antes de la fabricación y posterior rectificación aumentando el tiempo de entrega de las mismas y un retraso y pérdida en la confiabilidad de la empresa.

Los procedimientos de trabajo serian una herramienta básica diaria para la realización de las mismas ayudando al ordenamiento de la distribución de tareas en campo y en taller, el planeamiento se haría presente dando por consiguiente un patrón de control de avance y resolución de discrepancias a la hora de elaboración de las estructuras o piezas encomendadas.

Si tuviese que dar respuestas a las interrogantes de los empresarios locales en el rubro metal mecánico, las respuestas estarían brotando ahora si fácilmente, pues si partimos que la calidad se basa en la satisfacción de mi cliente el hecho de sobrepasar lo que requiere o estipula como requisito estándar de hecho colocaría mis productos y servicios en inmejorable posición reforzado con el servicio post venta, que también es inmejorable al encontrarse a la mano ó en la misma ciudad.

La inversión en la certificación daría por resultado la detección de lo que hemos llamado cuellos de botella o como le llamo yo “sangramiento invisible” puntos donde el personal sin supervisión o la debida conciencia empresarial deja de laborar o desperdicia material lo cual ya se ha instaurado en la mente del trabajador que lo ha trasladado a la mente de los capataces y supervisores, lo que genera que se sobredimensionen en las cantidades de material y en el tiempo de realización de los mismos, incrementando los costos de producción, si se lograra reenfocar estos puntos el ahorro en tiempo, maquinaria, energía y material a la larga se recuperaría la inversión realizada, no quiero dejar de mencionar el crecimiento de la autoestima de los trabajadores que al saberse partícipes de una empresa que cuenta con estándares y procesos certificados en los cuales ellos mismos son evaluados y evaluadores, generaría un mayor interés por la empresa y por sus responsabilidades.

La reducción de costos como se ha explicado se da en identificar y tratar de alcanzar el “cero defectos” y por lo tanto una mayor capacidad de desarrollo empresarial.

En muchos puntos tratados se ha tocado el tema del compromiso total de la empresa desde los gerentes hasta el portero, inicialmente habría que hacer conocer a todos los involucrados lo que es una certificación y lo que significa trabajar con calidad, el entendimiento ayudaría a obtener el

compromiso de los mas altos funcionarios de las empresas, una vez logrado esto, el ensamblaje del resto del personal tendría que trabajarse paulatinamente hasta que se involucren en este nuevo contexto empresarial o como lo describió William Cuevas “calidad es por consiguiente, una manera de ser de la empresa”.

## **VII. CONCLUSIONES**

A medida que se ha ido desarrollando los capítulos de esta tesis, se han reconfirmado algunas de las aseveraciones vertidas a manera de hipótesis al inicio de este trabajo las cuales las mencionaremos como conclusiones.

*1ª.- La unión de empresas afincadas en una misma región o ciudad pueden resultar en una alianza estratégica, con el fin de incrementar el tamaño de su mercado, minimizar la dependencia de un solo cliente ampliando la cobertura de sus servicios o productos al aliarse estratégicamente.*

El hecho de estar ubicados estratégicamente en la misma ciudad donde radican las instalaciones industriales de los clientes preferentes mejora sus posibilidades de obtener contratos de mayor envergadura, basados en la ventaja competitiva que le da el hecho de poseer a las empresas participantes de esta alianza sus instalaciones productivas en la misma ciudad, lo cual hace que los costos de producción, el rubro de transporte pase a ser prácticamente un porcentaje insignificante del valor total de la propuesta a la vez que mejora sus posibilidades de obtención de contratos, que a la larga permitiría expandir su mercado objetivo ya que aliadas podrían competir en contratos mayores en costos a los que poseen actualmente, minimizando su riesgo de depender de un solo contrato con un cliente sino abrir otras posibilidades en el mercado nacional.

*2ª.- Las alianzas estratégicas permiten que empresas que al estar disputándose un mercado en forma individual dividiendo sus posibilidades al competir internamente, logran, al unirse incrementar sus fortalezas en desmedro de sus debilidades colocándolos como potenciales postores basándose en el conocimiento del mercado y confianza con el cliente, mejorando las condiciones con las cuales pueden negociar los contratos futuros.*

Conocido es el refrán “que la unión hace la fuerza”.

A nivel empresarial podemos concebir y asumir lo mismo ya que se ha visto en los últimos diez años en la ciudad de Ilo la fuerte competencia entre empresas de la misma localidad, lo cual hacía que proveedores o intermediarios de empresas grandes a nivel nacional o mundial obtuvieran provecho de esto

Las alianzas de estas empresas permitirían que las posibles causas por la cual alguna de ellas no fue favorecida por una buena pro desaparecieran ya que al conjugar sus fortalezas las debilidades de las tres serían mínimas, a esto podemos agregar que el hecho de conocer cómo piensa sus actuales clientes y el mercado les permite planear adecuadamente las estrategias de mercadeo y marketing con el fin de satisfacer los requerimientos mínimos exigidos por ellos.

*3ª.- Las alianzas estratégicas al estar interiorizadas en las empresas metal mecánicas de Ilo, generará que se obtén por certificar los procesos industriales y procedimientos de trabajo claves de su nueva organización, para cumplir los requisitos de sus clientes, por ende, invertir en equipos, personal e infraestructura.*

No todo se deberá de hacer de cero, para cumplir con estos requisitos se evaluará a la empresa que tenga el proceso clave más cerca de ser certificado, de tal manera que su inversión inicial no sea grande, sino se centre en la documentación, los equipos que se requieran e invertir en la mano de obra calificada para operar estos equipos y así reducir sus costos de operación.

*4ª.- Las alianzas estratégicas al propiciar la certificación de los procesos industriales y procedimientos de trabajos, generará un nicho importante de mercado de esos productos, ya que, al tener las condiciones para competir en un determinado rubro, se volverán especialistas.*

La especialización diferenciará a estas empresas de sus competidores más cercanos como son las empresas locales y de la región, poniéndolas a

competir ya con empresas nacionales, eso generará la competencia al mismo nivel, lo que en el futuro cercano incitará que se sigan mejorando los procesos para seguir compitiendo en buen nivel, donde ya son especialistas.

*5ª.- Las alianzas estratégicas como se vio en la presente tesis, tiene muchos beneficios y unos de los más importantes es que el personal se sentirá identificado con la marca de su empresa local, que además de brindarle un puesto de trabajo le dé la oportunidad de seguir creciendo en ella, siendo participe de este desarrollo local y regional.*

La alta rotación del personal calificado de la ciudad de Ilo, primero se da por las mejores condiciones que encuentran en empresas nacionales, el nombre de haber trabajado en ellas y el hecho de poder seguir obteniendo certificaciones nacionales o internacionales y capacitaciones en su especialidad, pero si se logran igualar las mismas condiciones en una empresa local, en el corto plazo estos colaboradores, tendrán más de una disyuntiva al tratar de decidir si dejan sus puestos de trabajos para seguir sus aspiraciones en otras empresas, la marca y el “know how” será un factor importante para seguir y esto cerrará el círculo virtuoso de la especialización y la mejora de los costos de operación.

*6ª.- La certificación de los procesos industriales y procedimientos de trabajo de las empresas logran una disminución de los costos de producción que a la larga justifican la inversión realizada, y si esta se da dentro de una alianza los costos se dividen entre los integrantes haciendo que la inversión se reduzca y logrando beneficios en el corto plazo.*

Hemos demostrado que la certificación internacional de los procesos en estas empresas reduciría los costos, ya que desaparecería el “sangramiento diario”, solo en ese rubro la disminución de costos sería significativo aunado claro a una correcta planificación en los desarrollos de los trabajos que minimizaría los desperdicios.

La certificación tiene como sinónimo a la calidad, esto incentiva y promueve acciones hacia adentro de las empresas como hacia fuera de las mismas cambiando conceptos y paradigmas, el mismo hecho de que tres empresas contraten una compañía certificadora haría que el costo se dividiera entre tres ya que los procesos son similares y los objetivos también.

Esto quiere decir que en el corto plazo estas empresas verían frutos de su inversión al ver en sus controles una mejor rotación de sus inventarios.

Es bien conocida la máxima de que todo esfuerzo debe tener una recompensa, en el caso de las empresas cualquier inversión debe tener un rendimiento superior al monto de lo invertido, en relación con los costos de calidad debemos tener presente que los beneficios obtenidos deben ser mayores que los recursos empleados.

La calidad y la filosofía de la calidad total representan uno de los temas más importantes desde los años 90, y los costos asociados con ella al ser considerables económicamente se convierten en un aspecto que debe ser estudiado cuidadosamente, mucho más ahora en estos años de la tecnología total.

### **VIII. Recomendaciones e Implicancias Políticas**

Para que una alianza estratégica se plasme mediante un modelo de gestión es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1ª.-Para consolidar el desarrollo institucional y con muestras reales dentro del cambio de la mentalidad de los gerentes de las empresas se recomienda iniciar los contactos a fin de lograr la certificación ISO internacional de sus principales procesos de fabricación.

2ª.-La demanda que se avecina para la región sur especialmente en la ciudad de Ilo va a requerir de una concertación entre las empresas del medio y no repetir experiencias pasadas de luchar entre las mismas empresas de la ciudad, beneficiando a empresas nacionales y/o extranjeras, por lo cual se recomienda iniciar las conversaciones para finalizar la consolidación de una alianza estratégica en el más breve plazo a fin de prepararse adecuadamente para estos proyectos que se prevean se iniciaran próximamente.

3ª.-El desarrollo empresarial no solo se da por el avance o progreso en las negociaciones ínter empresariales requiere necesariamente de una inversión en el capital humano, por lo que recomiendo invertir en cursos de tecnificación y aprendizaje de los trabajadores pertenecientes a estas empresas ya que en ellos se basará el verdadero desarrollo de las empresas. A esto se debe centrar los primeros pasos de la institucionalización de la alianza con el fin de detectar la capacidad de mano de obra actual y predecir con criterios técnicos las debilidades en esta área a fin de coordinar las acciones a tomar con la idea de tener el personal idónea a ofrecer en caso se requiera construir o preparar una estructura metal mecánica que cumpla los más mínimos controles de calidad que se establezcan como requisitos.

4ª.-Solo si la alta dirección esta comprometida en la realización o en consecución de un trabajo de calidad se lograra procesos y productos de calidad, se recomienda una instrucción intensiva de los altos funcionarios de dichas empresas requisito indispensable para armonizar e igualar el tipo de lenguaje con el cual se comunicarán y se relacionaran las empresas en su afán de ser competidores serios en el mercado nacional e internacional. Los cambios que dan frutos son aquellos en los que los mas altos directivos están comprometidos, pero con la convicción de ser el camino del éxito, el aprendizaje y todos los demás sistemas que giren alrededor de esto tendrá valor, si solo si, ellos están delante de estos pasos a tomar incentivando o propugnando un cambio como una forma de progreso.

5ª.-Las implicancias políticas con respecto a esta alianza se vería favorecida si se mantiene o se mejora el incentivo a la inversión y sobre todo en el rubro de la minería que es la que mas mueve dentro del sector metal mecánico nacional y mundial. Además, una correcta normalización de las normas ambientales que propugnen una mejora de tecnologías de plantas industriales ya ubicadas en el país.

## **IX. Bibliografía**

- 2:1996, G. I. (1996). *Guía ISO/IEC 2*. Argentina: ISO/IEC.
- Amaya, W. C. (27 de 07 de 2006). *Calidad Total*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.calidad.org/articles/dec97/1dec97.htm#Top>
- Amaya, W. C. (27 de 07 de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/gao.html): <http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/gao.html>
- Armand V. Feigenbaum, c. e. (27 de 07 de 2006). *Geocities.com*. Obtenido de [www.geocities.com/calidad - sundevil@infosel.com/](http://www.geocities.com/calidad-sundevil@infosel.com/)
- Beltrán, J. M. (1999). *Indicadores de Gestión, herramientas para la competitividad*. 3R Editores.
- Berdiñas, J. (01 de 03 de 2003). *Gestiopolis.com*. Obtenido de [Gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2003/03/arriesgando-el-presente-para-lograr-un-futuro-poderoso.pdf): <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2003/03/arriesgando-el-presente-para-lograr-un-futuro-poderoso.pdf>
- Berdiñas, J. (s.f.). *Arriesgando el presente para lograr un futuro poderoso*. calidad, A. a. (26 de 07 de 2006). *Gestiopolis.com*. Obtenido de [Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/Resumido.com): [www.gestiopolis.com/Resumido.com](http://www.gestiopolis.com/Resumido.com)
- Calidad, J. M. (01 de 01 de 2003). *Geocities.com*. Obtenido de [Geocities.com](http://www.geocities.com/calidad): [www.geocities.com/calidad](http://www.geocities.com/calidad)
- Calidad., P. B. (26 de 07 de 2006). *Geocities.com*. Obtenido de [Geocities.com](http://www.geocities.com/calidad-sundevil@infosel.com/): [sundevil@infosel.com./www.geocities.com/calidad](http://www.geocities.com/calidad-sundevil@infosel.com/)
- Calidad., P. B. (26 de 07 de 2006). *Geocities.com*. Obtenido de [sundevil@infosel.com](http://www.geocities.com/calidad-sundevil@infosel.com/). - [www.geocities.com/calidad](http://www.geocities.com/calidad):  
[www.geocities.com/calidad](http://www.geocities.com/calidad)
- Certificación, S. (26 de 07 de 2006). *Geocities.com*. Obtenido de [Geocities.com](http://www.geocities.com/sundevil_rvh/certific.htm):  
[http://www.geocities.com/sundevil\\_rvh/certific.htm](http://www.geocities.com/sundevil_rvh/certific.htm)
- Costing, D. B., London, U. 1., & México 6ª. Edición, 1.-H. H. (1991). *Un enfoque Gerencial*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S: A.
- G, D. B., & Plunkett, J. J. (1992, sexta edición). *Quality Costing*.

- Gestión, R. (1999). Revista Gestión. *Revista Gestión*, Volumen 2, Nro. 6, diciembre 1999 enero 2000, página 109.
- González, P. P. (abril 2001, primera edición). *El viaje " como dirigir empresas y sobrevivir al intento*. Santiago, Chile.
- ITESM. (2001). *Centro de Calidad Total, garantía para la sobrevivencia de una organización*. Mexico: Documento Fotocopiado.
- Jaramillo, J. M. (1999, página 24.). *Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad*. Argentina: 3R Editores. 1999.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (Mayo 1980, sexta edición). *Curso de Administración moderna*.
- Pablo, C. V. (2002, segunda revision). *Pase de la frase bien intencionada al hecho concreto*. Lima.
- Pablo, C. V. (Noviembre 2001). *El Tablero de Gestión Estrategica*. Lima: Industrias Graficas Zarate.
- Stoner, J. R., Freeman, R. E., & Jr., D. R. (Enero, 1996, sexta edición). *Administración*.
- T, H. C., & Foster, G. (1991, sexta edición). *Contabilidad y Costos*.
- Vergara. (1993, página 58). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- www.INTECO.org. (01 de 01 de 2003). *www.INTECO.org*. Obtenido de [www.INTECO.org](http://www.INTECO.org): [www.INTECO.org](http://www.INTECO.org)