UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIAL

José Masías-Becerra, Oscar Prado-Huaraca

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Masías, J. y Prado, O. (2016). *Plan estratégico de una empresa comercial* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIAL

José Alfredo Masías Becerra
Oscar Enrique Prado Huaraca

Lima, 2016

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo muestra la elaboración de un plan estratégico para la empresa Coelpra S.A.C., la cual es una pequeña empresa comercial dedicada a la venta de materiales eléctricos industriales con seis años de experiencia en el mercado nacional.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha realizado un análisis del entorno externo considerando las proyecciones de crecimiento en el país para los próximos años y un estudio de las cinco unidades de negocio que posee la empresa, empleando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter e identificando las unidades que aportan mayores beneficios y valor a la compañía. Asimismo, se han indicado las capacidades que deberían desarrollar cada unidad de negocio para incrementar sus ventas.

En segunda instancia, se ha realizado un análisis interno de la empresa, describiendo sus capacidades actuales y presentando su cadena de valor, en la cual se han identificado las actividades claves para su operación.

Luego de ello, junto con los accionistas, se ha definido la misión, visión, valores y estrategia general que debería seguir la empresa. De acuerdo a todo este análisis, se ha logrado definir las unidades de negocios en las cuales la empresa debería retirarse, continuar e ingresar. Ello, considerando, principalmente, el criterio económico, volumen de negocio y factibilidad de poder desarrollar ciertas capacidades. Finalmente, se presenta la estructura organizativa que permitirá implementar esta estrategia.

Índice General

Introducción 6

Plan Estratégico de la empresa Coelpra S.A.C. 9

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO 10

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 10

Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter 13

1.1.1 Soluciones de marcado alto costo 13

1.1.1.1 Clientes 14

1.1.1.2 Competencia 15

1.1.1.3 Proveedores 18

1.1.1.4 Nuevos entrantes 19

1.1.1.5 Sustitutos 19

1.1.1.6 Conclusiones 19

1.1.2 Soluciones de marcado de bajo costo 20

1.1.2.1 Clientes 21

1.1.2.2 Competidores 22

1.1.2.3 Proveedores 23

1.1.2.4 Nuevos entrantes 24

1.1.2.5 Sustitutos 24

1.1.2.6 Conclusiones 24

1.1.3 AGI – abastecimiento global de productos industriales 25

1.1.3.1 Clientes 26

1.1.3.2 Competidores 28

1.1.3.3 Proveedores 28

1.1.3.4 Nuevos entrantes 29

1.1.3.5 Sustitutos 29

1.1.3.6 Conclusiones 29

1.1.4 Automatización Industrial 30

1.1.4.1 Clientes 31

1.1.4.2 Competidores 32

1.1.4.3 Proveedores 33

1.1.4.4 Nuevos entrantes 33

1.14.5 Sustitutos 34
1.1.4.6 Conclusiones 34
1.1.5 Iluminación LED 34
1.1.5.1 Clientes 35
1.1.5.2 Competidores 36
1.1.5.3 Proveedores 36
1.1.5.4 Nuevos entrantes 37
1.1.5.5 Sustitutos 37
1.1.5.6 Conclusiones 37
1.2 ANALISIS ENTORNO INTERNO 38
1.2.1 Cadena de Valor 38
1.2.2 Capacidad Comercial 38
1.2.3 Capacidad Soporte Técnico 39
1.2.4 Capacidad Logística 39
1.2.5 Capacidad de Infraestructura 39
1.2.6 Capacidad Financiera 40
1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN 40
2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA 42
2.1 MISIÓN 42
2.2 VISIÓN 42
2.3 VALORES 42
2.4 ESTRATEGIA GENERAL 43
2.5 UNIDADES DE NEGOCIOS A SALIR 43
2.5.1 Automatización Industrial 43
2.5.2 Iluminación LED 44
2.6 UNIDADES DE NEGOCIOS A CRECER 44
2.6.1 Soluciones de Marcado de Alto Costo 45
2.6.2 Soluciones de Marcado de Bajo Costo 45
2.6.3 AGI 46
2.7 UNIDAD DE NEGOCIO A EVALUAR SU INGRESO 46
2.7.1 Soluciones de aislamiento para cables eléctricos 46
2.8 CAPACIDADES A DESARROLLAR 47
2.8.1 Capacidad de Ventas 47
2.8.2 Capacidad de Marketing 48
2.8.3 Capacidad Investigación 48
2.8.4 Capacidad Logística 49

2.8.5 Capacidad de Infraestructura 49
2.8.6 Capacidad Financiera 49
2.9 ESTRUCTURA FORMAL PROPUESTA 50
3. CONCLUSIONES 52
BIBLIOGRAFÍA 53
ANEXOS 54
Anexo 1 Ventas del 2010 al 2015 54
Anexo 5 Estado de resultados consolidado (2013- Jul 2016) 56
Anexo 6 Utilidad bruta por unidad de negocio (2013- Jul 2016) 57
Anexo 7 Distribución de ventas por unidades de negocio (2013- Jul 2016) 57
Anexo 8 Productos de Soluciones de Marcado Alto Costo 58
Anexo 9 Distribución de ventas por producto en soluciones de marcado alto costo 58
Anexo 10 Factores de influyen en la decisión de compra de un contratista 59
Anexo 11 Breve reseña de Tyco Electronics 59
Anexo 12 Participación de mercado de Coelpra en soluciones de marcado de alto costo 60
Anexo 13 Cuadro comparativo entre proveedores – soluciones de marcado alto costo 61
Anexo 14 Cadena de abastecimiento Coelpra - Tyco Industrial (CIS) / Tyco Perú – Tyco Energía. 62
Anexo 15 Distribución de las utilidades por unidad de negocio 63
Anexo 16 Productos de Soluciones de Marcado Bajo Costo 63
Anexo 17 Distribución de las ventas por productos en soluciones de bajo costo 64
Anexo 18 Participación de mercado de Coelpra en soluciones de marcado de bajo costo 64
Anexo 20 Distribución de compras nacional y del exterior 66
Anexo 21 Productos de Automatización Industrial 66
Anexo 22 Principales clientes de Automatización Industrial (Enero – Octubre 2016) 67
Anexo 23 Clasificación de clientes que demanda productos de automatización industrial 67
Anexo 24 Participación de mercado de las marcas de automatización en Perú. 68
Anexo 25 Productos de Iluminación Led 68
Anexo 26 Resumen del análisis de las unidades de Negocio- 5 fuerzas de Porter 69
Anexo 27 Estados financieros enero a julio 2016 71
Anexo 31 Organigrama 72
Anexo 29 Cadena de Valor 73
Anexo 30 Principales marcas comercializadas en AGI (Enero –Setiembre 2016) 74
Anexo 31 Organigrama propuesto 75

Introducción

La empresa Coelpra fue constituida en el año 2010 por los hermanos William y Oscar Prado. Ellos identificaron una oportunidad en la venta de materiales y equipos para rotular cables eléctricos, dirigidos a empresas encargadas de fabricar tableros eléctricos. En el inicio de esta aventura, la empresa solo disponía de seis mil soles de capital, por lo que inició sus operaciones en la casa de los accionistas.

La idea inicial era comprar estos productos en el mercado local a la empresa Tyco Perú y poder revenderlos. Oscar era el que conocía el mercado pues, años antes, había trabajado como ejecutivo comercial, lo que le permitió adquirir una cartera de clientes en este sector industrial.

Los primeros meses no fueron como se esperaba, ya que los precios de venta que la empresa ofrecía, incluso cuando tenían pequeños márgenes de ganancia, no eran atractivos para los clientes. Es por ello que los accionistas empezaron a contactarse vía correo electrónico directamente con la empresa Tyco en EEUU. Después de algunas semanas, se tuvo respuesta de Tyco – División Industrial en Colombia, la cual dio inicio a una relación comercial entre ambas empresas. Coelpra empezó a importar directamente, desde Colombia, los materiales y equipos para rotular los cables eléctricos. A pesar de ello, los costos seguían siendo altos, pues los volúmenes de importación eran pequeños y los gastos de transportes elevados. La empresa tuvo que vender a bajos márgenes, para tener rotación, dado que el precio de venta debía ser menor al que ofrecía, su competido, Tyco Perú.

La única manera de revertir esta situación era incrementar el volumen de compra. En este contexto, los accionistas empezaron a visitar a más empresas fabricantes de tableros eléctricos para ofrecer sus productos, pero aun así no se llegó al volumen deseado.

Fue en el año 2013 cuando Oscar tuvo un encuentro casual con un ex amigo de colegio, quien trabajaba en una compañía contratista dedicada a desarrollar proyectos mineros y de infraestructura, en las cuales empleaba una gran cantidad de estos materiales de marcado para cables. A partir de este encuentro, la empresa incremento su volumen de ventas e importaciones, teniendo precios por debajo de sus competidores, con un mayor margen de ganancia. En ese año, la empresa determina que su mercado objetivo para la venta de estos materiales y equipos de marcado no eran las empresas que fabrican tableros eléctricos, sino

las empresas contratistas eléctricas, dado que estas eran las que requerían un mayor volumen de estos materiales para desarrollar los proyectos mineros. Además, estas empresas, venían empleando la marca Tyco, como un estándar en los proyectos que ejecutaban. Por el contrario, las empresas fabricante de tableros utilizaban cualquier marca priorizando el menor precio del mercado.

Ese año, con el objetivo de poder incrementar sus ventas, y dado la experiencia comercial que tenía uno de los accionistas, la empresa decide diversificarse y comercializar productos de automatización industrial dirigidos a las empresas que fabrican tableros y a las plantas industriales de Lima. Para ello, firman un acuerdo comercial con la empresa peruana Fasgrel S.A. Esta empresa, casualmente, tenía como dueño a un ex compañero de trabajo de uno de los accionistas de Coelpra.

Finalmente, ese mismo año, un ex compañero de estudio se contacta con William, y le informa que estaba trabajando en una empresa norteamericana dedicada a la exportación de productos y materiales eléctricos de diferentes marcas. Nuevamente, con el fin de incrementar sus ventas, Coelpra decide ofrecer estos productos importados. Así, comunicó a sus clientes que podían acceder a diferentes marcas eléctricas que eran traídas de Estados Unidos en un menor tiempo de entrega.

En el 2014, la empresa se muda a una oficina en el Centro de Lima, y decide contratar a tres personas sin experiencia, como ejecutivos comerciales. Junto con el trabajo de los accionistas, el número de visitas a clientes se empieza a incrementar, haciendo la empresa más conocida e incrementando su nivel de ventas.

En el 2015, se dieron movimientos del personal en el área comercial, debido a su bajo desempeño, y la empresa se quedó con un solo ejecutivo comercial, quien recibía los pedidos de los clientes y solo se dedicaba a cotizar. Fue en el tercer trimestre del 2015 donde la empresa alcanza su nivel máximo de ventas y utilidades, abasteciendo de materiales de marcado para cables a las empresas contratistas, encargadas de desarrollar los proyectos mineros Cerro Verde y Las Bambas.

Fue en un viaje a Arequipa donde Oscar se encontró, casualmente, en el hotel donde se hospedaba, con personal de la empresa Graña y Montero, encargada de la ampliación del proyecto Cerro Verde, quienes necesitaban comprar una gran cantidad de materiales de marcado para cables. A raíz de ese encuentro, Coelpra empezó una relación comercial con esta empresa, la misma que se convirtió en su principal cliente en el 2015 por su alto volumen de compras.

Hoy en día, la empresa cuenta con cinco unidades de negocio, que ha ido desarrollando en el transcurso de los años, las cuales no generan la misma rentabilidad. Asimismo, en el año 2016, dada la coyuntura política del país, se ha reducido la inversión en proyectos mineros, lo que ha generado una reducción de ventas en todo el sector y en la empresa.

Por lo antes expuesto, podríamos concluir que Coelpra es una pequeña empresa comercial que ha ido en crecimiento de una manera irregular, sin contar con ningún plan comercial o estudio de mercado. Este crecimiento, se debe en gran parte a encuentros fortuitos entre los accionistas y sus amigos, que luego se convirtieron en importantes clientes o proveedores.

Los accionistas consideran que el crecimiento de la empresa no puede estar determinado por encuentros fortuitos o el destino y, por el contrario, desean contar con un plan estratégico, que les permita conocer cuál es la dirección que debe seguir la empresa, y en qué unidades de negocio debe seguir, salir o ingresar para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. Asimismo, los accionistas consideran que si hubieran tenido un plan estratégico, desde un inicio, hubieran generado mayores ganancias.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un plan estratégico en base a la información obtenida de los años anteriores, la situación actual de la empresa, y las proyecciones de crecimiento y oportunidades que brinda el país para los próximos cinco años.

Plan Estratégico de la empresa Coelpra S.A.C.

Coelpra S.A.C. es una pequeña empresa peruana, que se dedica a la comercialización de materiales eléctricos. Inició sus operaciones en el 2010, y a partir de ese año ha tenido un crecimiento irregular en sus ventas. Ver anexo 1.

Para el desarrollo del presente trabajo, se seguirá la siguiente estructura, que permitirá definir la estrategia de la empresa:

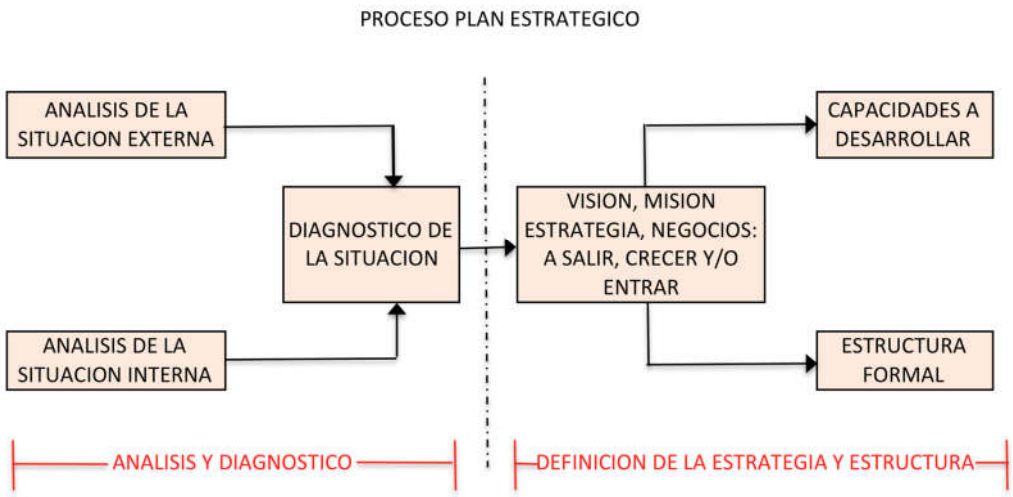


Figura 1

Se iniciará con un análisis del entorno externo e interno de la empresa. Para la primera parte, se mostrará un panorama general de la situación actual de la industria minera e infraestructura en el país, así como las proyecciones de crecimiento de estos sectores de modo que quede claro en qué entorno se moverá Coelpra en los próximos años y ver que la estrategia planteada haga sentido con esas proyecciones. Además, se empleará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter en cada unidad de negocio para determinar los riesgos y oportunidades en cada uno de ellas. Luego, para el análisis interno, se describirá las capacidades actuales de la empresa.

Con todo este análisis previo, se podrá definir la estrategia general de la empresa y la estructura organizativa que lo soportará.

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

La economía peruana cerraría el 2016 con un crecimiento de 3,8% superior al obtenido en los dos últimos años, 2014 y 2015, gracias a la fuerte expansión de los sectores minería e hidrocarburos (15,9%) y servicios (4,8%), que en conjunto aportan el 51,5% del PBI global. En menor medida electricidad y agua (7,7%) sector que solo aporta el 1,7% del producto global.

Hay sectores relevantes que se encuentran en una etapa contractiva como Manufactura (-2,8%), Construcción (-0.3%) y Pesca (-9,5%), mientras que con bajo crecimiento se tiene al sector Agropecuario (0,9%) y Comercio (2,5%).

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS

Sectores	2014	2015	2016*	2017**
PBI	2,4	3,3	3,8	4,2
Agropecuario	1,9	3,3	0,9	3,8
Pesca	-27,9	15,9	-9,5	15,5
Minería-Hidrocarburo	-0,9	9,5	15,9	7,4
Manufactura	-3,6	-1,7	-2,8	3,9
Electricidad y agua	4,9	6,1	7,7	5,4
Construcción	1,9	5,8	-0,3	3,7
Comercio	4,4	3,9	2,5	3,4
Servicios	5,0	4,2	4,8	4,9

*2016: estimado rango 2016: 3,6 - 4,0%
**2017: proyectado rango 2017: 3,9 - 4,5%

Las proyecciones de crecimiento para el 2017 son de 4,2% para el PBI y con cuatro actividades que se expanden a una tasa mayor, Pesca (15,5%), Minería e hidrocarburos (7,4%), Electricidad y agua (5,4%) y Servicios (4,9%)

Fuente: MEF, BCRP, INEI, IEDEP

Figura 2

Las proyecciones de crecimiento para el 2017 son de 4,2% para el PBI y con cuatro actividades que se expanden a una tasa mayor, Pesca (15,5%), Minería e hidrocarburos (7,4%), Electricidad y agua (5,4%) y Servicios (4,9%).

La inversión estimada de la cartera de proyectos para este y el próximo año (2017) asciende a unos $24 389 millones, de los cuales poco menos de la tercera parte irá al sector minero, según el Banco Central de Reserva (BCR).

- **Minería.** Entre los principales proyectos mineros se encuentra la ampliación de Toquepala de Southern, la ampliación de Marcona (Shougang) y Pampa del Pongo (Jinzhao Mining). También destaca las mejoras en Toromocho de Chinalco, Corani (Bear Creek) y San Gabriel (Buenaventura). Finalmente otros proyectos importantes son la ampliación de Tambomayo (Buenaventura) y Shahuindo (Río Alto Mining).

- **Hidrocarburos.** Destacan el Gasoducto Sur Peruano de Odebrechet, el Lote 57 – Kinteroni (CNPC) y Repotenciar lotes III – IV (Graña y Montero).

- **Infraestructura.** En el campo de la infraestructura el proyecto más importante será el de la Línea 2 del Metro de Lima, pero también está programado, Vías Nuevas de Lima, Longitudinal de la Sierra tramo 2 y Modernización del Muelle Norte. Además se tiene previsto inversiones en el Aeropuerto Internacional de Chinchero, la ampliación Terminal Aeropuerto Jorge Chávez, la Autopista Del Sol Trujillo – Sullana, la Red Vial N° 6 Pucusana – Cerro Azul – Ica y Vía Expresa Sur.

- **Electricidad.** Uno de los proyectos más importantes será la Central Hidroeléctrica Cerro del Águila de Quimpac, el Nodo energético del Sur (Enersur), Centrales Hidroeléctricas Acco Pucará, Central Hidroeléctrica Molloco y LT Moyobamba-Iquitos (220Kv). También se invertirá en Línea de transmisión 500 kv Mantaro-Marcona-Socabaya-Montalvo, Central Hidroeléctrica Belo Horizonte, Parque Eólico Samaca, Central Hidroeléctrica Curibamba y Central Hidroeléctrica Cerro de Chaglla.

- **Industria.** En el sector industrial se han programado inversiones en Ampliación de Planta la Pampilla de Repsol, Almacenes, Centros de Distribución y Mejoras en Infraestructura (Corporación Lindley), SAB Miller y Grupo Gloria. Además se invertirá en Modernización Refinería de Talara de Petroperú, en Medrock, Precor, Grupo Romero y la planta de reciclado de San Miguel Industrias.

De acuerdo a cifras del Ministerio de Energía y Minas (MEM) para los próximos cinco años el Perú tendría un total de 45 proyectos mineros por un monto ascendente a $46 411 millones. Incluye proyectos de ampliación de unidades mineras, proyectos en etapa de exploración avanzada, así como proyectos con estudio ambiental aprobado o en proceso de

evaluación. Algunos de los 45 proyectos mencionados no han definido su fecha de inicio de operación ni su fecha de construcción dado que aún se encuentran en etapa de estudios y permisos (ver anexo 2 y 3).

Asimismo, Cajamarca y Apurímac son las regiones con mayor participación en la cartera de proyectos mineros con inversiones estimadas en $10 400 millones y $9 700 millones, respectivamente (ver anexo 3).

Cajamarca tiene en cartera cinco proyectos mineros, entre los cuales destacan: Conga, de $4 800 millones (capital de EE.UU.); y el proyecto Galeno por $3 500 millones (capital de China).

Apurímac, por su parte, presenta seis proyectos mineros. Resalta el proyecto Haquira de $2 800 millones (capitales canadienses). Igualmente figura el proyecto Cotabambas, de $1 963 millones, también de capitales canadienses.

Sin embargo la inestabilidad política y social juega en contra de la realización de estas inversiones. En el caso de Apurímac, se tienen 11 conflictos socioambientales, de los cuales en cinco se ha establecido el diálogo y en los seis restantes no. Y en el caso de Cajamarca también se tienen 11 conflictos de los cuales solo cuatro se encuentran en una etapa de diálogo.

En conclusión, se espera para el 2017, el desarrollo de seis proyectos mineros, algunos de los cuales ya han comenzado en este año. Son proyectos de menor inversión a las ampliaciones de Cerro Verde o Las Bambas registrados en el 2015. Para los próximos años, se espera el desarrollo de los demás proyectos que ya cuentan con el estudio de impacto ambiental aprobado, tales como Conga (Cajamarca) y Quellaveco (Moquegua) que representan una alta inversión. (Ver anexo 3)

Prosiguiendo con el análisis del entorno externo, se empleará la técnica de las Cinco Fuerzas de Porter en cada unidad de negocio. A continuación, se muestra el diagrama de esta técnica a emplear.

Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter

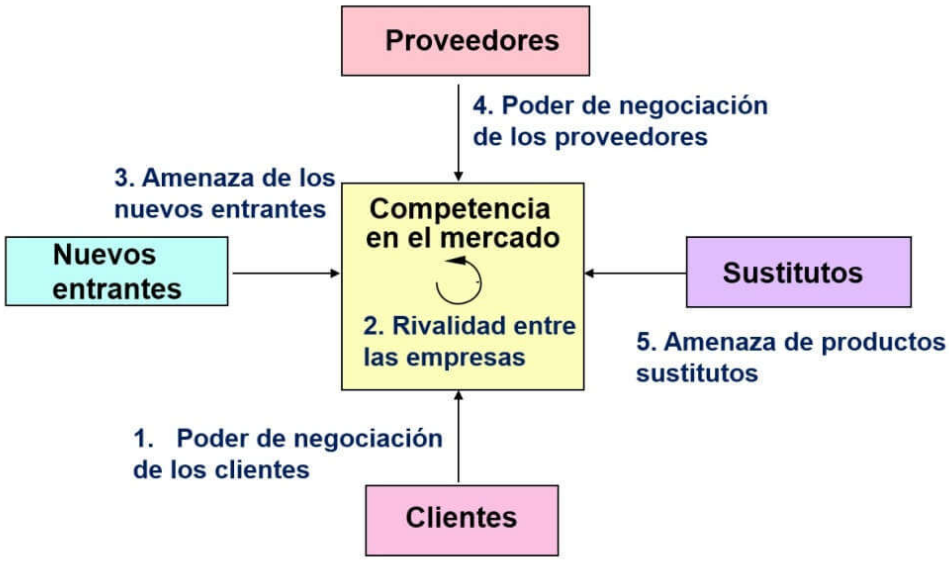


Figura 3

La empresa cuenta con las siguientes cinco unidades de negocios:

Unidades de Negocios de Coelpra

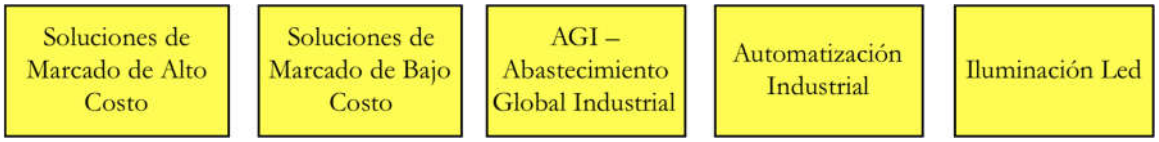


Figura 4

En los anexos 5 y 6, se muestra el estado de ganancias y pérdidas por cada unidad de negocio. Y en el anexo 7, se muestra la gráfica de la distribución de las ventas por unidades de negocio desde el 2013 a julio del 2016.

1.1.1 Soluciones de marcado alto costo

Esta es la primera unidad de negocio con la que Coelpra inició sus operaciones en el 2010. Esta división se encarga de suministrar materiales y equipos de rotulación para cables eléctricos, requeridos principalmente por las empresas contratistas, encargadas de desarrollar proyectos mineros y de infraestructura.

Por norma eléctrica, es necesario que los cables eléctricos empleados en una instalación industrial deban estar identificados según los planos eléctricos. Es por ello que los contratistas deben encargarse de realizar esta tarea.

Todos los materiales y equipos comercializados son de la marca Tyco Electronics, de procedencia americana, la cual goza de un gran prestigio por su calidad a nivel mundial. Esta marca es una de las más costosas dentro de los materiales y equipos para marcado de cables en el sector.

Para poder realizar la rotulación en los cables eléctricos, la empresa suministra, dentro de esta unidad de negocio, los siguientes materiales y equipos:

- Mangas 'termocontraibles'
- Impresoras térmicas
- Cintas entintadas
- *Software* de diseño

En el anexo 8, se presenta una breve explicación y definición de todos estos materiales y equipos mencionados. La rentabilidad bruta promedio de esta unidad es del 40%. Asimismo, el 78% del valor total de los inventarios pertenecen a esta marca.

Finalmente, son las mangas 'termocontraibles' las que generan el mayor volumen de ventas, en comparación a las impresoras y demás materiales, ver anexo 9. El negocio de soluciones de marcado de alto costo es vender mangas 'termocontraibles', que deja una rentabilidad promedio del 50%. En comparación a las impresoras que dejan solo un margen promedio del 30%.

1.1.1.1 Clientes

A lo largo de estos seis años, los accionistas de Coelpra han entendido que las empresas contratistas eléctricas son las interesadas en comprar los productos de esta unidad.

Las empresas contratistas eléctricas realizan trabajos de montajes eléctricos, principalmente, en el sector minero, infraestructura e industrial. Además, se encargan de realizar las compras de todos los materiales que van a necesitar para la ejecución de un determinado proyecto, las cuales han sido aprobadas previamente por el usuario final.[1]

[1] El usuario final es la mina, refinería o planta industrial, en la cual se desarrolla el proyecto de montaje eléctrico. Es el beneficiario del proyecto. Ejemplo: mina Cerro Verde.

Es el usuario final quien exige a la empresa contratista emplear materiales certificados y de buena procedencia en el desarrollo del proyecto. En algunos casos, el usuario final, solicita el empleo de la marca Tyco Electronics. En el anexo 10, se aprecia los factores que influyen en la decisión de compra del cliente.

Las ventas están centralizadas en pocos grandes clientes. En el 2015, las ventas se centralizaron en dos empresas, específicamente, dos contratistas que generaron más del 70% de los ingresos en esta unidad. A julio del 2016, el 80% de las ventas se realizaron a través de ocho empresas (grandes y medianas contratistas).

Los contratistas son clasificados de la siguiente manera:

- Grandes contratistas: son empresas de capital extranjero, que realizan servicios de montajes electromecánicos en grandes proyectos mineros y de infraestructura. Todos los materiales y equipos de marcado son adquiridos en la marca Tyco Electronics porque están acostumbrados a trabajar con ella.

- Medianos contratistas: son empresas nacionales, que realizan servicios de montajes electromecánicos en medianos proyectos mineros e industriales. Normalmente, este tipo de cliente, suele comprar impresoras económicas de procedencia china, pero los demás materiales para lograr la rotulación del cable son adquiridos en la marca Tyco Electronics, en muchos casos, porque el usuario final así lo solicita.

El poder de negociación de los clientes es moderado. Coelpra ofrece el mejor precio y también otras ventajas como flexibilidad en el pedido, rapidez en la entrega y soporte técnico, las cuales son valoradas por los clientes, y, en algunos casos, predominantes en las compras.

1.1.1.2 Competencia

Coelpra compite con las empresas que comercializan la misma marca Tyco Electronics. Ver anexo 11, para un mejor entendimiento de esta marca a nivel mundial y de sus unidades de negocio.

Entre los competidores tenemos:

- Tyco Perú S.A.: empresa con más de 23 años en el mercado, cuenta con 15 trabajadores, y con una facturación anual superior a los 15 millones de dólares. Es representante de Tyco división Energía en Perú, lo cual le da exclusividad para importar y comercializar una gran variedad de productos de la marca, especialmente, productos de aislamiento para conductores en baja y media tensión. Las soluciones de marcado para cables, en los que compite con Coelpra, solo representan un 1.2% del total de sus ventas. La venta de sus productos lo realiza en forma directa, con su propio equipo comercial y a través de empresas distribuidoras como es el caso de Promelsa, Eecol y Jorvex. Solo cuenta con una oficina comercial ubicada en Lima, y terceriza el servicio de almacén con un operador logístico en el Callao.

- Eecol Electric Perú S.A.C.: empresa de procedencia canadiense, con 23 años en el mercado. Se dedica a la fabricación de tableros eléctricos y a la comercialización de productos eléctricos. Cuenta con 91 trabajadores y su principal negocio es la construcción de salas eléctricas. Asimismo, es distribuidor de grandes marcas, como Holoplane, Eaton, Tyco Electronics, entre otros.

- Promelsa S.A.: empresa peruana con 55 años en el mercado. Es una de las empresas más grandes en comercializar productos eléctricos de distintas marcas. Cuenta con un gran portafolio de productos en stock, lo que le permite atender requerimientos completos de clientes que desean comprar todos los productos eléctricos en un solo lugar. Esta ventaja le ha permitido ganar ventas, a pesar de tener un mayor precio. Tiene presencia comercial en Lima, Arequipa y Trujillo. Todos los productos de la marca Tyco son adquiridos de manera local, a través de Tyco Perú.

- Anixter Jorvex S.A.: empresa de capital extranjero, es uno de los proveedores más grandes de materiales eléctricos, donde su principal producto son los cables eléctricos. Al igual que Eecol, puede acceder a la marca Tyco a través de dos canales: uno a través de la compra directa a Tyco Perú, y otro a través de importaciones.

Las características en común de todas estas empresas que compiten con Coelpra, en esta unidad de negocio, son:

- Importan grandes volúmenes de productos.
- Cuentan con gran cobertura nacional, presencia de sedes comerciales en Lima, Arequipa, Piura y Trujillo. Tienen conocimiento de los distintos proyectos que se

están desarrollando en el país. Poseen contactos con los contratistas eléctricos (clientes), empresas mineras y refinerías (usuarios finales).

- Pueden abastecer de diferentes materiales eléctricos a un buen precio, consolidando requerimientos.
- Los productos de soluciones de marcado, con los que compiten con Coelpra, no forman parte de su portafolio principal. No son agresivos en la comercialización de estos materiales.

En el anexo 12 se muestra la participación de Coelpra en esta unidad de negocio, a través del registro de importaciones, en la que no se ve reflejado algunos competidores como Promelsa, pues sus compras lo realizan de manera local. Asimismo, se aprecia cómo Coelpra ha ido ganando participación de mercado, a través de su estrategia de menor precio frente al resto de competidores. El mercado ha ido creciendo, pero que en este año (2016) ha sufrido una reducción por la caída de los proyectos mineros.

A continuación, se indican las ventajas que tiene Coelpra sobre sus competidores, las cuales le han permitido poder crecer en esta unidad.

Ventajas:

- Menor precio de venta en comparación de sus competidores (5 % a 10 % menos).
- Servicio de capacitación en el uso de la impresora y reparación de la misma.
- Rapidez en la entrega, poder realizar un despacho en forma inmediata, a horas de recibida la orden de compra.
- Flexibilidad para realizar desglose de un material completo y ser despachado.

Asimismo, Coelpra tiene ciertas desventajas sobre sus competidores, que le han ocasionado pérdidas de venta:

Desventajas:

- No puede ofrecer toda una lista completa de materiales eléctricos, pues no cuenta con precios competitivos en todo.
- No tiene alcance a todo el mercado peruano, desconoce de proyectos que se puedan estar desarrollando, donde se necesiten estos productos.
- Limitada capacidad financiera para poder otorgar extensas líneas de crédito a los clientes.

Por lo antes expuesto, se infiere que la rivalidad entre competidores es baja. Todos los competidores comercializan un gran portafolio de productos, en distintas marcas, y no le dan mayor fuerza de ventas o promoción a las soluciones de marcado, pues para ellos es más rentable comercializar otros productos de su portafolio.

1.1.1.3 Proveedores

Coelpra cuenta con tres proveedores en el exterior, que le permiten acceder a la marca Tyco Electronics, estas son:

- Future Electronics: empresa canadiense, es el segundo mayor distribuidor de componentes electrónicos en el mundo. En el 2012, Tyco Colombia, otorgó a esta empresa la representación para que pueda comercializar una línea de sus productos en Sudamérica. Actualmente, Coelpra cuenta con una línea de crédito de $50 000 y crédito a 90 días. Este proveedor no exige volúmenes de compra anual y trabaja bajo órdenes de compra programadas con dos meses de anticipación. Al comprar a Future, Coelpra recibe el respaldo técnico de Tyco en México y Argentina.
- Saymon INC: es una pequeña empresa comercializadora de EE.UU que tiene acceso a diferentes marcas, entre ellas Tyco Electronics, siendo su tiempo de entrega de dos semanas, lo cual permite a Coelpra cubrir situaciones de emergencia cuando hay rotura de inventario. Se cuenta con una línea de crédito de $10 000 a 30 días.
- Express Electrical & Engineering Supplies Ltd: empresa distribuidora de la marca Tyco Electronics en Inglaterra. Cuenta con un amplio inventario de materiales de marcado para cables para atender rápidamente a los requerimientos de sus clientes. Sus precios de origen (FOB) son menores al de Future. Se cuenta con una línea de crédito de $5 000 a 30 días.

En el anexo 13, se detalla, las diferencias entre los tres proveedores mencionados. No hay un convenio de exclusividad de compra con ninguno de los proveedores, lo cual no obliga a Coelpra a comprar un monto mínimo en el año.

Por otro parte, esto representa un riesgo a Coelpra, dado que, al haber varios proveedores y no tener un contrato de exclusividad en el abastecimiento, otras empresas comercializadores pueden acceder a ellos, para luego comercializar sus productos en Perú.

Los accionistas de Coelpra tienen comunicación con el gerente de Tyco Electronics de la división Industrial de Sudamérica. Él está conforme con el desempeño de Coelpra y desea apoyar a la empresa a incrementar la presencia de su división en el país.

El anexo 14 muestra la cadena de abastecimiento de Coelpra a través de Tyco Industrial (CIS) y de Tyco Perú a través de Tyco Energía.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que no hay compromisos de compras con ninguno de los tres proveedores.

1.1.1.4 Nuevos entrantes

El ingreso de nuevos entrantes es alto, al no haber un convenio de exclusividad y dado el libre comercio internacional, otras empresas pueden adquirir esta marca y comercializarlo. La barrera de entrada económica no es alta, pues se necesita tener como mínimo un capital de trabajo de $20 000 para tener un nivel de inventario adecuado y pueda reducir los costos por volumen de importación. La empresa ISA Industrial, que compite en el segmento de soluciones de marcado de bajo costo, está empezando a promocionar la marca Tyco en su página web. Al parecer desea ingresar al segmento de alto costo, con la misma marca Tyco.

1.1.1.5 Sustitutos

Los sustitutos son las soluciones de marcado de bajo costo. No existe una diferenciación técnicamente o funcionalmente real.

Hasta el momento, son pocas las empresas que comercializan soluciones de marcado a bajo costo, y todavía no han llegado al segmento de contratistas eléctricos. Por lo tanto podríamos decir, que el ingreso de sustitutos es alto.

1.1.1.6 Conclusiones

La empresa tiene seis años comercializando la marca Tyco Electtronics, y cada año ha ido ganando una mayor participación en el mercado. Coelpra depende mucho de esta unidad, pues solo en el 2015 generó el 73% de la utilidad total de la empresa, y a julio del 2016 el 57% de la misma, ver anexo 15.

De acuerdo al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, en esta unidad de negocio, la empresa tiene muchas oportunidades de seguir creciendo, dado la baja rivalidad entre los competidores, y el moderado poder de negociación de los proveedores y clientes. El problema con esta unidad es el alto riesgo que representa el ingreso de nuevos competidores y sustitutos.

Para incrementar las ventas y reducir los riesgos en esta unidad de negocio, la empresa necesita desarrollar las siguientes capacidades:

- Manejo de nuevos canales de venta, a través de medianas empresas comercializadoras conocidas en el sector. Estas tienen la capacidad de atender listados completados de materiales solicitados por los clientes.
- Mejorar las relaciones con los clientes actuales de esta unidad. No solo mantener contacto con los compradores que se encuentran en Lima, sino también buscar tener contacto con los ingenieros de proyectos y los supervisores en obra que normalmente se encuentran en provincia. De esta manera, se desea crear un lazo comercial entre ambas partes que impida el ingreso de nuevos competidores y de las soluciones de marcado a bajo costo.
- Invertir en marketing, que permita el posicionamiento de la empresa en esta unidad ante todo los contratistas y usuarios finales. Además, desarrollar campañas promocionales que impulsen la venta.
- Mejorar la planificación de la demanda de los productos concernientes a esta unidad para evitar roturas de inventario o el sobre stock en algunos modelos. De esta manera, se podrá atender a los clientes de manera inmediata, sin tener excesos de productos en almacén.
- Mejorar las relaciones con los proveedores y con fabrica Tyco Industrial, a través de una mayor comunicación con cada uno de ellos, en la cual se pueda lograr acuerdos de cooperación mutua que permitan incrementar las ventas y reducir el riesgo de nuevos competidores.

1.1.2 Soluciones de marcado de bajo costo

Esta unidad de negocio es muy similar a la unidad de soluciones de marcado de alto costo, solo que los productos que se comercializan son de procedencia asiática y están dirigidos a empresas que fabrican tableros eléctricos, quienes buscan adquirir productos de menor precio y que les permitan cumplir con las normas eléctricas.

Para poder realizar la rotulación en los cables eléctricos la empresa suministra, dentro de esta unidad de negocio, los siguientes materiales y equipos en las marcas Godex y Hongshang, de procedencia taiwanesa y china:

- Mangas 'termocontraibles'
- Impresora térmica
- Cinta entintada
- *Software* de diseño

En el anexo 16 se presenta una breve explicación y definición de todos estos materiales y equipos mencionados.

Coelpra realizó la primera importación de materiales de marcado de China en el 2012 por un valor aproximado de $2 000. Esto sucedió al darse cuenta que una parte de sus clientes, empresas fabricantes de tableros eléctricos, estaban dejando de comprar la marca Tyco Electronics por preferir materiales más económicos.

La empresa no logró tener el éxito que esperaba en estos productos, y se quedó con el inventario por dos años. Dado que los clientes compraban, principalmente, dos medidas de este material y Coelpra había adquirido varias medidas que no eran demandadas por el mercado.

En el 2015, y a raíz del crecimiento que había tenido su principal competidor Isa Industrial, Coelpra decidió volver a importar las mangas 'termocontraibles' de China, esta vez, ya conociendo las medidas principales que necesitaba el mercado y de acuerdo a las importaciones que había realizado su competidor.

Dado su bajo costo y rotación, representan un bajo porcentaje dentro de las ventas de la empresa, ver anexo 5. Además, solo 10,06% del valor de los inventarios pertenecen a esta unidad.

En esta unidad, sucede todo lo contrario a la unidad de alto costo, donde las impresoras generan el mayor volumen de ventas y rentabilidad., ver anexo 17. La utilidad de la venta de una impresora es del 127% y de las mangas 'termocontraibles' es 70%. En el 2015, Coelpra vendió un total de 10 impresoras y, a junio del 2016, 11 unidades, lo cual hace un total de 21 impresoras que se han vendido, principalmente, a empresas que se dedican a la fabricación de tableros.

1.1.2.1 Clientes

Los clientes de esta unidad son las empresas que se encargan de fabricar tableros eléctricos. Estas empresas pueden clasificarse de acuerdo a su capacidad financiera y experiencia en pequeños, medianos y grandes.

- Pequeños "tableristas" eléctricos: son empresas con poco tiempo en el mercado, formadas por ex trabajadores de una mediana o gran empresa. Sus recursos financieros son reducidos, por lo que manejan pequeños proyectos, donde consumen cantidades menores de productos de marcado para cables. Compiten por precio, por lo que siempre buscaran utilizar los materiales más económicos. Hay un gran número de empresas en este segmento, pero la mayoría de ellas no

emplean mangas 'termocontraibles', sino otro producto de un menor precio. Cada año aparecen nuevas empresas y también quedan fuera de servicio otras, producto de una mala gestión en los proyectos desarrollados.

- Medianos y grandes 'tableristas' eléctricos: son empresas con mayor tiempo y presencia en el mercado. Cuentan con mayores recursos financieros, que les permiten fabricar un mayor número de tableros. Por lo tanto, su demanda de marcadores para cables puede ser mayor en comparación a los anteriores. Son reconocidas por la calidad y la confiabilidad que brindan en los trabajos que realizan. Sus precios son más elevados, dado sus mayores gastos fijos, por lo que no compiten en pequeños proyectos. El número de medianas empresas 'tableristas' es menor en comparación a los pequeños. Entre ellos destacan: Epli, Eissa, J&W, Fametal, A&Q, Delcrosa, Eecol, Isi Mustang.
- Medianos Contratista: este tipo de cliente solo compra impresoras económicas en la marca Godex, pues los demás insumos los adquieren en la marca Tyco Electronics.

El poder de negociación es moderado, a pesar que es un segmento que busca el menor precio. Dado los bajos volúmenes de compra, se reduce su poder de negociación.

1.1.2.2 Competidores

Todos los competidores de esta unidad tienen una experiencia y conocimiento técnico similares. Todas aquellas ventajas que tiene Coelpra, como servicio post venta, flexibilidad y rapidez en la entrega no son diferenciales en esta unidad. Lo única diferencia es el menor precio y facilidad de pago.

En el anexo 18 se muestra la participación de mercado de todas las empresas que participan en este segmento en base a sus importaciones.

- Isa Industrial S.A.C.: es una pequeña empresa peruana que inició sus operaciones en el 2011. Se dedica a la importación y comercialización de soluciones de marcado de bajo costo y equipos de automatización. Comercializa la marca Dicore y CAB de procedencia china y alemana respectivamente. Es el principal competidor que se ha especializado en el sistema de marcado de cables, borneras y tableros en general. Ha empleado el marketing digital, con una presencia exclusiva en su web, para comunicar su posicionamiento en la soluciones de marcado de bajo costo a la mayoría de empresas. Finalmente, esta empresa está comunicando en su web la posibilidad de comercializar soluciones de marcado de alto costo en la marca Tyco Electronics, lo cual representa un riesgo a Coelpra, por todo lo indicado en el análisis de la unidad anterior.

- Ingelcom Perú S.R.L.: es una pequeña empresa peruana que inició sus operaciones el 2011. Cuenta con cinco trabajadores en planilla. Comercializa productos eléctricos en general. Importó materiales de marcado en la marca CYG de procedencia china, pero al parecer no le fue muy bien.
- Identificad S.A.C., es una pequeña empresa peruana, que inició sus operaciones en el 2008. La operación de la empresa es manejada por una sola persona, quien se encarga de realizar las visitas a clientes, fabricación y despachos de sus productos. Su principal negocio es rotular todo tipo de placas de aluminio, plástico y/o acero que se emplean en un tablero eléctrico. A los largo de estos años, ha creado buenas relaciones con pequeños y medianos 'tableristas' eléctricos. Esta empresa también comercializa soluciones de marcado en bajo costo, en la marca Godex y Woer.

Los competidores de este segmento son pequeñas empresas, que tienen como limitante los recursos financieros, y no cuentan con un gran equipo comercial. A pesar de ello, el grado de rivalidad es alta, específicamente, con la empresa Isa Industrial, que como se mencionó, se está especializando en ofrecer un portafolio diverso de soluciones de marcado a bajo costo.

1.1.2.3 Proveedores

Coelpra adquiere los productos que se van a comercializar en esta unidad a dos proveedores.

- Hongshang: es un proveedor exclusivo de mangas 'termocontraibles' con sede en China con 12 años en el mercado. Actualmente, Coelpra maneja una forma de pago adelantado para poder recibir los productos, los mismos que, en promedio, demoran 30 días en llegar a Lima. Asimismo, no cuenta con un contrato de exclusividad en la representación de la marca, lo cual da lugar a que otras empresas peruanas puedan importarlo directamente. En China hay varias empresas que comercializan mangas 'termocontraibles' de bajo costo, Hongshang es una de ellas.

- Cipsa S.A.: es una empresa peruana importadora, representante en Perú, de la marca Godex en impresoras térmicas. Esta empresa peruana comercializa una seria de impresoras térmicas de diferentes marcas para el rotulado de etiquetas adhesivas. Su principal segmento son los supermercados que requieren sus servicios para la impresión de los tickets de ventas. Actualmente, Coelpra mantiene una línea de crédito de 15 días y no tiene un convenio de exclusividad con el proveedor para ser distribuidor de la marca.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que no hay compromisos de compran con ningún proveedor. Además, en China hay diversos proveedores de mangas 'termocontraibles' e impresoras a los cuales Coelpra podría acceder.

1.1.2.4 Nuevos entrantes

El riesgo de nuevos entrantes es moderado. Dados los bajos precios de venta, no es atractivo para las empresas participar en este mercado, pues lo volúmenes tampoco son altos. Para una pequeña empresa, con un equipo de una o dos personas, puede generar rentabilidad, pero para una mayor empresa no le es conveniente.

1.1.2.5 Sustitutos

El riesgo de ingreso de sustitutos es bajo. Por el momento, no existe otro marcador para cables, de características similares, más económico que pueda reemplazar a los existentes.

1.1.2.6 Conclusiones

A julio del presente año, esta unidad de negocio representa el 5% de las ventas y solo el 9% del total de utilidades generadas por Coelpra, ver anexos 5 y 15. Asimismo, la empresa genera una mayor utilidad por la venta de impresoras térmicas en comparación de las mangas 'termocontraibles', ver Anexo 17.

De acuerdo al análisis Porter, el mayor riesgo se encuentra en la rivalidad con los competidores, específicamente, con la empresa Isa Industrial, la cual es el líder en este mercado de bajo costo.

Para explotar más esta unidad de negocio, la empresa necesita desarrollar las siguientes capacidades:

- Investigar y desarrollar una nueva línea de producto, que permitan ampliar el portafolio de soluciones de marcado que se viene ofreciendo. Ello quiere decir que no solo debe concentrase en soluciones de marcado para cables, sino también para equipos de conexión que forman parte de un tablero eléctrico.
- Capacidad financiera, dentro de su estructura de presupuesto, para poder invertir en investigación y desarrollo de una nueva marca.
- Desarrollar publicidad por internet enfocada en las impresoras, que tiene el mayor valor de venta y generan la más alta utilidad.

1.1.3 AGI – abastecimiento global de productos industriales

Esta unidad fue creada en el 2012 con el objetivo de poder comercializar productos eléctricos que las empresas en Perú requieran con suma urgencia, y que no logren encontrar de manera local. Para ello, Coelpra inicia relaciones comerciales con un proveedor en el exterior Saymon INC, quien tiene acceso a diferentes marcas eléctricas en Estado Unidos.

Con la finalidad de incrementar las ventas, del 2015, Coelpra decide ampliar este negocio y empezar a cotizar ya no solo los productos de urgencia sino todos los materiales, equipos y componentes industriales (eléctricos, mecánicos, electrónicos, neumáticos) en diferentes marcas (ver anexo 19) que la empresa cree poder vender, teniendo como criterios:

- Costo de los productos a cotizar. A medida que el producto solicitado tenga un mayor costo, será más atractivo poder cotizarlo.
- Dificultad del cliente de poder conseguir el producto deseado, puede darse por dos motivos. Primero, porque el proveedor no lo tiene en stock y su tiempo de entrega es mayor a lo esperado por el cliente. Segundo, porque ninguna empresa comercializa ese determinado producto en Perú.
- Relaciones con los clientes. Si hay una buena relación con el cliente, el ejecutivo comercial podrá saber la oferta del competidor y buscar una alternativa que pueda ser mejor, tanto técnica como económica.
- Experiencias pasadas. Los ejecutivos comerciales no vuelven a cotizar productos que en el pasado se hayan cotizado, pero que nunca se concretaron porque el precio de venta no era competitivo. Del mismo modo, en caso se tenga una experiencia éxito con una determinada marca, se vuelve a cotizar nuevamente.

Es el ejecutivo comercial quien define que productos van a ser cotizados según los criterios indicados. Un alto de porcentaje de los productos cotizados no terminan en cierre de ventas por las siguientes razones:

- El precio ofertado por Coelpra es mayor en comparación a otros proveedores. Esto se debe a que el margen de ganancia que desea ganar la empresa es muy alto o porque no se está trabajando con el proveedor adecuado, cuyo precio es superior.
- Demora en el tiempo respuesta de la cotización. Coelpra está sujeto al tiempo que pueda demorar el proveedor en responder una cotización.

En esta unidad, la comercialización de productos es bajo pedido, es decir, no se cuenta con un inventario de productos, a menos que se haya logrado un acuerdo previo con el cliente de abastecimiento anual de un determinado producto. Es la segunda unidad con el mayor volumen de ingresos para Coelpra, pero que al mismo tiempo demanda mayores costos comerciales y logísticos, pues se necesita una persona especializada para poder atender los

diversos requerimientos de los clientes y flexibilidad para realizar compras y despachos inmediatos.

A continuación se indican las ventajas y desventajas que generan a la empresa el poder contar con esta unidad:

Ventajas:

- No se requiere tener inventario de productos, pues todo se trabaja bajo pedido. Por lo tanto, no hay inversión en inventarios.
- Permite conocer todos los requerimientos que puedan tener los clientes, y analizar qué productos podrían representar una nueva unidad de negocio. Para ello, la marca debe cumplir con las siguientes condiciones:
  - Representar un 20% de las ventas generadas en la unidad AGI o mayor S/100 000.
  - Tener frecuencia de venta y rotación.
  - Tener proyección de crecimiento.
  - Requerir para su desarrollo capacidades que hagan sinergia con las que cuenta la empresa.

Desventajas:

- Riesgo de fraude. Al trabajar con un nuevo proveedor en el exterior, el pago es adelantado pudiendo la mercadería no llegar a Perú.
- No se le puede dar un adecuado asesoramiento técnico al cliente. Dado la gran variedad de productos (marcas) que suelen ser solicitados.
- Menor rentabilidad en algunos productos, dado que se compite con grandes comercializadores, que tienen menores precios por volumen. Coelpra debe reducir sus márgenes de ganancia para ser competitivo, de manera que ofrezca iguales condiciones que el resto de competidores. Esta unidad es que la tiene el mayor gasto comercial y logístico.

1.1.3.1 Clientes

Los principales clientes de esta unidad son las empresas contratistas, los mismos clientes que suelen comprar soluciones de marcado de alto costo. Coelpra ha aprovechado la relación existente que tiene con ellos para poder atender sus otros requerimientos.

Cuando un contratista desarrolla un proyecto, el área de compras de dicha empresa realiza una adquisición del 30% del total de materiales que va a necesitar. Luego de ello,

diariamente, el supervisor de obra envía requerimientos de los materiales necesitados para continuar con el proyecto al área de compras, que se encuentra en Lima.

El área de compras del cliente debe ser capaz de responder rápidamente a los requerimientos y cumplir con las fechas de entrega, pues un día de retraso en obra, tiene un alto costo.

Las causas por la que el área de compras no logra cumplir con los tiempos solicitados por el supervisor en obra son:

- Inadecuada descripción de los materiales solicitados por el supervisor de obra, ya sea que la descripción es muy genérica o la imagen enviada es de mala calidad. Esto hace que se pierda tiempo, tratando de entender el requerimiento, se realizan consultas en ambos lados, tanto con el supervisor en obra como con los proveedores.
- Problemas financieros que pueda tener la empresa contratista, hace que los proveedores no despachen los productos.
- Desconocimiento sobre que proveedor vende determinada marca. Esto sucede con marcas específicas, que se han solicitado por única vez.
- Sobrecarga de trabajo.
- Complejidad del producto solicitado, como por ejemplo, la fabricación de un tablero eléctrico que demanda un mayor tiempo de coordinación.

Coelpra ha ganado ventas por las siguientes razones:

- Contratistas desconocen que hay otras empresas, por lo general pequeñas, que tienen mejores precios y que pueden tener stock de algunos productos. Es decir, Coelpra ha aprovechado el desconocimiento que tienen los clientes del mercado para acceder a algunos productos y poder venderlos.
- Problemas financieros del cliente. Cuando un cliente empieza a demorar en el pago a sus principales proveedores, estos deciden dejar de suministrar sus productos o venderlos al contado. En este caso, el cliente acudirá a otros proveedores que le puedan suministrar el mismo producto, sin importar que tengan que pagar un mayor precio, con tal de tener el producto a crédito. En este caso, Coelpra, se ha arriesgado y ha suministrado materiales a clientes que han estado en esta situación financiera.

El poder de negociación del cliente es moderado. En cliente siempre va a buscar comprar al menor precio, al tener a más de dos proveedores que pueden ofrecer el mismo producto. Pero en el caso que nadie tenga el producto, el cliente estará dispuesto a pagar más por

obtenerlo. Además, como ya se mencionó, hay otros factores que en su momento pueden ser más relevantes que el precio exigido, como es la línea de crédito, tiempo de entrega, tiempo respuesta de una cotización y soporte técnico ante consultas del supervisor de obra.

1.1.3.2 Competidores

Dado que esta unidad de negocio abarca un gran número de marcas eléctricas industriales, se podría clasificar a los competidores de la siguiente manera:

- Medianas y grandes comercializadoras de productos eléctricos, tales como Promelsa, Manelsa, Eecol, Globaltec y EDG Traiding. Todas estas empresas son reconocidas a nivel nacional, por sus años de trayectoria en este negocio, atendiendo a diferentes sectores del mercado, industrias, minas, refinerías, contratistas, pesqueras, entre otras. Comercializan una amplia cantidad de marcas y productos eléctricos, con precios competitivos. Cuentan con un amplio y agresivo equipo comercial, que realiza visitas periódicas a los distintos clientes (contratistas eléctricos, minas, refinerías) donde se realiza el proyecto.
- Empresas especializadas, representantes de marcas exclusivas. En el mercado también hay empresas que se han especializado en la comercialización de un determinado grupo de productos, como son las empresas de seguridad, telecomunicaciones, cables eléctricos, protección eléctrica, herramientas eléctricas, entre otras. Por lo general, este tipo de empresas, son medianas a grandes.

La rivalidad entre los competidores es alta, pues se compite con grandes comercializadores, que tienen precios competitivos por volúmenes de compra. Además, tienen un gran portafolio de productos, y su equipo comercial es bastante agresivo. Asimismo, las empresas especializadas, representantes de una determinada marca, también poseen precios competitivos y servicio técnico que permite asesorar al cliente para el desarrollo del proyecto.

1.1.3.3 Proveedores

Coelpra cuenta con varios proveedores en esta unidad de negocios, los cuales están clasificados en proveedores nacionales y del exterior.

En el anexo 20 se muestra el volumen de compras realizadas en esta unidad, de enero a julio. Los proveedores nacionales registran el mayor número de ventas, dado que la mayoría de requerimientos recibidos por los clientes deben ser respondidos por productos en stock.

- Proveedores nacionales: debido a que los requerimientos son solicitados en stock, la empresa ha ido ampliando la cartera de proveedores nacionales y, al mismo tiempo, sacando a otros, que no cumplían con las fechas de entrega o entregaban productos defectuosos. Hay proveedores a los que solo se le han comprado una única vez, y con los cuales ha sido complicado poder gestionar una línea de crédito.
- Proveedores del exterior: Coelpra cuenta con el proveedor Saymon INC. Esta es una empresa en EE.UU, que permite acceder a diferentes marcas eléctricas. La limitante es que no trabaja con marcas de procedencia asiática, y el precio de venta tiende a ser superior, el doble que adquirirlo localmente. Sin embargo, dada la urgencia por la entrega, algunos clientes están dispuestos a pagar este excedente.

Coelpra busca trabajar siempre con los proveedores que le pueden dar el mejor precio en determinadas marcas, tanto nacionales como extranjeras.

El poder de negociación de los proveedores es alta, dado que ellos colocan las condiciones de compra y Coelpra debe aceptarlo porque es el único proveedor en determinadas marcas o es el que tiene el mejor precio. Si Coelpra desea vender debe aceptarlo.

1.1.3.4 Nuevos entrantes

El riesgo que ingresen nuevos competidores es moderado, los propios proveedores de Coelpra podrían ampliar su área comercial y abastecer directamente a este segmento de clientes contratistas eléctricos.

1.1.3.5 Sustitutos

El riesgo de ingreso de productos sustitutos es moderado. Cuando el cliente solicita un producto en una determinada marca y modelo, esto se debe de cumplir, a menos que el usuario final en obra apruebe un cambio. Por otro lado, hay casos en las cuales el cliente solicita productos genéricos, sin necesidad de una marca en especial, por lo que acepta productos sustitutos.

1.1.3.6 Conclusiones

A julio del presente año, esta unidad de negocio representa el 44% de las ventas y el 33% del total de utilidades generadas por Coelpra, ver anexos 5 y 15.

En esta unidad hay un alto riesgo con los proveedores, dado que la empresa depende mucho de ellos, pues tienen el poder de negociación. Un error por parte de ellos haría que la imagen de Coelpra ante sus clientes se vea perjudicada, lo cual ya ha pasado. Asimismo, se enfrenta a grandes empresas comercializadoras de productos eléctricos y empresas especializadas.

El estar presente en esta unidad permite a Coelpra conocer las distintas marcas y productos que los clientes necesitan. Por lo tanto, la empresa podría buscar la representatividad o distribución de alguna nueva marca y crear una nueva unidad de negocio, siempre y cuando cumpla con las condiciones establecidas. Además, esta unidad de negocio atiende al mismo segmento de clientes que la unidad soluciones de marcado de alto costo, lo cual permite ganar mayor poder de negociación ante ellos, al poder proveerle más productos.

Para poder explotar más esta unidad de negocio, la empresa necesita desarrollar las siguientes capacidades:

- Mayor financiamiento para realizar compras locales al contado y vender a crédito, sobre todo, en aquellos productos que tienen un mayor grado de inversión.
- Desarrollar una mayor relación con los clientes, contratistas eléctricos, y que Coelpra pueda ser considerado un proveedor multi marca en productos eléctricos.
- Desarrollar publicidad dirigido al segmento de contratistas y usuarios finales, con la amplia cartera de productos y marcas que se puede ofrecer en esta unidad y el servicio de entrega rápida. El objetivo de ello es atraer más invitaciones a cotizar.
- Desarrollar una relación estrecha con los proveedores locales, que permita a Coelpra conocer los inventarios y pecios actuales de ellos, para reducir los tiempos respuesta de una cotización. Evaluar y clasificar a los proveedores de acuerdo al precio ofrecido y a su desempeño en la atención.
- Logística rápida para el recojo y entrega de productos, a través de un personal en campo que pueda desplazarse a diferentes lugares, que cuente con el conocimiento, experiencia y un medio de transporte adecuado para cumplir con la promesa de entrega en el menor tiempo.

1.1.4 Automatización Industrial

Coelpra apertura esta unidad de negocio en el año 2012, con las marcas Wieland Electric e Invertek, con el objetivo de poder comercializar productos electrónicos que permitan controlar de manera automática un proceso productivo. Estos productos están dirigidos a las empresas que fabrican tableros eléctricos y a las plantas industriales. Ver anexo 21 para mayor información de los productos de automatización que la empresa comercializa.

Coelpra es distribuidor de la empresa Fasgrel S.A.C., la misma que es representante e importador de ambas marcas en el Perú. En el 2014, se registró la venta más alta en esta unidad, la cual se dio por un proyecto específico. En los últimos dos años, la empresa ha dejado de invertir en la promoción de estas marcas, pues la gerencia de Coelpra considera que no se ha logrado los volúmenes de venta que se esperaba en un inicio. Las razones son las siguientes:

- Coelpra no ha contado con un personal adecuado, en conocimiento y experiencia para comercializar estos tipos de productos.
- Varias de las empresas visitadas prefieren mantener la marca que vienen empleando por un tema de estandarización y/o experiencia en el uso, no dando cabida a marcas nuevas como Wieland ó Invertek.
- La fábrica Wieland Electric está retrasada en el desarrollo de su I+D, en comparación a las marcas líderes del sector. Es decir, las novedades que lanza fábrica, ya habían sido lanzados por los competidores en años anteriores.
- La marca Wieland Electric no ofrecen una gama completa de productos de automatización.

Finalmente, Coelpra ha recibido visitas de otros proveedores en este rubro, como Lovato de Italia y Fanox de España, que están interesados en ingresar al mercado peruano. La empresa que desea distribuir estas marcas debe realizar una inversión inicial de $25 000 en compras de productos para comenzar una relación comercial.

1.1.4.1 Clientes

La empresa ha ido perdiendo clientes a lo largo de los años, producto de la falta de seguimiento, cuando se dio la salida de dos ejecutivos comerciales en el 2013.

En este año, Coelpra solo ha vendido la marca Wieland Electric a cinco empresas, las que se muestran en el anexo 22. Dos de ellas, realizan la compran de esta marca con relativa frecuencia como es el caso de las empresas Quimpac y Strobbe. Las demás solo realizaron compras específicas.

- Quimpac S.A.: es una gran empresa dedicada a la producción y comercialización de soda cáustica. El área de compras tiene estandarizado todos los repuestos eléctricos por marca, modelo y proveedor, lo cual ha sido aprobado por el área de mantenimiento. En este caso, Coelpra ha logrado estandarizar dentro de esta empresa un solo producto de la marca Wieland Electric. Cada vez que Quimpac

necesita comprar este producto, envía directamente el pedido a Coelpra para su atención.

- Strobbe Hnos. S.R.L.: es una mediana empresa dedicada a la producción y comercialización de conectores y adaptadores hidráulicos. Similar al caso de Quimpac, su área de compras tiene estandarizado todos los repuestos eléctricos por marca, modelo y proveedor. En este caso, Coelpra ha logrado colocar dos tipos de productos en esta empresa.

En el anexo 23 se detallan los tipos de clientes que compran estos tipos de productos de automatización, y a los cuales Coelpra podría llegar.

El poder de negociación de los clientes es moderado. Los clientes ya tienen estandarizado la marca y lo van a tener que comprar. Además, los productos suministrados no son relevantes en su estructura de costos como para ejercer presión en la reducción de precios.

1.1.4.2 Competidores

Hay un gran número de fabricantes en el exterior, con experiencia en el sector, que tienen presencia en Perú, a través de representantes, distribuidores y su propia filial. Clasificados de la siguiente manera:

- Grandes fabricantes europeos: Siemens, ABB y Schneider Electric. Cuentan con su propia filial en Perú y con varios canales de distribución, a través de empresas peruanas con experiencia en la comercialización de estos tipos de productos. Estas empresas tienen un agresivo equipo comercial y presencia en todo el Perú. Las tres marcas tienen presencia en la mayoría de clientes, reconocidas por su calidad y prestigio. Cada año amplían más su portafolio de productos, ofreciendo más soluciones en la línea de automatización.
- Medianos fabricantes europeos: Phoenix Contact y Wago, ambas marcas alemanas, especializadas en la industria de automatización y con un alto I+D. A diferencia de las grandes marcas, estas solo tienen un representante en Perú. En el caso de la marca Phoenix Contact, el representante es la empresa Ceyesa Ingeniería Eléctrica S.A., la cual ya tiene 15 años comercializando esta marca. Se ha posicionado en el segmento de 'tableristas' eléctricos y plantas industriales. En el caso de Wago, lo hace a través de la empresa Manelsa, muy presente también en el segmento de 'tableristas' eléctricos.
- Medianos fabricantes asiáticos: cada año están ingresando nuevas marcas chinas con bajos precios. Las grandes empresas muestran sus preferencias por las marcas europeas o americanas como un símbolo de calidad.

En el anexo 24 se muestra la participación de las marcas de automatización, en base al nivel de importaciones en este año. El éxito de estas marcas, se debe a la fuerte promoción que han realizado sus distribuidores y representantes a lo largo de los años, y al constante trabajo en I+D que realiza la propia fábrica.

La rivalidad entre los competidores es alta, todos tienen un portafolio de productos similares, con buenas prestaciones técnicas y con años en el mercado. Además, cuentan con suficientes recursos financieros, que les permite tener una fuerza comercial agresiva.

1.1.4.3 Proveedores

El único proveedor de Coelpra, en esta unidad, es la empresa Fasgrel S.A.C., la cual es una pequeña empresa peruana, similar a Coelpra, que inició sus operaciones en el 2011. Se dedica a la comercialización de productos eléctricos y de automatización.

De todo el portafolio de productos que ofrece la marca Wieland Electric, Coelpra solo se ha dedicado a comercializar tres líneas de productos, las cual vienen abasteciendo, principalmente, a dos clientes, como ya se mencionó anteriormente. Las compras se realizan bajo pedido, por lo cual Coelpra no tiene mayor inventario de estos productos.

Dado que Fasgrel es la empresa importadora, tiene mayores márgenes de ganancia que puede reducirlos para colocar sus productos. Coelpra, por el contrario, se ve limitado a hacerlo, dado que los márgenes de ganancia que maneja son reducidos. Por lo tanto, Coelpra ha cedido algunos clientes a Fasgrel, para lograr el ingreso de la marca.

El poder de negociación del proveedor es moderado, dado que existe una relación de amistad entre los dueños de Fasgrel y Coelpra. Adicionalmente, Fasgrel no exige un volumen de compras a Coelpra.

1.1.4.4 Nuevos entrantes

El ingreso de nuevos entrantes es moderado, dado que hay marcas en el exterior interesadas en el mercado peruano. Sin embargo, la empresa que lo distribuya, debe tener las capacidades financieras y comerciales para introducirlo y competir con las grandes comercializadores.

1.14.5 Sustitutos

En este rubro de automatización, el desarrollo de nuevas tecnologías es importante, por lo que el sustituto es la misma tecnología. Las fábricas del exterior que no desarrollan I+D están destinadas a fracasar. El riesgo que ingresen productos sustitutos es alta.

1.1.4.6 Conclusiones

A julio del presente año, esta unidad de negocio representa el 2% de las ventas y solo el 1% del total de utilidades generadas por Coelpra, ver anexos 5 y 15.

Asimismo, Coelpra no puede explotar toda la gama de productos de Wieland Electric, dado que algunas líneas no son competitivas por precio y tecnología, la cual hace que se reduzca la gama de productos a comercializar en esta marca.

El gran reto que enfrenta Coelpra es enfrentarse con grandes empresas comercializadoras, teniendo menores recursos y experiencia en el mercado.

Para poder explotar más esta unidad de negocio, la empresa necesita desarrollar las siguientes capacidades:

- Investigación de mercado en el exterior, con el objetivo de obtener la representación de una marca, que sea competitiva en el Perú por su innovación en tecnología.
- Contar con una fuerza comercial, especializada en productos de automatización, que cuenten con una cartera de clientes ya desarrollada.
- Financiamiento para realizar una importación inicial de la nueva marca a comercializar, la cual puede ascender a 25 mil dólares. Asimismo, financiamiento para invertir en marketing y publicidad.
- Ampliar la capacidad del almacén para alojar los nuevos productos a comercializar.

1.1.5 Iluminación LED

Esta unidad de negocio está dirigida a grandes plantas industriales o almacenes donde el costo de iluminación tiene una partida importante dentro de la estructura de gastos operativos. La solución LED permite reducir estos costos y mejorar la iluminación de la planta. En el anexo 25 se presenta una breve descripción de los equipos de iluminación LED.

Este año, los accionistas de Coelpra deciden ingresar al segmento de iluminación LED para el sector industrial, a raíz de una solicitud hecha por el vicepresidente de Future Electronics, proveedor de soluciones de marcado de alto costo, quien a su vez es director de la empresa Lhled en Perú.

Se espera, que el mercado industrial vaya tomando mayor interés en las luminarias LED a medida que se reduzcan los costos de estos equipos, los mismos que, hoy en día, representan una barrera de entrada. La presencia de proveedores chinos fomentará este crecimiento en el mercado.

Esta unidad le da a Coelpra el menor margen de ganancia, en comparación a otras unidades de negocio, pues para introducir los productos en las plantas industriales, el precio debe ser menor al de los competidores.

1.1.5.1 Clientes

Coelpra solo ha podido vender estas luminarias LED a un solo cliente, que es una mediana planta industrial, dado que los precios ofrecidos eran menores al de los competidores presentados.

Se puede clasificar dos tipos de clientes dentro de las plantas industriales, de acuerdo al motivo de compra:

- Nuevas instalaciones: son las empresas que están construyendo una nueva planta industrial, donde necesariamente tienen que comprar equipos de iluminación. Para estos tipos de proyectos, son las empresas especializadas en iluminación las encargadas de desarrollarla. Estos clientes compran un gran volumen de luminarias, donde el precio tiende a ser una barrera de ingreso por la alta inversión. Coelpra no tiene la capacidad técnica y financiera para poder participar en estos proyectos.

- Reemplazo por falla de la luminaria tradicional: son las empresas que deciden emigrar a esta nueva tecnología, y empiezan a realizar pequeños cambios en sus equipos de iluminación a medidas que estos vayan fallando. Son las empresas comerciales, como Coelpra, las encargadas de suministrar estos equipos cuando la compra es por reemplazo.

Coelpra no tiene mayor contacto con las plantas industriales, por lo cual le demandará mayor esfuerzo comercial poder llegar a ellos. El poder de negociación es moderado, el cliente siempre va a buscar el menor costo, pero sin sacrificar la calidad de los productos.

1.1.5.2 Competidores

Podemos clasificar los competidores de la siguiente forma:

- Empresas comercializadoras: cada año, son más las empresas comercializadores de productos eléctricos, que están ampliando su portafolio de productos incluyendo luminarias LED. Actualmente, es posible acceder a estos equipos a través de Promelsa, Eecol, Ceyesa Ingeniería Eléctrica., empresas ya mencionadas en unidades anteriores. Estas empresas aprovechan su red de contactos para poder ofertar estos equipos de iluminación.
- Empresas especializadas en iluminación: son empresas exclusivas que se dedican a comercializar equipos de iluminación tradicional y por tecnología LED. Entre las empresas especializadas tenemos: Iled Perú, Osram Perú, Ledom Perú, entre otras. Son estas empresas las que son capaces de desarrollar un proyecto nuevo y comercializar equipos por reemplazo de luminarias.

La rivalidad entre los competidores es moderado, dado que la tecnología LED está ingresando de poco a poco a las industrias, incrementándose la demanda de manera gradual. Además, para las empresas comerciales como Coelpra, los equipos de iluminación LED representan una parte de todo el portafolio de productos eléctricos que se comercializan, por lo tanto la rivalidad no es agresiva.

1.1.5.3 Proveedores

El único proveedor que tiene Coelpra es la empresa Lhled Perú. Fundada en el 2010, enfocada a la iluminación LED para centros comerciales y edificaciones. Cuenta con un equipo de arquitectos, que permite poder brindar al cliente una asesoría completa en el diagnóstico de la iluminación.

Las compras que la empresa realiza a este proveedor son bajo pedido y a crédito 30 días, lo cual le permite tener cierta holgura en el financiamiento que puede ser trasladado al cliente y no elevar su inventario. El poder de negociación del proveedor es baja, dado que Coelpra es en este momento su único canal para poder llegar al sector industrial.

1.1.5.4 Nuevos entrantes

Como se mencionó, se espera que cada vez ingresen más competidores a este sector. El riesgo de nuevos entrantes es alta.

1.1.5.5 Sustitutos

Por el momento, no hay sustituto a la tecnología LED. El riesgo es bajo.

1.1.5.6 Conclusiones

A julio del presente año, esta unidad de negocio representa el 1% de las ventas y solo el 0,4% del total de utilidades generadas por Coelpra, ver anexos 5 y 15.

Al igual que otras empresas comercializadores, Coelpra está aprovechando la tendencia de la iluminación LED para poder comercializar estos equipos. El problema radica que su bajo margen de ganancia y volumen, hace que no se pueda incrementar los gastos comerciales para una mayor promoción. Adicionalmente, Coelpra no tiene contacto con plantas industriales, lo cual demanda un mayor esfuerzo para poder promocionar estas luminarias LED.

El riesgo en esta unidad es el ingreso de nuevos competidores, que haría que la rivalidad aumentase. Antes que ello pase, la empresa deberá desarrollar las siguientes capacidades para poder ser conocido en este mercado de iluminación y ganar experiencia en el manejo de nuevos proyectos y la comercialización de estos productos:

- Investigar el mercado exterior, con el objetivo de obtener la representación de una marca, que sea competitiva en precio y calidad en el Perú.
- Contar un equipo técnico especializado, que pueda brindar el soporte post venta y asesorar en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Contar con una fuerza comercial especializada en iluminación, que cuenten con una cartera de clientes ya desarrollada en el sector industrial.
- Financiamiento para realizar una importación de estas luminarias LED, lo cual podría ascender a 10 mil dólares. Asimismo, financiamiento para invertir en marketing y publicidad.
- Ampliar la capacidad del almacén para alojar los nuevos productos a comercializar.

En el anexo 26, se muestra el resumen de las cinco unidades de negocio descritas, evaluadas según la metodología de Cinco Fuerzas de Porter.

1.2 ANALISIS ENTORNO INTERNO

Para el análisis del entorno interno, presentaremos la cadena de valor de la empresa y pasaremos a describir sus capacidades actuales.

1.2.1 Cadena de Valor

En el anexo 29 se muestra la cadena de valor de la empresa. Las partes claves son las áreas de venta, logística interna y externa, con la cual se logra cumplir con la promesa al cliente de obtener el producto en el menor tiempo, y a un precio competitivo. Estas actividades claves necesitan de personas calificadas para llevarlo a cabo.

Adicionalmente, el área de Investigación y Desarrollo, también es importante porque permitirá introducir nuevos productos y marcas a comercializar. Las demás actividades son de soporte.

1.2.2 Capacidad Comercial

El área Comercial está formada por dos equipos que se encargan de comercializar determinadas unidades de negocio, ver anexo 28.

La empresa cuenta con tres vendedores en el área comercial, capacitados y con experiencia en el sector, lo que les permite administrar las relaciones con los diferentes tipos de clientes que la empresa posee. Asimismo, centra su atención en los clientes ubicados en Lima, realizando visitas programadas dos veces al año a las ciudades de Arequipa e Ica.

Es complicado realizar visitas comerciales a un proyecto minero que se encuentra al interior del país, por la dificultad de los permisos a gestionar y la inversión que puede acarrear ese viaje.

El tiempo de respuesta a una cotización que se le hace llegar al cliente puede variar de uno a tres días. En el caso que el producto solicitado por el cliente este en stock, el tiempo de respuesta puede demorar un par de horas. Por otro lado, si el producto solicitado no forma parte del inventario de Coelpra, este puede demorar de uno a tres días en ser respondido.

En promedio el 80% de las ventas se dan entre 12 a 15 clientes. Es decir, los tres ejecutivos comerciales pueden atender sin problemas a los principales clientes de la empresa.

1.2.3 Capacidad Soporte Técnico

A largo de estos seis años, uno de los socios que se desempeña como ejecutivo comercial ha adquirido conocimientos técnicos que le han permitido dar soporte técnico en la reparación e instalación de las impresoras térmicas de las unidades de marcado de alto y bajo costo. Asimismo, se cuenta con el soporte técnico de especialistas en Argentina y México de la unidad de marcado de alto costo. Finalmente, la empresa cuenta con equipos demostrativos, que pueden ser ofrecidos a clientes, mientras su impresora es reparada, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente.

1.2.4 Capacidad Logística

El área logística está conformada por tres personas (ver anexo 28), que poseen los conocimientos suficientes para el manejo de la misma. La empresa ha ido desarrollando la capacidad de respuesta rápida en los despachos de productos, lo que le ha permitido realizar entregas el mismo día que han sido solicitados por los clientes. Con frecuencia, para lograr este objetivo, se necesita el apoyo del área comercial para la realización del despacho. Asimismo, dada la ubicación céntrica de la empresa, y el acceso a diferentes zonas de Lima, permite al personal de transporte poder llegar en menor tiempo a entregar productos, especialmente, los enviados a las agencias de transporte interprovincial que se encuentran en zonas aledañas.

Además, dado el pequeño inventario y la reducida variabilidad de productos que maneja la empresa, le permite poder realizar desgloses de productos y entregas parciales sin perder el control del mismo.

1.2.5 Capacidad de Infraestructura

La empresa tiene arrendado una oficina de 60 m2 en el Cercado de Lima, donde se desarrollan las actividades comerciales y administrativas. Dentro de esta oficina se encuentra un pequeño almacén de 6 m2, usado exclusivamente para albergar los productos que la empresa va a comercializar, principalmente, los materiales y equipos de la unidad soluciones de marcado de alto y bajo costo.

Adicionalmente, la empresa también cuenta con un depósito de 6 m2, ubicado en la casa de uno de los accionistas usado principalmente para almacenar materiales administrativos y equipos de oficina, como archivadores, impresoras y computadoras.

1.2.6 Capacidad Financiera

A julio del presente año, Coelpra cuenta con un capital de trabajo de S/455 739, siendo su NOF S/416 110 (ver anexo 27, donde se muestra los estados financieros de la empresa). Además, la empresa cuenta con una línea de crédito aprobada por el banco BCP de S/147 000 a una TEA de 20% a 24 meses, la cual está disponible para ser utilizada.

Los accionistas no podrán realizar préstamos a la empresa, por lo que su única fuente de ingresos es la propia utilidad que pueda generar en sus operaciones o acceder a un préstamo bancario. Las ventas han caído, por la cual al 31 de julio la empresa presenta una pérdida acumulada de - S/13 214. Este resultado podrá complicar el acceso a préstamos bancarios en el corto plazo. La empresa está apalancando sus compras a través de sus principales proveedores.

Asimismo, ha presentado deudas incobrables por dos clientes que han dejado de operar, lo que generó, en su momento, problemas de liquidez, que hoy han sido superados. La deuda incobrable asciende a un monto aproximado de S/ 52 000.

En conclusión, la capacidad financiera de la empresa es limitada, y debe apoyarse en la línea de crédito de sus proveedores para grandes volúmenes de compra. Tampoco puede ofrecer extensas líneas de crédito a sus clientes, por el riesgo que esto representó en el pasado en la liquidez de la compañía.

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Coelpra ha ido creciendo en ventas hasta 2015, producto de encuentros fortuitos y proyectos mineros que se han ido desarrollando. De las cinco unidades de negocios, dos de ellas, soluciones de marcado de alto costo y AGI, representan el 92% de las ventas y 84% de las utilidades de la empresa. Ambas unidades atiende al mismo cliente, que es la empresa contratista eléctrica, encargada de desarrollar proyectos mineros y de infraestructura.

Asimismo, para incrementar las ventas en las otras unidades de negocio, se deben desarrollar nuevas capacidades que demanda una mayor inversión, lo cual se ve limitando por la parte financiera de la empresa.

Finalmente, la capacidad más grande de Coelpra se encuentra en su recurso humano, cuyos conocimientos y experiencia permiten manejar eficazmente las actividades claves para la operación de la misma. De acuerdo a todo lo analizado, y en base a lo que buscan alcanzar los accionistas, se define la estrategia que la empresa Coelpra debería seguir, partiendo de la misión y visión.

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

2.1 MISIÓN

Para poder definir la misión, debemos responder las preguntas: ¿qué necesidad se satisface? y ¿a quién lo satisface? La misión es importante, pues es la razón de ser de la empresa, la cual no cambiara en el tiempo.

Abastecer de materiales eléctricos industriales, a aquellas empresas involucradas en la cadena de desarrollo de proyectos mineros o de infraestructura en el país.

2.2 VISIÓN

Ser líder en el mercado peruano, abasteciendo de materiales eléctricos industriales a un precio competitivo y en el menor plazo.

Objetivo fundamental: ser el líder, tener la mayor participación de mercado en las unidades de negocio presente, generando el mayor volumen de ventas de los materiales eléctricos industriales que comercializamos.

Marco Operación: mercado de Perú.

Marco competitivo: Abastecer de materiales eléctricos industriales.

Ventajas competitivas: precio competitivo y en el menor plazo.

Panorama del futuro implícito: 05 años. Ofrecer un precio competitivo, en el menor plazo de entrega, con una mayor tecnología.

2.3 VALORES

- Respeto: a los clientes, proveedores y colaboradores.
- Honestidad: no hacer nunca un mal uso de la confianza otorgada por la empresa y compañeros de trabajo.
- Integridad: ser consecuentes con lo que decimos y hacemos. Ofrecemos lo que podemos cumplir y cumplimos lo que ofrecemos.
- Compromiso: conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de los objetivos. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad.

- Trabajo en equipo: no buscamos individualidades, sino que creemos que el apoyo entre los integrantes de un área y entre áreas nos llevará a cumplir los objetivos trazados.
- Mejora continua: planificamos, ejecutamos y supervisamos nuestros procesos en busca de la excelencia.

2.4 ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia debe responder a las siguientes preguntas: "*how to win? where to play?*", es decir en dónde estamos compitiendo y cómo vamos a ganar. La empresa está compitiendo en un mercado industrial donde hay grandes empresas comerciales con años de experiencia y que tienen un variado portafolio de productos eléctricos. Asimismo, los clientes buscan tener respuesta rápidas a sus necesidades, y que estas puedan ser confiables y al menor precio.

Por todo lo visto anteriormente, la estrategia que debe seguir Coelpra es:

Cada dos años ir agregando, a la lista de materiales eléctricos que distribuye, la representación de una nueva marca que permita poder seguir cubriendo las necesidades de sus clientes, a un precio competitivo y en el menor plazo de entrega.

La empresa no cuenta con un gran respaldo financiero y su recurso humano también es limitado, por lo que debe decidir en qué unidades va a trabajar para ser rentable y cumplir con su visión y misión.

2.5 UNIDADES DE NEGOCIOS A SALIR

A continuación se menciona las unidades de negocio en la cual Coelpra debería salir.

2.5.1 Automatización Industrial

La empresa debe salir de esta unidad por las siguientes razones:

- Los ingresos y utilidades que genera esta unidad son un pequeño porcentaje (2% y 1% respectivamente) del total de ingresos y utilidades que genera toda la empresa con las otras unidades de negocio.
- El tratar de incrementar las ventas en esta unidad, va a demandar desarrollar una serie de capacidades que actualmente la empresa no tiene. Entre ellos, incrementar la fuerza de ventas con ejecutivos comerciales especializados en el rubro de

automatización, que ya cuenten con una cartera de clientes. Además, se necesita invertir en la investigación de una nueva marca del exterior que pueda ser competitiva y de la cual Coelpra pueda obtener la representatividad para su comercialización. Asimismo, financiamiento para realizar una compra inicial de productos que puede ascender a $25 000, y para ampliar la capacidad del almacén actual. Desarrollar todas estas capacidades va a demandar una mayor inversión y tiempo, lo cual se ve limitada por la actual capacidad financiera.

Se recomienda que la marca Wieland Electric pase a formar parte de la unidad de negocio AGI, para poder seguir atendiendo a los dos clientes que consumen con frecuencia esta marca.

2.5.2 Iluminación LED

La empresa debe salir de esta unidad por las siguientes razones:

- Los ingresos y utilidades que genera esta unidad son un pequeño porcentaje (1% y 0,4% respectivamente) del total de ingresos y utilidades que generan las otras unidades de negocio.
- El tratar de incrementar las ventas en esta unidad, va a demandar desarrollar una serie de capacidades que actualmente la empresa no tiene. Entre ellos, contar con ejecutivos comerciales especializados en el rubro de iluminación, que ya cuenten con una cartera de clientes, y con personal técnico experimentado para el soporte post venta. Además, se va a requerir de una inversión de más de $10 000 para investigar nuevas marcas y ampliar la capacidad del almacén para alojar los nuevos productos a comercializar. Desarrollar todas estas capacidades va a demandar una mayor inversión y tiempo, lo cual se ve limitada por la actual capacidad financiera.
- Riesgo de desenfocarse de la unidad de soluciones de marcado de alto costo, que hasta el día de hoy genera los mayores ingresos.

Se recomienda que los equipos de iluminación LED, pasen a formar parte de la unidad de negocio AGI, para seguir atendiendo al único cliente que consumen con frecuencia este producto.

2.6 UNIDADES DE NEGOCIOS A CRECER

A continuación se menciona las unidades de negocio en la cual Coelpra debe continuar, y las acciones a tomar en cada una de ellas para un crecimiento.

2.6.1 Soluciones de Marcado de Alto Costo

La empresa debe seguir en esta unidad, dado que le genera la mayor utilidad a la empresa (57%). Además, la rivalidad entre los competidores es baja, lo cual permite a Coelpra seguir creciendo y liderar este segmento de mercado. La empresa ha ganado experiencia y conocimiento en brindar estas soluciones.

Asimismo, las capacidades que tiene que desarrollar la empresa para incrementar el volumen de ventas, no van a demandar altos recursos financieros. Coelpra debe buscar proteger su canal de abastecimiento, a través de un mayor volumen de compra al proveedor Future Electronics, la cual debe ser informada a la fábrica de Tyco Industrial para que estén enterados del trabajo que viene realizando Coelpra en Perú. Con esta acción, Coelpra busca proteger su canal de abastecimiento, creando relaciones entre su proveedor y Tyco Industrial.

Por otro lado, se debe ampliar los canales de venta a través de empresas comercializadoras que tengan un mayor alcance con ciertos clientes, a los cuales Coelpra aún no ha llegado. Ello, les permitirá incrementar su volumen de compras, para reducir los costos de importación, y negociar posibles descuentos. Asimismo, lograría incrementar sus ventas, y tener escala de precios con las que pueda responder ante descuentos que pueda solicitar el cliente.

Finalmente, el área Comercial debe buscar una mayor relación con las empresas contratistas, no solo con el área de compras, sino también con el área de presupuestos y proyectos. Esto le permitirá saber las demandas de mangas 'termocontraibles' a futuro, para estimar los niveles de inventario de cada medida. Todas estas capacidades a desarrollar permitirán incrementar el volumen de ventas en esta unidad de negocio.

2.6.2 Soluciones de Marcado de Bajo Costo

A pesar que esta unidad representa un bajo porcentaje de las ventas y utilidades que genera la empresa, tan solo el 5% y 9% respectivamente. Su continuidad es importante porque permite a la empresa conocer de cerca los cambios que se podrían dar en el mercado de soluciones de marcado para cables y reaccionar rápidamente. Es decir, en caso los contratistas, que son los principales clientes de las soluciones de marcado alto costo, prefiriesen emplear las soluciones de marcado a bajo costo, Coelpra estará preparada para atender esta nueva demanda.

Asimismo, la empresa es conocida por dar soluciones de marcado, tiene conocimiento y experiencia adquirida en el transcurso de los años, que permite brindar un amplio portafolio de soluciones de acuerdo al tipo de cliente.

La empresa debe permanecer en esta unidad, pero no debe destinar mayores recursos operativos, dado el bajo porcentaje de ventas que representa dentro de la estructura de la empresa.

2.6.3 AGI

La empresa debe seguir en esta unidad, dado que le genera el 33% de la utilidad bruta. Asimismo, permite a Coelpra poder especializarse en el segmento de contratistas eléctricos y ganar mayor poder de negociación ante ellos.

A pesar que esta unidad es la que más recursos consume en las operaciones de búsqueda de productos y despachos; es clave para conocer lo que el mercado de contratistas eléctricos necesita, es decir, que marcas o materiales con frecuencia requieren estos clientes. De acuerdo a esta información, Coelpra podrá evaluar las posibles marcas o materiales a distribuir de manera directa a través de una importación. Esto permite la ampliación del portafolio de productos y la creación de nuevas unidades de negocio.

Finalmente, Coelpra tiene las personas adecuadas en el área de operaciones para el desarrollo de las capacidades que le permitirán tener una mayor relación con los proveedores, quienes son piezas fundamentales en este negocio. Además, las capacidades a desarrollar no van a demandar una alta inversión.

2.7 UNIDAD DE NEGOCIO A EVALUAR SU INGRESO

2.7.1 Soluciones de aislamiento para cables eléctricos

En la unidad AGI, el producto más vendido son las mangas 'termocontraibles' para aislar en la marca Woer, la cual representa un 16.6% de toda la unidad, ver anexo 30.

Solo la venta de este producto, a setiembre de este año, representa el 8.5% del total de ventas de la empresa. Asimismo, la venta de cada producto genera a la empresa una contribución promedio del 60%.

Aun esta marca no cumple con el total de los requisitos para ser considerada como una unidad de negocio, pero se espera que en los próximos dos años sí lo sea. Para ser considera como una unidad de negocio debe cumplir con las siguientes condiciones:

1.- Representar un 20% de las ventas generadas en la unidad AGI o más de S/100 000. A setiembre del presente año, representa el 16.6% de las ventas de toda la unidad.

2.- Tener frecuencia de venta y rotación. Desde marzo a setiembre, el producto ha sido comercializado cada mes en magnitudes distintas.

3.- Tener proyección de crecimiento. Las ventas logradas en este material eléctrico se han dado exclusivamente a empresas contratistas eléctricas. Pero también son requeridas por empresas que fabrican tableros y empresas comerciales. Es decir, el mercado que requiere este material es amplio, y Coelpra solo está presente en un segmento.

4.- Requerir para su desarrollo capacidades que hagan sinergia con las que cuenta la empresa. Si Coelpra desea ingresar a otros canales de ventas, como son las empresas que fabrican tableros eléctricos o las empresas comercializadoras, debería analizar la posibilidad de realizar una importación de esta marca para ser competitivo en precio. Ello le demandaría una inversión inicial de 15 mil dólares, solo en abastecimiento de productos. Además, debería ampliar su capacidad de infraestructura de almacén para albergar estos productos.

La empresa conoce mejor el segmento de contratistas, pero aún tiene mucho que analizar el segmento de 'tableristas' y empresas comerciales, por lo cual también tendría que desarrollar su capacidad comercial para los otros segmentos. En resumen, la empresa va a necesitar desarrollar una serie de capacidades, que por el momento será complicado desarrollar por los recursos financieros que demandan. Se recomienda que la empresa no pierda de vista estos productos, y que, semestralmente, pueda analizar su crecimiento, así como realizar un estudio de mercado de esta marca Woer.

2.8 CAPACIDADES A DESARROLLAR

Las capacidades que tiene que desarrollar la empresa para lograr su crecimiento son:

2.8.1 Capacidad de Ventas

La empresa debe buscar un mayor acercamiento y mejorar las relaciones con sus clientes contratistas eléctricos. No solo debe mantener contacto con los compradores que se encuentran en Lima, sino también buscar tener contacto con los ingenieros de proyectos y los supervisores en obra que normalmente se encuentran en provincia. Como ya se mencionó será difícil poder concretar visitas a un proyecto que se encuentra en el interior

del país, pero se debe buscar medios alternativos como correos, llamadas y, en algunos casos, redes sociales, que permitan ese acercamiento a los ingenieros y supervisores en obra.

Para la unidad de soluciones de marcado de alto costo, Coelpra debe manejar nuevos canales de venta, a través de medianas empresas comercializadoras conocidas en el sector. Estas distribuidoras tienen la capacidad de atender listados completados de materiales solicitados por los clientes. Para ello, la empresa debe desarrollar una propuesta de valor para este nuevo tipo de cliente.

2.8.2 Capacidad de Marketing

La empresa debe desarrollar una capacidad de marketing que le permita impulsar las ventas en cada unidad de negocio, y logre posicionarla ante todo los contratistas y usuarios finales, como el proveedor de soluciones de marcado de alto costo y de otros productos eléctricos que son requeridos con urgencia. Para ello, se deben realizar las siguientes a actividades.

- Desarrollar campañas promocionales que impulsen la venta.
- Desarrollar publicidad dirigido al segmento de contratistas y usuarios finales, dando a conocer los productos y beneficios que la empresa puede ofrecer.
- Presencia en ferias del rubro como Extemin en Arequipa o Expomin en Lima. Esto se deberá realizar a partir del 2018 por el grado de inversión que demanda.

2.8.3 Capacidad Investigación

Cada dos años se debe obtener la representación de una nueva marca a comercializar, para ello se deben realizar las siguientes actividades. Búsqueda e investigación de nuevas marcas a comercializar, en base a un análisis de los requerimientos que recibe por parte de sus clientes en la unidad AGI, así como monitorear a la competencia, y conocer los nuevos productos y promociones que puedan estar lanzando.

Investigar y desarrollar una nueva línea de producto, que permitan ampliar el portafolio de soluciones de marcado que se viene ofreciendo, es decir, no solo concentrarse en soluciones de marcado para cables, sino también para equipos de conexión que forman parte de un tablero eléctrico.

2.8.4 Capacidad Logística

Las capacidades a desarrollar son las siguientes:

- Mejorar la planificación de la demanda de los productos concernientes a la unidad de soluciones de marcado de alto costo para evitar roturas de inventario o el sobre stock en algunos modelos. Objetivo atender a los clientes de manera inmediata.

- Lograr acuerdos comerciales con los proveedores y fábrica Tyco de la unidad soluciones de marcado alto costo, que permita proteger el canal de abastecimiento, reduciendo el riesgo que otras empresas puedan acceder a comercializar la marca. Estos acuerdos, deben permitir que la empresa mantenga su flexibilidad en el abastecimiento de los productos.

- Desarrollar una relación estrecha con los proveedores locales, de la unidad AGI, que permita a Coelpra conocer los inventarios y pecios actuales de ellos, para reducir los tiempos respuesta de una cotización. Evaluar y clasificar a los proveedores de acuerdo al precio ofrecido y a su desempeño en la atención.

- Logística rápida para el recojo y entrega de productos, a través de un personal en campo que pueda desplazarse a diferentes lugares. Este perfil debe contar con el conocimiento, experiencia y un medio de transporte adecuado para cumplir con la promesa de entrega en el menor tiempo.

2.8.5 Capacidad de Infraestructura

La empresa cuenta con una oficina comercial de 60m2, dentro de la cual se encuentra un pequeño almacén de 6 m2. Adicionalmente, cuenta con otro depósito de 6 m2 en la casa de uno de los accionistas. Por el momento, no es necesario ampliar esta capacidad de la oficina o el almacén. Se sugiere planificar, en un horizonte de dos años, la ampliación de esta capacidad a medida que el volumen de los productos a almacenar se incremente por la llegada de nuevas marcas o el incremento de la demanda de las unidades presentes.

2.8.6 Capacidad Financiera

Definitivamente, para seguir creciendo y desarrollar todas las capacidades mencionadas en los párrafos anteriores, Coelpra debe incrementar su capital de trabajo.

Se debe buscar apalancar la mayoría de compras a través de proveedores en el mayor plazo posible. Ello, solamente si el costo financiero de hacerlo por el proveedor es menor al del banco. Además, se debe buscar tener los el nivel de inventario adecuado para atender la demanda. Asimismo, buscar otros medios de pago con los principales clientes, tales como *factoring* que permitan reducir el riesgo de incobrable y aumentar la liquidez. Realizando estas acciones, se podría reducir el NOF, con la cual no sería necesario obtener recursos negociados.

En caso los recursos propios sean insuficientes y la NOF mayor, la empresa debe buscar recursos negociados a través de bancos o cajas municipales cuya TEA sea menor al 20 %, que en la actualidad lo ofrece el banco BCP.

2.9 ESTRUCTURA FORMAL PROPUESTA

A raíz del crecimiento en ventas registrado en el 2015 (más de dos millones de soles) la empresa decidió ampliar el número de trabajadores con el objetivo de poder incrementar sus ventas.

Coelpra cuenta con ocho trabajadores, según organigrama del anexo 28. De ellas, tres personas se desempeñan en el área comercial y tres personas en el área logística. Ambas áreas son fundamentales para desarrollar este negocio, según lo visto en la cadena de valor.

Debido al entorno externo del país, en este año se ha reducido el número de proyectos mineros y de infraestructura, lo que ha ocasionado que la demanda de la principal unidad de negocio de la empresa se vea afectada. Por lo tanto, las ventas se han reducido en aproximadamente un millón de soles y, al tener mayores gastos de planilla, en comparación al año anterior, la empresa presente una pérdida a julio de S/13 214 (ver anexo 27).

De acuerdo a lo visto en el análisis externo, a pesar que habrá un crecimiento en el PBI, el desarrollo de nuevos proyectos mineros y de infraestructura para el siguiente año será similar al 2016. Por lo cual, la empresa debe reestructurar su equipo humano que le permita poder desarrollar todas las capacidades indicadas y generar utilidades.

En el anexo 31, se observa la nueva estructura que la empresa debe implementar, la misma que solo cuenta con cinco personas. El Gerente General se encargará de la comercialización de los productos de la unidad AGI. Asimismo, también se contara con

tres áreas externas a la empresa, como el estudio contable, asesor de marketing y *merchandising*, y un estudio de reclutamiento de nuevo personal.

El área de Investigación y Desarrollo de nuevas marcas se implementaría en setiembre del 2017. Ello dependerá de la situación financiera de la empresa en ese momento.

La remuneración del personal será fija y variable. La parte fija será el sueldo actual que cada uno recibe, y la parte variable será una bonificación trimestral por el desempeño del grupo, que será medido por las utilidades generadas en ese periodo.

3. CONCLUSIONES

La estrategia debe ser revisada cada año, y verificar si hay que modificar algo. De acuerdo a los cambios del entorno externo, la estrategia puede variar.

En el presente trabajo se ha definido la estrategia que la empresa debe seguir, pero esto no será suficiente para poder garantizar el éxito de la misma. La Gerencia General debe trabajar en la implementación de esta estrategia, encargarse de comunicar y verificar que todos hayan entendido la estrategia de la empresa.

Asimismo, debe generar una mejor relación entre todos sus subordinados, que le permita conocerlos más. La cual debe partir por una preocupación genuina por la persona, y se logrará al compartir tiempo y saber escuchar a cada uno de ellos. Esto es importante porque son las personas las que permiten que la estrategia pueda implementarse.

La Gerencia General, debe empezar a trabajar en los sistemas de control, remuneración e información dentro de la empresa, pues esto permitirá que la estrategia pueda implementarse.

BIBLIOGRAFÍA

MRE, EY, Proinversion, "Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015 / 2016". Información disponible en: Ey.com/PE/EYPeruLibrary, obtenido el 15 de noviembre del 2016.

EY, "14to Barómetro de la Confianza para la Inversión". Información disponible en: Ey.com/PE/EYPeruLibrary, obtenido el 15 de noviembre del 2016.

Proinversión, "¿Por qué invertir en el Perú?". Información disponible en: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_dic16.pdf, obtenido el 06 de diciembre del 2016.

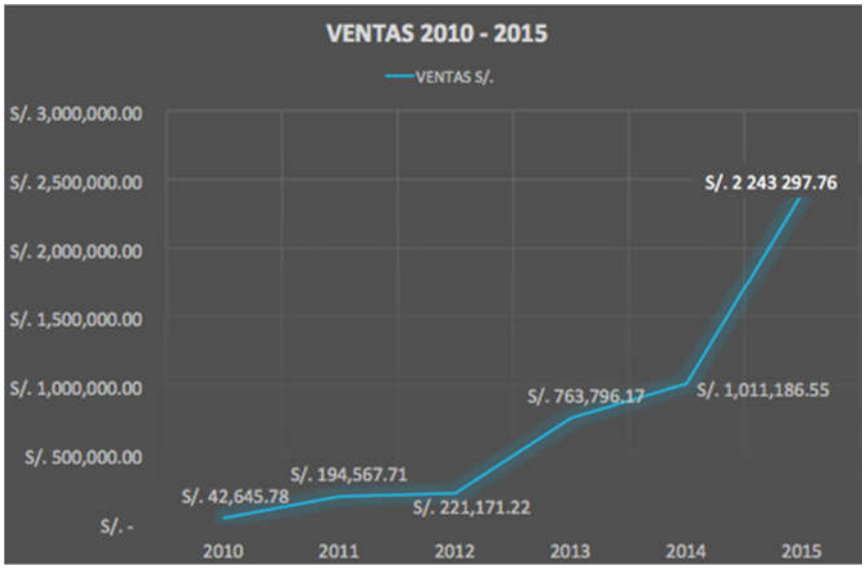
Proinversión, "Oportunidades de inversión en infraestructura pública y servicios públicos – Proinversión (Proyectos por Iniciativa Estatal y Privada) 2016 – 2018". Información disponible en: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/PPT_CARTERA_Y_PROYECTOS/ppt%20proyectos%20proinversion%2028%2011%202016(1).pdf, Obtenido el 06 de diciembre del 2016.

Porter, Michael, "Que es la estrategia". Harvard Business Review.

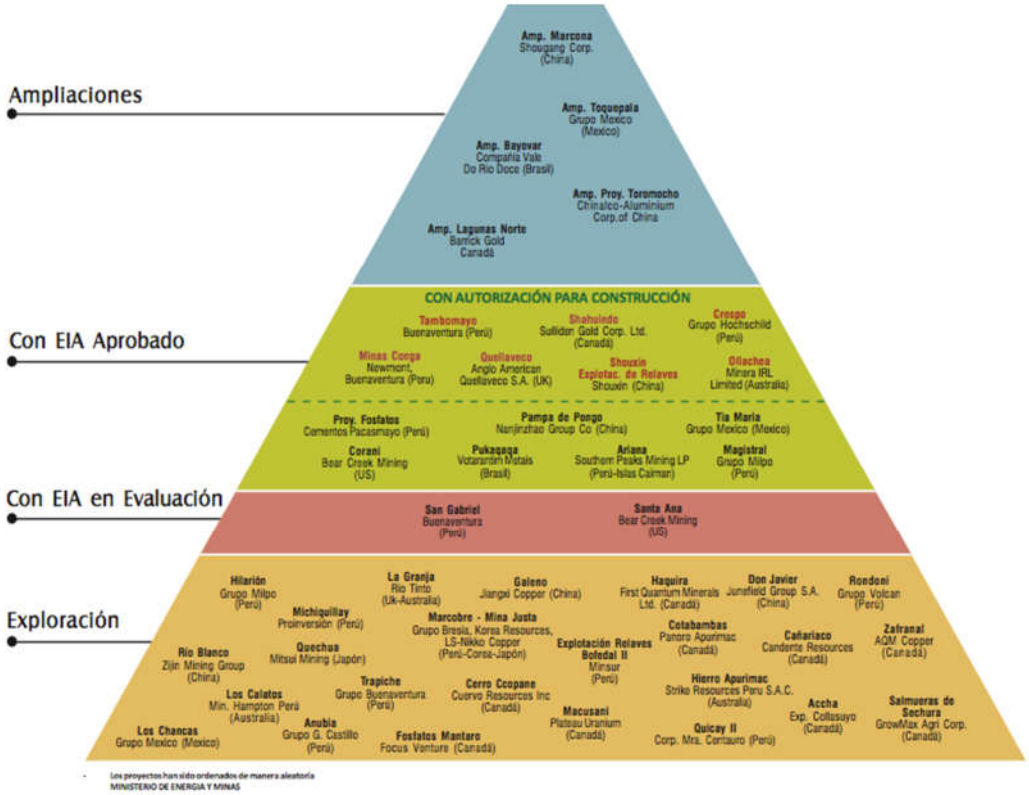
Porter, Michael, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Harvard Business Review.

ANEXOS

Anexo 1 Ventas del 2010 al 2015



Anexo 2 Cartera estimada de proyectos mineros

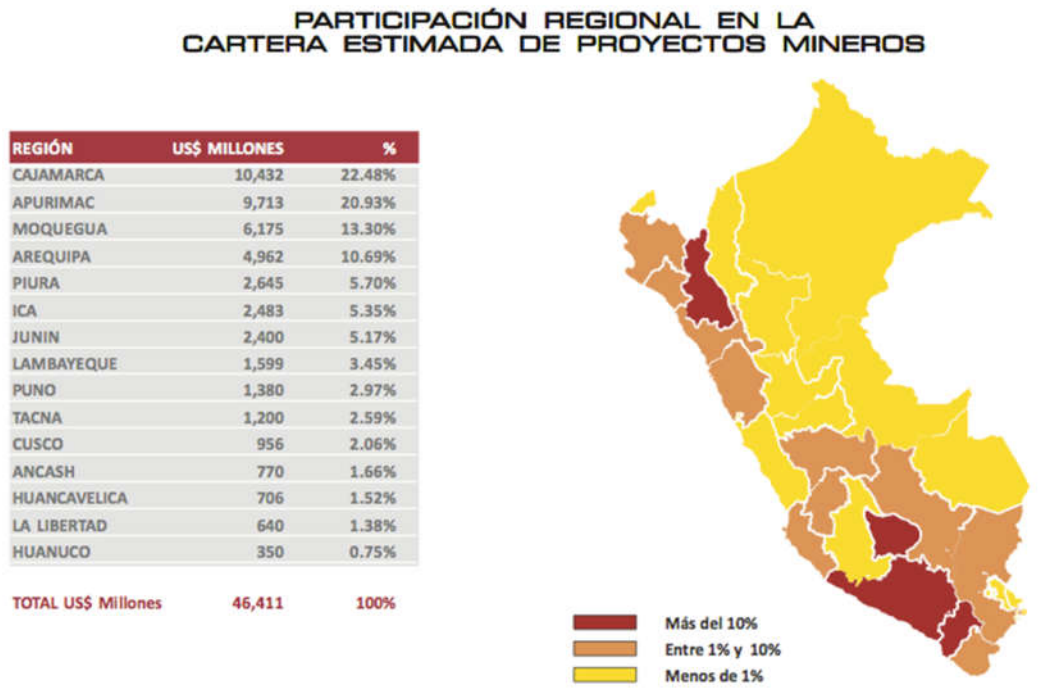


Anexo 3 Cartera estimada de los principales proyectos mineros para los próximos 5 años

CARTERA ESTIMADA DE PRINCIPALES PROYECTOS MINEROS

EMPRESA	NOMBRE DEL PROYECTO	REGIÓN	MINERAL PREDOMINANTE	INICIO OPER. ESTIMADO	INVERSIÓN US$ MM	PRODUCCIÓN POR AÑO ADICIONAL
INVERSIONES MAYORES A US$ 100 MILLONES						
AMPLIACIONES						
SOUTHERN PERU COPPER CORP.	**Ampliación Toquepala**	TACNA	Cu	jul-18	1,200	100,000 TMF/Cu y 3,100 TM/Mo
COMPANIA MINERA MISKI MAYO S.R.L.	**Ampliación Bayovar**	PIURA	Fosfatos	jul-17	520	Ampl. de 3.9 a 5.8 Mill TM/Fosfatos
SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	**Ampliación Marcona**	ICA	Fe	dic-18	1,500	3.5 Mill TM/Fe
MINERA CHINALCO PERÚ S.A.	**Ampliacion Toromocho**	JUNIN	Cu	dic-19	1,350	25,000 TMF/Cu
MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.	**Ampliacion Lagunas Norte**	LA LIBERTAD	Au	dic-21	640	240,000 Oz/Au
CON E.I.A. APROBADO / EN CONSTRUCCIÓN						
ANGLO AMERICAN QUELLAVECO S.A.	**Quellaveco**	MOQUEGUA	Cu	ene-19	5,000	225,000 TMF/Cu
MINERA YANACOCHA S.R.L.	**Minas Conga**	CAJAMARCA	Cu, Au	por definir	4,800	680,000 Oz/Au y 54,000 TMF/Cu
COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.	**Crespo**	CUSCO	Au - Ag	2020	120	2.7 M Oz/Ag y 28,000 Oz /Au
MINERA SHOUXIN PERU S.A.	**Explotacion de relaves**	ICA	Cu, Fe, Zn	2016	239	19,040 TMF/Cu, 29,988 TMF/Zn y 80,580 TM/Fe
SHAHUINDO S.A.C.	**Shahuindo**	CAJAMARCA	Au	dic-16	132	84,000 Oz/Au y 167,000 Oz/Ag
BEAR CREEK MINING COMPANY	**Corani**	PUNO	Ag	dic-20	664	8 Mill. Oz/Ag
MINERA KURI KULLU S.A.	**Ollachea**	PUNO	Au	abr-18	180	113,000 Oz/ Au
FOSFATOS DEL PACIFICO S.A.-FOSPAC	**Proyecto Fosfatos**	PIURA	Fosfatos	2019	500	500,000 TM/Fosfatos
SOUTHERN PERU COPPER CORP.	**Tia Maria**	AREQUIPA	Cu	por definir	1,400	120,000 TMF/Cu
COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	**Tambomayo**	AREQUIPA	Au, Ag	dic-16	340	150.000 Oz/Au y 3M Oz/Ag
JINZHAO MINING PERU S.A.	**Pampa de Pongo**	AREQUIPA	Fe	ene-21	1,500	15 Mill TM/Fe
COMPAÑIA MINERA MILPO S.A.A.	**Pukaqaqa**	HUANCAVELICA	Cu-Mo	2018	706	40,000 TMF/Cu
COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.A.	**Magistral**	ANCASH	Cu	2018	300	60,000 TMF/Cu
ARIANA OPERACIONES MINERAS S.A.C	**Ariana**	JUNIN	Cu, Zn, Au, Ag	2018	200	
CON E.I.A. PRESENTADO / EN EVALUACIÓN						
BBEAR CREEK MINING COMPANY - SUC PERU	**Santa Ana**	PUNO	Ag	por definir	71	5M Oz/Ag
COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	**San Gabriel (Ex-Chucapaca)**	MOQUEGUA	Au	2019	520	150,000 Oz/Au y 3.5 Mill Oz/Ag
EN EXPLORACIÓN						
MARCOBRE S.A.C.	**Marcobre (Mina Justa)**	ICA	Cu	2020	744	110,000 TMF/Cu
PROINVERSION	**Michiquillay**	CAJAMARCA	Cu	2021	1,000	187,000 TMF/Cu
APURIMAC FERRUM S.A.	**Hierro Apurimac**	APURIMAC	Fe	2021	2,300	20 Mill TM/Fe
CAÑARIACO COPPER PERU S.A.	**Cañariaco**	LAMBAYEQUE	Cu	2020	1,599	119,000 TMF/Cu
COMPAÑIA MINERA MILPO S.A.A.	**Hilarión**	ANCASH	Zn	2019	470	
COMPAÑIA MINERA QUECHUA S.A.	**Quechua**	CUSCO	Cu	2021	490	60,000 TMF/Cu
JUNEFIELD GROUP S.A.	**Don Javier**	AREQUIPA	Cu	Por definir	600	
LUMINA COPPER S.A.C.	**Galeno**	CAJAMARCA	Cu, Mo, Au, Ag	2021	3,500	350,000 TMF/Cu, 82,000 Oz/Au, 2,300 TM/Mo, 2 M Oz/Ag
MINERA ANTARES PERU S.A.C.	**Haquira**	APURIMAC	Cu-Mo	2019	2,800	193,000 TMF/Cu
MINERA HAMPTON PERU S.A.C	**Los Calatos**	MOQUEGUA	Cu-Mo	2020	655	45,000 TMF/Cu y 1,900 TMF/Mo
MINERA CUERVO S.A.C.	**Cerro Ccopane**	CUSCO	Fe	Por definir		
RIO BLANCO COPPER S.A.	**Rio Blanco**	PIURA	Cu	2021	1,500	200,000 TMF/Cu
RIO TINTO MINERA PERU LIMITADA S.A.C.	**La Granja**	CAJAMARCA	Cu	2021	1,000	500,000 TMF/Cu
SOUTHERN PERU COPPER CORP.	**Los Chancas**	APURIMAC	Cu	2021	1,560	80,000 TMF/Cu
AMERICAS POTASH PERU S.A.	**Saimueras de Sechura**	PIURA	Potasio	Por definir	125	250,000 TM/KCl
COMPAÑIA MINERA VICHAYCOCHA S.A.	**Rondoni**	HUANUCO	Cu	2019	350	50,000 TMF/Cu
MINERA AQM COPPER PERU S.A.C.	**Zafranal**	AREQUIPA	Cu, Au	2021	1,122	103,000 TMF/Cu y 30,000 Oz/Au
EXPLORACIONES COLLASUYO S.A.C.	**Accha**	CUSCO	Zn, Pb	2018	346	60,000 TMF/Zn y 40,000 TMF/Pb
MANTARO PERU S.A.	**Fosfatos Mantaro**	JUNIN	Fosfatos	Por definir	850	
CORPORACION MINERA CENTAURO S.A.C.	**Quicay II**	PASCO	Au, Cu	Por definir	por definir	
ANABI S.A.C	**Anubia**	APURIMAC	Cu	2016	90	20,000 TMF/Cu
MINSUR S.A.	**Explotacion de relaves Bofedal 2 (B2)**	PUNO	Sn	2017	165	6,300 TM/Sn
PANORO APURIMAC S.A.	**Cotabambas**	APURIMAC	Cu, Au, Ag	2020	1,963	60,000 TMF/Cu,
EL MOLLE VERDE S.A.C.	**Trapiche**	APURIMAC	Cu, Mo, Ag	2019	1,000	
PLATEAU URANIUM	**Macusani**	PUNO	Uranio	2019	300	10.9 Mill TM/U

Anexo 4 Participación Regional en la cartera de proyectos mineros



REGIÓN	US$ MILLONES	%
CAJAMARCA	10,432	22.48%
APURIMAC	9,713	20.93%
MOQUEGUA	6,175	13.30%
AREQUIPA	4,962	10.69%
PIURA	2,645	5.70%
ICA	2,483	5.35%
JUNIN	2,400	5.17%
LAMBAYEQUE	1,599	3.45%
PUNO	1,380	2.97%
TACNA	1,200	2.59%
CUSCO	956	2.06%
ANCASH	770	1.66%
HUANCAVELICA	706	1.52%
LA LIBERTAD	640	1.38%
HUANUCO	350	0.75%
TOTAL US$ Millones	46,411	100%

Anexo 5 Estado de resultados consolidado (2013- Jul 2016)

UNIDADES DE NEGOCIO	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS TOTAL	S/. 763,796.17	100%	S/. 1,011,186.55	100%	S/. 2,243,297.76	100%	S/. 747,233.00	100%
SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	S/. 390,697.12	51%	S/. 706,637.73	70%	S/. 1,479,410.33	66%	S/. 359,227.93	48%
SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	S/. 24,273.33	3%	S/. 35,628.79	4%	S/. 34,075.97	2%	S/. 39,692.85	5%
AGI	S/. 310,170.22	41%	S/. 206,105.78	20%	S/. 688,170.22	31%	S/. 329,074.49	44%
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	S/. 38,655.50	5%	S/. 62,814.25	6%	S/. 41,641.24	2%	S/. 13,258.74	2%
ILUMINACION	0		0		0		S/. 5,978.99	1%
COSTO VENTA TOTAL	S/. 499,812.64	65%	S/. 672,560.61	67%	S/. 1,382,945.26	62%	S/. 464,192.00	62%
SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	S/. 248,982.27	64%	S/. 460,205.24	65%	S/. 847,552.33	57%	S/. 205,934.79	57%
SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	S/. 10,923.00	45%	S/. 14,964.09	42%	S/. 14,311.91	42%	S/. 16,671.00	42%
AGI	S/. 210,915.75	68%	S/. 148,396.16	72%	S/. 488,600.86	71%	S/. 243,085.42	74%
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	S/. 28,991.63	75%	S/. 48,995.12	78%	S/. 32,480.17	78%	S/. 10,209.23	77%
ILUMINACION	0		0		0		S/. 4,962.56	83%
UTILIDAD BRUTA	S/. 263,983.53	35%	S/. 338,625.94	33%	S/. 860,352.50	38%	S/. 283,041.00	38%
SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	S/. 141,714.85	36%	S/. 246,432.49	35%	S/. 631,858.00	43%	S/. 153,293.14	43%
SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	S/. 13,350.33	55%	S/. 20,664.70	58%	S/. 19,764.06	58%	S/. 23,021.85	58%
AGI	S/. 99,254.47	32%	S/. 57,709.62	28%	S/. 199,569.36	29%	S/. 85,989.07	26%
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	S/. 9,663.88	25%	S/. 13,819.14	22%	S/. 9,161.07	22%	S/. 3,049.51	23%
ILUMINACION	S/. 0.00		S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 1,016.43	17%
GASTOS COMERCIAL	S/. 21,877.01	3%	S/. 27,568.74	3%	S/. 94,858.73	4%	S/. 103,067.00	14%
SOLUCIONES DE MARCADO							S/. 42,965.00	12%
AGI							S/. 60,102.00	18%
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL								
ILUMINACION								
GASTOS OPERACIONES					S/. 51,698.29	2%	S/. 22,616.00	3%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 99,385.15	13%	S/. 291,628.25	29%	S/. 321,319.18	14%	S/. 161,675.00	22%
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 142,721.37	19%	S/. 19,428.95	2%	S/. 392,476.30	17%	-S/. 4,317.00	-1%

Anexo 6 Utilidad bruta por unidad de negocio (2013- Jul 2016)

SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS	S/. 390,697.12	100%	S/. 706,637.73	100%	S/. 1,479,410.33	100%	S/. 359,227.93	100%
COSTOS VENTA	S/. 248,982.27	64%	S/. 460,205.24	65%	S/. 847,552.33	57%	S/. 205,934.79	57%
UTILIDAD BRUTA	S/. 141,714.85	36%	S/. 246,432.49	35%	S/. 631,858.00	43%	S/. 153,293.14	43%

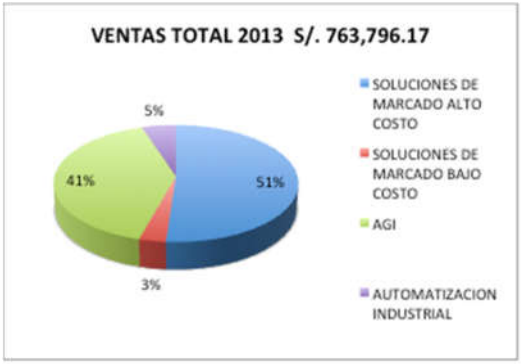
SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS	S/. 24,273.33	100%	S/. 35,628.79	100%	S/. 34,075.97	100%	S/. 39,692.85	100%
COSTOS VENTA	S/. 10,923.00	45%	S/. 14,964.09	42%	S/. 14,311.91	42%	S/. 16,671.00	42%
UTILIDAD BRUTA	S/. 13,350.33	55%	S/. 20,664.70	58%	S/. 19,764.06	58%	S/. 23,021.85	58%

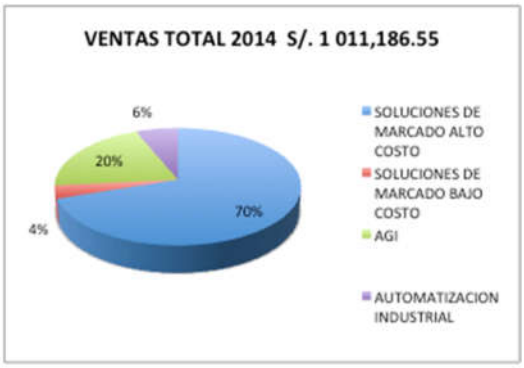
AGI	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS	S/. 310,170.22	100%	S/. 206,105.78	100%	S/. 688,170.22	100%	S/. 329,074.49	100%
COSTOS VENTA	S/. 210,915.75	68%	S/. 148,396.16	72%	S/. 488,600.86	71%	S/. 243,085.42	74%
UTILIDAD BRUTA	S/. 99,254.47	32%	S/. 57,709.62	28%	S/. 199,569.36	29%	S/. 85,989.07	26%

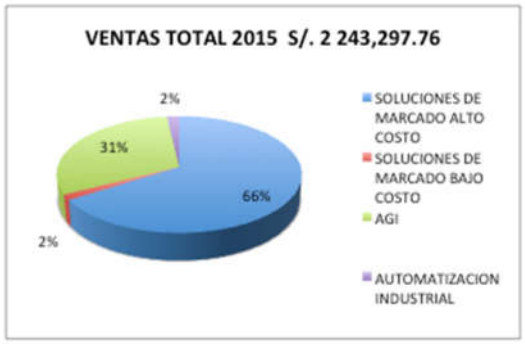
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS	S/. 38,655.50	100%	S/. 62,814.25	100%	S/. 41,641.24	100%	S/. 13,258.74	100%
COSTOS VENTA	S/. 28,991.63	75%	S/. 48,995.12	78%	S/. 32,480.17	78%	S/. 10,209.23	77%
UTILIDAD BRUTA	S/. 9,663.88	25%	S/. 13,819.14	22%	S/. 9,161.07	22%	S/. 3,049.51	23%

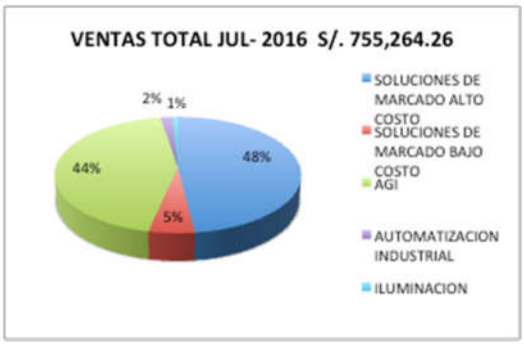
ILUMINACION	2013		2014		2015		jul-16	
VENTAS	S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 5,978.99	100%
COSTOS VENTA	S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 4,962.56	83%
UTILIDAD BRUTA	S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 0.00		S/. 1,016.43	17%

Anexo 7 Distribución de ventas por unidades de negocio (2013- Jul 2016)









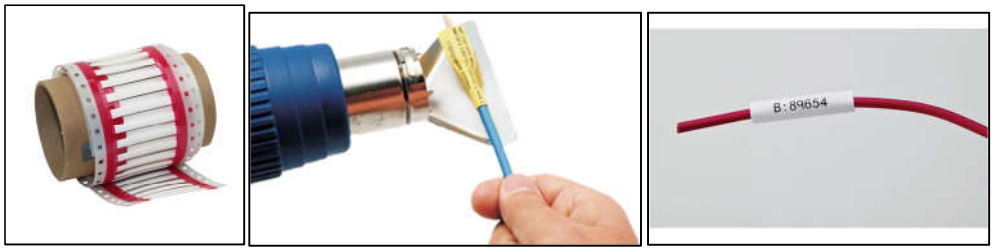
Anexo 8 Productos de Soluciones de Marcado Alto Costo

Manga termocontraible: permite identificar y codificar todo tipo de cables de control y fuerza. Al termocontraerse, por la presencia de calor, los manguitos se fijan fuertemente sobre la aislación y la tinta de impresión queda capturada en el material asegurando una marca durable y permanente sobre el cable eléctrico. La manga termocontraible está compuesto por poliolefina reticulada, la cual es retardante a la llama, resistente a solventes, agentes químicos corrosivos y soporta temperaturas de operación entre –30 a +105 °C.

Impresora de transferencia térmica: permite el rotulado sobre la manga termocontraible, se puede graduar el nivel de intensidad de calor.

Cinta entintada: es la tinta que se aloja en la impresora para realizar la impresión, por lo general es de color negro.

Software de diseño: contiene todo el portafolio de materiales Tyco para realizar el diseño y configurar el tamaño de letra a imprimir, es compatible con el office y con las últimas versiones de Windows.



Mangas 'termocontraibles' Tyco Electronics

Impresora térmica Cinta entintada Software

Anexo 9 Distribución de ventas por producto en soluciones de marcado alto costo

	jul-16	
SOLUCIONES MARCADO ALTO COSTO	S/. 359,227.93	100.00%
Mangas Termocontraibles	S/. 287,771.56	80.11%
Impresora	S/. 36,432.00	10.14%
Placas	S/. 28,855.77	8.03%
Insumos (cintas ribbons)	S/. 6,168.60	1.72%

Anexo 10 Factores de influyen en la decisión de compra de un contratista

Los factores que influyen en la decisión de compra, están regidas en su mayoría por el siguiente orden de importancia:

-Marca, asociada a la calidad del producto
-Menor precio
-Disponibilidad del producto (en stock)
-Flexibilidad y rapidez de atención. Es decir, que pueda despachar el producto en cantidades menores, un sábado por la tarde, donde la mayoría de proveedores no trabaja. O que se pueda atender un pedido a pocas horas de haber sido solicitado.
-Línea de crédito

Anexo 11 Breve reseña de Tyco Electronics

Tyco Electronics, es una empresa americana reconocida a nivel mundial, por su innovación y tecnología. Se encarga de fabricar y comercializar diferentes productos eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones. Tiene 5 unidades de negocio a nivel global:
-Energía
-Industrial (CIS)
-Medicina
-Seguridad
-Telecomunicaciones

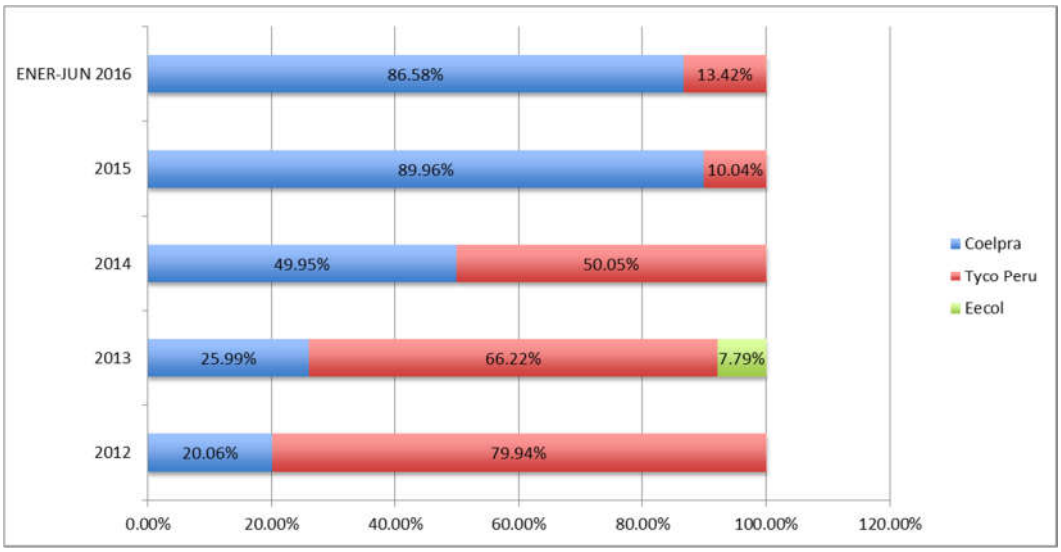
Cada unidad de negocio es independiente y comercializan diferentes líneas de productos, pero hay ciertas excepciones como son los "productos de soluciones de marcado", que tanto la división de energía como la división industrial (CIS) lo comercializan.
La división industrial (CIS) es la responsable de fabricar estos productos a nivel global. Internamente esta división vende estos productos a la división de energía, a un precio de transferencia.

En Perú, la empresa Tyco Perú S.A. es representante de la división energía, comercializando este producto bajo el nombre de "shrinkmark". Por su parte Coelpra, es importador de la división Tyco industrial (CIS), cuyo producto recibe el nombre de "RPS". Actualmente, Coelpra importa estos productos a través de un distribuidor autorizado para la región de Sudamérica, que es la empresa Future Electronics, cuya sede está en Canadá y su almacén en USA.

Anexo 12 Participación de mercado de Coelpra en soluciones de marcado de alto costo

	MONTO IMPORTACION				
	2012	2013	2014	2015	ENER-JUN 2016
Coelpra	$ 27,687.18	$ 49,608.49	$ 105,108.66	$ 240,633.00	$ 55,304.00
Tyco Peru	$ 110,350.39	$ 126,415.93	$ 105,315.97	$ 26,851.33	$ 8,570.00
Eecol		$ 14,880.71			
Totales	**$ 138,037.57**	**$ 190,905.13**	**$ 210,424.63**	**$ 267,484.33**	**$ 63,874.00**

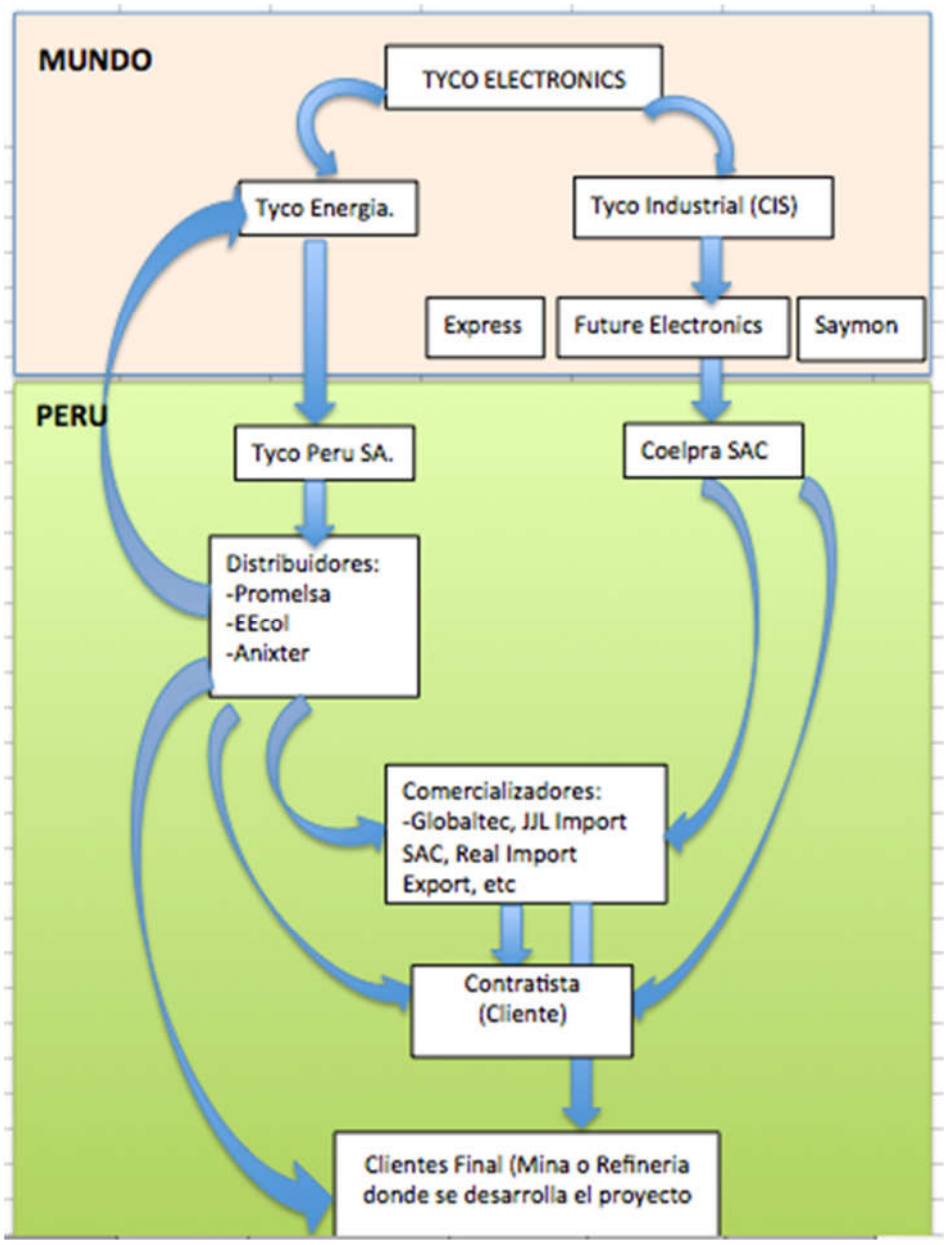
	PARTICIPACION DE MERCADO				
	2012	2013	2014	2015	ENER-JUN 2016
Coelpra	20.06%	25.99%	49.95%	89.96%	86.58%
Tyco Peru	79.94%	66.22%	50.05%	10.04%	13.42%
Eecol	0.00%	7.79%	0.00%	0.00%	0.00%
Totales	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



Anexo 13 Cuadro comparativo entre proveedores – soluciones de marcado alto costo

	Future Electronics	Saymon INC	Express Electrical & Engineering Supplies Ltd
Ubicación	EE.UU	EE.UU	Inglaterra
Tiempo de entrega promedio	2 meses	2 semanas	3 semanas
Programación de compras	Si es necesario	No es necesario	No es necesario
Soporte técnico fabrica	Si	No	No
Monto de Línea de crédito	$50000 a 90 días	$10000 a 30 días	$5000 a 30 días
Costo FOB promedio unit.	$ 0.14	$0.16	$0.13
Tiempo de relación comercial con Coelpra	Desde el 2012	Desde el 2013	Desde el 2015

Anexo 14 Cadena de abastecimiento Coelpra - Tyco Industrial (CIS) / Tyco Perú – Tyco Energía.



Anexo 15 Distribución de las utilidades por unidad de negocio

UNIDADES DE NEGOCIO	2013		2014		2015		jul-16	
UTILIDAD BRUTA	S/. 263,983.53	100%	S/. 338,625.94	100%	S/. 860,352.50	100%	S/. 267,549.51	100%
SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	S/. 141,714.85	54%	S/. 246,432.49	73%	S/. 631,858.00	73%	S/. 153,293.14	57%
SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	S/. 13,350.33	5%	S/. 20,664.70	6%	S/. 19,764.06	2%	S/. 23,021.85	9%
AGI	S/. 99,254.47	38%	S/. 57,709.62	17%	S/. 199,569.36	23%	S/. 87,168.58	33%
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	S/. 9,663.88	4%	S/. 13,819.14	4%	S/. 9,161.07	1%	S/. 3,049.51	1%
ILUMINACION	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 1,016.43	0%

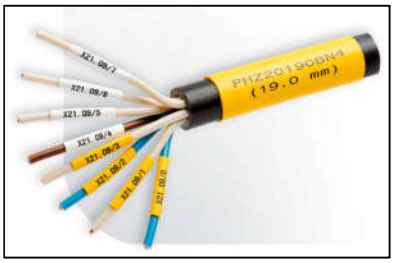
Anexo 16 Productos de Soluciones de Marcado Bajo Costo

Manga termocontraible Hongshang: Físicamente igual a las mangas 'termocontraibles' de alto costo. Permite identificar y codificar todo tipo de cables de control y fuerza. Al termocontraerse, por la presencia de calor, los manguitos se fijan fuertemente sobre la aislación y la tinta de impresión queda capturada en el material asegurando una marca durable y permanente sobre el cable eléctrico. Marca de procedencia china.

Impresora Godex: Impresora térmica, adaptada manualmente para poder imprimir sobre mangas 'termocontraibles'. Marca de procedencia taiwanesa.

Cinta entintada Godex: es la tinta que se aloja en la impresora para realizar la impresión, por lo general es de color negro. Marca de procedencia taiwanesa.

Software de diseño Godex: Este software no contiene la galería de mangas 'termocontraibles', como el software de Tyco. Lo que se ha realizado es una adaptación para poder imprimir sobre estos materiales. Es compatible con el office y con las últimas versiones de Windows. Marca de procedencia taiwanesa.



Anexo 17 Distribución de las ventas por productos en soluciones de bajo costo

	Ventas	
	jul-16	
SOLUCIONES MARCADO BAJO COSTO	S/. 39,692.85	100.00%
Impresora Godex	S/. 31,054.48	78.24%
Mangas Termocontraibles Hongshang	S/. 8,638.37	21.76%
Insumos (cintas ribbons)	S/. 0.00	0.00%
Accesorios (cabezal impresora)	S/. 0.00	0.00%

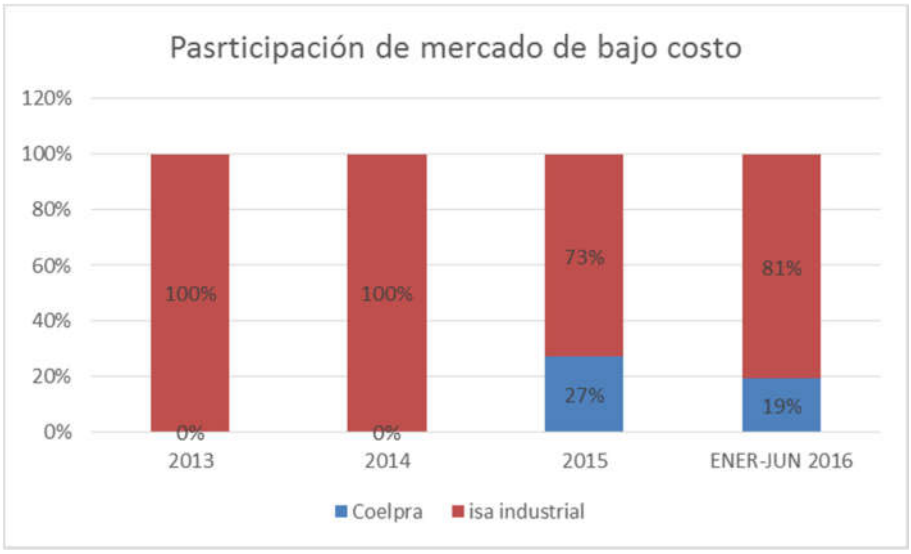
	Ventas Totales julio 2016	Cantidad vendida	Precio Unitario	Costo promedio unitario	Margen de contribucion promedio unitario
Impresora Godex	S/. 31,054.48	11	S/.2,823.13	S/.990.00	S/.1,833.13
Mangas Termocontraibles Hongshang	S/. 8,638.37	45	S/.191.96	S/.112.35	S/.79.61
SOLUCIONES MARCADO BAJO COSTO	S/. 39,692.85				

Anexo 18 Participación de mercado de Coelpra en soluciones de marcado de bajo costo

	IMPORTACIONES DE MARCADORES BAJO COSTO			
	2013	2014	2015	ENER-JUN 2016
Coelpra			$ 4,824.20	$ 4,527.00
isa industrial	$ 20,786.00	$ 34,111.18	$ 13,056.18	$ 19,147.97
Ingelcom				
Identificad				
Total	$ 20,786.00	$ 34,111.18	$ 17,880.38	$ 23,674.97

	PARTUCIPACION DE MERCADO BAJO COSTO			
	2013	2014	2015	ENER-JUN 2016
Coelpra	0%	0%	27%	19%
isa industrial	100%	100%	73%	81%
Ingelcom	0%	0%	0%	0%
Identificad	0%	0%	0%	0%

Nota: Se desconoce el nivel de importaciones que han podido realizar las empresas Identificad e Ingelcom, al parecer le están comprando a una empresa en Perú. Se estima que su volumen de compra sea inferior al de Coelpra.



Anexo 19 Productos de la unidad AGI

En esta unidad de negocio, se ofrece al cliente todos los materiales, equipos y componentes industriales (eléctricos, mecánicos, electrónicos, neumáticos) en diferentes marcas que la empresa cree poder vender.

Algunos ejemplos: contactores eléctricos, llaves termomagneticas, filtros, cables eléctricos, herramientas eléctricas, motores, luminarias, etc.

Anexo 20 Distribución de compras nacional y del exterior

Compras Division AGI (En-Jul 2016)			
	Monto $		Numero de compras
Compras Nacionales	$ 96,271.71	83%	175
Compras de Importación	$ 20,086.12	17%	34
Total	$ 116,357.83		209

LINEA	PROCEDEI	MES	Suma de IMP.DOLARES	Cuenta de MES
AGI	IMPORT	ENERO	4358.37	8
		FEBRERO	5153.6	6
		MARZO	6941.03	8
		ABRIL	1461.84	5
		MAYO	1459.2	4
		JUNIO	393.08	2
		JULIO	319	1
		AGOSTO	371.8	1
	NAC	ENERO	6714.74	19
		FEBRERO	742.36	10
		MARZO	9652.44	30
		ABRIL	37306.49	29
		MAYO	34563.25	33
		JUNIO	3373.47	31
		JULIO	3918.96	23
		AGOSTO	1378.51	16
		SEPTIEMBRE	2861.43	11
Total AGI			120969.57	237

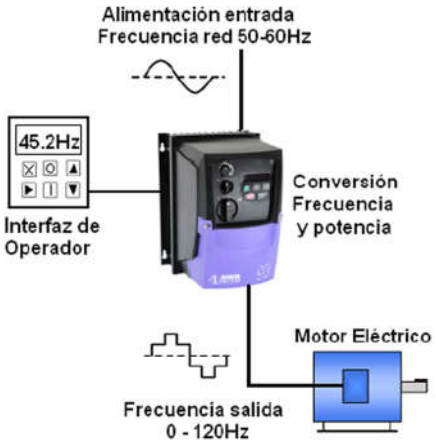
Anexo 21 Productos de Automatización Industrial

Wieland es una empresa alemana, con más de 100 años en el mercado europeo. A diferencia de sus competidores, no presenta grandes innovaciones tecnológicas en los productos de automatización. A continuación se indica los productos de automatización que esta empresa ha desarrollado.

-borneras de conexión, permiten la unión de dos cables eléctricos y la continuidad de la corriente eléctrica.
-relés, son interfaces de potencia que unen el sistema de control (pequeña corriente) con el sistema de potencia (alta corriente)
-fuentes de alimentación, reducen y convierten el voltaje de 220vac a 12 o 24vdc
-protectores contra transientes, protegen una instalación eléctrica contra picos de corriente.

Invertek, es una empresa especializada en variadores de velocidad, cuya fábrica se encuentra en Inglaterra. Es una mediana empresa en comparación a los grandes competidores de su rubro.

-variadores, regulan la velocidad de un motor eléctrico.



Anexo 22 Principales clientes de Automatización Industrial (Enero – Octubre 2016)

?ps_programa (Cadena)

ESTADISTICO POR CLIENTE
EN NUEVO SOLES
2016

Valor Venta //

CLIENTE	RUC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
QUIMPAC S.A.	20330791501	0.00	0.00	0.00	0.00	4,843.00	2,030.93	0.00	4,011.82	570.80	4,666.48
STROBBE HNOS SRL	20100624622	299.35	575.98	564.83	0.00	1,379.75	302.57	178.91	51.28	0.00	763.66
CONTROLTEK S.A.C.	20456029079	0.00	0.00	0.00	2,342.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GLOBAL CONTROL AU	20507820850	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	428.66	0.00	0.00	0.00
TCCA S.A.C.	20600485114	0.00	0.00	0.00	0.00	312.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RAL		299.35	575.98	564.83	2,342.70	6,534.81	2,333.50	607.57	4,063.10	570.80	5,430.14

Anexo 23 Clasificación de clientes que demanda productos de automatización industrial

Las empresas que con frecuencia realizan compras de productos de automatización, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Tableristas eléctricos**

Los cuales pueden estar clasificados en medianos y pequeños. Dado que su negocio es la fabricación de tableros eléctricos, constantemente están desarrollando proyectos, en la cual van a necesitar comprar productos de automatización. Es el usuario final, quien define que marca de equipos se van a emplear. En el caso en la que el usuario final de libertad al tablerista a elegir, este seleccionará en base al menor precio y la experiencia que tenga trabajando con la marca.

Las marcas que se emplean, por lo general, son las que tienen un portafolio completo de productos que se van a emplear en el armado de tableros, como es el caso de ABB, Phoenix Contact, Schneider Electric, Siemens y Rockell Automation.

- **Plantas industriales**

También pueden clasificarse en pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo a su volumen de facturación. Normalmente las grandes plantas industriales, ya tienen estandarizados por marcas todos sus equipos de automatización, en muchos casos esta normativa viene del exterior. Las marcas que suelen emplear con frecuencia son: Schneider Electric y Rockell Automation.

En el caso de las medianas plantas, tratan de buscar una estandarización de marcas, aunque están dispuestas a probar nuevos productos que puedan generar un ahorro a la empresa,

Las pequeñas plantas, por lo general solicitan marcas de procedencia china, dado que buscan siempre los menores precios. Su área de mantenimiento busca siempre reparar y alargar el tiempo de vida de un equipo hasta donde sea posible. Aparte de las marcas chinas, también emplean la marca ABB, por su bajo costo.

Anexo 24 Participación de mercado de las marcas de automatización en Perú.

MONTO DE IMPORTACIONES		
	ENE-JUN 2016	
SIEMENS	$116,369,708.60	62.36%
ABB	$50,691,121.00	27.16%
SCHNEIDER ELECTRIC	$14,260,908.00	7.64%
ALLEN BRADLEY	$4,401,335.00	2.36%
PHOENIX CONTACT	$547,293.91	0.29%
WAGO	$285,374.79	0.15%
WEIDMULLER	$44,645.85	0.02%
WIELAND ELECTRIC	$7,500.00	0.00%
TOTAL	$186,607,887.15	100%

Anexo 25 Productos de Iluminación Led

Las luminarias led permiten un gran ahorro de energía eléctrica. La potencia utilizada por estos equipos es aproximadamente la tercera parte del valor nominal de los halogenuros metálicos.

Ventajas adicionales:

-No emiten radiación UV e IR.

-Mínimo costo de mantenimiento; no hay que cambiarlos constantemente.

-Larga duración; más de 50,000 horas.

-No utiliza Mercurio.

Anexo 26 Resumen del análisis de las unidades de Negocio- 5 fuerzas de Porter

	SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	AGI	AUTOMATIZACION	ILUMINACION LED
Mercado	Este mercado ha estado creciendo 25% anual, a excepcion de este año, que ha presentado su primera caida, de los ultimos 4 años.	Cada año aparecen nuevas empresas tableristas pequeñas. Se puede decir que este mercado esta creciendo con los pequeños tableristas. Buscan siempre productos de menor precio. El tamaño de mercado es mucho menor al de soluciones de marcado de alto costo	Se espera que los proyectos mineros se desarrollen, por lo que se espera crecimiento.	Las grandes marcas internacionales estan presentes con todo su portafolio de productos. La tendencia es que siga en crecimiento, aunque este año ha sido dificil en el sector.	Se sabe que el mercado esta creciendo, dado que los precios de las luminbarias led estan bajando y mas empresas estan adquiriendo estos equipos.
Segmento	Dirigido al segmento de contratista electrico	Dirigido a Tableristas electricos	Dirigido al segmento de contratista electrico	Medianas y pequeñas plantas industriales	Grandes y medianas plantas industriales
Rivalidad entre los competidores	**Baja**, todas empresas que comercializan soluciones de marcado de alto costo Tyco, son medianas o grandes empresas, que comercializan un gran portafolio de productos, en distintas marcas, y no le dan mayor fuerza de ventas o promoción a las soluciones de marcado, pues para ellos es mas rentable comercializar otros productos de su portafolio	**Alta**, especialmente con un competidor ISA Industrial, una empresa similar a Coelpra en capacidad financiera que se esta especializado en el rubro de soluciones de marcado, va un paso adelante en el desarrollo de soluciones.	**Alta**, compites con grandes comercializadores, que tienen precios competitivos por volumenes de compra, ademas tienen un gran portafolio de productos, pero solo van a comercializar las marcas que distribuyen.	**Alta**, todos tienen un portafolio de productos similares, con buenas prestaciones técnicas propio de la marca que comercializan y con años en el mercado. Además, cuentan con suficientes recursos financieros, que les permite tener una fuerza comercial agresiva.	**Media o moderada**, dado que la tecnologia led esta ingresando de poco a poco a las industrias.
Poder de negociacion de los proveedores	**Baja**, no hay compromisos de compra, hay una buena relacion con el proveedor. El proveedor Future y la empresa Tyco Industrial, estan conformes con el desempeño de Coelpra. Asimismo, Coelpra puede conseguir el mismo producto de 3 proveedores	**Bajo**, no hay compromisos de compra. En china hay diversos proveedores de mangas termocontraibles a los cuales Coelpra podria acceder en caso su proveedor actual incremente costos.	**Alta**, dado que ellos colocan las condiciones de compra y Coelpra debe aceptarlo porque es el único proveedor en esa determinada marca, y si Coelpra desea vender, debe aceptarlo..	**Media o moderada**, dado que existe una relación de amistad entre los dueños de Fasgrel y Coelpra.	**Baja**, Coelpra, es en este momento su único canal, del proveedor, para poder llegar al sector industrial.

	SOLUCIONES DE MARCADO ALTO COSTO	SOLUCIONES DE MARCADO BAJO COSTO	AGI	AUTOMATIZACION	ILUMINACION LED
Poder de negociacion de los clientes	**Media o moderada.** Aunque los clientes, siempre están en la búsqueda del menor precio entre los proveedores de Tyco Electronics, sobre todo cuando los volúmenes son mayores. Saben que Coelpra les puede ofrecer el mejor precio, y también les puede brindar otras ventajas, como flexibilidad y rapidez en la entrega, lo cual hace que no presionen al proveedor.	**Media o moderado**, dado que es un segmento de mercado que va mucho al precio, pero dado los bajos volumenes de compra, se reduce el poder de negociacion.	**Media o moderado.** En cliente siempre va a buscar comprar al menor precio. Especialmente en los productos comunes, al tener a más de 2 proveedores que pueden ofrecer el mismo producto. En el caso de los productos no comunes, este poder será menor, pues lo que primará sobre todo es el tiempo de entrega del producto. Además, como ya se mencionó, hay otros factores que en su momento pueden ser más relevantes que el precio exigido, como es la línea de crédito, tiempo de entrega, tiempo respuesta de una cotización, soporte técnico ante consultas del supervisor de obra.	**Media o moderada**, Los clientes ya tienen estandarizado esta marca, por sus buenos resultados técnicos y por el trámite documentario que puede acarrear esto en interno. Además, los productos que Coelpra suministra no son relevantes para ellos en su estructura de costos, para ejercer presión en reducir los precios	**Media o moderada**, el cliente siempre va a buscar el menor costo, pero sin sacrificar la calidad de los productos.
Amenaza de nuevos competidores	**Alta**, no hay convenio que le de a Coelpra la exclusividad, ademas dado el libre comercio, otras empresas pueden adquirir esta marca y comercializarlo. La empresa ISA Industrial, ya ha empezado a promociar la marca Tyco en su pagina web, aunque hasta el momento no ha hecho ninguna importacion.	**Media o moderado**, es facil poder ingresar a este segmento a competir, dado la baja inversión, pero la rentabilidad es reducida, dado los bajos volumenes de venta.	**Medio o moderado**, los propios proveedores de Coelpra podrían ampliar su área comercial y abastecer directamente a este segmento de clientes contratistas eléctricos.	**Medio o moderado**, puesto que hay marcas en el exterior interesadas en el mercado peruano, pero la empresa que lo distribuya, debe tener las capacidades financieras para introducirlo al mercado y competir con las grandes comercializadores.	**Alto**, se espera que cada vez ingresen más competidores a este sector, dado que la tecnologia sera aceptada por mas empresas industriales.
Amenaza de nuevos productos	**Alta**, Los sustitutos de las soluciones de marcado de alto costo, son las soluciones de marcado de bajo costo. Técnicamente, son los mismos, lo único que lo diferencia es la marca y el precio, lo cual hace que la barrera de entrada se reduzca. Hoy en dia todavia son pocas las empresas que comercializan las soluciones de bajo costo, y aun no han entrado al segmento de contratistas	**Baja**, Por el momento, no existe otro marcador para cables que pueda reemplazar a la manga termocontraible bajo las mismas características.	**Media o moderado**, Cuando el cliente solicita un producto en una determinada marca y modelo, esta se debe de cumplir, a menos que el usuario final en obra apruebe lo contrario. Pero hay casos, en las cuales el cliente, solicita productos genéricos, sin necesidad de una marca en especial, en esos casos, hay la posibilidad de ofrecer un producto alternativo en una marca más económica y que este en stock.	**Alta**,el desarrollo de nuevas tecnologías es importante, por lo que el sustituto es la misma tecnología, las fábricas del exterior que no desarrollan esto, están destinadas a fracasar.	**Bajo**, Por el momento no hay sustituto a la tecnología led.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE JULIO DEL 2016

*** Expresado en Soles ***

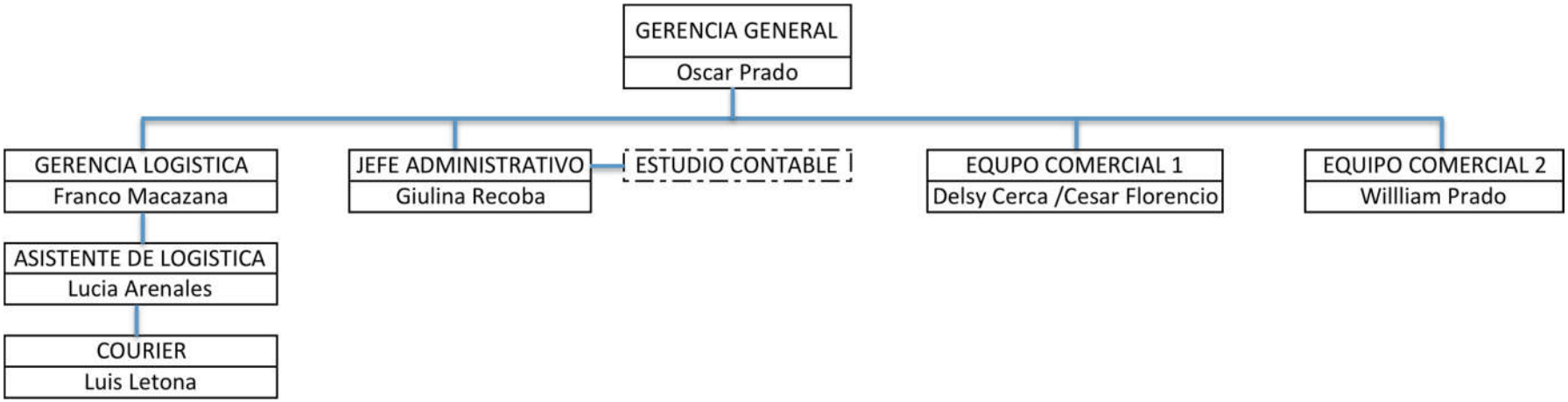
	ACTIVO		S/.	%		PASIVO		S/.	%
	ACTIVO CORRIENTE					**PASIVO CORRIENTE**			
(01)	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/.	106,759	19%	(11)	Tributos, Contraprestaciones y Aportes por Pagar	S/.	3,565	1%
(02)	Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	S/.	227,013	40%	(12)	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/.	25,858	5%
(03)	Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	S/.	-	0%	(13)	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	S/.	100,201	18%
(04)	Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	S/.	3,339	1%	(14)	Cuentas por Pagar Diversas	S/.	-	0%
(05)	Otros Activos Corrientes	S/.	48,074	8%	(15)	Obligaciones Financieras Corto Plazo	S/.	-	0%
(06)	Servicios Prestados por Anticipado	S/.	912	0%					
(07)	Existencias	S/.	130,929	23%					
(08)	Existencias por Recibir	S/.	30,234	5%					
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**S/.**	**547,260**	**96%**		**TOTAL PASIVO CORRIENTE**	**S/.**	**129,624**	**23%**
						PASIVO NO CORRIENTE			
					(16)	Cuentas por Pagar Accionistas, Directores y Gerentes	S/.	41,089	7%
						TOTAL PASIVO CORRIENTE	**S/.**	**41,089**	**7%**
	ACTIVO NO CORRIENTE					**PATRIMONIO:**			
(09)	Activo Diferido	S/.	1,564	0%	(17)	Capital	S/.	6,000	1%
(10)	Propiedad, Planta y Equipo	S/.	47,170	8%	(17)	Resultados Acumulados	S/.	405,185	71%
(10)	Intangibles	S/.	-	0%		Resultado del Ejercicio	S/.	-13,214	-2%
(10)	Depreciacion, Amortización y Agotamiento Acumulados	S/.	-27,310	-5%					
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**S/.**	**21,424**	**4%**		**TOTAL PATRIMONIO**	**S/.**	**397,971**	**70%**
	TOTAL ACTIVO	**S/.**	**568,684**	**100%**		**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**S/.**	**568,684**	**100%**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
DEL 01 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE JULIO DEL 2016

*** Expresado en Soles ***

Ventas	S/.	750,218	100.00%	(18)
Descuentos,rebajas y bonificaciones	S/.	-2,985	-0.40%	
Ventas netas	S/.	747,233	100.00%	
Costo de Ventas	S/.	-464,192	-62.12%	(19)
UTILIDAD BRUTA	S/.	283,041	37.88%	
Gastos Operativos	S/.	-61,816	-8.27%	(20)
Gastos Administrativos	S/.	-161,675	-21.64%	(21)
Gastos de Ventas	S/.	-63,867	-8.55%	(22)
UTILIDAD DE OPERACION	S/.	-4,317	-0.58%	
Ingresos financieros	S/.	24,286	3.25%	(23)
Gastos Financieros	S/.	-33,201	-4.44%	(23)
Otros ingresos	S/.	18	0.00%	(24)
Otros Egresos	S/.	-		(24)
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	S/.	-13,214	-1.77%	
Impuesto a la renta	S/.	-	0.00%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	**S/.**	**-13,214**	**-1.77%**	

Anexo 31 Organigrama



Equipo Comercial 1: Encargado de comercializar las unidades de negocios AGI e iluminación led.
Equipo Comercial 2: Encargado de comercializar las unidades de negocios Soluciones de marcado de alto y bajo costo y la unidad de automatización industrial.

AREA INTERNA DE COELPRA

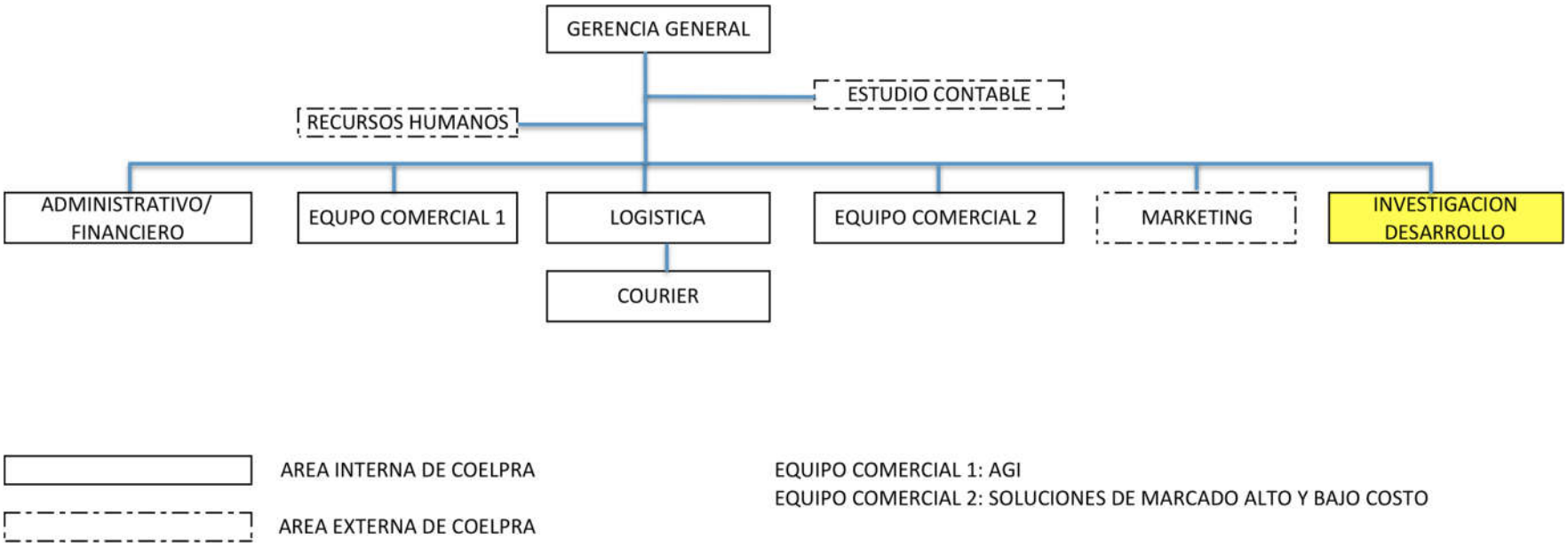
AREA EXTERNA DE COELPRA

Anexo 29 Cadena de Valor

Infraestructura: Se cuenta con una oficina alquilada de 60m2 y un almacén de 6m2, ubica en un lugar céntrico de Lima			
Administración de recursos humanos: Reclutamiento de un nuevo personal es por recomendación o a través de una empresa externa. Se promueve la capacitación de personal con más de 2 años de trabajo.			
Investigación y desarrollo: La gerencia general está en la búsqueda de nuevas marcas y productos que se podrían introducir al mercado peruano, ya sea un producto novedoso, o que tenga un menor precio y que pueda competir con el resto.			
Adquisiciones: Abastecer de los equipos y suministros necesarios básicos para que los empleados puedan desarrollar sus tareas.			
Logística interna Área Operaciones se encarga de realizar las compras de los productos a comercializar, tanto nacionales como importados, buscando el menor precio y tiempo de entrega. Realizan inspecciones de los productos que ingresan al almacén.	**Logística externa** Distribución de los productos al lugar acordado con el cliente. Se emplea diferentes medios de transportes, desde vehículos públicos hasta camionetas de carga privada, dependiendo la carga a transportar. Se realiza una programación diaria y semanal de los despachos a realizar. Todo el personal de la empresa, puede apoyar en el despacho cuando así es requerido. Logística de reversa ante reclamos por falla, u otro motivo.	**Marketing y Ventas** Las ventas se concentran a contratistas eléctricos. La empresa, adolece de marketing y publicidad. Pero a través de las mangas Tyco, se ha ganado un espacio como proveedor entre los contratistas eléctricos. Comercial solo espera recibir los requerimientos de las empresas, y no está buscando una relación a mediano plazo con ellos.	**Servicio Post Venta** Solo se da en la unidad de soluciones de marcado. Se da capacitaciones remotas y presenciales sobre el uso de las impresoras. Además reparación y mantenimiento de las impresoras.

Anexo 30 Principales marcas comercializadas en AGI (Enero –Setiembre 2016)

MARCA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
WOER	0.00	0.00	4,882.08	18,016.78	3,693.51	1,570.68	639.65	9,264.65	39,537.76	0.00	0.00	0.00	77,605.11
SQUARE D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,399.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	44,399.68
EATON CROUSE HINDS	19,290.00	0.00	663.19	0.00	16,176.83	1,670.62	0.00	0.00	1,816.83	0.00	0.00	0.00	39,617.47
NACIONAL	23,298.64	1,102.19	611.41	0.00	508.54	0.00	4,043.33	313.32	1,034.02	0.00	0.00	0.00	30,911.45
MARTIN SPROCKET &GEAR	0.00	22,116.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,116.27
RAYCHEM	0.00	6,429.69	10,179.48	2,332.75	629.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,571.28
MENNEKES	0.00	0.00	4,291.05	11,390.61	575.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,256.86
SCHNEIDER ELECTRIC	2,100.63	714.32	2,582.45	724.09	1,446.84	1,333.95	4,235.35	1,080.38	0.00	0.00	0.00	0.00	14,218.01
PHOENIX CONTACT	2,829.28	0.00	0.00	0.00	2,312.31	1,175.28	0.00	374.69	6,582.97	0.00	0.00	0.00	13,274.53
BRADY	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,667.18	1,326.55	0.00	3,661.20	2,546.94	0.00	0.00	13,201.87
GIMOTA	0.00	0.00	0.00	8,008.74	0.00	3,232.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,241.26
THOMAS & BETTS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,701.25	0.00	0.00	0.00	10,701.25
ABB	0.00	0.00	0.00	258.46	6,453.53	2,427.18	772.86	0.00	186.38	0.00	0.00	0.00	10,098.41
GREENLEE - USA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,930.34	3,103.98	0.00	0.00	0.00	0.00	10,034.32
AUTONICS	0.00	0.00	0.00	6,072.82	3,713.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,786.54
OSRAM	5,432.61	4,170.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,602.61
RITTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,795.55	0.00	0.00	931.47	0.00	0.00	0.00	8,727.02
HIGH POWER	0.00	0.00	0.00	7,171.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,171.71
LUMAPHORE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,532.68	0.00	0.00	0.00	0.00	5,532.68
TYCO ELECTRONICS	5,113.36	0.00	0.00	0.00	0.00	157.86	0.00	0.00	257.01	0.00	0.00	0.00	5,528.23
CASIO	0.00	0.00	0.00	5,266.40	181.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,447.84
3M	0.00	0.00	286.38	2,429.26	0.00	0.00	1,051.52	0.00	1,529.55	0.00	0.00	0.00	5,296.71
FLINT & WALLING	0.00	0.00	5,257.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,257.46
VARIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,222.36	1,768.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,991.32
TE CONNECTIVITY	0.00	0.00	1,660.67	0.00	0.00	0.00	1,624.60	266.87	0.00	0.00	0.00	0.00	3,552.14
DYMO	0.00	3,499.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,499.41
AGRA TOOLS	0.00	0.00	0.00	0.00	3,464.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,464.07

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Anexo 31 Organigrama propuesto