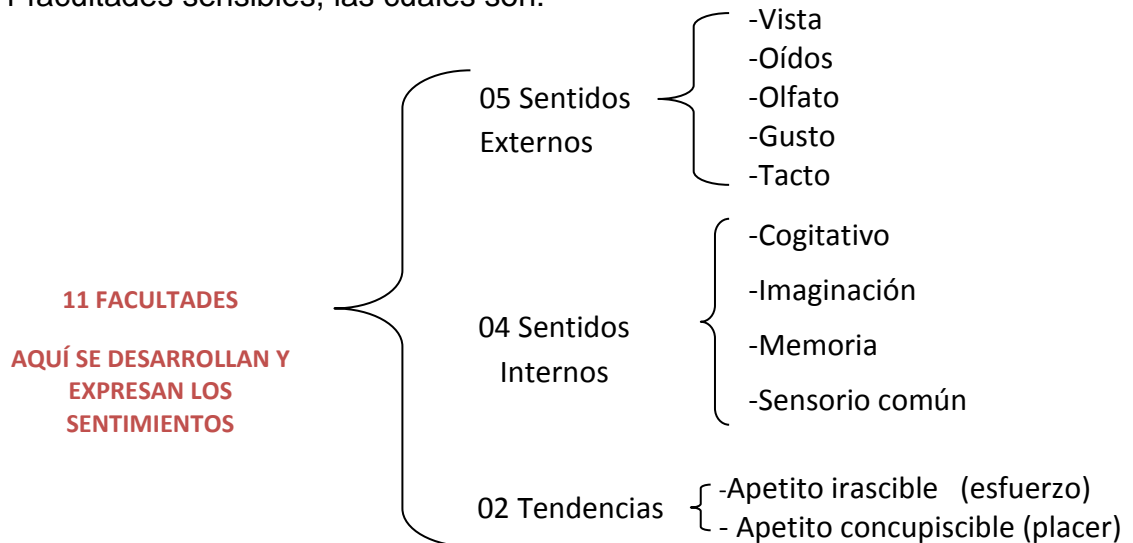
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS		Fecha	12-10-15
			Versión	00
			Página	1 de 12

1. EL SER HUMANO; SUS FACULTADES

Podemos decir que el ser humano tiene las siguientes facultades (Libro “Antropología para Inconformes” de Juan Fernando Selles):

Tiene 11 facultades sensibles, las cuales son:




Así mismo, tenemos 02 facultades extraordinarias, las cuales son:

La inteligencia: la cual tiene capacidad infinita. Su principal objetivo; encontrar la verdad, para ser cada vez más libres y llegar a puerto seguro que es la felicidad. Con las buenas prácticas surge un bien intrínseco: EL HABITO (teoría del conocimiento).

La voluntad: es pura potencia (no depende del cuerpo, sino del espíritu) y es superior a la inteligencia. El crecimiento de la voluntad es la VIRTUD (ética). El objeto de la voluntad es el BIEN. El amor y la amistad son actos de la voluntad.

CONCLUSIÓN: Sin hábitos y virtudes, la buena cultura en una empresa es imposible.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	2 de 12


2. CONTEXTO MACROECONÓMICO NIVEL PERU

En nuestra industria de bienes de capital orientado principalmente a actividades extractivas y primarias como la minería, Siderurgia, pesquería, sabemos que se tiene una correlación entre el PBI y las ventas de las empresas que atienden a estos sectores.

A continuación un gráfico de la variación del PBI desde 1951 hasta el 2013 (fuente diario El Comercio):



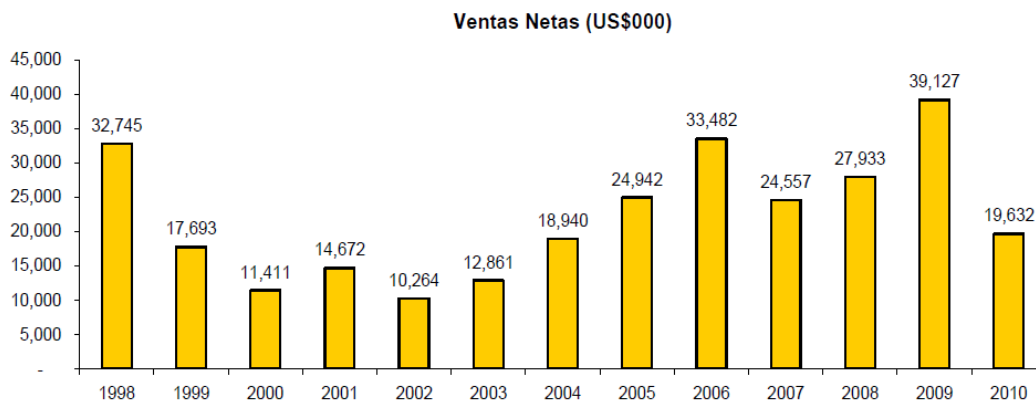
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS		Fecha	12-10-15
			Versión	00
			Página	3 de 12

Así mismo se puede apreciar las ventas de una de las principales metalmeccánicas del país (fuente Bolsa de valores de Lima):

3.7 Ventas


Para el periodo 1998-2004, el promedio de ventas fue de US\$17.1MM, mientras que para el periodo 2005-2010, el promedio de ventas fue de US\$28.3MM, lo cual refleja un mejora en su desempeño en el mercado.



CONCLUSION.- Tanto nuestros clientes principales (empresas dueñas de tecnología, proveedores de equipos a nivel mundial), así como las metalmeccánicas, sobre todo en países emergentes como el nuestro, son muy dependientes de los vaivenes de la economía mundial.

Se observa como en épocas de poco ó nulo crecimiento del PBI, afecta directamente al sector metalmeccánico (periodo 1998-2003).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS		Fecha	12-10-15
			Versión	00
			Página	4 de 12

3. CONTEXTO MICROECONÓMICO A NIVEL METALMECANICA – UN POCO DE HISTORIA

A continuación presentaremos un ensayo de estructuras de costos, para los periodos 1997/1998, 2008 y 2015, para poder observar los márgenes de contribución con los que normalmente trabaja el sector.

El objetivo es tomar la idea, ya que cada fabricación tiene su particularidad, por ello realizaremos un análisis de una estructura simple (perfiles de peso mediano sin maquinado) así como de un tanque 100% terminado en taller según API 650 (sin techo, sin conexiones, ni accesorios de control; válvulas, etc).


ESTRUCTURA COSTOS PARA ESTRUCTURAS.-

Item	Fabricación de 1000 kg estructura	Costos unitarios \$/kg.			Observaciones
		1197/98	Jun. 2008	Oct. 2015	
1	Materia prima (WF,C,L)	0.64	1.60	0.80	
2	Soldadura	0.08	0.10	0.12	
3	NDT		0.05	0.05	En 1997 no era usual
4	Consumibles directos	0.03	0.04	0.04	Abrasivos, gases
5	Pintura/Embalaje	0.39	0.44	0.45	Epóxica a 6 mil
6	Mano de obra	0.58	0.76	0.90	
7	Otros costos directos	0.03	0.10	0.12	Equipos, transporte, otros
1	Costo directo	1.75	3.08	2.48	No incluye gestión
2	Margen de contribución	0.45 26%	0.80 26%	0.64 26%	Pago empleados, GG y utilidad
3	Valor de venta \$/Kg.	2.20	3.88	3.12	

I	M.C. por cada tonelada	\$454.22	\$800.64	\$644.02	
----------	-------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	--

M.C. = Margen de contribución

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS		Fecha	12-10-15
			Versión	00
			Página	5 de 12

ESTRUCTURA COSTOS PARA TANQUES.-


Item	Fabricación de 1000 kg tanques	Costos unitarios \$/kg.			Observaciones
		1197/98	Jun. 2008	Oct. 2015	
1	Materia prima (planchas)	0.44	1.36	0.50	Sin conexiones
2	Soldadura	0.09	0.11	0.13	
3	NDT	0.08	0.11	0.10	Según API 650
4	Consumibles directos	0.03	0.04	0.04	Abrasivos, gases
5	Pintura/Embalaje	0.30	0.34	0.37	Epóxica a 6 mil, ext.
6	Mano de obra	0.51	0.67	0.80	
7	Otros costos directos	0.03	0.10	0.12	Equipos, transporte, otros
1	Costo directo	1.48	2.73	2.05	No incluye gestión
2	Margen de contribución	0.39 26%	0.71 26%	0.53 26%	Pago empleados, GG y utilidad
3	Valor de venta \$/Kg.	1.87	3.44	2.58	
I	M.C. por cada tonelada	\$385.84	\$709.02	\$533.26	

CARACTERISTICAS DEL SECTOR PARA ESTAS TRES FECHAS.-

Item	Descripción	Características para cada época		
		1197/98	Jun. 2008	Oct. 2015
1	Salario (empresa grande)	\$1400 (mandos medios)	\$2400, alta demanda	\$2800
2	Salario (peq. y medianas)	\$900	\$1200	\$1350
3	Tipo de cambio promedio	2,90	3,00	3,20
4	Nivel de gestión	No existía C.C. (dossier)	Dossier calidad	Igual 2008
5	Seguridad y salud	Poca ó nula exigencia	Mejora nivel gestión	Igual 2008
6	Mano de obra operario	Pocas contrata, \$4 hh	Aumento contrata	Igual 2008

Se puede observar que los costos sobre todo de gestión y mano de obra se han incrementado, por la competencia de otros sectores (donde la metalmecánica ha sido cantera de profesionales para clientes como **usted**, así como las empresas de ingeniería y minería). A nivel de operarios, la gran demanda de la construcción y retail, también ha influenciado en aumentar los costos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	6 de 12

Sin embargo, el costo de la materia prima está acercándose a los niveles de los años 1997/1998, por lo que los márgenes de contribución disminuyen proporcionalmente.

CONCLUSION.- Mayores gastos, para menor margen de contribución.

4. POSICIONAMIENTO DE LAS METALMECANICAS EN EL MERCADO ORIENTADO A LA MINERIA, CON RESPECTO A LA FABRICACION DE EQUIPOS.

Tenemos la siguiente cadena de valor:

Gran y mediana minería \Rightarrow Empresas de ingeniería \Rightarrow Empresas dueñas de tecnología, proveedoras de equipos y repuestos (como **usted**) \Rightarrow Metalmecánicas en general.


El trabajo de fabricaciones de la metalmecánica, se puede descomponer así:

- 1.- Atención directa a la mina ó empresas EPC, para fabricaciones tipo estructuras, chutes, tanques, equipos sencillos (transportadores de faja, helicoidales, etc)
- 2.- Atención a proveedor de equipos de marca (aquí está **usted**) para el universo de fabricaciones que requieren equipos completos, partes y repuestos.
- 3.- LOS GENERICOS (tecnología muy similar los equipos de marca), atención directa a la mina de equipos especializados ó de proceso (espesadores, celdas de flotación equipos de clasificación, etc). Lo usual es que atiendan a un sector de la mediana minería y a la pequeña minería. Son muy pocas las empresas de la gran minería que optan por esta tecnología, por seriedad, temas legales ó por alto riesgo.

Sin embargo, como metalmecánica para poder atender a proveedores de equipos de marca, debemos tener ciertas capacidades técnicas:

- Alta especialización y buena capacidad de gestión. Ya que los diversos entregables involucran; RFI, equivalencia de materiales, soldeo de materiales especiales, ensayos NDT mayores a las normas, informes semanales de avance, trazabilidad y entrega de dossier detallado,

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	7 de 12

financiamiento, cartas fianza y pagos a 60 ó 90 días, así como retenciones por garantía en algunos casos.

- Especialización en ingeniería y fabricación de detalle y/o calderería fina, ya que se trabajan con mecanismo y altos niveles de exactitud.
- Buena infraestructura, equipos de alta tecnología.

Lo arriba indicado, implica personal calificado y por tanto con salario promedio superior del mercado.

PERO, sobre todo el proveedor debe contar con otras características blandas:

- Valores y cultura bien definidos, así como un posicionamiento en el mercado claro, con la firme decisión de respetar los acuerdos de confidencialidad, con el objetivo de respetar el know how de sus clientes.

Esto último en realidad **es lo más importante**, ya que la parte técnica con capital de trabajo y precios de venta aceptables, se soluciona de manera adecuada.


CONCLUSION.- Se tiene cientos de metalmecánicas que transforman acero. Pero por las características arriba indicada, este universo se reduce drásticamente, me atrevería a dar un número: no mayor de 15 a 20 empresas (no incluye maestranza ni otros servicios y solo en Lima). Claro está que el potencial es mayor, pero hay que formar al proveedor y ello implica un gran esfuerzo y mayor riesgo para **usted**.

5. FALTA DE SEGMENTACIÓN DE LOS PROVEEDORES METALMECANICOS

En los últimos meses se aprecian decisiones ó políticas aplicadas a los proveedores metalmecánicos tales como:

- Aumento en los días de pago, en promedio se ha pasado de 30/45 días, a 60/90 días.
- En ocasiones ya no aceptan valorizaciones por avance de obra, sobre todo en proyectos de montos relevantes, generando un ciclo de caja aún más negativo.
- Demora en el pago, una vez vencida la factura, se demora en pagar.
- Al ser época de “compradores”, solo se toma la oferta más económica, pese a que ya se han bajado los precios. Incluso se observa que algunos proyectos se cotizan por debajo del punto de equilibrio de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	8 de 12

5.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROVEEDOR METALMECANICO MEDIANO/GRANDE (MAS DE 15 AÑOS EN EL MERCADO)

- Tiene local propio, ello implica poder de apalancamiento, con deuda a largo plazo. Así mismo por su experiencia con los bancos, mayor capacidad de negociación, por tanto menor gasto financiero. Tiene espaldas financieras.
- Sus activos ya están depreciados, pero con capacidad de seguir produciendo.
- Tiene una importante cartera de clientes, donde su experiencia le ha permitido diversificarse en varios sectores.
- En ocasiones pertenecen a grupos económicos, los que les permite tener mejor poder de negociación y/o sumar sinergias.

5.2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROVEEDOR METALMECANICO MEDIANO/PEQUEÑO (MENOS DE 15 AÑOS EN EL MERCADO)

- No tiene local propio, por tanto deuda a corto plazo. Mayor gasto financiero.
- No tiene espaldas financieras.
- Como se ha dedicado a crecer, ha estado adquiriendo activos con recursos propios, leasing, prestamos ó en todo caso debe subcontratar servicios de equipos que no dispone (maestranza, corte, etc). Mayores costos.
- Tiene pocos clientes, en muchos casos poco diversificado.
- En la mayoría de casos no pertenece a grupos económicos.


Claro está que más del 90% de las metalmecánicas trabajan con contratistas, por lo que la mano de obra es un costo variable y no les afecta mucho. Así mismo, a ambos grupos si les afecta según su proporción el mantener sus empleados para tener la capacidad de gestión. Es decir en este aspecto, en general ambos grupos están en las mismas condiciones.

Por lo arriba indicado, recomendamos que sus áreas de logística y finanzas revisen la aplicación de sus “**políticas**”, ya que la idea es hacer competir de manera justa a todos los proveedores, por lo que las políticas también se deben segmentar.

6. HAY QUE EVITAR LAS TENTACIONES Y RIESGOS PARA SU NEGOCIO

Tomando como base la naturaleza del ser humano (Libro “Antropología Teológica” de Juan Luis Lorda), se tiene que:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C.. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	9 de 12

- El ser humano es necesitado: imperfecto
- El ser humano es frágil: se rompe, **se hace y hace** daño
- El ser humano es limitado: necesita ayuda para encontrar su propósito de vida

Así mismo tenemos lo siguiente:

- Baja institucionalidad en diversos poderes del estado, por lo que cumplir y hacer cumplir las leyes demanda más esfuerzo del necesario.
- Se tiene una gran cantidad de empresas lideradas por negociantes y no por empresarios. Por lo que la tendencia al apetito concupiscible (placer y/o resultados sin mucho esfuerzo), es usual.

Un negociante, usualmente toma decisiones en base a su experiencia (el sentido común, memoria, usa su imaginación y decide con la cogitativa). Así mismo influenciado por las ideas individualistas actuales, solo busca su beneficio inmediato.

6.1. LAS TENTACIONES

- Quedar bien con nuestros jefes, pero solo en el corto plazo. En ocasiones la inexperiencia de los gerentes/mandos medios (solo han experimentado éxitos en los últimos años, por tanto quieren seguir cumpliendo sus metas), los impulsa decidir por lo más fácil: Buscar bajar los costos. Entonces buscan que el proveedor baje los costos sin importar sus pérdidas.

Esto puede tener dos variantes:


- El proveedor lo hace por ignorancia y/o necesidad. Es decir por que no sabe calcular bien sus costos, ó al no tener nada, prefiere lo menos malo que es aceptar dar un precio a perdida, pero tiene algo de trabajo.
- El proveedor lo hace con conocimiento de causa, aprovechando su fortaleza financiera para “retirar del mercado” a la competencia.

6.2. RIESGO PARA SU NEGOCIO

Históricamente en nombre de la “justicia” se encuentran motivaciones y excusas para cometer actos incorrectos.

A continuación dos ejemplos en base a mi experiencia:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	10 de 12

1.- Es usual, encontrar actos incorrectos en empresas donde el manejo de los directivos/dueños, no es transparente y el empleado aparentemente por “un acto de justicia” se corrompe. Pero el problema es que si le sale bien, le empieza a gustar y aumenta el daño que se hace así mismo y a la sociedad.

2.- El año pasado visite una mina y un gerente de operaciones me dijo: por qué no nos vendes estos equipos directamente?, por qué debo pagarles a estas grandes empresas un precio alto, si cuando he realizado inspecciones en los talleres donde estaban fabricando mis equipos, he encontrado a operarios trabajando con zapatillas y en condiciones lamentables? Le respondí que no es mi diseño y que tengo un contrato que respetar, así mismo las condiciones de trabajo de los operarios dependen de los talleres, no del cliente.


Por tanto los posibles riesgos son:

- Deslealtad de sus proveedores. Sin justicia no cabe amistad. Tener en cuenta que la amistad es el corazón de la ética. Sobre todo si su proveedor no tiene las virtudes de fortaleza y templanza, muy necesarias en estas épocas.
- Perder proveedores pequeños y medianos por mal accionar de proveedores “grandes” y por qué **usted** se lo permite. Entonces... quién atenderá sus necesidades de una fabricación de emergencia de elementos menores? Por un ítem de 50kg, pueden paralizar un equipo/proyecto valorizado en cientos de miles de dólares.
- Y en épocas de abundancia, donde se tenga exceso de trabajo y lo ideal es tener a proveedores que conozcan sus productos.... ?

CONCLUSION.- El problema del subdesarrollo no es problema de ineptitud, si no de mentir en exceso (ó generar desconfianza), asunto que lleva a que nadie se fie de nadie. Es decir la desorganización de la sociedad, que aboca a no promover el bien común (Libro “Antropología para Inconformes” de Juan Fernando Selles).

Por lo que sugerimos que convoquen a sus proveedores para que planteen las reglas de juego de manera clara. Es cierto que en épocas de crisis (toda crisis es buena, ya que representa cambios, para bien ó para mal), algunas empresas cerraran y otras saldrán fortalecidas, pero bajo condiciones justas de competencia,

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL


	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	11 de 12

vivirán las que han realizado mejor su trabajo; capacitando a su gente, desarrollando personal comprometido, mejorando su infraestructura, etc.


7. ERES UN LIDER; TIENES RESPONSABILIDADES!!

Analicemos el contexto empleado-empresa y empresa-cliente (Libro “Gobiernos de Personas en la Empresa” de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar) :

TRES NIVELES DE NECESIDADES DEL SER HUMANO.-


EMPRESA  EMPLEADO

NECESIDADES	QUE DA LA EMPRESA	QUE DA EL EMPLEADO	RESULTADO
Materiales (extrínseco)	Sueldos, bonos, status, contrato	Servicio, productividad	Eficacia – Estrategia
Cognoscitivas (intrínseco)	Capacitación, nuevas tareas	Iniciativa, ideas, creatividad	Atractividad – Competencia Distintiva
Afectivas (trascendente)	Voluntad, estima, confianza, justicia	Compromiso, lealtad, identificación	Unidad – Misión Interna

EMPRESA  CLIENTE

NECESIDADES	QUE DA LA EMPRESA	QUE DA EL CLIENTE	RESULTADO
Materiales	Producto estándar	Dinero	Eficacia, utilidad
Cognoscitivas	Solución diferenciada	Se convierte en cliente	Atractividad, prestigio
Afectivas	Calidad total	Fidelizar, amistad	Unidad – Misión Externa, institución

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	T-GC-DC-02	
	CONTINUIDAD DE SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EPOCAS DE CRISIS	Fecha	12-10-15
		Versión	00
		Página	12 de 12

Como se puede inducir, **el tema de las necesidades afectivas es la clave** para una buena relación de ganar-ganar y a largo plazo.

Así mismo la característica de un **buen líder** es:

Prudencia (sensatez).- Identificar las acciones correctas, saber cuándo realizarlas y cómo realizarlas. En determinada situación recoge información, las pondera, mide las consecuencias favorables y desfavorables, pide consejos y actúa según lo decidido. Detenerse a pensar antes de actuar.

Justicia.- Dar a cada uno lo suyo, lo que es debido de acuerdo al cumplimiento de sus deberes y de sus derechos como persona. Sufrir una injusticia es malo para la empresa y para sus trabajadores. Debemos enseñar a nuestros colaboradores a reclamar por algo injusto. La justicia va de la mano con la verdad ó la sinceridad.

Fortaleza.- Capacidad de sacrificio para plantearse objetivos valiosos que merecen la pena, asumir tareas largas y perseverar para lograrlo. Es mostrar fidelidad y lealtad.

Templanza (sobriedad).- Moderar el deseo de placer. Es pensar a mediano y largo plazo. Muchas de las cosas por las que merece la pena luchar no son placenteras.

EL EMPRESARIO

Dirigir una empresa es dirigir con prudencia. Por tanto es andarse con contemplación (mirar a todos lados, tener panorama).Lo más alto de la prudencia es la veracidad, el buen uso del lenguaje y la sinceridad.

Queremos una mejor sociedad?, entonces se necesita familias bien constituidas y para ello se le debe dar al trabajador las condiciones necesarias: recursos materiales, aprendizaje y una buena práctica cultural. Así como espacio (tiempo) para que pueda disfrutar el fruto de su esfuerzo (gracias a la empresa), con sus seres queridos.

Con respecto al estado, la empresa debe generar los recursos necesarios mediante los impuestos y lo que manda la ley. Con estos recursos, el estado podrá generar las condiciones del bien común para el desarrollo de la familia y por tanto de la sociedad y el país.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E.C.C. Gerencia General	E.C.C. Gerente General 12-10-15	GERENCIA GENERAL