

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Chancadora Excálibur

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA

PRESENTADA POR:

Luis Manuel Baca Cobas

Luis Miguel Contreras Ayllón

Noemí Rosario Quintana Sánchez

Renzo Vera Ramírez

Asesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, abril de 2016

Agradecimientos

Queremos agradecer a las personas que hicieron posible la culminación de la presente investigación, a la Empresa Chancadora Excalibur y a nuestros profesores de CENTRUM Católica. De modo especial, agradecemos también a nuestro asesor, el profesor Jorge Benzaquen, por su apoyo para la conclusión de esta tesis, y al Dr. Fernando D'Alessio, por enseñarnos la metodología que nos permitió realizar el trabajo en forma coherente.



Dedicatorias

A mi esposa Adela, por su paciencia y apoyo incondicional;
y a mis padres Luis y Zaida, por todo su esfuerzo
para que cada día me convierta en un mejor profesional.

Luis Baca Cobas

A mi esposa Yesenia, quien con su constante apoyo me dio las fuerzas
para alcanzar mis objetivos; a mi hijo recién nacido Alejandro, que me ayudó a
mantenerme despierto por las noches para avanzar esta investigación.

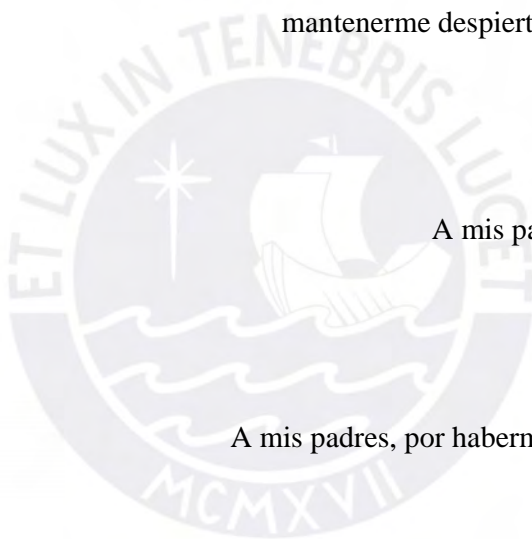
Luis Miguel Contreras Ayllón

A mis padres, quienes siempre priorizaron mi educación.

Noemí Quintana Sánchez

A mis padres, por haberme dado la vida y por el ejemplo de cómo vivirla.

Renzo Vera Ramírez



Resumen Ejecutivo

La presente tesis es un planeamiento estratégico para la Empresa Chancadora Excálibur, dedicada al servicio de chancado y triturado de minerales y materiales pétreos desde abril de 2013; y con operaciones, en la actualidad, de producción y venta de agregados en el sur de Lima.

El planeamiento propuesto para Chancadora Excálibur se inicia con la revisión de la visión, la misión, los valores y el código de ética, que están emparejados con los objetivos de largo y corto plazo; y el desarrollo de diversas matrices que permiten diagnosticar el panorama actual de la organización. Finalmente, se formulan y evalúan estrategias y acciones a realizar en el futuro.

La recuperación del Sector Construcción y el déficit de infraestructura en el país impulsarán el crecimiento y la demanda de insumos básicos para la construcción, ofreciendo perspectivas favorables para la Empresa Chancadora Excálibur. Por esto, el presente plan se orienta a la identificación de oportunidades y desafíos que el contexto plantea a la organización, en su tarea de consolidarse como fabricante de agregados y sentar las bases de una futura operación de concreto premezclado.

Abstract

This thesis is a strategic plan for Chancadora Excalibur, company that specializes in the service of crushing and grinding of sand and stone materials since April 2013.

It currently has a production and sale of milling stones in the South of Lima. The geographic position of this plant, give it advantages against their competitors and give the possibilities to considerer additional investment in order to become one of the biggest companies in their influence area.

This work begins with the review of the vision, mission, values and code of ethics of the company. These should be consistent with short and long-term objectives through the development of many analytical matrices, providing a diagnosis of the current situation of the organization. Finally, based on this diagnosis we proceed to formulate and evaluate strategies to be perform in the future.

The recovery of the construction sector and the infrastructure deficit in the country will develop the demand for basic construction materials, offering favorable prospects for the Company Chancadora Excálibur. Therefore, this plan identifies the opportunities and challenges posed to the organization to consolidate its position as manufacturer of aggregates and to promote future his operation of ready-mix concrete.

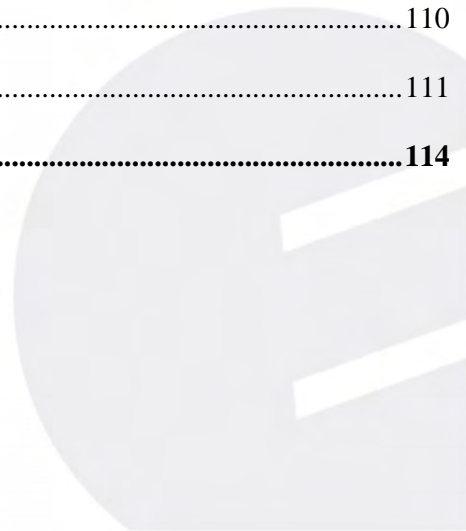
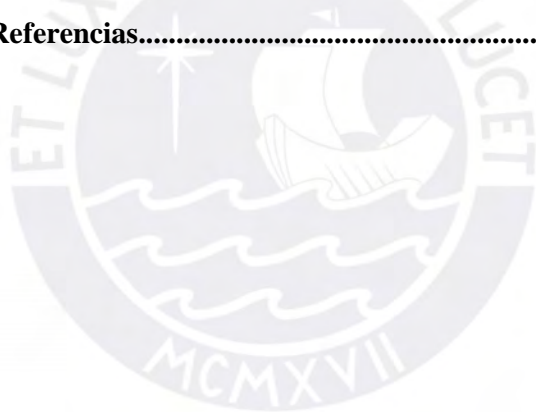
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I. Situación General de la Organización	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	2
Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Visión	4
2.3. Misión.....	5
2.4. Valores	5
2.5. Código de Ética	6
2.6. Conclusiones	7
Capítulo III. Evaluación Externa	8
3.1. Análisis del Entorno PESTE	8
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	8
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	11
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	14
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	16
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18
3.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	20
3.2. La Organización y sus Competidores.....	20
3.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	20
3.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	23

3.2.3. Amenaza de los sustitutos.....	24
3.2.4. Amenaza de los entrantes	24
3.2.5. Rivalidad de los competidores.....	26
3.2.6. La organización y sus referentes	30
3.2.7. Matriz del perfil competitivo (MPC) y matriz del perfil referencial (MPR).....	31
3.3. Conclusiones	31
Capítulo IV. Evaluación Interna	34
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1. Administración y gerencia (A)	34
4.1.2. Marketing y ventas (M)	36
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	41
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	46
4.1.5. Recursos humanos (H).....	49
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	49
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	49
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	50
4.3. Conclusiones	50
Capítulo V. Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	53
5.1. Intereses de la Organización	53
5.2. Potencial de la Organización.....	53
5.3. Principios Cardinales de la Organización	56
5.3.1. Influencia de terceras partes	56
5.3.2. Lazos pasados y presentes	56
5.3.3. Contrabalance de intereses	56
5.3.4. Conservación de los enemigos	57

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	57
5.5. Objetivos de Largo Plazo	58
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	60
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	60
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	60
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	65
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	66
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	68
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	70
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	71
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	76
6.9. Matriz de Ética (ME).....	76
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	76
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	76
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	77
6.13. Conclusiones	77
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	83
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	83
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.3. Políticas de cada Estrategia	93
7.4. Estructura de la Organización	95
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	95
7.6. Recursos Humanos y Motivación	96
7.7. Gestión del Cambio	97
7.8. Conclusiones	98

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....	101
8.1. Perspectivas de Control.....	101
8.1.1. Aprendizaje interno	102
8.1.2. Procesos	102
8.1.3. Clientes	103
8.1.4. Financiera	104
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	105
8.3. Conclusiones	105
Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones	109
9.1. Conclusiones	109
9.2. Recomendaciones.....	110
9.3. Futuro de la Organización.....	111
Referencias.....	114



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>PBI por Sectores Económicos 2015-2017 (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	12
Tabla 2. <i>Perú: Conflictos Sociales Registrados por Mes, Agosto 2014-2015 (Número de Casos)</i>	15
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	21
Tabla 4. <i>Relación de Empresas Concreteras en Perú</i>	23
Tabla 5. <i>Atractividad de la Industria</i>	25
Tabla 6. <i>Principales Empresas Concreteras</i>	28
Tabla 7. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	33
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	33
Tabla 9. <i>Gerencias Intermedias de Chancadora Excálibur</i>	34
Tabla 10. <i>Principales Productos Comercializados por Chancadora Excálibur (Cifras en S/.)</i>	36
Tabla 11. <i>Precios de Productos de Chancadora Excálibur*</i>	40
Tabla 12. <i>Principales Productos Utilizados en la Planta de Chancadora Excálibur</i>	45
Tabla 13. <i>Ratios Financieros de Chancadora Excálibur S.A.C.</i>	47
Tabla 14. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos - Chancadora Excálibur S.A.C.</i>	51
Tabla 15. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	57
Tabla 16. <i>Matriz FODA</i>	61
Tabla 17. <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	62
Tabla 18. <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> ..	62
Tabla 19. <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	62
Tabla 20. <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno(EE)</i>	62
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	73
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	74

Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt</i>	78
Tabla 24. <i>Matriz de Ética</i>	79
Tabla 25. <i>Estrategias de Contingencia</i>	80
Tabla 26. <i>Estrategias Retenidas</i>	800
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias Vs. OLP</i>	81
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	82
Tabla 29. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 1</i>	90
Tabla 30. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 2</i>	900
Tabla 31. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 3</i>	900
Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 4</i>	91
Tabla 33. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 5</i>	91
Tabla 34. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 6</i>	92
Tabla 35. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 7</i>	92
Tabla 36. <i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 8</i>	92
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias Vs. Políticas</i>	100
Tabla 38. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno)</i>	107
Tabla 39. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Financiera)</i>	107
Tabla 40. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) Propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Procesos Internos)</i>	107
Tabla 41. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Clientes)</i>	108
Tabla 42. <i>Plan Estratégico Integral para Chancadora Excálibur</i>	113

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Estructura del sector construcción.	14
<i>Figura 2.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009-2014.	15
<i>Figura 3.</i> Composición del concreto.	22
<i>Figura 4.</i> Organigrama de Chancadora Excálibur.....	35
<i>Figura 5.</i> Mix de productos por año.	37
<i>Figura 6.</i> Venta total acumulada 2013-2015 en S/.	38
<i>Figura 7.</i> Número total de clientes 2013-2015.....	38
<i>Figura 8.</i> Ventas del año 2015.....	39
<i>Figura 9.</i> Evolución de ventas en miles de S/.	39
<i>Figura 10.</i> Foto aérea de la ubicación de Chancadora Excálibur.....	42
<i>Figura 11.</i> Diagrama de flujo del proceso.....	43
<i>Figura 12.</i> Vector de la matriz posición estrategias y evaluación de la acción.....	63
<i>Figura 13.</i> Matriz BCG.....	66
<i>Figura 14.</i> Matriz IE.....	68
<i>Figura 15.</i> Matriz de la gran estrategia.....	69
<i>Figura 16.</i> Organigrama actual.....	96
<i>Figura 17.</i> Organigrama a futuro.....	97

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en este documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial para que una organización se proyecte al futuro y alcance su visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, y es la etapa más complicada porque es rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de modo permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, por último, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe otra final en la que se presentan conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que en él participan muchas personas; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Asimismo, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. A partir del análisis PESTE y de los competidores se realiza la

evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

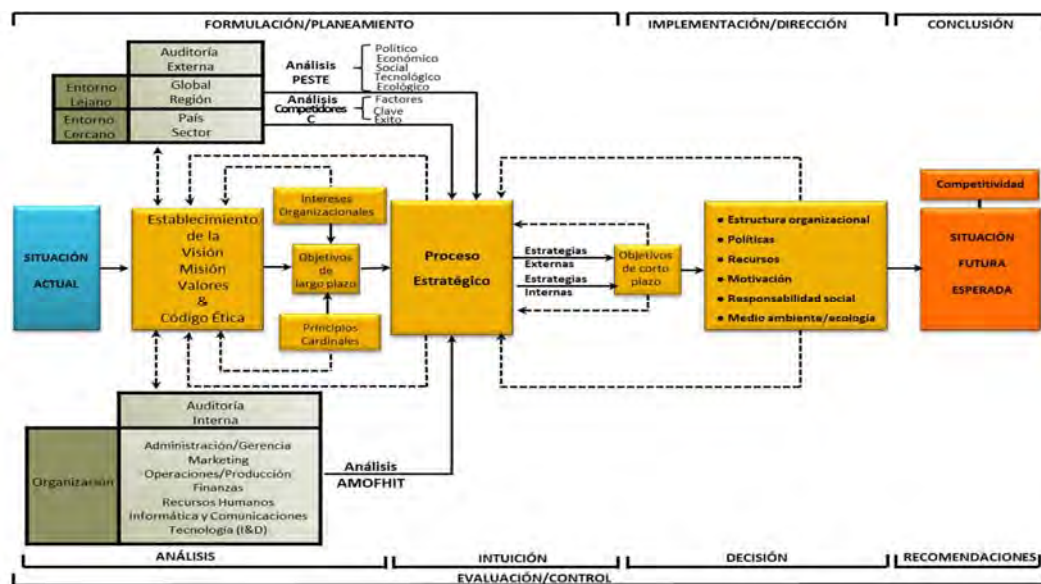


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo cual facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Después se desarrolla la evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, para que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se realiza el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones productivas y de servicios e infraestructura; finanzas y contabilidad; recursos humanos y cultura; informática y comunicaciones; y tecnología), del cual surge la Matriz de

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

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización; es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Esta matriz, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, que son a su vez los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la ‘sumatoria’ de los OLP llevaría a alcanzar la visión; y con la ‘sumatoria’ de los OCP se obtendría el logro de cada OLP.

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, se da por la elección de las estrategias, que representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que se seleccionan con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento

Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con la selección de estrategias retenidas y de contingencia.

Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Esto, con el uso de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), que sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y con la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), para determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorecerá la selección de las estrategias.

Tras formularse un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y –luego– en resultados. Se advierte que una buena formulación no garantiza siempre una implementación exitosa, ya que esta última es más difícil de realizar e involucra el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Para ello, una nueva estructura organizacional es necesaria. Sería un error implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes directa o indirectamente integren parte de la organización, deben comprometerse en forma voluntaria a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción se basen en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentren integrados a sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica con el uso de cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; y del Tablero de Control Balanceado (Balanced scorecard [BSC]); de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso en un solo golpe de vista. El planeamiento estratégico puede desarrollarse para una microempresa, empresa, institución, para un sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país y otros.

Capítulo I. Situación General de la Organización

1.1. Situación General

La Empresa Chancadora Excálibur S.A.C. inició sus operaciones en abril de 2013. Se especializa en el servicio de agregados y triturado de minerales y materiales pétreos. En la actualidad, cuenta con una operación de producción y venta de agregados en el sur de Lima. Esta operación es netamente un proceso de reciclaje, ya que la empresa recibe y acopia el material que sale de las excavaciones de Lima (denominado Macha), el cual es chancado, clasificado y seleccionado para su posterior venta como diferentes productos:

- Piedra huso 57.
- Arena chancada.
- Arena natural.
- Base.
- Confitillo.
- Sub-base.
- Material de relleno.

Los principales clientes de Chancadora Excálibur son las ferreterías del sur de Lima y empresas dedicadas a la construcción de carreteras y viviendas. Está ubicada en forma estratégica a la altura del km 23,1 de la antigua Panamericana Sur, lo cual permite que sus clientes puedan ahorrar en tiempo y costos de flete en comparación con su respectiva competencia. La organización cuenta con equipos nuevos y de última generación para el chancado, zarandeo y carguío.

El futuro de la Empresa Chancadora Excálibur está muy vinculado a los sectores construcción e inmobiliario. Durante el 2013, el Sector Construcción registró un crecimiento mayor al 15 %, impulsado por el desarrollo de proyectos inmobiliarios y obras de infraestructura en el ámbito de transportes, según la Cámara Peruana de la Construcción

[Capeco] (Capeco, 2013), lo cual beneficio a CH Excálibur con el incremento de sus ingresos.

Para el año 2014, Capeco informó que el Sector Construcción solo creció un 2 % y añadió que el resultado del 2014 es «muchísimo menor» de lo que había avanzado el Sector en los años anteriores. Explicó que el resultado del 2014 se habría visto influenciado por los retrasos en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en las regiones debido al proceso de elecciones de autoridades regionales y locales (Capeco, 2015).

En lo que va del 2015, el sector se contrae en -6.2 %, como consecuencia de la desaceleración global y el menor avance físico de obras públicas. La expectativa de crecimiento del Sector Construcción, para el 2015, será de casi 3 %, muy similar al incremento del PBI total. Esto, debido a los proyectos del sector público como el gasoducto peruano, la Línea 2 del Metro de Lima y el Nodo Energético Sur, así como por el nuevo impulso que el Gobierno brindará desde el Fondo Mi Vivienda con el financiamiento de casas-habitación dirigidas a los sectores de menores recursos.

Durante los últimos 15 años, el Sector Construcción y el PBI del país han crecido en promedio 7.7 % y 5.3 %, respectivamente, lo cual indica que tiene una alta correlación con el comportamiento del producto bruto interno del país, según las estadísticas del INEI (2015). Durante el 2008, se logró un mayor crecimiento, impulsado sobre todo por las grandes inversiones y la realización de proyectos mineros, alcanzándose la cifra de 16.5 %.

1.2. Conclusiones

El Sector Construcción es sin duda una de las fuerzas de la economía peruana, que reacciona de acuerdo con los ratios de crecimiento del país. Adicionalmente, es un gran generador de empleo y contiene importantes fuentes de financiamiento público y privado. El déficit de infraestructura en el país en proyectos de vivienda, construcción de nuevos hospitales, carreteras, puertos, aeropuertos, etc., seguirán impulsando su crecimiento y será

un reto para los próximos gobiernos el hecho de que se logre el éxito en los proyectos de este sector.

Si bien existe una ralentización del Sector Construcción desde hace dos años, el déficit habitacional y de infraestructura existente en el Perú garantizaría una mayor dinámica de crecimiento. Es por ello que el presente plan estratégico se enfoca en la identificación de oportunidades y desafíos que el referido contexto plantea a Chancadora Excálibur para reforzar y consolidarse como fabricante de agregados y sentar las bases de una futura operación de concreto premezclado.



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

2.1. Antecedentes

Chancadora Excálibur es una empresa peruana dedicada al servicio de chancado y triturado de minerales y materiales pétreos, por lo que su operación es netamente un proceso de reciclaje a través de la recepción y acopio de material que sale de las excavaciones de Lima. Este negocio atiende a clientes de mediana y gran escala de los sectores Minería y Construcción, por lo que la operación de su planta exige una constante preocupación por cumplir estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

El principal producto de Chancadora Excálibur es la piedra huso 57 de ½", producto que concentra el 68 % de las ventas y es utilizado en la elaboración de concreto.

En el presente capítulo se presentarán y desarrollarán la visión, misión, valores y código de ética.

2.2. Visión

La visión de Chancadora Excálibur es:

«Convertirnos en una empresa que sea líder en el mercado en la operación, producción y comercialización de agregados para la construcción, a través de un trabajo con calidad y profesional, contribuyendo con el desarrollo social y ambiental.»

Sin embargo, debido a que esta visión carece de un plazo determinado que motive a su personal (D'Alessio, 2008), se propone la siguiente:

Para el 2020, «ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción en la zona sur de Lima, a través de una labor altamente profesional de nuestro equipo de trabajo, contribuyendo con el desarrollo social y ambiental en el ámbito de nuestras operaciones y con un crecimiento sostenible.»

2.3. Misión

La actual misión de Chancadora Excálibur es:

«Brindar un producto de alta calidad, logrando una ubicación importante en los sectores de Construcción y Minería, convirtiéndonos en la mejor opción para nuestros clientes, alcanzando altos estándares de seguridad y calidad que el mercado requiere a través de esfuerzo y eficacia de nuestro equipo de trabajo.»

Si bien la misión de Chancadora Excálibur se refiere a brindar productos de alta calidad, no especifica de qué productos se trata ni en qué sectores se encuentran estos. Luego de un proceso de análisis y discusión, la misión de Excálibur se ha reformulado según la siguiente propuesta:

«Producir y comercializar agregados para la construcción de alta calidad a través de nuestra moderna maquinaria y trabajo en equipo, cumpliendo los estándares de seguridad y calidad de nuestro sistema de gestión y contribuyendo con el desarrollo social y ambiental de la comunidad en la que operamos».

2.4. Valores

A la fecha, Chancadora Excálibur no tiene valores definidos, por lo que se hace la siguiente propuesta sobre la base del sector en el que se desenvuelve:

- a. **Servicio al cliente:** Es el factor por el cual la empresa desea ser la mejor opción de sus clientes, cubriendo sus necesidades y expectativas, brindando el mejor servicio y atención, y cumpliendo sus compromisos de suministro, calidad y puntualidad.
- b. **Alto profesionalismo:** Entendido como la actitud del personal para ser mejor cada día y estar entrenado en sus labores, cumpliendo su trabajo con altos niveles de calidad y desempeño, dentro una actuación ética, transparente y honesta.
- c. **Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente:** Representa la preocupación de la empresa por cumplir las obligaciones legales hacia sus trabajadores, comunidad vinculada

y la mitigación del impacto al medio ambiente que lo rodea, así como cumplir las disposiciones de seguridad ocupacional.

- d. **Innovación y mejora continua:** Se busca promover situaciones que permitan a los trabajadores explorar, experimentar y aprender, alcanzando soluciones novedosas y mejoras en eficiencia a los procesos que ayuden al éxito de Chancadora Excálibur.

2.5. Código de Ética

Chancadora Excálibur se orienta a la atención de los requerimientos de sus clientes, buscando cumplir sus expectativas con altos estándares de calidad, ética y conducta profesional de sus trabajadores. Esta última, refleja en cierta forma el sistema de valores de la empresa.

La propuesta del código de conducta se muestra a continuación:

Es responsabilidad de todos los trabajadores de Chancadora Excálibur conocer, divulgar y cumplir el Código de Ética. El Código de Ética es un instrumento que representa la mejor manera de actuar de un trabajador de Chancadora Excálibur. Las siguientes conductas no representan un manual de comportamiento, sino un conjunto de prácticas y conductas que se desea fomentar en los trabajadores:

- a. Usar en forma adecuada los bienes e información de la empresa, solo para fines laborales, evitándose utilizar los recursos para uso personal o divulgar información de la empresa sin la debida autorización.
- b. Evitar los conflictos de intereses en el ejercicio objetivo de las funciones de cada trabajador.
- c. Usar las relaciones entabladas con los clientes o proveedores para los objetivos de la empresa, evitándose su aprovechamiento para propios o terceros, o aceptándose regalos, obsequios o invitaciones.

- d. No falsificar o alterar en forma parcial o total una información, cotización o registro de la empresa con el fin de cumplir un procedimiento o alcanzar una meta u objetivo, evitándose también proporcionar información distorsionada o falsa sobre los datos personales de los trabajadores.
- e. No actuar de manera indebida en relación con la seguridad laboral y ocupacional, procurando alertar, difundir y promover entre los compañeros de trabajo el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos.

2.6. Conclusiones

La visión y la misión de Chancadora Excálibur se encuentran alineadas en forma parcial con las necesidades de los clientes y del mercado al que atienden; no obstante, la visión no tiene un horizonte de tiempo y no hace referencia a la rentabilidad de la empresa y su crecimiento, por lo que se sugiere su revisión (cambio) posterior.

Con relación a la misión, Chancadora Excálibur basa su servicio y atención de los requerimientos de sus clientes en el profesionalismo de sus trabajadores, además de contar con plantas y maquinarias que permitan una operación eficiente.

El cumplimiento de las normas laborales y respecto al medio ambiente de la comunidad también es una preocupación constante en Chancadora Excálibur. Sin embargo, a la fecha, se necesita un Código de Ética que sea un referente para el desempeño de sus colaboradores.

Capítulo III. Evaluación Externa

3.1. Análisis del Entorno PESTE

El proceso estratégico tiene tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación. A su vez, la etapa de formulación se descompone en etapa de entrada (insumos), etapa de emparejamiento (procesos) y etapa de salida (producto). En el caso de la etapa de entrada, esta involucra la elaboración de varias matrices que resultantes de diversos análisis. La primera matriz que compone esa primera etapa de entrada es la MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), cuyo insumo principal es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (análisis PESTE). Este análisis, básicamente, representa las oportunidades y amenazas del entorno.

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En los últimos años, la economía peruana se consolidó como una de las economías de más rápido crecimiento de la región; esto como consecuencia de las políticas monetarias y fiscales aplicadas en las últimas décadas. El Perú goza de un clima de estabilidad política, producto de un sistema democrático y de una economía social de mercado, caracterizada por favorecer las iniciativas privadas en donde el Estado asume un rol regulador. Asimismo, se considera como política gubernamental la reducción de las brechas en el acceso a agua potable, saneamiento, infraestructura vial y electricidad de los distritos más pobres del país. (MEF, 2015) favoreciendo el sector construcción.

Según la «Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016», la reducción de la deuda pública, la liberalización del mercado y la apertura al comercio internacional a través de los tratados de libre comercio, las tasas de cambio estables y la baja inflación, contribuyeron a generar el crecimiento del PBI del país. Sin embargo, este crecimiento se ha desacelerado a partir del 2014, debido a la disminución de la confianza externa y a la reducción de la inversión (MRE, 2015).

A pesar de la desaceleración, el Perú es uno de los países más abiertos a la inversión extranjera y el marco jurídico peruano permite que las inversiones sean realizadas sin autorización previa, exceptuando algunos casos como: transporte marítimo, transporte aéreo, fabricación de armas y seguridad y vigilancia. De acuerdo con el ranking «Doing business 2015» del Banco Mundial, de un total de 189 países, el Perú se ubica en el puesto N° 87 en el manejo de permisos de construcción (BM, 2014); la cantidad de trámites y procedimientos necesarios para iniciar una construcción en el Perú lo ubican sobre el promedio de la región. Según Alvaro Quijandría, gerente regional de la Corporación Financiera Internacional (IFC) para el clima de inversiones en América Latina y el Caribe, la simplificación de los trámites burocráticos significaría un ahorro de hasta US\$ 200 millones al año. Asimismo, con la agilización de los permisos de construcción se ahorrarían adicionalmente más de US\$ 121 millones anuales (Lozano, 2014).

Otro punto a considerar es la legislación medioambiental vigente según el tipo de proyecto inmobiliario a desarrollar. Entre los principales requisitos exigidos están: la certificación ambiental del proyecto y el estudio de impacto ambiental (EIA). El marco normativo que regula la certificación ambiental se da bajo las siguientes normas:

- Reglamento Nacional de Edificaciones.
- Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones.
- Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Ley General de Residuos Sólidos (Ley N° 27314).

A esto se suman los mayores controles e exigencias de los organismos municipales para disponer de los residuos sólidos en las zonas de acopio autorizadas, según la Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos.

Los principales problemas que enfrenta el desarrollo de nuevos proyectos son:

- Demoras y postergaciones en el plazo fijado, que pueden extenderse hasta diez meses.

- Falta de integración y articulación entre los diferentes marcos legales existentes.
- Falta de criterios uniformes para la certificación ambiental en el caso de proyectos de construcción urbana.

Cabe resaltar que el 25 de setiembre de 2015 se publicó el Decreto Legislativo N° 1225 para acortar los plazos en la obtención de licencias para habilitación urbana y edificaciones con la intervención de revisores urbanos debidamente registrados; esto, para descongestionar los proyectos en los municipios y evitar los problemas que se han venido dando con los cambios de zonificación y el otorgamiento de permisos municipales.

Finalmente, al ser el 2016 un año electoral para el Perú, ya que en abril se elegirá a un nuevo presidente, este proceso podría generar un clima de incertidumbre.

a. Oportunidades identificadas:

- Clima de estabilidad política que favorece las inversiones.
- Política gubernamental orientada a cerrar la brecha del déficit en infraestructura y saneamiento.
- Nueva legislación aprobada que agiliza los trámites y permisos de construcción.
- Solidez macroeconómica y marco jurídico que favorece la inversión nacional y extranjera.
- Mayores exigencias por parte de las municipalidades para disponer la macha en zonas de acopio autorizadas según reglamento general de residuos sólidos.

b. Amenazas identificadas:

- Posible clima de incertidumbre política en el 2016 debido a la nueva gestión presidencial.
- Incapacidad de los gobiernos regionales para ejecutar proyectos de inversión.
- Cambios de zonificación y permisos municipales para proyectos inmobiliarios y zonas industriales.

- Lentitud para relanzar proyectos en el sector construcción y minería.

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial tuvo un lento crecimiento durante el 2015. Según el informe «Situación y perspectivas de la economía mundial 2015» de la ONU (2015), las perspectivas económicas mundiales se han deteriorado significativamente en un contexto de mayor incertidumbre, en relación con el desempeño futuro de la economía china.

Asimismo, según las últimas proyecciones del informe «Perspectivas de la economía mundial» del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento mundial será de 3,3 % en el 2015, acompañado de un repunte gradual de las economías avanzadas y una desaceleración de las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Se prevé que en el 2016 el crecimiento se fortalecerá hasta alcanzar 3,8 % (FMI, 2015).

Al respecto, el Banco Central de Reserva del Perú señaló en su «Reporte de inflación - Setiembre 2015» una recuperación del crecimiento del PBI para el Perú a una tasa de 3,1 %, estimación menor a la proyectada de 3,9 %, en abril (BCRP, 2015).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) explicó que la tendencia a la baja en la proyección de crecimiento se debe a la menor inversión privada, menor crecimiento de los socios comerciales del Perú, la caída de los precios de materias primas, los mayores costos financieros y el deterioro de las expectativas de inversión (MEF reduce a 3 % su expectativa de crecimiento de la economía peruana para el 2015, 2015).

Para el Banco Mundial (2014), según su análisis del panorama general peruano, los principales acontecimientos externos que podrían afectar el crecimiento económico son:

- La caída de los precios de las materias primas.
- La volatilidad financiera, asociada a la expectativa de alzas en las tasas de interés de los Estados Unidos.

Por otro lado, a nivel interno, la desaceleración de la economía podría deberse a:

- La ocurrencia de un Fenómeno del Niño de magnitud fuerte o severa.
- Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada.
- La incertidumbre asociada a las próximas elecciones presidenciales.

Para el periodo 2016 y 2017, el BCR proyecta un crecimiento de 4,2 % y 5 %, respectivamente. Este crecimiento se sustenta en la recuperación de la inversión privada y pública, los mayores proyectos de inversión privada y la mejor ejecución del gasto de los gobiernos regionales (BCRP, 2015). En la Tabla 1, se puede observar que el PBI del Sector Construcción se contrajo durante el primer semestre del 2015 en -7,9 %, mientras que la proyección para el 2015 se redujo de 1,9 % a -6,2 %. Esto, debido al menor avance físico de obras públicas; sin embargo, para el 2016 el BCRP proyecta una recuperación del sector a una tasa de 5 %.

Tabla 1

PBI por Sectores Económicos 2015-2017 (Variaciones Porcentuales Reales)

	2014		2015*		2016*		2017*	
	I Sem.	Año	I Sem.	RI May. 15	RI Set. 15	RI May. 15	RI Set. 15	RI Set. 15
Agropecuario	0,7	1,6	1,9	1,6	2,6	4,4	1,6	3,7
Agrícola	-0,7	0,4	0,1	0,3	1	5,1	0,6	3,7
Pecuario	5,2	5,9	5,3	3,6	4,9	3,4	3,4	3,6
Pesca	-7,4	-27,9	19,2	17,2	16,5	17,8	-1,2	27,9
Minería e hidrocarburos	0,2	-0,8	5,5	4,2	6,7	11,6	10,6	11,3
Minería metálica	-0,5	-2,1	10,1	6,8	11,7	11,9	11,2	13,1
Hidrocarburos	2,2	4	-9,3	-5,2	-10,9	10,6	8,1	3,6
Manufactura	0	-3,6	-2,6	2,3	0,4	4,1	1,8	4,6
Recursos primarios	0,5	-9,7	1,1	6,4	4,3	4,2	-0,5	10,6
Manufactura no primaria	0,6	-1	-3,8	1,3	-0,8	4	2,5	3
Electricidad y agua	5,3	4,9	5,1	5,2	5,2	6	5,5	5,5
Construcción	2,4	1,6	-7,9	1,9	-6,2	5	3	4
Comercio	4,8	4,4	3,7	4,4	3,8	4,4	3,8	3,8
Servicios	5,4	5	4	3,9	4,1	4,4	3,8	3,8
PBI	3,4	2,4	2,4	3,9	3,1	5,3	4,2	5
Nota:								
PBI primario	0,2	-2,3	4,1	4,1	5,4	8,8	6,5	9,7
PBI no primario	4,3	3,6	2	3,8	2,5	4,5	3,6	3,8

Nota. * Proyección. RI: Reporte de inflación. Tomado del «Reporte de inflación - Setiembre 2015», por el BCRP, 2015, p. 24. Lima, Perú.

Según el informe «Perspectivas del mercado inmobiliario 2015» de MAXIMIXE (2015), entre las principales oportunidades del mercado inmobiliario destacan:

- La existencia de una demanda insatisfecha de viviendas.
- La disposición de fondos de inversión como mecanismo para el financiamiento de desarrolladores inmobiliarios.

Sin embargo, el mismo informe señala también como riesgos latentes:

- El lento accionar del Gobierno para mejorar las condiciones sanitarias en la ciudad.
- Las extorsiones y violencia en el Sector Construcción.
- La desorganización en la construcción de edificaciones, ya que Lima no tiene una zonificación bien determinada.

Por otro lado, el país registra un boom en cuanto a la construcción de establecimientos comerciales en el Perú. Para el periodo 2015-2016, se esperan 15 nuevos centros comerciales que contribuirán a dinamizar el sector, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2015).

El Sector Construcción se estructura en dos grandes grupos: (a) Mercado inmobiliario y (b) obras de inversión pública. Según la Figura 1, se observa además que dentro del mercado inmobiliario se encuentra considerada la construcción de viviendas, locales comerciales y oficinas. Por otro lado, las obras de inversión pública corresponden según su ejecución a los gobiernos Central, regionales y locales.

a. Oportunidades identificadas:

- Expansión de la construcción de centros comerciales.
- Perspectivas favorables para el PBI sectorial de construcción a mediano plazo y proyecciones de recuperación del sector inmobiliario para el 2016.

b. Amenazas identificadas:

- Desaceleramiento de la economía peruana a consecuencia de la incertidumbre de los grandes mercados mundiales y menor crecimiento de nuestros socios comerciales.
- Menor inversión privada y deterioro de las perspectivas de inversión a corto plazo debido a la débil confianza empresarial.

- Volatilidad en el tipo de cambio.

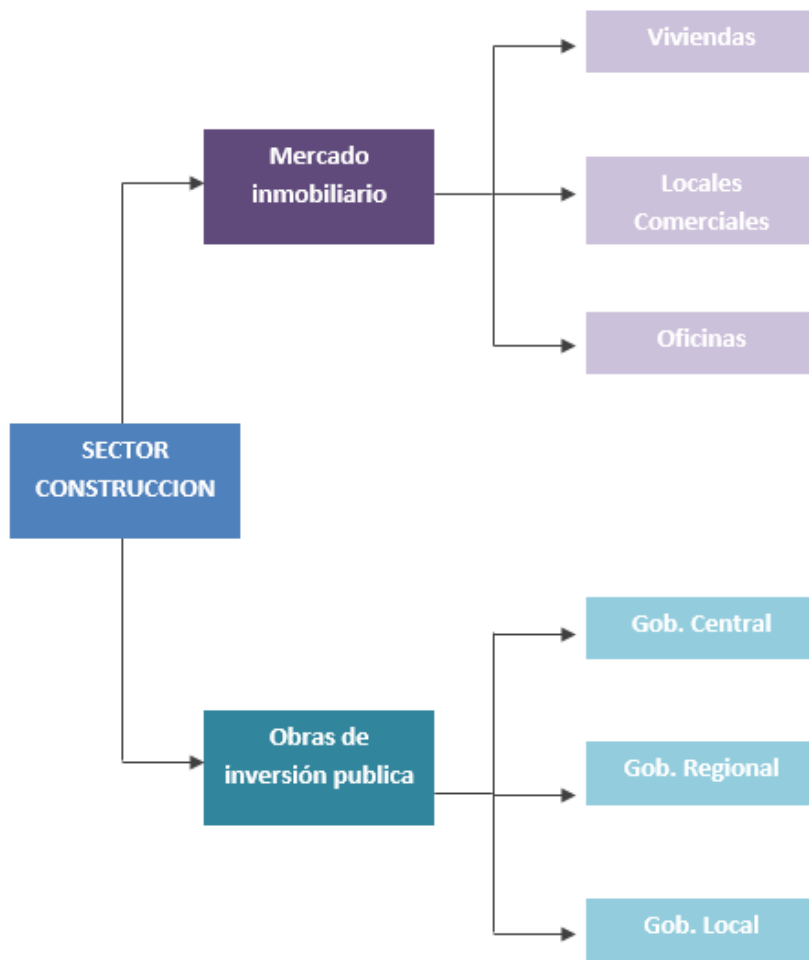


Figura 1. Estructura del sector construcción.

Tomado de «CASER: Sector inmobiliario 2014», por MAXIMIXE, 2014, p. 20. Lima, Perú.

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En su informe técnico «Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014», el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló que en el 2014 la pobreza se redujo en un 1,2 % con respecto al 2013; es decir, 289 mil personas dejaron de ser pobres, mientras que 6 millones 995 mil peruanos aún siguen en situación de pobreza (véase la Figura 2), resaltándose que esta reducción se dio en el área rural, de 48 % a 46 %. Por otro lado, en el 2014, el ingreso per cápita aumentó en 2,2 % (INEI, 2015). Asimismo, vale recalcar la creación de zonas industriales en la periferia de Lima (Lurín y Villa El Salvador), que contribuyen a dinamizar el sector.



Figura 2. Evolución de la incidencia de la pobreza total 2009-2014. Tomado de «Evolución de la incidencia de la pobreza monetaria. Informe técnico», por el INEI, 2015, p. 34. Lima, Perú.

Según la Tabla 2, y en relación a los conflictos sociales registrados durante el 2015, perteneciente al último «Reporte mensual de conflictos sociales N° 138» de la Defensoría del Pueblo (2015), se señaló que tan solo en agosto se registraron 213 conflictos: 60 casos latentes (28,2 %) y 153 casos activos (71,8 %).

Tabla 2

Perú: Conflictos Sociales Registrados por Mes, Agosto 2014-2015 (Número de Casos)

2014						2015						
Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
205	201	217	212	210	210	211	211	208	211	210	209	213

Nota. Tomado del «Reporte mensual de conflictos sociales N° 138», de la Defensoría del Pueblo, 2015, p. 16. Lima, Perú.

Debido al crecimiento poblacional y a las olas migratorias, existe un déficit habitacional de 420,000 viviendas, siendo la demanda casi veinte veces más que la oferta, según la Capeco (Déficit de vivienda continúa pese a desaceleración y alza de precios, 2015). Si bien la tasa de crecimiento poblacional se ha mantenido alrededor del 1 % en los últimos años, el fenómeno de las migraciones ha generado que grandes espacios sean invadidos para convertirse en zonas urbanas, siendo la autoconstrucción la forma preferida de los migrantes

para hacerse de una vivienda. Según la consultora de negocios en marketing estratégico Total Market Solution (TMS), a nivel nacional hubo un aumento del índice de autoconstrucción nacional (ITMSAC) en 7 puntos en los últimos tres años (TMS presentó situación del mercado de la construcción y autoconstrucción, 2015).

De acuerdo con Gastón Laurie, gerente divisional de TMS, el 60 % del consumo de acero y cemento en el país lo realizan las familias que compran dichos productos para autoconstrucción, y el 40 % se destina a los proyectos inmobiliarios y la construcción de infraestructura y obras públicas.

Uno de los principales obstáculos para la autoconstrucción es la falta de suelos habilitados para la construcción debido a deficiencias en los sistemas de agua y desagüe.

a. Oportunidades identificadas:

- La reducción de la pobreza favorece la autoconstrucción.
- La autoconstrucción favorece el desarrollo del sector y la venta de cemento y agregados.
- Existencia de una demanda insatisfecha de viviendas, especialmente en estratos medios.
- Creación de grandes zonas industriales en las zonas de Lurín y Villa El Salvador.

b. Amenazas identificadas:

- Competencia informal.
- Escasez de suelos habilitados para la construcción por deficiencias en los sistemas de agua y desagüe.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En estos tiempos, la mayor fortaleza que tiene un país está en su capacidad para fomentar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación; estos son los pilares esenciales de la competitividad y del crecimiento económico.

Sin embargo, de acuerdo con el «Global innovation index» del 2015, el Perú se encuentra en el puesto 71 a nivel global, y en Latinoamérica y el Caribe ocupa el puesto 9 (The Global Innovation Index, 2015). La fortaleza del Perú radica en el impacto económico y social de la ciencia y la tecnología pero decae en las oportunidades que ofrece el Estado para acceder a la información.

Para el caso de los agregados de piedra, existen diversas formas de realizar la trituración o el chancado de piedras; sin embargo, el proceso industrial del mismo implica el uso de chancadoras de piedra, zarandas y fajas transportadoras en diversas etapas del proyecto, con los cuales es posible armar diversas modificaciones, dependiendo de los productos que se desea conseguir. El objetivo principal es reducir la piedra o roca a un tamaño y forma deseado mediante el uso de la fuerza o presión, ya sea entre las mismas piedras o contra una superficie mucho más dura.

Las chancadoras pueden ser empleadas en diversos sectores industriales. En el caso de Chancadora Excálibur, sus principales clientes operan en el Sector Infraestructura –en la construcción de carreteras o edificaciones–, para lo cual en algunos casos requieren diversos tipos de agregados con características particulares. En esos casos es importante contar con maquinaria que pueda adaptarse a los requerimientos del cliente. Durante los últimos años, se han realizado mejoras tecnológicas, tanto en el proceso mecánico como en los aditivos utilizados en la producción de concreto. Entre los principales cambios, se pueden mencionar:

- Reducción o compactación de los equipos mecánicos, con lo cual ahora es posible contar con plantas móviles que ocupan una menor área para la producción.
- Mejora en los componentes, mecánicos y eléctricos como motores y bombas, que han permitido incrementar la disponibilidad de la planta.

- La automatización del proceso mediante el uso de los PLC (2) y variadores de velocidad, que permiten controlar el proceso inclusive vía internet, y por consiguiente mejorar el control de la calidad del producto.
- Mejora en los aditivos empleados, para prolongar tanto los tiempos de traslado del producto como del secado del mismo en obra.

Si bien es cierto que los fabricantes de chancadoras y concreteras mejoran constantemente sus modelos de maquinarias con el fin de diferenciarse y ser más atractivos para sus clientes, el avance de estos cambios es limitado por los componentes mecánicos y las modificaciones estructurales a sus maquinarias, por cuanto el concepto o diseño principal se mantiene por muchos años sin variación.

a. Oportunidades identificadas:

- Periodo largos para el cambio de tecnología debido a la misma estructura de las máquinas para el proceso de chancado.

b. Amenazas identificadas:

- Poco acceso a la información científica y tecnológica por parte del Estado.

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad, y proyección regional y mundial. Por ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en un análisis situacional sintetizado en las siguientes consideraciones:

- El Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales de 1990 constituyó un hito a partir del cual se fortaleció el marco normativo e institucional en materia ambiental, contando al principio con autoridades ambientales sectoriales y una autoridad

coordinadora, el Consejo Nacional del Ambiente (Conam), establecido en 1994.

Posteriormente, se crearon las gerencias de Recursos Naturales y de Gestión del Medio Ambiente en los gobiernos regionales, que se sumaron a las unidades ambientales de algunas municipalidades.

- Luego de promulgada la Ley General del Ambiente en el 2005 (que derogó el Código del Medio Ambiente y Recursos Naturales), en el año 2008 se creó el Ministerio del Ambiente (Minam), que incorporó al Consejo Nacional del Ambiente, a la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas (Inrena); y que, con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi), el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp), conformó el Sector Ambiental.
- Como parte del fortalecimiento de la institucionalidad, se viene actualizando el marco normativo para mejorar el desempeño de los organismos ambientales del Estado, en los tres niveles de gobierno, los cuales integran el Sistema Nacional de Gestión Ambiental. No obstante, persisten retos relacionados con el desarrollo de capacidades y limitados recursos humanos y financieros; así como para el ejercicio de las competencias públicas, la prevención de controversias y el efectivo cumplimiento de los mandatos legales. Esto obliga la realización de un importante esfuerzo de coordinación interinstitucional, de descentralización y búsqueda de sinergias entre las autoridades, el sector privado y la sociedad civil; de gestión de la información, investigación científica y tecnológica, así como de consolidación de los instrumentos de gestión ambiental.
- Por el lado de las obras administradas por el Estado, Provías Nacional ha asignado un presupuesto de más de S/. 44 millones para la atención de embates de la naturaleza por el Fenómeno de El Niño, de manera especial para casi 200 puntos críticos, identificados

en las zonas más vulnerables. Dicha entidad estatal señaló que viene adquiriendo maquinaria pesada para ser distribuida en los departamentos declarados en emergencia, como Piura, Tumbes, Amazonas, Lambayeque, entre otros.

a. Oportunidades identificadas:

- Incremento de obras de reconstrucción a consecuencia del Fenómeno de El Niño.

b. Amenazas identificadas:

- Posible impacto y retraso en la ejecución de obras por el Fenómeno de El Niño.

3.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, se les asignan pesos de acuerdo al nivel de importancia en la industria y luego un valor, que corresponde al nivel que afecta a Chancadora Excálibur. Finalmente, se pondera y obtiene el resultado de la matriz. Esta ponderación da como resultado un valor de 2,09x, que es una respuesta inferior al promedio por parte de la organización para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos de las amenazas intrínsecas del sector. Las oportunidades y amenazas se presentan en la Tabla 3.

3.2. La Organización y sus Competidores

El análisis de las fuerzas competitivas muestra el poder de negociación de los proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes; así como la rivalidad existente.

3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales insumos empleados por Chancadora Excálibur para la elaboración de agregados son: a) material pétreo (macha) de las excavaciones en las construcciones en Lima Metropolitana, b) energía y c) gasolina.

Para considerar el estudio de una futura planta de concreto, es necesario tomar en cuenta insumos adicionales como aditivos químicos, cemento y agua.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes para el Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1. Solidez macroeconómica y marco jurídico que favorece la inversión nacional y extranjera.	0.08	2	0.16
2. Perspectivas favorables para el PBI sectorial de construcción a mediano plazo y proyecciones de recuperación del sector inmobiliario para el 2016.	0.08	2	0.16
3. Política gubernamental orientada a cerrar la brecha del déficit en infraestructura y saneamiento.	0.08	3	0.24
4. Nueva legislación aprobada que agiliza los trámites y permisos de construcción.	0.10	3	0.30
5. Incremento de obras de reconstrucción a consecuencia del fenómeno del niño.	0.02	1	0.02
6. Proyecciones de recuperación del Sector Inmobiliario para el 2016.	0.05	1	0.05
7. Expansión de la construcción de centros comerciales.	0.03	3	0.09
8. Existencia de una demanda insatisfecha de viviendas, especialmente en estratos medios	0.05	2	0.10
9. Creación de grandes zonas industriales en la zona de Lurín y Villa El Salvador.	0.03	3	0.09
10. Autoconstrucción favorece el desarrollo del sector y la venta de cemento y agregados.	0.03	3	0.09
Parcial	0.55		1.30
Amenazas:			
1. Posible clima de incertidumbre política el 2016 al asumir el mando un nuevo gobierno	0,05	2	0,10
2. Lentitud para relanzar proyectos en el sector construcción y minería.	0,03	2	0,06
3. Desaceleramiento de la economía peruana a consecuencia de la incertidumbre de los grandes mercados mundiales y menor crecimiento de nuestros socios comerciales.	0,03	2	0,06
4. Incapacidad de gobiernos regionales para ejecutar sus proyectos de inversión.	0,08	1	0,08
5. Menor inversión privada y deterioro de las perspectivas de inversión a corto plazo debido a la débil confianza empresarial	0,08	2	0,16
6. Posible impacto y retraso en la ejecución de obras por el fenómeno del niño	0,03	1	0,03
7. Cambios de zonificación y permisos municipales, para proyectos inmobiliarios y zonas industriales.	0,05	1	0,05
8. Competencia informal.	0,05	3	0,15
9. Volatilidad en el tipo de cambio.	0,03	2	0,06
10. Escasez de suelos habilitados para la construcción por deficiencias en los sistemas de agua y desagüe.	0,02	2	0,04
Parcial	0,45		0,79
Total	1,00		2,09

Como resultado de la actividad de la chancadora, la Empresa tiene asegurado el suministro de la macha, principal insumo; no obstante, el insumo que tiene un mayor poder y términos de suministro por parte del proveedor es el cemento, el cual se produce en Lima, de modo casi exclusivo por la Unión Andina de Cementos S.A.A. (Unacem). Debido a que el

cemento tiene una duración de 45 días, no puede importarse en grandes cantidades para reducir el precio.

Tal como se observa en la Figura 3, el cemento representa entre el 7 % y el 15 % de la composición del concreto en peso. El agua es el otro insumo cuya obtención debiera evaluarse, ya que es indispensable en la preparación del concreto.

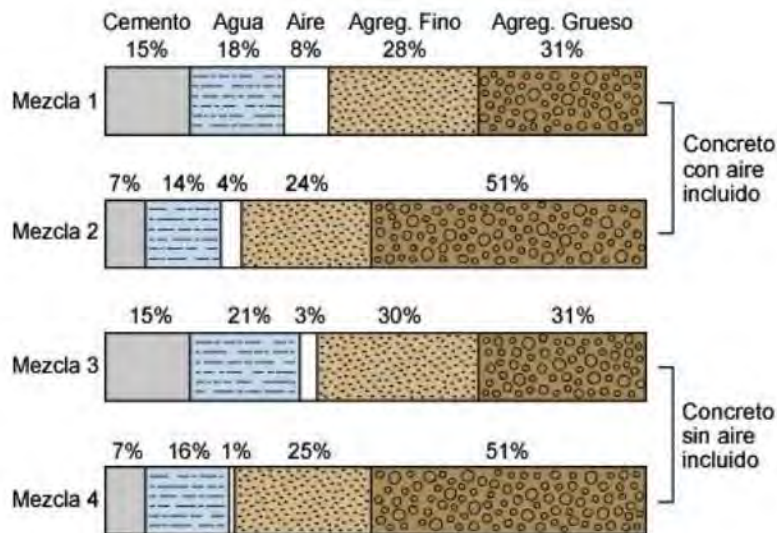


Figura 3. Composición del concreto.

Tomado de «Fundamentos del concreto», por F. M. Valarezo, 2011, p. 2. Recuperado de <http://pt.slideshare.net/mfvalarezo/fundamentos-del-hormign>

El cemento puede adquirirse en forma directa a uno de los proveedores o a través de la red de distribuidores ferreteros. La Unión de Concreteras (Unicon) tiene una alianza estratégica con Unacem, empresa del mismo grupo económico; y en el caso de MIXERCON, esta empresa produce cemento en su propia planta de producción.

En una etapa inicial, es factible que este insumo crítico pueda ser adquirido sin mayor restricción pero en el futuro deberán analizarse posibles alianzas con otros productores, considerando que el costo del mismo impacta en un 40 % en la producción del concreto.

3.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes de la producción de agregados de construcción, de acuerdo con el análisis mostrado en el PESTE, están compuestos en un 60 % por la autoconstrucción, lo cual indica que es un mercado atomizado y su poder de negociación es inferior o muy bajo. El 40 % restante lo integran las empresas de construcción y concreteiras. Las empresas de construcción tienen un mayor poder de negociación que las concreteiras.

En el caso de la producción de concreto premezclado, los principales clientes son compañías privadas peruanas y extranjeras que ejecutan grandes proyectos de inversión privada y pública. Un factor importante que se considera para una negociación de compra es la ubicación o la zona de influencia de los proyectos, donde los costos del transporte permitirán a una u otra empresa ser más competitiva.

La oferta de concreto en provincias tiene pocos participantes o aún continúa en desarrollo, por lo que esto conlleva a que el poder de negociación de los clientes sea menor. Por el contrario, en Lima, los clientes tienen mayores opciones, y la oferta de concreto se viene incrementando de manera importante con la creación de nuevas plantas en los últimos años, como se muestra en la Tabla 4.

Asimismo, se viene creando una especialización en la oferta de los tipos de concreto. Por ejemplo: existen empresas que producen concreto decorativo o productos prefabricados de concreto (postes, losetas, adoquines, sardineles, etc.).

Dentro de los factores que los compradores encuentran más relevantes para la adquisición de los productos, tanto de agregados como de concreto, se tienen:

- La disponibilidad de volumen de suministro.
- El tiempo de entrega.
- El precio del material.

Tabla 4

Relación de Empresas Concreteras en Perú

Razón Social	Inicio de Operación	Locales Anexos
Unión de Concreteras S.A. (Grupo Rizo Patrón)	1995	30
Firth Industries Perú S.A. (Grupo Rizo Patrón)	1995	30
MIXERCON S.A.	1997	16
Proyectos Metropolitanos S.R.L. (Prome)	1999	1
Lidermix S.A.C.	2004	2
Full Mix S.A.C.	2008	1
Concreto Perú mix S.R.L.	2010	1
Economix S.A.C.	2010	1
Concretos Supermix S.A. (Grupo Gloria)	2011	58
Coral Mix S.A.C.	2011	1
Mega Concreto S.A.C.	2012	1
Concretos Lima S.A.C.	2013	1
Selva Mix S.A.C.	2013	2
Concretperu S.A.C.	2014	1

Nota. Tomado de «Consulta de RUC», por la Sunat, 2015. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

La calidad uniforme del material.

- Los términos y condiciones de suministro.
- La cercanía a los proyectos y obras.

3.2.3. Amenaza de los sustitutos

Básicamente, los procesos constructivos y de producción no tienen una variación sensible en el tiempo, al igual que los materiales e insumos empleados. La piedra chancada y el concreto siguen siendo insumos básicos para el sector construcción. Inclusive, a lo largo de estos años, el concreto ha tenido mayor penetración y preferencia en el diseño de ingeniería de obras, desplazando con el empleo de paredes y muros de concreto armado al ladrillo convencional, en la construcción de edificios y proyectos inmobiliarios.

3.2.4. Amenaza de los entrantes

De acuerdo con el análisis a las empresas del mercado, durante los últimos años ha crecido la cantidad de nuevos participantes dedicados al suministro de concreto y agregados, tanto en el sector inmobiliario y de construcción, lo cual representa el ingreso de nuevos

competidores –formales e informales– para la producción de agregados de piedra y de concreto.

De acuerdo con la Tabla 4, el 50 % de los participantes actuales del mercado de concreto premezclado inició operaciones a partir del 2010, debido a la dinámica y la atracción del Sector Construcción.

Por medio de entrevistas a especialistas se identificaron las principales limitantes o variables a considerar para el ingreso de nuevos competidores al mercado: Las barreras de entrada para una competencia de agregados no son muy altas, ya que no requiere de una inversión elevada ni un know how técnico muy especializado. El promedio obtenido que se observa en la Tabla 5, corresponde a 1,71; es decir, entre media y baja.

Tabla 5

Atractividad de la Industria

Variables	Concreto	Agregados
Espacio	4	4
Permisos y autorizaciones	3	2
<i>Know how</i> técnico	3	1
Mercado potencial	3	1
Disponibilidad de materia prima	2	1
Tipo de tecnología a emplear	3	1
Inversión	4	2
Promedio	3,14	1,71

Nota. 1: baja; 2: media; 3: alta; y 4: muy alta.

Por el contrario, el promedio obtenido de 3,14 de la industria de concreto muestra mayores barreras, principalmente por el nivel de inversión requerido, know how de implementación y operación de una planta concretera. Si bien las barreras al mercado potencial de concreto son altas, esto implicaría competir de modo esencial contra un duopolio liderado por la Unicon y MIXERCON, que concentran casi el 80 % del rubro.

Como resultado del análisis realizado, se puede determinar que la amenaza de los entrantes en la industria de concreto es baja, debido a que los nuevos competidores se verían obligados a realizar una importante inversión.

3.2.5. Rivalidad de los competidores

Según la Oficina del Alto Comisionado de Asuntos de Formalización de la Minería, Interdicción de la Minería Ilegal y Remediación Ambiental, de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en Lima hay un número indeterminado de canteras informales e ilegales en Cieneguilla, San Bartolo, Chosica y Carabayllo, que producen materiales que son insumos para la industria de la construcción. Inclusive, esta extracción ilegal está causando daños ambientales, evasión tributaria y son puntos de partida de mafias de la construcción (Silva Nole, 2014).

De acuerdo con la «Clasificación industrial internacional uniforme» (CIU), los principales competidores de Chancadora Excálibur se ubicarían en la actividad económica de la División B: Explotación de minas y canteras, Grupo 08: Explotación de otras minas y canteras; y 0810: Extracción de piedra, arena y arcilla (INEI, 2010). Entre los principales competidores se puede mencionar a:

- a. Arenera San Martín de Porras S.A.:** Inició operaciones en 1953. Produce y comercializa materiales agregados para la construcción, como arena gruesa, piedra chancada, confitillo, hormigón y piedra de cimentación, con los mejores estándares del mercado. Su planta se ubica en el Fundo Barbadillo en Ate Vitarte, y es una de las principales productoras en Lima Centro. Tiene 47 trabajadores y 11 prestadores de servicios según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).
- b. Arenera La Molina S A.:** Se fundó en 1947. Su planta se encuentra a la altura del km 10,5 de la carretera a Cieneguilla. Sus principales productos de comercialización son arena gruesa y hormigón pero también piedra de zanja, piedra chancada. Arenera La Molina garantiza el suministro de materiales para atender proyectos de gran envergadura. Tiene cuatro trabajadores y nueve prestadores de servicios de acuerdo con la Sunat.

c. Firth Industries Perú S.A.: Es una empresa peruana dedicada a brindar soluciones en concreto y agregados. Fundada en 1995, la empresa se ha consolidado como una de las principales proveedoras de soluciones en concreto y agregados en los sectores vivienda, minería e infraestructura a nivel nacional. Su principal rubro es la producción y distribución de concreto premezclado. También es una de las principales operadoras privadas de canteras en el Perú. Sus cuatro unidades de negocio son:

- **Premezclado:** La cual provee concreto premezclado a nivel nacional a través de dos divisiones: Premezclado Lima (plantas concretteras ubicadas en Villa, Santa Anita y Callao) y Premezclado Proyectos, mediante plantas móviles ubicadas en el mismo lugar donde se ejecuta la obra. Los agregados para la elaboración del concreto de Premezclado Lima provienen de las canteras operadas por Firth.
- **Agregados:** Provee agregados a Firth y a terceros desde las canteras operadas en Lima y provincias. Opera canteras en el Sur y Centro de la ciudad, siendo el principal productor de agregados en Lima Metropolitana al producir más de 1.5 millones de metros cúbicos de agregados cada año.
- **Viguetas:** Fabrica viguetas pretensadas para techos; bovedillas de arcilla, poli estireno o concreto; y losa vaciada in situ, donde se colocan instalaciones eléctricas, sanitarias, fierro de temperatura y acero negativo.
- **Embolsados, fabricación de concretos, morteros y agregados embolsados:** Estos productos son de especial utilidad cuando se requieren pequeñas cantidades de mezcla o en ubicaciones remotas, donde un camión de concreto premezclado no puede llegar.

d. Otros competidores menores: Como por ejemplo: Agregados Santa Clara S.A., que inició operaciones en 1970. Su planta queda en la Urb. Santa Clara, en Ate Vitarte. Asimismo, está la empresa Minera Los Primos 85 de Lima S.A., que empezó a operar en

1987 y tiene una planta en el km 8.4 de la carretera al Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), en Carabayllo.

En la actualidad, se ha identificado a 14 principales empresas dedicadas a la venta de concreto premezclado, de las cuales cuatro compañías concentran la mayor participación de las ventas. Ello, debido a los años de experiencia en la industria y al respaldo de grupos corporativos de producción de cemento, como es el caso de la Unión de Concreteras S.A., que es parte del grupo económico de Unión Andina de Cementos S.A.A.; o Concretos Supermix S.A., que pertenece a Cementos Yura S.A. Esto demuestra la concentración de la mayor participación del mercado de concreteras en grupos económicos vinculados a la producción de cemento. Las principales empresas de dicho rubro pueden observarse en la Tabla 6.

Tabla 6

Principales Empresas Concreteras

Razón Social	Inicio de Operación	Locales Anexos
Unión de Concreteras S.A.	1995	30
Firth Industries Perú S.A.	1995	30
Mixercom S.A.	1997	16
Concretos Supermix S.A.	2011	58

Nota. Tomado de «Consulta de RUC», por la Sunat, 2015. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Cabe indicar que las productoras de cemento también venden directamente concreto premezclado –como es el caso de Cementos Pacasmayo S.A.– pero no tienen una empresa independiente conformada para estos fines.

Las cuatro principales compañías consignadas en la Tabla 6 abastecen concreto premezclado a grandes obras y proyectos en su área de influencia, por lo que la competencia es casi nula. Dichas empresas tienen el control de los términos de abastecimiento, mientras que el resto de participantes atiende proyectos locales de construcción de menor volumen, en donde la competencia es mayor debido a que los clientes requieren calidad uniforme y confiabilidad en el suministro. El crecimiento de la industria de ventas de concreto

premezclado se encuentra impulsado por la industria de la construcción, que registró tasas de crecimiento mayores al 10 % anual hasta el año 2010. Empero, en los tres últimos años el crecimiento se ha desacelerando, debido a la lentitud de la inversión pública, la debilidad de la demanda interna y la menor inversión privada.

El concreto premezclado no tiene sustitutos desarrollados industrialmente a la fecha, por lo que el grado de sustitución del producto es casi nulo. Pese a ello, existe una presentación de concreto en saco de 42,5 kg fabricado por Firth Industries Perú S.A., que si bien podría sustituir al concreto premezclado en el corto plazo, requiere una logística en obra para realizar la mezcla, y además su precio aún es costoso.

En lo que respecta a la innovación y al cambio tecnológico en la industria, estos aspectos se encuentran en un nivel inferior. Ello, porque los cambios en los procesos y productos se orientan a mejorar el rendimiento y propiedades del cemento o concreto premezclado, y lograr menor contaminación o impacto en el medio ambiente (emisiones de CO₂). Sin embargo, dichos cambios se implementan como resultado de años de investigación y pruebas de laboratorio. Cabe anotar que si bien estos cambios son lentos, no significa que el mercado demande en un futuro cada vez más materiales de construcción ecológicos y menos contaminantes.

Con respecto al nivel de capacidad gerencial en las empresas de la industria, se encuentra que los cuadros gerenciales de las mayores concreteras tiene una preparación profesional para desarrollar un buen nivel de gestión productiva y comercial, debido a las certificaciones y estándares de calidad que poseen las plantas y sistemas de gestión de dichas empresas. En lo que respecta al resto de participantes, sus capacidades gerenciales están orientadas a asegurar un buen nivel de calidad del producto.

En julio de 2012 se creó la Asociación de Fabricantes de Concreto Premezclado Peruanos (ASPECON), con el interés de agrupar a los productores de ese insumo y promover su buen uso.

En conclusión, se podría indicar que la rivalidad en la industria tiene un nivel medio en costo, confiabilidad del suministro y calidad, en segmentos donde las concreteras independientes han iniciado operaciones para atender proyectos medianos y pequeños (viviendas, obras). Por lo tanto, la mayor parte de las ventas del mercado corresponde a concreteras de los grupos cementeros, que cuentan con un fuerte soporte productivo, de calidad y comercial, en el cual la rivalidad es baja o nula en grandes proyectos. Ello, debido al suministro de cemento en el mercado que atienden.

3.2.6. La organización y sus referentes

Para el caso de los agregados de piedra, se podría considerar como principales referentes a:

- a. **CEMEX:** Cementos Mexicanos. S.A. de C.V. es una compañía mexicana que ofrece productos y servicios para la industria de la construcción en más de 50 países en el mundo. La compañía ocupa la tercera posición en ventas de cemento y clinker a nivel mundial, con una capacidad de producción de 97 millones de toneladas al año y es la principal empresa productora de concreto premezclado, con una capacidad de producción de aproximadamente 77 millones de toneladas anuales, atendiendo así los mercados de América, Europa, Asia, África y Medio Oriente. CEMEX opera actualmente en cuatro continentes, con 66 plantas de cemento, 2,000 instalaciones de concreto premezclado, 400 canteras, 260 centros de distribución y 80 terminales marinas.
- b. **HOLCIM:** empresa de capitales suizos, líder en el suministro de cementos y agregados (piedra caliza, arena y grava) así como otros materiales como el hormigón premezclado y combustibles alternativos. El holding tiene presencia en más de 70 países. Desde un

principio el grupo ha crecido hasta alcanzar una escala mundial. Holcim comenzó la producción de cemento en 1912 en Suiza y usó el nombre de Holderbank AG hasta 2001 cuando cambió su nombre por Holcim. Actualmente es la cementera más grande del mundo, seguida de Lafarge y de CEMEX.

- c. Cementos Pacasmayo:** Cementos Pacasmayo, es la principal empresa del Grupo Hochschild, dedicada a la fabricación y comercialización de cemento, cal, agregados, concreto premezclado, elementos prefabricados y otros materiales de construcción. Cuenta con una moderna planta de cemento en Pacasmayo (La Libertad), una planta de cemento en Rioja (San Martín), una planta de ladrillos de diatomita en Sechura (Piura) y plantas de premezclados en las principales ciudades del país, desde donde cubre los mercados norte y noreste del Perú.

3.2.7. Matriz del perfil competitivo (MPC) y matriz del perfil referencial (MPR)

El propósito de la matriz del perfil competitivo es identificar a los principales competidores de Chancadora Excálibur en el sector de agregados para la construcción, señalando sus fortalezas y debilidades, las cuales se pueden apreciar en la Tabla 7. Allí, Chancadora Excálibur obtiene un puntaje de 2,55, mientras que los competidores más fuertes obtienen más de 3,0. Esto quiere decir que la organización no tiene una posición sólida frente a la competencia.

Por otro lado, la matriz del perfil referencial se desarrolló tomando en cuenta los principales referentes de agregados en la región, los cuales se pueden apreciar en la Tabla 8. En dicha tabla, Chancadora Excálibur obtiene un puntaje de 2,55 frente a su competencia, lo cual la ubica en una posición competitiva débil frente a sus referentes.

3.3. Conclusiones

Si bien es cierto que el Sector Construcción se ha contraído durante en los últimos años como consecuencia de la reducción del PBI en casi 3 % y la disminución de las

principales inversiones mineras y públicas del sector, sus expectativas de recuperación y crecimiento son favorables a mediano plazo –al 2017–, según consideraciones del BCRP (2015).

Existe un reto importante por parte de los gobiernos de reducir la brecha de inversión en infraestructura en el Perú. Según un estudio de Perú Top Publications (PTP), existe un portafolio de proyectos de infraestructura con potencial de ejecutarse hasta el 2021 por US\$ 113 439 millones, que permitiría cubrir el 93 % de la brecha de infraestructura en el país.

Sobre la base de dicha publicación, titulada «Proyectos de infraestructura en el Perú 2015-2017», PTP indicó que existen 2083 proyectos de infraestructura en distintas etapas de desarrollo, ya sea en estudios técnicos, de prefactibilidad, estudios de impacto ambiental (EIA), por convocar, convocados y adjudicados pero en proceso de ejecución.

Si bien esta brecha genera grandes oportunidades para empresa Chancadora, el indicador de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (2,09x) muestra una respuesta por debajo del promedio para aprovechar las mismas.

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Ch. Excálibur		Arenera La Molina		Firth		Agregados Santa Clara		Arenera Smp	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Volumen/disponibilidad de productos en inventario.	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15
2. Calidad del producto.	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	2	0,3	3	0,45
3. Desarrollo de productos especiales.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3
4. Precio del producto.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
5. Tecnología en equipamiento.	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3
6. Cobertura geográfica.	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
7. Posicionamiento de marca.	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
8. Disponibilidad de materia prima propia.	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,55		2,00		3,35		1,65		2,40

Nota. * Los valores se refieren a las fortalezas y debilidades. 1: Debilidad mayor; 2: debilidad menor; 3: fortaleza menor; 4: fortaleza mayor.

Tabla 8

Matriz del Perfil Referencial

Factores Clave de Éxito	Peso	Ch. Excálibur		CEMEX		HOLCIM		Cementos Pacasmayo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Volumen/disponibilidad de productos en inventario.	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
2. Calidad del producto.	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
3. Desarrollo de productos especiales.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4. Precio del producto.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
5. Tecnología en equipamiento.	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
6. Cobertura geográfica.	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
7. Posicionamiento de marca.	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
8. Disponibilidad de materia prima propia.	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Total	1		2,55		3,75		3,60		3,25

Nota. * Los valores se refieren a las fortalezas y debilidades. 1: Debilidad mayor; 2: debilidad menor; 3: fortaleza menor; 4: fortaleza mayor.

Capítulo IV. Evaluación Interna

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis de las áreas funcionales de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades internas, identificando a su vez los factores determinantes de éxito en el proceso integral de manufactura de agregados para construcción.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gerente general de Chancadora Excálibur es el señor Emilio Siucho Mejía, quien también es socio y cuenta con una participación del 34,72 % del total de acciones de la empresa, mientras que los señores Emilio Siucho Apac cuenta con el 65,22 %, y José Luis Siucho Mejía el 0,06 %. Las gerencias intermedias que acompañan la estructura pueden observarse en la Tabla 9.

Tabla 9

Gerencias Intermedias de Chancadora Excálibur

Nombre	Puesto
José Magallanes	Contador General
Tony Velarde	Jefe de Planta
Elizabeth Medina	Jefe de Ventas
Ernesto Ferrer	Jefe de Logística

Nota. Tomado de «Organigrama 2015», por Excálibur, 2015a. Lima, Perú.

Los accionistas principales muestran una vasta experiencia y know how en el negocio de alquiler de maquinaria para construcción, actividad que actualmente opera en paralelo, a través de Cospana S.A. La gerencia emplea un liderazgo transformacional, con una estructura horizontal cuya característica es un alto sentido de responsabilidad social y empresarial.

La estructura organizacional mostrada por Chancadora Excálibur (Figura 4) es superior a la mayoría de la competencia, ya que existen muy pocas chancadoras o areneras que sean formales y se dediquen en forma específica a la fabricación de agregados de construcción. Si bien es cierto que se cuenta a nivel interno con un equipo motivado y comprometido con la visión de la organización, no se dispone de una planificación conjunta

de los objetivos de corto plazo. Asimismo, a nivel administrativo, existe una falta de formalización de las tareas y funciones que desempeñan los colaboradores.

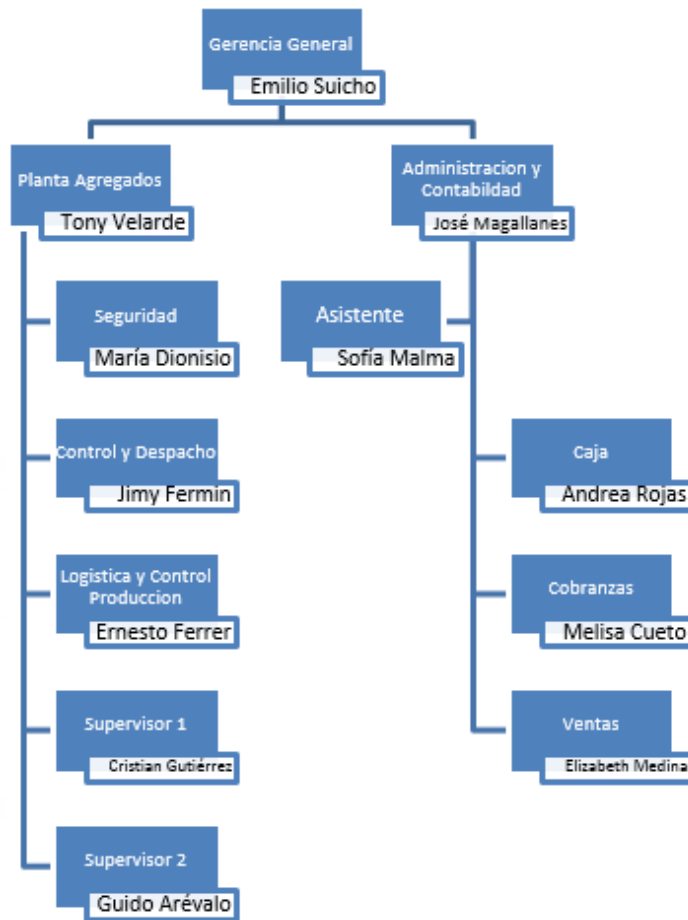


Figura 4. Organigrama de Chancadora Excálibur.
Tomado de «Organigrama 2015», por Excálibur, 2015a. Lima, Perú: Autor.

a. Fortalezas identificadas:

- Liderazgo de la gerencia transformacional, buen ambiente de trabajo.
- Equipo motivado y comprometido con la visión de la organización.
- Alto sentido de responsabilidad social y empresarial.

b. Debilidades identificadas:

- Falta de formalización de funciones y tareas.
- No se tiene una planificación conjunta de objetivos de corto plazo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Chancadora Excálibur tiene como principal mercado el segmento de autoconstrucción. El 77 % de las ventas de agregados corresponde a las ferreterías aledañas a la Zona Sur o a clientes minoristas finales. El 23 % restante corresponde a ventas al crédito, que se dan sobre todo a empresas corporativas, entre ellas, las más importantes: Odebrecht e ICCGSA. Por lo general, la estrategia de venta a por medio del contacto directo con los transportistas y visitas a las ferreterías del sur de Lima. La mayoría de las veces, Chancadora Excálibur no tiene contacto directo con los clientes finales en el ámbito de la construcción inmobiliaria.

Chancadora Excálibur ha realizado la venta de 19 distintos tipos de agregados por un total de S/. 12 455 669 entre junio de 2013 y setiembre de 2015. En la Tabla 10 y en la Figura 5 se muestran los principales productos y la concentración por año, en donde la piedra huso 57 de 1/2" es el producto más comercial.

Tabla 10

Principales Productos Comercializados por Chancadora Excálibur (Cifras en S/.)

Producto	2013	%	2014	%	2015	%
Piedra huso 57 - 1/2"	1 667 353,40	63	3 553 501	61	2 766 172,10	68
Arena gruesa chancada	73 623,70	3	458 276,10	8	305 928,77	8
Piedra huso 67		3	198 252,30	3	201 982,80	5
Piedra 57 (II concreto)	90 524,20	0		0	182884,50	4
Confitillo 3/8" - 1/4"	96 593,50	4	137 607,60	2	175 669,20	4
Material de relleno	241 284,98	9	586 976,88	10	174 603,30	4
Base	170 697,80	6	43 168,70	1	88 791,30	2
Mack 2		0	49 439,50	1	78 445	2
Arena natural	656	0	10 963,90	0	38 614	1
Otros	316 210	12	778 971,20	13	65 143,20	2

Nota. Tomado de «Ventas 2013-2015», por Excálibur, 2015b. Lima, Perú.

En el año 2015 se observa una mayor concentración en la venta de productos, en donde la categoría 'otros' representa el 2 % de las ventas en comparación con el 2014 y 2013. En dichos años, esta categoría representó el 13 % y 12 %, respectivamente.

En el 2014, el producto piedra 3/4" representó el 10 % de las ventas totales para la empresa Odebrecht, producto que no se comercializó para ningún otro cliente. En el 2013, los productos sub-base y piedra zanja representaron el 12 % de las ventas. La piedra zanja es un

producto con una venta atomizada, cuya oferta por parte de Chancadora Excálibur se ha venido reduciendo en el tiempo. Respecto al sub-base, este producto también tuvo una concentración importante por parte de la empresa Odebrecht.

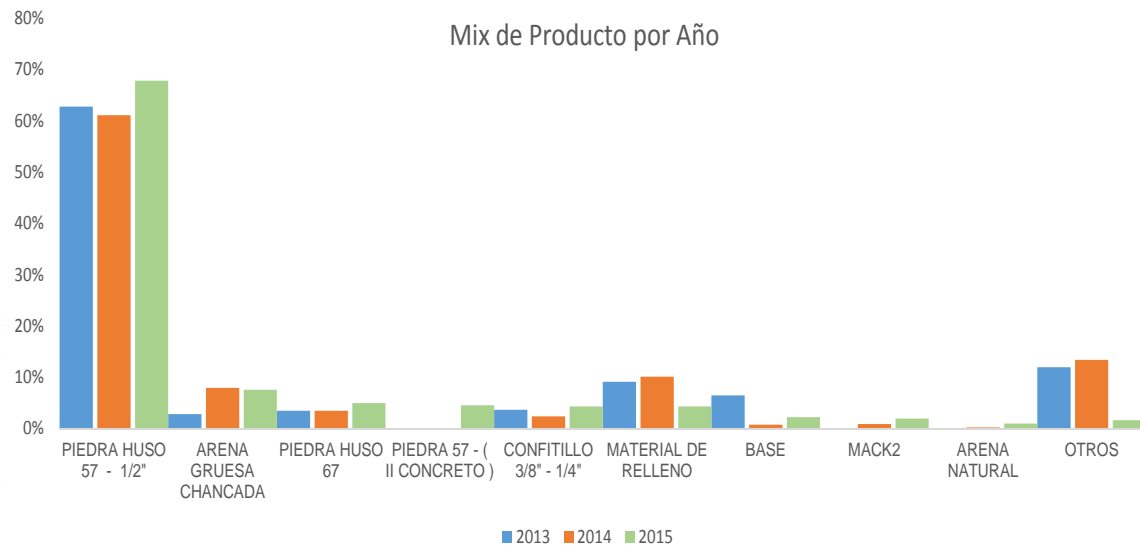


Figura 5. Mix de productos por año.

Tomado del «Reporte de ventas 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

Con relación a la concentración de ventas en clientes, Chancadora Excálibur registró ventas a un total de 1244 clientes en el 2013, 2014 y 2015, de los cuales 25 % son clientes que adquirieron productos en los referidos tres años, mientras que 26 % adquirieron productos en dos años, 49 % compraron solo en un año.

Del total de ventas acumuladas de S/. 12 455 669 en los tres años analizados, los clientes con frecuencia de compra de tres años acumularon un monto de S/. 8 399 365, lo cual representó el 68 % del total de venta acumulada (véanse las figuras 6 y 7).

En lo que va del 2015, estos mismos clientes con frecuencia de tres años acumularon compras por S/. 2 294 664, que representa el 58 % de las ventas realizadas entre enero-setiembre de 2015 por Chancadora Excálibur.

Cabe señalar que en el análisis año a año, se observa que la tasa de retención oscila entre el 69 % y el 64 % de los clientes, lo cual significa que los clientes de un año se mantienen comprando en el siguiente año (véase la Figura 8).

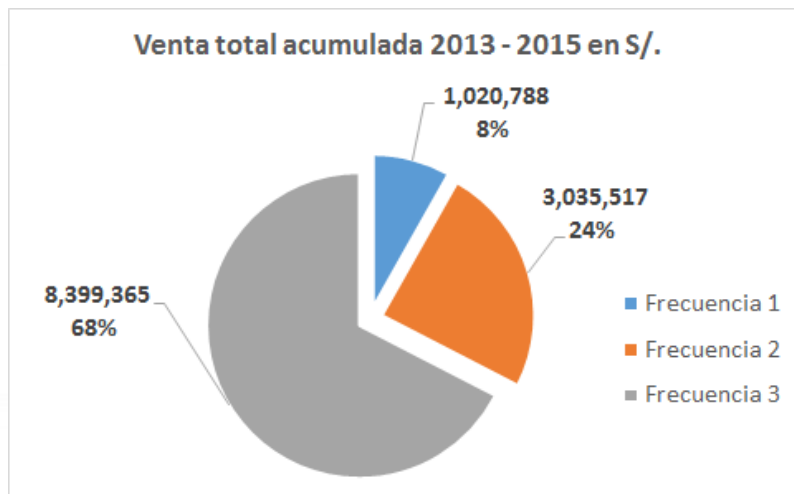


Figura 6. Venta total acumulada 2013-2015 en S/. Tomado del «Reporte de ventas 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

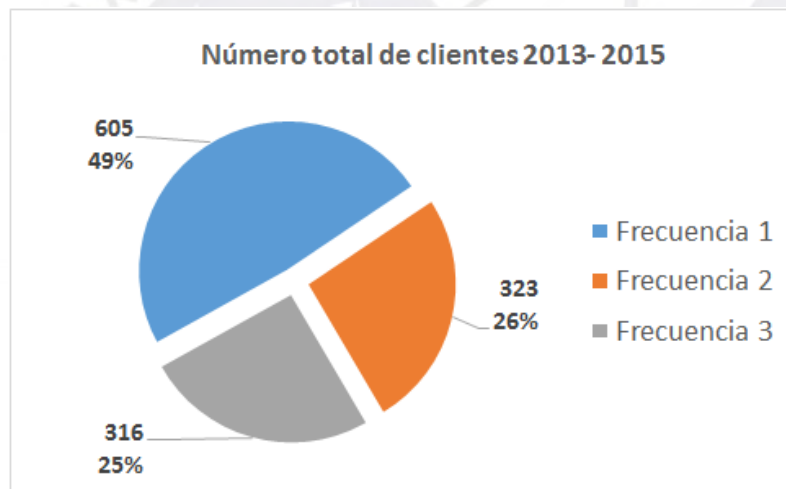


Figura 7. Número total de clientes 2013-2015. Tomado del «Reporte de ventas 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

En términos generales, los picos y volúmenes de venta presentados no permiten identificar alguna estacionalidad en las ventas (véase la Figura 9).

Respecto a los precios de los materiales de construcción, el producto estrella casi no presenta variación en su precio, en comparación con la arena gruesa chancada o piedra huso

57 1/2". El mayor efecto de depreciación se muestra en el material de relleno/sub-base, producto que se mantiene con mayor cantidad en el inventario (véase la Tabla 11).

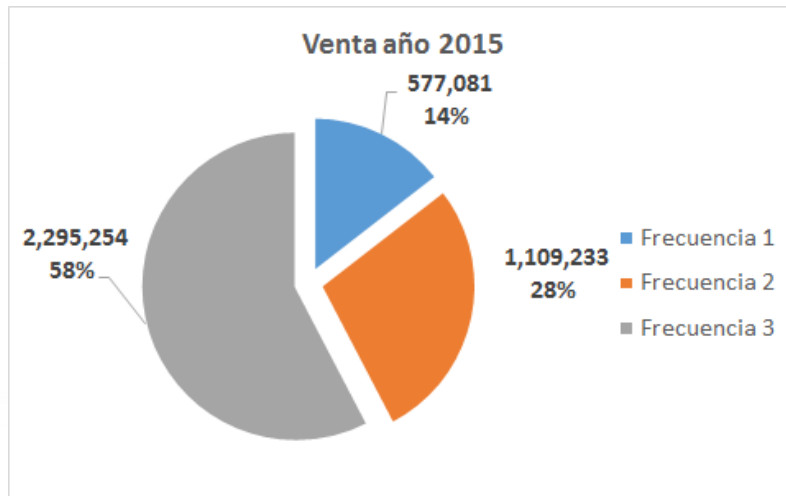


Figura 8. Ventas del año 2015.

Tomado del «Reporte de ventas 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

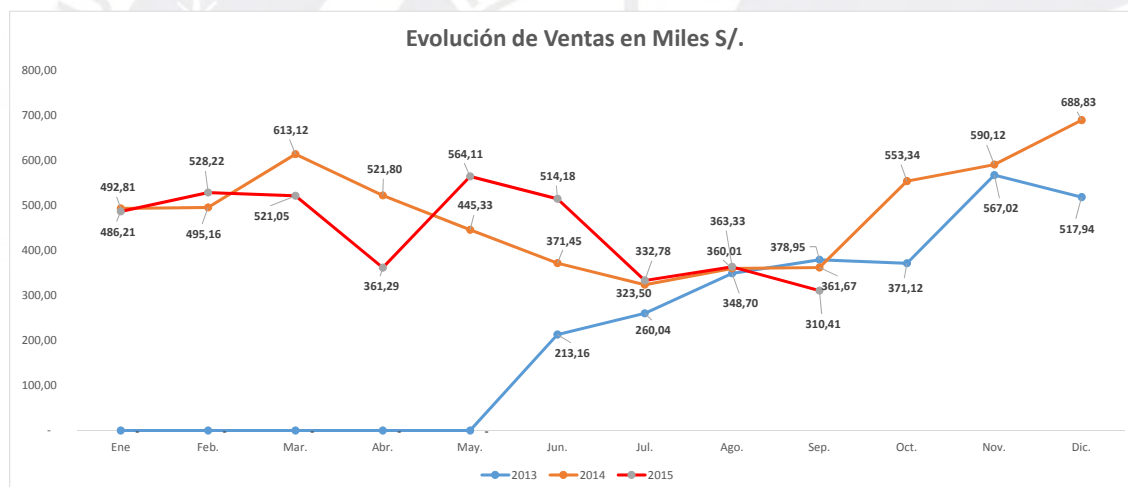


Figura 9. Evolución de ventas en miles de S/.

Tomado del «Reporte de ventas 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

Del análisis de los datos de venta se observa que los productos de agregados están bien posicionados en el segmento de la Zona Sur de autoconstrucción, a través de ventas directas menores o principalmente de ferreterías.

Sin embargo, no existe una segmentación de mercado que permita penetrar más en la zona de influencia, ya sea a través de contactos directos con contratistas, otras constructoras o inmobiliarias.

Tabla 11

*Precios de Productos de Chancadora Excálibur**

Producto Reclasificado	2013	2014	2015*	Var 201/2014	Var 2014/2015
Piedra huso 57 - 1/2"	29,42	28,67	28,35	-2,53 %	-1,12 %
Arena gruesa chancada	16,31	20,92	17,85	28,30 %	-14,69 %
Piedra huso 67	36,46	34,56	30,88	-5,22 %	-10,65 %
Piedra 57 (II concreto)	n.d.	n.d.	29,87	n.d.	n.d.
Confitillo 3/8 " - 1/4 "	30,46	27,65	29,09	-9,22 %	5,22 %
Material de relleno	10,54	11,66	5,33	10,55 %	-54,27 %
Base	31,86	51,33	42,89	61,11 %	-16,43 %
Mack 2	n.d.	34,24	34,27	n.d.	0,09 %
Arena natural	16	7,50	9,19	-53,12 %	22,51 %
Piedra chancada de 1/4 "	n.d.	30,01	29,85	n.d.	-0,54 %
Material de relleno especial	n.d.	n.d.	14	n.d.	n.d.
Sub base	22,42	22,42	10,62	0 %	-52,63 %

Por tal motivo, no obstante que la empresa se encuentra en una etapa inicial, no muestra un crecimiento relevante en el nivel de ventas, en donde debiera existir una mayor penetración a pesar del entorno decreciente en el sector. Esto plantea la necesidad de realizar una mayor segmentación y correspondiente penetración en mercados potenciales dentro de la zona de influencia de Lima Metropolitana y Zona Sur.

Los aspectos favorables y que impulsan las ventas de Chancadora Excálibur corresponden a competitividad en precios, un mejor servicio de asistencia y posventa a los clientes, calidad del producto y flexibilidad para atender pedidos de agregados con medidas específicas, lo cual ha permitido –como ya se señaló– mantener un ratio de retención de clientes superior al 60 %.

a. Fortalezas identificadas:

- Competitividad en precios.
- Servicio al cliente y posventa superior al estándar de la industria.
- Calidad y flexibilidad del producto.

- Retención de clientes.

b. Debilidades identificadas:

- No se muestra un incremento importante en la participación de mercado.
- Reducida segmentación de mercado.
- Carece de fuerza de ventas.
- Carece de canales de distribución.
- Mercado limitado a su zona de influencia geográfica.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las actividades de la empresa se desarrollan en la zona industrial contigua a la antigua carretera Panamericana Sur.

El terreno es de propiedad del Sr. Emilio Siucho Apac, accionista de la chancadora y quien renta el mismo para la realizar las actividades de manufactura de agregados de construcción. Chancadora Excálibur se encuentra en una zona privilegiada debido a las vías de acceso, el foco de desarrollo urbano sur y por su cercanía a insumos y proveedores que complementan el desarrollo de sus actividades, como la planta de Petroperú en Conchán o, si se decidiera a futuro, la disponibilidad de abastecerse de gas natural ya que la tubería transportadora de dicho energético recorre toda la Panamericana Sur. En la Figura 10, puede observarse la ubicación de Chancadora Excálibur.

a. Carga: Se inicia el proceso con la carga del material a triturar a las pilas de almacenamiento o tolva de almacenamiento.

b. Transportador (faja alimentadora): El material es transportado mediante fajas alimentadoras (dos fajas alimentadoras y una de recirculación) a la chancadora primaria y secundaria, así como a las zarandas y a las pilas de almacenamiento.



Figura 10. Foto aérea de la ubicación de Chancadora Excálibur.
Tomado de «Google Maps», por Google, 2015. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-12.2387835,-76.9388661,14.03z?hl=es>

La arena natural y la grava canto rodada son cargadas a la chancadora primaria, pasando luego a la zaranda 1 de 6 ft x 16 ft, por medio de una faja alimentadora de 30" x 24 m.

Las principales actividades o procesos industriales realizados son los siguientes:

Los agregados: confitillo, arena triturada y piedra triturada, son enviados a la chancadora secundaria mediante una faja alimentadora de 24 " x 18.00 m, que pasan luego por una faja de recirculación de 24" x 24 m, que se conecta con la faja alimentadora de 24" x 18 m hacia la zaranda 02 de 6 ftx16 ft.

c. Trituración: Se emplean dos chancadoras para disminuir el tamaño de los materiales. Las características de estas chancadoras son:

- Chancadora primaria de 12" x 20".
- Chancadora cónica secundaria de 3 pies.

- c. Zarandas (clasificación de materiales):** Se emplean dos zarandas de tres niveles que permiten la clasificación y separación del material grueso y fino.
- d. Apilamiento (producto final):** El material grueso y fino se van acumulando a nivel del suelo desde las zarandas hacia las pilas por medio de las fajas transportadoras. De esa manera se generan las siguientes cinco pilas de almacenamiento; pila de arena natural, pila de grava canto rodado, pila de confitillo, pila de arena triturada y pila de piedra triturada huso 67. Todo el proceso de operaciones anterior puede observarse en la Figura 11.

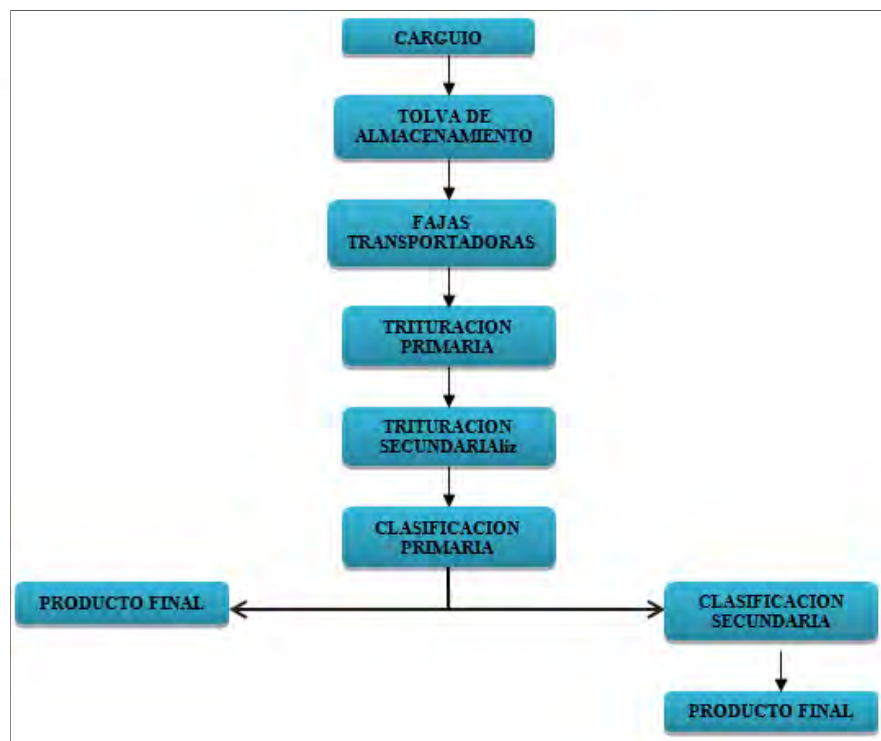


Figura 11. Diagrama de flujo del proceso.

Tomado del «Manual de procesos 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú.

Los insumos más utilizados en la planta de Chancadora Excálibur pueden observarse en la Tabla 12.

Es importante señalar que Chancadora Excálibur es la única empresa autorizada actualmente para acopiar macha en la Zona Sur de Lima. Además del material pétreo (macha) utilizado en la manufactura de agregados, el segundo insumo en importancia empleado es la

energía, la cual procede de un grupo electrógeno RVL 401, alquilado. El grupo electrógeno genera energía para toda la planta (oficinas, baños, almacén, funcionamiento de máquinas, etc.), produce 450 kW como máximo por día, funciona con combustible fósil y consume 3,5 galones por hora y casi 84 galones por día.

En lo que respecta a la operación de movimiento de agregados, se tercerizan los servicios de la pala mecánica, utilizada en la reubicación de las pilas de agregados, y carga el producto en la tolva del camión.

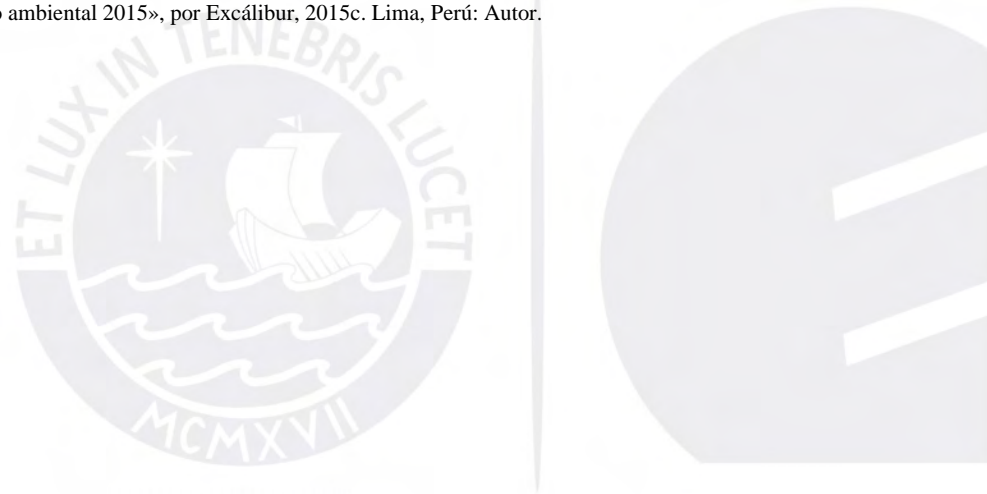


Tabla 12

Principales Productos Utilizados en la Planta de Chancadora Excálibur

Descripción				Características					
Nombre Comercial	Unidad de Medida	Procedencia	Total	Inflamable	Corrosivo	Reactivo	Explosivo	Tóxico	No se conoce
Piedra	m ³ /año	Construcción	534 272,4						X
Diesel	gal/año	Distribuidor	114 610	X			X	X	
Aceites de motor	gal/año	Distribuidor	420	X			X	X	
Resina epóxica	lb/año	Distribuidor	36 500	X			X	X	
Trapo industrial	kg/año	Distribuidor	5475						X
Grasa alvania	kg/año	Distribuidor	7300	X				X	

Nota. Tomado de «Declaración de impacto ambiental 2015», por Excálibur, 2015c. Lima, Perú: Autor.



El control de calidad se hace en laboratorios de terceros y personal externo realiza las pruebas y mediciones de calidad al momento de iniciar la producción de pedidos con medidas especiales para el agregado. Por último, no se tienen y no están formalizados y medidos los procesos de producción, los controles de inventarios, la calidad y las funciones específicas de los operarios.

a. Fortalezas identificadas:

- Ubicación estratégica al lado de la carretera Panamericana Sur, cerca de focos de desarrollo urbano importantes.
- Fácil accesibilidad a todos los insumos para fabricar el producto.
- Capacidad instalada ociosa de 43 % a setiembre de 2015.
- Alta eficiencia de los activos fijos productivos.
- Cumplimiento consistente por parte de los trabajadores de las normas de seguridad e higiene laboral.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los activos totales de la compañía a junio de 2015 ascienden a S/. 2,793 millones. El 89 % de esa cantidad corresponde a activos fijos de maquinaria y equipo. Los principales activos corrientes corresponden a cuentas por cobrar comerciales (5,4 % de los activos totales), inventarios (4,6 %) y caja (0,8 %). Los saldos en caja han disminuido considerablemente desde el año 2013 (año de inicio de operación), mostrando una reducción de 87,3 % a junio de 2015. Esto, sumado a un incremento de los pasivos corrientes de 55 %, pone a la empresa en una posición de liquidez bastante ajustada con una prueba corriente de 0,33x y una prueba ácida de 0,19x, tal como se muestra en los ratios financieros de la Tabla 13, que a su vez dan cuenta de un capital de trabajo negativo.

Tabla 13

Ratios Financieros de Chancadora Excálibur S.A.C.

	7 meses	12 meses	6 meses
Rentabilidad	2013	2014	2015
Utilidad bruta	40,8 %	47,0 %	46,3 %
Utilidad neta	1,54 %	6,12 %	6,22 %
ROS	5,31 %	12,25 %	10,08 %
ROA	2,8 %	9,0 %	11,6 %
ROE	7.3 %	27,1 %	25,8 %
Liquidez	2013	2014	2015
Prueba corriente	0,92	0,39	0,33
Prueba ácida	0,69	0,33	0,19
Inventario/capital de trabajo neto	-3,05	-0,10	-0,21
Apalancamiento	2013	2014	2015
Cociente deuda/active	0,61	0,67	0,55
Cociente deuda/patrimonio	1,59	2,02	1,23
Cociente deuda a largo plazo al patrimonio	0,86	0,76	0,49
Veces intereses ganados	1,33	2,32	6,97
Actividad	2013	2014	2015
Rotación inventarios	27,28	58,16	40,35
Rotación de activos fijos	2,33	1,60	1,73
Rotación activos de totales	1,82	1,47	1,86
Período medio de cobranza	20,78	28,17	10,44

Respecto a sus pasivos, la empresa muestra un nivel de endeudamiento patrimonial hasta junio de 2015 de 1,23 veces, lo cual es superior al estándar para una empresa intensiva en capital dentro de su estructura de balance. El 65 % de sus pasivos corresponden a obligaciones financieras para el financiamiento de los activos fijos de la compañía, sin embargo, su acceso al crédito es limitado por lo cual ésta deuda es principalmente con la empresa relacionada Cospana S.A.C. quien levantó los fondos con Scotiabank y BBVA para la adquisición de la maquinaria. Cospana S.A.C. es de propiedad del socio mayoritario de Chancadora Excálibur, cuyo giro es la importación y comercialización de maquinaria para el sector construcción, principalmente. El 22 % de los pasivos a junio de 2015 corresponde a deuda con proveedores, siendo los principales los contratos de alquiler del terreno, la energía (grupo electrógeno) y el cargador frontal. Respecto al año 2013, estos pasivos con

proveedores se incrementaron en 44% sin el respectivo incremento en ventas (se supone que un mayor endeudamiento con proveedores debería acompañarse de un incremento en ventas, producto de satisfacer el crecimiento pero esto no se muestra así).

Con relación a la rentabilidad de la empresa, el giro muestra márgenes brutos elevados (entre 40 % y 50 %) pudiendo ser incluso mayores a través de mayor eficiencia en el proceso productivo. Sin embargo, los resultados operativos y netos se ven mermados producto de la sub-utilización en la capacidad de planta, costes fijos, costos tercerizados (43 % del total de costos de producción) y gastos administrativos. Se estima que adquiriendo un cargador frontal propio y colocando una subestación de energía, se podría aumentar la utilidad bruta de la compañía en 29 %.

Igualmente, Chancadora Excálibur percibe un ingreso por el servicio de acopio del material pétreo obtenido de las excavaciones en los proyectos de construcción. Este ingreso no se muestra en los estados financieros y corresponde al pago que realizan los camiones por el derecho de dejar la macha en las instalaciones de Chancadora Excálibur. Se recomienda fuertemente la formalización de dichos ingresos.

Por último, de acuerdo a la información brindada por la Gerencia, los accionistas de la compañía contarían a la fecha para poder soportar proyectos de crecimiento, sin embargo prefieren dejar ésta como la última alternativa. Primero preferirían el desposeimiento de activos no operativos, como un cono triturador con capacidad de 180 m³ hora que no se viene utilizando a la fecha.

a. Fortalezas:

- Alto nivel patrimonial de los accionistas, lo que permitiría realizar nuevas inversiones en crecimiento.

b. Debilidades:

- Limitado acceso al crédito.

- Reducida capacidad de liquidez y rentabilidad neta.
- Alto costo de alquiler de activos críticos.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En la empresa no existe un área de Recursos Humanos, por lo que no se tiene ni mide el clima o cultura organizacional. Sin embargo, el liderazgo de la Gerencia General plantea una estructura horizontal para la libre comunicación e ideas, realizándose charlas motivacionales sobre las competencias y consideraciones que se deben de tener en el trabajo, impartidas tanto al personal operativo como al administrativo. Se cuenta con un reglamento interno de conducta y se reparte una copia a cada uno de los colaboradores de la organización.

El personal de la empresa es calificado en las diferentes áreas de la organización. Se tiene una cultura que compromete a los trabajadores, se maneja un buen clima laboral y trabajo en equipo.

a. Fortalezas identificadas:

- Personal calificado y comprometido.
- Buen clima laboral.
- Cultura organizacional de trabajo en equipo.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El control y la administración de la información presentan limitaciones que afectan la performance del negocio. La información de ventas no es clara, presentando errores de clasificación de productos que perjudican los indicadores de venta. No hay automatización de la información y hacen falta indicadores que midan el desempeño del negocio.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa cuenta con activos productivos que han sido adquiridos nuevos y de última tecnología, destinados a la manufactura de agregados, lo que representa una diferencia

con la competencia informal, que emplea tecnología de segunda mano y de menor calidad. En lo que respecta al desarrollo de productos, no se tiene un área específica que trabaje en el desarrollo de los mismos.

a. Fortalezas identificadas:

- Cuenta con tecnología de punta para la elaboración de productos.

b. Debilidades identificadas:

- No cuenta con un área de desarrollo de productos o no se ha asignado dicha responsabilidad.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En función del análisis interno de las áreas funcionales de la empresa y su impacto en el éxito del negocio, se presenta la matriz EFI con la ponderación de las fortalezas y debilidades identificadas (véase la Tabla 14).

De acuerdo con el análisis AMOFHIT y la matriz EFI elaborada en el presente capítulo, se observa que la puntuación ponderada de la empresa equivale a un 2,52 por encima del promedio 2,5. Ello implica que Chancadora Excálibur se caracteriza hoy por ser una empresa con fortalezas internas importantes pero requiere operar mejoras en factores operativos y estratégicos mediante estrategias internas que permitan superar dichas debilidades.

4.3. Conclusiones

Como se observa en la matriz EFI, Chancadora Excálibur S.A.C. a pesar de estar posicionada en su mercado geográfico de influencia como un proveedor importante de materiales agregados, aún no ha aprovechado sus fortalezas de producir un producto de buena calidad, brindar un servicio superior al cliente, y tener capacidad de producción ociosa para convertirlas en una gestión que persiga objetivos de largo plazo basados en la planificación estratégica.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos - Chancadora Excálibur S.A.C.

	Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:				
1	Equipo Motivado y Comprometido con la Visión de la Organización.	0.02	3	0.06
2	Competitividad en Precios.	0.07	3	0.21
3	Servicio al cliente y postventa superior al estándar de la industria.	0.06	4	0.24
4	Calidad y Flexibilidad del Producto	0.07	4	0.28
5	Ubicación Estratégica al lado de la Carretera Panamericana Sur, cerca de focos de desarrollo urbano importantes y de fácil de acceso para los insumos.	0.13	4	0.52
6	Capacidad Instalada Ociosa de 43%	0.02	3	0.06
7	Alta eficiencia de los activos fijos productivos.	0.02	4	0.08
8	Cumplimiento Consistente de las Normas de Seguridad e Higiene en el trabajo.	0.02	3	0.06
9	Alto nivel patrimonial de los accionistas, lo que permitiría realizar nuevas inversiones en crecimiento.	0.07	4	0.28
10	Única empresa autorizada en la zona sur para el acopio de macha (material pétreo de excavación).	0.04	4	0.16
		0.52		1.95
Debilidades:				
1	No se tiene una planificación conjunta de objetivos de corto plazo.	0.02	1	0.02
2	No se muestra un incremento importante en la participación de mercado.	0.04	1	0.04
3	Reducida Segmentación de Mercado.	0.04	1	0.04
4	Carece de fuerza de Ventas y Canales de Distribución	0.11	1	0.11
5	Mercado limitado a su zona de influencia geográfica	0.06	1	0.06
6	Alto costo de energía a base de Petróleo. Sensible a la volatilidad de éste insumo.	0.06	1	0.06
7	Falta de Formalización de los procesos de producción, control de calidad e inventarios.	0.03	2	0.06
8	Limitado Acceso al Crédito, reducida liquidez y rentabilidad neta.	0.06	2	0.12
9	Alto costo de alquiler de activos críticos	0.06	1	0.06
		0.48		0.57
	Total	1.00		2.52

Por otro lado, su ubicación geográfica resultar ser una fortaleza y debilidad a la vez, debido a que mientras su planta se encuentra ubicada en la carretera Panamericana Sur, que le permite estar cerca de focos de desarrollo urbano importantes; sin embargo, dicha ubicación la limita y restringe a esta zona de influencia geográfica, debido a que no cuenta con una fuerza de ventas ni canales de distribución.

Por último, la falta de planeamiento y gestión que mueva a la empresa hacia una etapa de expansión y crecimiento en nuevos productos y negocios, también tiene correlación con el

limitado acceso al crédito y reducida capacidad de liquidez, lo que podría resultar un punto de preocupación para Chancadora Excálibur S.A.C., en relación con el riesgo de que la compañía no tenga la capacidad de generar mayor rentabilidad.



Capítulo V. Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se determinan: (a) los intereses de la organización, (b) el potencial de la organización, (c) los principios cardinales; y luego se presentan los objetivos a largo plazo desarrollados a partir de los intereses y la visión de la organización.

5.1. Intereses de la Organización

Las empresas buscan lograr y mantener la competitividad para tener éxito en los mercados donde compiten. Asimismo, buscan diversificarse identificando nuevas oportunidades comerciales a través del desarrollo de nuevos productos o la penetración en nuevos mercados. De este modo, Chancadora Excálibur pretende integrarse en forma hacia arriba con soluciones y productos derivados de su negocio actual, a desarrollarse a mediano y largo plazo a partir de la organización actual.

A través de su visión, se plantean los siguientes fines organizacionales:

- a. Ser líder en la comercialización de agregados de construcción para la Zona Sur de Lima. Desarrollar nuevas líneas de productos complementarios.
- b. Ser reconocidos en el mercado por la calidad de sus productos y seguridad en sus operaciones.
- c. Contribuir con el desarrollo social y ambiental de la zona.
- d. Diferenciarse con la oferta de mejores servicios en la comercialización de agregados y concreto. Desarrollar nuevos mercados.

5.2. Potencial de la Organización

D'Alessio (2008) indicó que para determinar el potencial es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; y (f) organizacional y administrativo.

a. Demográfico:

El incremento de la esperanza de vida, la baja tasa de mortalidad y el aumento de la población urbana en Lima presentan oportunidades para la industria de la construcción. La población urbana en Lima ha aumentado de 50 % a 78 % en tan solo 30 años; este crecimiento tiene como consecuencia una mayor demanda de viviendas. Al respecto, Daniel Fernández, gerente general de la Inmobiliaria Cosapi, señaló que la demanda efectiva de viviendas en Lima es de más de 400,000 unidades, siendo el Sector Construcción el principal a dinamizarse (Demanda efectiva de viviendas en Lima supera las 400,000 unidades, 2015).

Este dinamismo del Sector Construcción impacta en forma directa sobre Chancadora Excálibur, ya que la empresa tiene como principal producto la piedra chancada y agregados de construcción, insumos esenciales en la elaboración del concreto.

b. Geográfico:

El crecimiento de Lima como urbe hacia las zonas periféricas (conos), que concentran casi al 50 % de la población total, representa una enorme oportunidad para el desarrollo del Sector Construcción.

Actualmente, estos son los principales proyectos comerciales que se construirán en las zonas periféricas de la ciudad:

- Mall Santa María, ubicado en la Panamericana Sur, de la Corporación EW, con una inversión de US\$ 12 millones.
- Viamix Malvinas, en el Cercado de Lima, operado por Parque Arauco.
- Viamix Colonial, ubicado en la avenida Óscar R. Benavides (Colonial).
- Lima Premium Outlet, en Lurín
- La Molina Lifestyle Center, operado por Parque Arauco.

c. Económico:

El incremento de la clase media y el mayor acceso al crédito hacen posible que muchas más familias tengan la posibilidad de adquirir o ampliar su vivienda. El material preferido para la construcción o ampliación de viviendas es el concreto. Actualmente, existen cerca de 14 empresas formales que lo producen, y que demandan como ingrediente esencial en su preparación la piedra chancada.

d. Tecnológico y científico:

La elaboración de concreto exige diversos tipos de agregados con características particulares. Chancadora Excálibur posee la maquinaria y tecnología necesaria para cumplir los requerimientos específicos de sus clientes y de la industria de la construcción.

e. Histórico-psicológico-sociológico:

La inseguridad que atraviesa la ciudad de Lima favorece la existencia de mafias en torno al Sector Construcción. Tan solo en Lima, al 2014, la División de Protección de Obras Civiles (DIVPROC) asegura que operan 129 sindicatos reconocidos por el Ministerio de Trabajo, integrados por delinquentes que cobran cupos a constructoras a cambio de no atender contra su seguridad. Según la Policía Nacional del Perú, no solo las obras de carácter privado se ven expuestas a este tipo de situaciones, sino también las de carácter público (Salinas, 2014).

d. Organizacional y administrativo:

Las empresas que producen agregados para la construcción se encuentran distribuidas por zonas. Chancadora Excálibur se encuentra en la Zona Sur de Lima. Para el caso de los agregados de piedra, se podría afirmar que no existe un principal referente dado que es una industria muy atomizada, con una zona de influencia muy limitada.

5.3. Principios Cardinales de la Organización

Según D'Alessio (2008), los principios cardinales son las directrices que la organización debe considerar al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos. Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país (o una organización) en su entorno.

5.3.1. Influencia de terceras partes

La inversión extranjera directa (IED) en los países emergentes se ha dinamizado, y el crecimiento económico y las oportunidades comerciales que de ella se derivan hacen al Perú un país atractivo para la inversión. Las empresas inmobiliarias están capitalizando estas inversiones, con demanda de concreto y cemento en cada proyecto que realizan.

Los productores de cemento juegan un papel importante en la producción de concreto, ya que manejan uno de los principales productos para su elaboración.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Muchas empresas productoras de concreto han comenzado a integrarse en forma vertical y producen sus propios agregados y cemento. Esto constituye una competencia indirecta para Chancadora Excálibur.

5.3.3. Contrabalance de intereses

Con Chile existen intereses comunes en relación con la inversión en el Sector Inmobiliario. El capital chileno en el Perú bordea los US\$ 16,000 millones. Los principales nichos en los que están las mayores oportunidades para la inversión son los sectores construcción, hidroenergético y minería. Al 2014, las inversiones chilenas se destinaron a los sectores de retail, construcción y tecnologías de la información. En la actualidad, el Perú se encuentra en el quinto puesto, a nivel Latinoamérica, como país-destino de inversión extranjera.

5.3.4. Conservación de los enemigos

De acuerdo con D'Alessio (2008), no es conveniente ganar ni perder enemigos, sino que se deben mantener. Existen productores de agregados informales que ofrecen productos sin la calidad necesaria para elaborar concreto representando la competencia informal.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales están basados en el largo plazo y en la visión de la organización. En el caso de Chancadora Excálibur, se encuentran planteados en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de Intereses de la Organización

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Cambiar el giro principal de la empresa a la producción de concreto y desarrollar nuevas líneas de productos complementarios.	(-) FullMix y otros productores medianos de concreto. (+) Productores de agregados de construcción informales.	(+) Odebrecht, Gym, Iccsa, JJC, otros (+) Cemex, Cementos Inka (-) Clientes Autoconstrucción Zona Sur.	(-) Unicon, Firth, Mixercon. (-) Unacem.
2. Diferenciarse en la Producción de Agregados Especiales.		(+) Odebrecht, GyM, Iccsa, JJC, otros. (-) Firth.	(+) Productores de agregados de construcción informales.
3. Ser reconocidos en el mercado, por la calidad de sus productos y seguridad en sus operaciones.	(-) FullMix y otros productores medianos de concreto.	(+) Odebrecht, GyM, Iccsa, JJC, otros. (-) Unicon, Firth, Mixercon.	(+) Cemex, Cementos Inka (-) Productores de agregados de construcción informales.
4. Contribuir con el desarrollo social y ambiental de la zona.		(+) Comunidad. (+) Gobierno.	
5. Brindar el mejor servicio en la comercialización de agregados y concreto.	(-) FullMix y otros productores medianos de concreto.	(+) Odebrecht, GyM, Iccsa, JJC, otros. (-) Unicon, Firth, Mixercon.	(+) Cemex, Cementos Inka. (-) Productores de agregados de construcción informales.
6. Ampliar la Zona de Influencia Geográfica de sus Operaciones.	(-) Arenera San Martín y otras Chancadoras fuera de la Zona de Influencia Actual. (-) FullMix y otros productores medianos de concreto.	(+) Odebrecht, Gym, Iccsa, JJC, otros (+) Cemex, Cementos Inka	(-) Unicon, Firth, Mixercon (-) Unacem
7. Incremento de Ventas y Rentabilidad.	(-) FullMix y otros productores medianos de concreto.		(-) Unicon, Firth, Mixercon (-) Unacem (+) Gobierno (+) Odebrecht, Gym, Iccsa, JJC, otros (+) Cemex, Cementos Inka

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) de Chancadora Excálibur deben alinearse con la visión de la empresa, la cual se plantea convertirse en la concretera con el mejor servicio y la mejor calidad de producto.

Por lo tanto, la empresa deberá alcanzar los niveles de facturación, innovación, calidad, sostenibilidad y rentabilidad para alcanzar la visión.

a. Objetivo de largo plazo 1: Producción de Concreto Premezclado:

Para el 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo de 27,000 m³ por año. A junio del 2015, la compañía no produce concreto premezclado.

b. Objetivo de largo plazo 2: Crecimiento en Ventas Totales:

Para el 2020, las ventas anuales de la compañía serán superiores a S/. 9MM. En el 2015, las ventas se estiman en S/. 4MM aproximadamente.

c. Objetivo de largo plazo 3. Rentabilidad:

Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20% considerando la división de agregados y de concreto premezclado. A junio del 2015, la rentabilidad sobre activos (ROA) de la compañía fue de 11,6 %.

d. Objetivo de largo plazo 4. Mejorar la calidad del Servicio:

Para el 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95 % tomando como referencia las encuestas de satisfacción. A junio del 2015, la compañía no mide la satisfacción de sus clientes.

e. Objetivo de largo plazo 5. Mejorar la calidad del Producto:

Para el 2020, contar con un sistema integrado de gestión de calidad. A junio del 2015, la compañía no cuenta con un sistema formal de calidad.

f. Objetivo de largo plazo 6: Participación de Mercado:

Para el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20 % para la comercialización de agregados y 2% para concreto premezclado. A junio del 2015, la participación en agregados es de 15 %, y en concreto premezclado es de 0%.

g. Objetivo de largo plazo 7: Responsabilidad Social:

Para el 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de responsabilidad social empresarial. A junio del 2015, la compañía no cuenta con un programa de responsabilidad social empresarial.

h. Objetivo de largo plazo 8: Enfoque de Ventas:

Para el 2020, del total de ventas de agregados, un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas, asegurando la sostenibilidad del negocio. A junio del 2015, esta cifra llegó al 20%.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo, están alineados con la visión de la compañía, considerando las fortalezas internas, debilidades, amenazas y oportunidades; y, sobre todo, el déficit de infraestructura y proyectos de vivienda.

Conscientes de la necesidad de homologar sus productos para clientes cada vez más exigentes, Chancadora Excálibur tiene la convicción de lograr las certificaciones en sus procesos, desarrollar nuevos productos e ingresar en nuevos mercados.

La inversión en una nueva planta concretera es una apuesta a futuro para poder diversificar su portafolio e incrementar sustantivamente sus ventas.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En base a los factores planteados en las matrices EFE y EFI, se emparejan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para generar estrategias que vayan en línea con la visión, misión y valores de Chancadora Excálibur. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Por otro lado, las estrategias DO (estrategias de tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones, las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas. En total, se han planteado 23 estrategias, como se observa en la Tabla 16.

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

La Matriz PEYEA permite determinar la posición estratégica adecuada del negocio. Se evalúan y ponderan factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), tal como se puede observar en las tablas 17, 18, 19 y 20.

Habiendo obtenido los valores de la evaluación de los factores, se construyó el vector que indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008). Dicho vector puede verse en la Figura 12.

Tabla 16

Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Equipo Motivado y Comprometido con la Visión de la Organización.	D1	No se tiene una planificación conjunta de objetivos de corto plazo.
		F2	Competitividad en Precios.	D2	No se muestra un incremento importante en la participación de mercado.
		F3	Servicio al cliente y postventa superior al estándar de la industria.	D3	Reducida Segmentación de Mercado.
		F4	Calidad y Flexibilidad del Producto	D4	Carece de fuerza de Ventas y Canales de Distribución
		F5	Ubicación Estratégica al lado de la Carretera Panamericana Sur, cerca de focos de desarrollo urbano importantes y de fácil de acceso para los insumos.	D5	Mercado limitado a su zona de influencia geográfica
		F6	Capacidad Instalada Ociosa de 43%	D6	Alto costo de energía a base de Petróleo. Sensible a la volatilidad de éste insumo.
		F7	Alta eficiencia de los activos fijos productivos.	D7	Falta de Formalización de los procesos de producción, control de calidad e inventarios.
		F8	Cumplimiento Consistente de las Normas de Seguridad e Higiene en el trabajo.	D8	Limitado Acceso al Crédito, reducida liquidez y rentabilidad neta.
		F9	Alto nivel patrimonial de los accionistas, lo que permitiría realizar nuevas inversiones en crecimiento.	D9	Alto costo de alquiler de activos críticos
		F10	Única empresa autorizada en la zona sur para el acopio de macha (material pétreo de excavación).		
OPORTUNIDADES		FO - EXPLOTE		DO - BUSQUE	
O1	Solidez macroeconómica y marco jurídico que favorece la inversión nacional y extranjera.	FO1	Invertir para la producción de arena fina (F4, F5, F7, F10, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9)	DO1	Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc). (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O6, O8, O10)
O2	Perspectivas favorables para el PBI sectorial de construcción a mediano plazo y proyecciones de recuperación del sector inmobiliario para el 2016.	FO2	Adquirir una planta de concreto. (F9, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	DO2	Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia. (D2, D5, D4, O1, O2, O3, O6, O8, O10)
O3	Política gubernamental orientada a cerrar la brecha del déficit en infraestructura y saneamiento.	FO3	Adquirir una empresa de producción de concreto pre-mezclado existente. (F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	DO3	Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia. (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O8, O10).
O4	Nueva legislación aprobada que agiliza los trámites y permisos de construcción.	FO4	Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras. (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	DO4	Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción. (D2, D3, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9)
O5	Incremento de obras de reconstrucción a consecuencia del fenómeno del niño.	FO5	Establecer alianzas estratégicas con empresas de excavación de suelos, para asegurar material para la planta de agregados. (F5, F8, F10, O1, O2, O3, O8, O10)	DO5	Realizar un seguimiento de la actividad de chancadoras informales en la zona de influencia. (D2, D9, O1, O2, O3, O8, O10)
O6	Mayores exigencias por parte de las municipalidades para disponer la macha en zonas de acopio autorizadas según reglamento general de residuos sólidos.	FO6	Mejorar servicios en la comercialización de agregados (App de Stock). (F1, F3, O1, O2, O3, O8, O10)	DO6	Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM. (D3, D7, O1, O2, O3, O8, O9)
O7	Expansión de la construcción de centros comerciales.	FO7	Generar alianzas comerciales con empresas productoras de concreto. (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	DO7	Realizar un estudio que busque las principales variables para incrementar la satisfacción de los contratistas, inmobiliarios y constructores. (D2, D3, O1, O2, O3, O8, O9)
O8	Existencia de una demanda insatisfecha de viviendas, especialmente en estratos medios			DO8	Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero. (D3, D5, O1, O2, O3, O5, O7)
O9	Creación de grandes zonas industriales en la zona de Lurín y Villa El Salvador.				
O10	Autoconstrucción favorece el desarrollo del sector y la venta de cemento y agregados.				
AMENAZAS		FA -CONFRONTE		DA - EVITE	
A1	Posible clima de incertidumbre política el 2016 al asumir el mando un nuevo gobierno	FA1	Fidelizar clientes mediante una política de incentivos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A5)	DA1	Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo. (D6, D8, D9, A3, A5)
A2	Lentitud para relanzar proyectos en el sector construcción y minería.	FA2	Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades (F1, F5, F10, A3, A5, A7, A8)	DA2	Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta. (D8, D9, A3, A5)
A3	Desaceleramiento de la economía peruana a consecuencia de la incertidumbre de los grandes mercados mundiales y menor crecimiento de nuestros socios comerciales.	FA3	Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación. (F10, F2, F5, F6, A1, A3, A5, A7)	DA3	Revisar objetivos periódicamente con los mandos críticos de la compañía. (D1, D4, A3, A5)
A4	Incapacidad de gobiernos regionales para ejecutar sus proyectos de inversión.			DA4	Establecer un sistema de gestión para los procedimientos internos y procesos productivos de la compañía. (D7, A3, A5)
A5	Menor inversión privada y deterioro de las perspectivas de inversión a corto plazo debido a la débil confianza empresarial			DA5	Determinar en los estados financieros todos los ingresos de la compañía, incluyendo la recepción de la macha. (D7, A5)
A6	Posible impacto y retraso en la ejecución de obras por el fenómeno del niño				
A7	Cambios de zonificación y permisos municipales, para proyectos inmobiliarios y zonas industriales.				
A8	Competencia informal.				
A9	Volatilidad en el tipo de cambio				
A10	Escasez de suelos habilitados para la construcción por deficiencias en los sistemas de agua y desagüe.				

Tabla 17

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Fortaleza Financiera (FF)		0	1	2	3	4	5	6	Puntaje
1	Retorno en la Inversión	Bajo						Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado						Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceado						Solido	1
	Capital Requerido vs Capital								
4	Disponible	Alto						Bajo	3
5	Flujo de Caja	Bajo						Alto	2
6	Facilidad de Salida al Mercado	Difícil						Fácil	4
7	Riesgo de Negocio	Alto						Bajo	5
8	Rotación de inventarios	Bajo						Alto	3
9	Economía de Escala y de Experiencia	Bajo						Alto	3
Promedio									3.00

Tabla 18

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Fortaleza de la Industria (FI)		0	1	2	3	4	5	6	Puntaje
1	Potencial de Crecimiento	Bajo						Alto	5
2	Potencial de utilidades	Desbalanceado						Balanceado	4
3	Estabilidad Financiera	Desbalanceado						Solido	3
4	Conocimiento tecnológico	Alto						Bajo	4
5	Utilización de recursos	Bajo						Alto	5
6	Intensidad de capital	Difícil						Fácil	4
7	Facilidad de Entrada al Mercado	Alto						Bajo	2
	Productividad / Utilización de la								
8	Capacidad	Bajo						Alto	3
9	Poder de negociación productores	Bajo						Alto	5
Promedio									3.89

Tabla 19

Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Ventaja Competitiva (VC)		0	1	2	3	4	5	6	Puntaje
1	Participación de Mercado	Pequeña						Grande	1
2	Calidad de Producto	Inferior						Superior	5
3	Ciclo de Vida del Producto	Avanzado						Temprano	5
4	Cicle de Reemplazo del producto	Variable						Fijo	1
5	Lealtad del consumidor	Baja						Alta	4
6	Utilización de la capacidad competidores	Baja						Alta	3
7	Conocimiento Tecnológico	Bajo						Alto	6
8	Integración Vertical	Baja						Alta	5
	Velocidad de introducción de nuevos								
9	productos	Lenta						Rápida	2
Promedio									2.44

Tabla 20

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Estabilidad del Entorno (EE)		0	1	2	3	4	5	6	Puntaje
1	Cambios Tecnológicos	Muchos						Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta						Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande						Pequeña	2
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio						Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas						Muchas	4
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta						Baja	3
7	Elasticidad de Precios de la Demanda	Elástica						Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta						Baja	2
Promedio									2.50

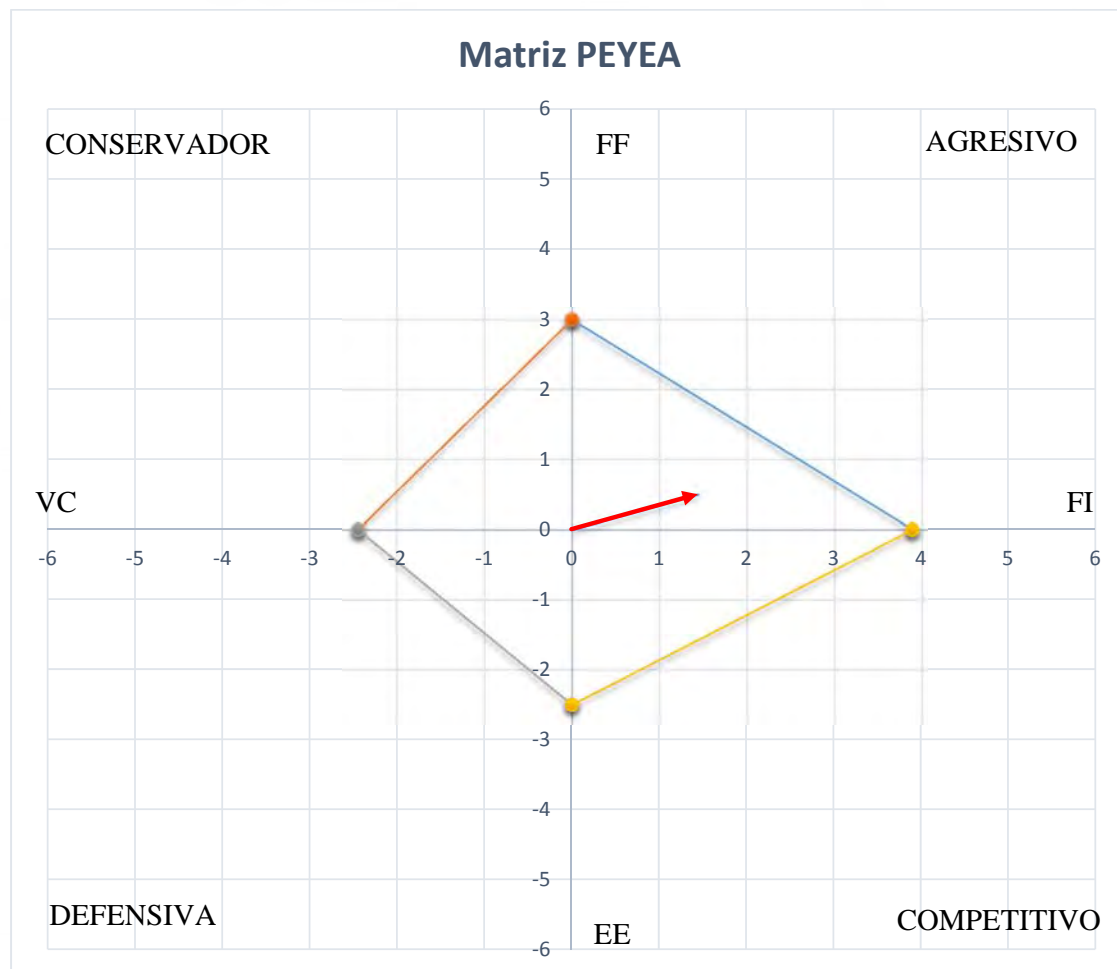


Figura 12. Vector de la matriz posición estrategias y evaluación de la acción.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 315. México D. F., México: Pearson.

El vector resultante de la matriz PEYEA se encuentra en una postura agresiva propia de una industria atractiva, con poca turbulencia en su entorno, en donde se deben aprovechar las oportunidades para aumentar su participación en el mercado (D'Alessio, 2014).

Las estrategias que se desprenden se enfocan en la diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, estas son:

- Proponer alianzas estratégicas con empresas cementeras.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de excavación de suelos, para asegurar el material para la planta de agregados.
- Mejorar servicios en la comercialización de agregados (App de Stock).
- Generar alianzas comerciales con empresas productoras de concreto.
- Realizar inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.
- Buscar alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.
- Lograr la certificación como empresa recicladora de material.
- Obtener la certificación carbono neutral.
- Implementar un laboratorio para el control de calidad.
- Invertir para la producción de arena fina.
- Adquisición de una planta de concreto.
- Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.
- Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.

- Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar el alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz desarrollada por el Boston Consulting Group (BSC) permite evaluar, de forma general, a la organización en relación con la competencia. La matriz tiene como base la relación de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria con el uso de efectivo de la empresa, y la relación entre participación de mercado relativa en la industria con la generación de efectivo. La posición de la empresa dentro de la matriz representa la etapa del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez o decrecimiento) en la que se encuentran sus productos o servicios.

Chancadora Excálibur se encuentra dentro del cuadrante correspondiente al signo de interrogación (etapa de introducción). Dicho cuadrante indica que la empresa opera con poca participación de en un mercado de alto crecimiento, tanto para su producto piedra (1) como para arena fina y gruesa (2) [véase la Figura 13]. Es por ello que se sugieren las siguientes estrategias:

- Invertir para la producción de arena fina.
- Proponer alianza estratégicas con empresas cementeras.
- Mejorar servicios en la comercialización de agregados (App de Stock).
- Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades
- Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc.).
- Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.
- Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.

Los puntajes evalúan las capacidades de Chancadora Excálibur para capitalizar fortalezas y oportunidades, neutralizar debilidades y evitar las amenazas.

Los puntajes de 2,51 (puntaje MEFI) y de 2,09 (puntaje MEFE) ubican a Chancadora Excálibur en el cuadrante V, que prescribe el desarrollo selectivo para mejorar su posición en la industria prescribiendo estrategias intensivas y de integración buscando crecer y construir.

De esta matriz se derivan las siguientes estrategias:

- Invertir en la producción de arena fina.
- Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc.).
- Realizar inversiones enfocadas a la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.
- Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100 % la zona de influencia.
- Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción.
- Adquirir una planta de concreto.
- Buscar alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.
- Realizar un estudio de mercado y realizar una evaluación técnica para la producción de piedra decorativa.
- Realizar un estudio con la información de ventas actual por cliente para definir estrategias de comercialización.
- Implementar un laboratorio para el control de calidad.
- Implementar la certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y de mejora continua TQM.
- Desarrollar financiación enfocada en reducción de costos de operación.

- Reducir el costo de energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.

Todo esto puede observarse en la Figura 14.



Figura 14. Matriz IE.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 344. México D. F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz permite ajustar las elecciones apropiadas de estrategias para la empresa, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado.

A través del análisis de su posición en el mercado, Chancadora Excálibur se ubica entre el cuadrante I, lo que sugiere una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. En este cuadrante, existen estrategias como la diversificación concéntrica, integración vertical, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y penetración de mercado (véase la Figura 15).

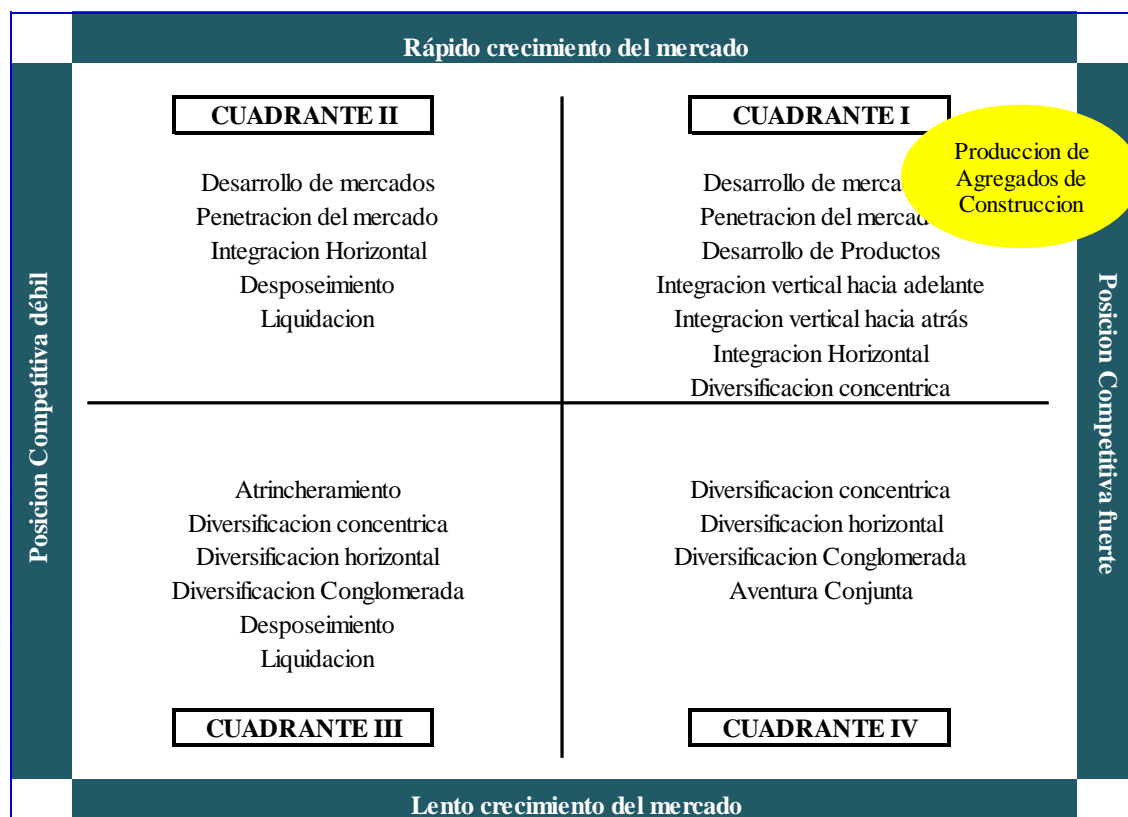


Figura 15. Matriz de la gran estrategia.
 Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 344. México D. F., México: Pearson.

Las estrategias que se derivan de esta matriz son:

- Invertir para la producción de arena fina.
- Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc.).
- Adquirir una planta de concreto.
- Adquirir una empresa de producción de concreto premezclado existente.
- Realizar inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.

- Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, Villa El Salvador, Pachacamac, Chorrillos, etc.).
- Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.
- Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100 % la zona de influencia.
- Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción.
- Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.
- Evaluar la compra de una empresa chancadora similar, en áreas geográficas objetivo.
- Buscar alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.
- Implementar un laboratorio para el control de calidad.
- Implementar la certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y de mejora continua TQM.
- Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar el alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.
- Desarrollar financiación enfocada en reducción de costos de operación.
- Reducir el costo de energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la matriz de decisión estratégica (véase la Tabla 21). En esta matriz se evalúa la frecuencia de aparición de las estrategias para

determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán consideradas como de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Una vez escogidas las estrategias retenidas, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que puede observarse en la Tabla 22, la cual tiene como objetivo definir qué alternativas estratégicas son mejores. Con dicho fin, se usan los factores críticos de éxito interno y externo para medir qué tan atractivas son las estrategias seleccionadas. Asimismo, se le asigna un valor de atractivo (donde 1 es no atractivo; 2, algo atractivo; 3, razonablemente atractivo; y 4, altamente atractivo) a cada estrategia para medir el grado en que pueden aprovecharse los objetivos a largo plazo. Como criterio de selección, se mantendrán las estrategias que obtengan un valor superior a 5. Las estrategias escogidas para el análisis fueron:

E1: Invertir para la producción de arena fina.

E2: Adquisición de una planta de concreto.

E3: Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras.

E4: Mejora de servicios en la comercialización de agregados.

E5: Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades.

E6: Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, Villa El Salvador, Pachacamac, Chorrillos, etc.).

E7: Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.

E8: Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.

E9: Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción.

- E10:** Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.
- E11:** Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.
- E12:** Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc.).
- E13:** Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.
- E14:** Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.
- E15:** Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.
- E16:** Reducir el costo de la energía mediante la implementación d una subestación en el corto plazo.
- E17:** Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.
- E18:** Implementar un laboratorio para el control de calidad.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica

ITEM	Estrategias Específicas / Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1	Invertir para la producción de arena fina. (F4, F5, F7, F10, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9)	x		x	x	4
2	FO2	Adquirir una planta de concreto. (F9, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	x		x	x	3
3	FO3	Adquirir una empresa de producción de concreto pre-mezclado existente. (F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	x			x	2
4	FO4	Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras. (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	x	x	x		3
5	FO5	Establecer alianzas estratégicas con empresas de excavación de suelos, para asegurar material para la planta de agregados. (F5, F8, F10, O1, O2, O3, O8, O10)	x	x			2
6	FO6	Mejorar servicios en la comercialización de agregados (App de Stock). (F1, F3, O1, O2, O3, O8, O10)	x	x	x		3
7	FO7	Generar alianzas comerciales con empresas productoras de concreto. (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	x	x			2
8	FA1	Fidelizar clientes mediante una política de incentivos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A5)	x				1
9	FA2	Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades (F1, F5, F10, A3, A5, A7, A8)	x	x	x	x	4
10	FA3	Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación. (F10, F2, F5, F6, A1, A3, A5, A7)	x		x	x	3
11	DO1	Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurin, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc). (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O6, O8, O10)	x		x	x	3
12	DO2	Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia. (D2, D5, D4, O1, O2, O3, O6, O8, O10)	x		x	x	3
13	DO3	Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia. (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O8, O10).	x		x	x	4
14	DO4	Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción. (D2, D3, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O9)	x		x	x	4
15	DO5	Realizar un seguimiento de la actividad de chancadoras informales en la zona de influencia. (D2, D9, O1, O2, O3, O8, O10)	x				1
16	DO6	Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM. (D3, D7, O1, O2, O3, O8, O9)	x	x	x	x	4
17	DO7	Realizar un estudio que busque las principales variables para incrementar la satisfacción de los contratistas, inmobiliarios y constructores. (D2, D3, O1, O2, O3, O8, O9)	x	x			2
18	DO8	Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero. (D3, D5, O1, O2, O3, O5, O7)	x		x	x	3
19	DA1	Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo. (D6, D8, D9, A3, A5)	x		x	x	3
20	DA2	Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta. (D8, D9, A3, A5)	x	x		x	3
21	DA3	Revisar objetivos periódicamente con los mandos críticos de la compañía. (D1, D4, A3, A5)	x				1
22	DA4	Establecer un sistema de gestión para los procedimientos internos y procesos productivos de la compañía. (D7, A3, A5)	x	x			2
23	DA5	Determinar en los estados financieros todos los ingresos de la compañía, incluyendo la recepción de la macha. (D7, A5)	x				1
24	IE9	Realizar un estudio de mercado y realizar una evaluación técnica para la producción de piedra decorativa.			x	x	2
25	IE10	Realizar un estudio con la información de ventas actual por cliente para definir estrategias de comercialización.			x		1
26	GE12	Evaluar la compra de una empresa chancadoras similares, en áreas geográficas objetivo.				x	1
27	GE13	Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.		x	x	x	3
28	BCG11	Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).			x	x	3
29	BCG12	Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.		x	x	x	4
30	PEYEA11	Lograr la certificación como empresa recicladora de material.		x			1
31	PEYEA12	Obtener la certificación carbono neutral		x			1
32	PEYEA13	Implementar un laboratorio para el control de calidad.		x	x	x	3

Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores Determinantes para el Éxito		Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E18				
			PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A	PA	TP	A			
Oportunidades																																									
1	Solidez macroeconómica y marco jurídico que favorece la inversión nacional y extranjera.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
2	Perspectivas favorables para el PBI sectorial de construcción a mediano plazo y proyecciones de recuperación del sector inmobiliario para el 2016.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
3	Política gubernamental orientada a cerrar la brecha del déficit en infraestructura y saneamiento.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
4	Nueva legislación aprobada que agiliza los trámites y permisos de construcción.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
5	Incremento de obras de reconstrucción a consecuencia del fenómeno del niño.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	
6	Mayor exigencia por parte de las municipalidades para disponer la macha en zonas de acopio autorizadas según reglamento general de residuos sólidos.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15			
7	Expansión de la construcción de centros comerciales.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	
8	Existencia de una demanda insatisfecha de viviendas, especialmente en estratos medios	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	
9	Creación de grandes zonas industriales en la zona de Lurín y Villa El Salvador.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	
10	Autoconstrucción favorece el desarrollo del sector y la venta de cemento y agregados.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	
Amenazas																																									
1	Posible clima de incertidumbre política el 2016 al asumir el mando un nuevo gobierno	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
2	Lentitud para relanzar proyectos en el sector construcción y minería.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
3	Desaceleramiento de la economía peruana a consecuencia de la incertidumbre de los grandes mercados mundiales y menor crecimiento de nuestros socios comerciales.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
4	Incapacidad de gobiernos regionales para ejecutar sus proyectos de inversión.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5	Menor inversión privada y deterioro de las perspectivas de inversión a corto plazo debido a la débil confianza empresarial	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
6	Posible impacto y retraso en la ejecución de obras por el fenómeno del niño	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
7	Cambios de zonificación y permisos municipales, para proyectos inmobiliarios y zonas industriales.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
8	Competencia informal.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10			
9	Volatilidad en el tipo de cambio	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
10	Escasez de suelos habilitados para la construcción por deficiencias en los sistemas de agua y desagüe.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06			

Factores Determinantes para el Éxito		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18																			
Fortalezas																																						
1	Equipo Motivado y Comprometido con la Visión de la Organización.	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08				
2	Competitividad en Precios.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21		
3	Servicio al cliente y postventa superior al estándar de la industria.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
4	Calidad y Flexibilidad del Producto	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28		
5	Ubicación Estratégica al lado de la Carretera Panamericana Sur, cerca de focos de desarrollo urbano importantes y de fácil de acceso para los insumos.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52		
6	Capacidad Instalada Ociosa de 43%	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06		
7	Alta eficiencia de los activos fijos productivos.	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	2	0.04		
8	Cumplimiento Consistente de las Normas de Seguridad e Higiene en el trabajo.	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06		
9	Alto nivel patrimonial de los accionistas, lo que permitiría realizar nuevas inversiones en crecimiento.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28		
10	Única empresa autorizada en la zona sur para el acopio de macha (material pétreo de excavación).	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16
Debilidades																																						
1	No se tiene una planificación conjunta de objetivos de corto plazo.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06		
2	No se muestra un incremento importante en la participación de mercado.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12		
3	Reducida Segmentación de Mercado.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12		
4	Carece de fuerza de Ventas y Canales de Distribución	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33		
5	Mercado limitado a su zona de influencia geográfica	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
6	Alto costo de energía a base de Petróleo. Sensible a la volatilidad de éste insumo.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
7	Falta de Formalización de los procesos de producción, control de calidad e inventarios.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03		
8	Limitado Acceso al Crédito, reducida liquidez y rentabilidad neta.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12		
9	Alto costo de alquiler de activos críticos	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
Total		2.00	6.59	6.55	6.00	6.55	5.10	5.69	5.60	5.69	5.43	5.90	5.62	5.81	6.22	6.20	6.09	6.35	5.96	6.23																		

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz del planeamiento estratégico, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt, consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios.

El resultado de la evaluación de la matriz se aprecia en la Tabla 23, quedando 18 estrategias retenidas que cumplen satisfactoriamente los criterios de la Matriz Rumelt.

6.9. Matriz de Ética (ME)

El fin de esta matriz es verificar que las estrategias escogidas no transgredan aspectos vinculados a la justicia, con los derechos y con sus fines utilitarios. Si es que alguna estrategia no cumple con este criterio, se descarta automáticamente. De las trece estrategias retenidas, ninguna fue descartada puesto que pasaron la evaluación ética en forma satisfactoria.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de utilizarse las matrices de Decisión, CPE, de Rumelt y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales: en estrategias de contingencia y estrategias retenidas, que pueden observarse en las tablas 25 y 26, respectivamente.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Luego de revisar que las estrategias planteadas sean congruentes con los objetivos de largo plazo planteados para Chancadora Excálibur, se tiene como resultado que 18 estrategias retenidas corresponden a al menos un objetivo de largo plazo, tal como se revisa en la Tabla 27.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para finalizar, es importante contrastar las estrategias retenidas con las posibilidades de los competidores y sustitutos para hacerles frente, así como las reacciones de los aliados y socios estratégicos. Esta matriz se puede observar en la Tabla 28, en la cual se demuestra que las estrategias con más posibilidades a una réplica por parte de la competencia son la adquisición de una planta de concreto, la diversificación de nuevos productos que generen una mayor rentabilidad, y la compra de unidades de chancado y concreto móviles.

6.13. Conclusiones

Las estrategias derivadas de las matrices elaboradas guardan congruencia con respecto a la situación actual de Chancadora Excálibur y su posición en la industria de producción y comercialización de materiales agregados.

La MFODA formuló un portafolio de estrategias en base a los factores internos y externos que afectan actualmente al desarrollo y operación del negocio.

Las matrices PEYEA, BCG, IE y GE permiten validar dichas estrategias en relación a la situación del mercado donde opera Chancadora Excálibur. El desarrollo de mercados y de productos, y la penetración de mercados son importantes para el correcto desenvolvimiento de las estrategias a largo plazo formuladas. En la siguiente fase, se procederá a evaluar las estrategias y escoger las más atractivas para llevar a Chancadora Excálibur a su visión deseada.

Por otro lado, los filtros propuestos permitieron definir más las estrategias a retener para el correcto desempeño de Chancadora Excálibur hacia la consolidación de su visión de ser un productor importante de materiales agregados. De las 32 estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, quedaron 18 estrategias retenidas y 14 estrategias de contingencia al pasar la MDE. No hubo ninguna estrategia descartada en los filtros de la MCPE, MR y ME, mostrando la solidez del proceso de formulación de estrategias. Las estrategias retenidas

(que pasaran a la etapa de implementación) y de contingencias finales son las que se aprecian en la tablas 22 y 21, respectivamente.

Las estrategias con más riesgo a tener una réplica por parte de la competencia y sustitutos son la número 3, 6 y 13. Asimismo, todas las estrategias retenidas calzan con los objetivos a largo plazo planteados y permiten alcanzar la visión empresarial de Chancadora Excálibur.

Tabla 23

Matriz de Rumelt

Estrategia seleccionada		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1	Invertir para la producción de arena fina	Si	Si	Si	Si	Si
2	Adquirir una planta de concreto.	Si	Si	Si	Si	Si
3	Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras.	Si	Si	Si	Si	Si
4	Mejorar servicios en la comercialización de agregados	Si	Si	Si	Si	Si
5	Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades	Si	Si	Si	Si	Si
6	Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc).	Si	Si	Si	Si	Si
7	Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.	Si	Si	Si	Si	Si
8	Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.	Si	Si	Si	Si	Si
9	Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción	Si	Si	Si	Si	Si
10	Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.	Si	Si	Si	Si	Si
11	Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.	Si	Si	Si	Si	Si
12	Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).	Si	Si	Si	Si	Si
13	Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.	Si	Si	Si	Si	Si
14	Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.	Si	Si	Si	Si	Si
15	Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.	Si	Si	Si	Si	Si
16	Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.	Si	Si	Si	Si	Si
17	Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.	Si	Si	Si	Si	Si
18	Implementar un laboratorio para el control de calidad.	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 24

Matriz de Ética

Estrategia seleccionada	Derechos						Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1 Invertir para la producción de arena fina	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
2 Adquirir una planta de concreto.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
3 Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
4 Mejorar servicios en la comercialización de agregados	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
5 Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
6 Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc).	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
7 Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
8 Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
9 Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
10 Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
11 Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
12 Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
13 Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
14 Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
15 Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
16 Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutro	Justo	Excelentes	Excelentes
17 Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes
18 Implementar un laboratorio para el control de calidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Excelentes

Tabla 25

Estrategias de Contingencia

Estrategias de contingencia	
1	Adquirir una empresa de producción de concreto pre-mezclado existente. (F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
2	Establecer alianzas estratégicas con empresas de excavación de suelos, para asegurar material para la planta de agregados. (F5, F8, F10, O1, O2, O3, O8, O10)
3	Generar alianzas comerciales con empresas productoras de concreto. (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)
4	Fidelizar clientes mediante una política de incentivos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A5)
5	Realizar un seguimiento de la actividad de chancadoras informales en la zona de influencia. (D2, D9, O1, O2, O3, O8, O10)
6	Realizar un estudio que busque las principales variables para incrementar la satisfacción de los contratistas, inmobiliarios y constructores. (D2, D3, O1, O2, O3, O8, O9)
7	Revisar objetivos periódicamente con los mandos críticos de la compañía. (D1, D4, A3, A5)
8	Establecer un sistema de gestión para los procedimientos internos y procesos productivos de la compañía. (D7, A3, A5)
9	Determinar en los estados financieros todos los ingresos de la compañía, incluyendo la recepción de la macha. (D7, A5)
10	Realizar un estudio de mercado y realizar una evaluación técnica para la producción de piedra decorativa.
11	Realizar un estudio con la información de ventas actual por cliente para definir estrategias de comercialización.
12	Evaluar la compra de una empresa chancadora similar, en áreas geográficas objetivo.
13	Lograr la certificación como empresa recicladora de material.
14	Obtener la certificación carbono neutral

Tabla 26

Estrategias Retenidas

Estrategia Retenidas	
1	Invertir para la producción de arena fina.
2	Adquirir una planta de concreto.
3	Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras.
4	Mejorar servicios en la comercialización de agregados
5	Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades
6	Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc).
7	Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.
8	Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.
9	Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción
10	Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.
11	Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.
12	Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).
13	Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.
14	Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.
15	Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.
16	Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.
17	Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.
18	Implementar un laboratorio para el control de calidad.

Tabla 27

Matriz de Estrategias Vs. OLP

Estrategias Retenidas		Producción de Concreto Premezclado. Para el 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo 27,000 M3 por año.	Crecimiento en Ventas totales Para el 2020, las ventas anuales de la compañía serán superiores a S/. 9MM.	Rentabilidad Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%.	Mejorar la calidad del servicio Para el 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95% tomando como referencia las encuestas de satisfacción.	Para el 2020 contar con un sistema integrado de gestión de calidad.	Para el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20% para la comercialización de agregados y 2% para concreto premezclado.	Responsabilidad Social Para el 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de responsabilidad social empresarial (RSE).	Enfoque de ventas Para el 2020, del total de ventas de agregados, un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.
1	Invertir para la producción de arena fina.	X	X	X			X		X
2	Adquirir una planta de concreto.	X	X	X		X	X	X	X
3	Construir una alianza estratégicas con empresas cementeras.	X		X					X
4	Mejorar servicios en la comercialización de agregados		X		X				X
5	Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades		X	X			X	X	X
6	Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.		X	X					X
7	Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Lurín, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc).		X	X	X		X		X
8	Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.		X	X	X				X
9	Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.	X	X	X					
10	Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción	X	X	X	X		X	X	X
11	Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.		X	X	X		X		X
12	Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.	X	X	X		X	X	X	X
13	Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.	X	X	X			X		
14	Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.	X				X			X
15	Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.	X	X	X	X	X			X
16	Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).	X		X					
17	Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.	X		X					
18	Implementar un laboratorio para el control de calidad.	X		X				X	

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Seleccionada	Posibilidades Competitivas						
	Competidores					Sustituto	Aliado
	Unicon	Firth Industries	FullMix	Arenera SMP	Canteras Informales	-	Constructoras Míneras
E1	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Replicar	-	Colaborar
E2	Replicar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	-	Colaborar
E3	Colaborar	Colaborar	Colaborar	Neutral	Neutral	-	Colaborar
E4	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Replicar	-	Neutral
E5	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar	Indiferente	-	Colaborar
E6	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Replicar	-	Neutral
E7	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Replicar	-	Neutral
E8	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar	Replicar	-	Neutral
E9	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Replicar	-	Neutral
E10	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	-	Colaborar
E11	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	-	Colaborar
E12	Neutral	Neutral	Neutral	Indiferente	Indiferente	-	Colaborar
E13	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Neutral	-	Neutral
E14	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Indiferente	-	Neutral
E15	Neutral	Neutral	Neutral	Replicar	Indiferente	-	Neutral
E16	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar	Indiferente	-	Neutral
E17	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Indiferente	-	Colaborar
E18	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Neutral	Neutral	-	Neutral

Capítulo VII. Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Una vez que la visión y misión de la organización han sido definidas, se deben definir los objetivos de largo plazo y los de corto plazo, siendo los de largo los objetivos finales, mientras los de corto serán los medios para alcanzar estos objetivos finales. Los objetivos de corto plazo sentarán la base de asignación de recursos en la organización.

Objetivo de largo plazo 1: Para el 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo de 27,000 m³ por año.

- *Objetivo de corto plazo 1.1:* En el 2018, se alcanzara una producción de concreto premezclado de 18,000 m³ por año.
 - Para ello en el 2016, se evaluara 3 propuestas técnico económicas para la implementación de una planta de concreto con capacidad de producción de 30,000 m³ por año.
 - En el 2017, se contratará al especialista responsable de liderar la operación de la nueva división de Concreto.
 - Al 2017, se venderá el 100% del total de activos en desuso para financiar la planta de Concreto.
 - En el 2017, el ratio de endeudamiento patrimonial se reducirá a menos de 1.0x con el fin de obtener el financiamiento necesario para la puesta en operación de la planta de concreto.
- *Objetivo de corto plazo 1.2:* En el 2019, la planta de concreto llegara a una producción anual de 24,000 m³.

Objetivo de largo plazo 2: Para el 2020, las ventas anuales de la compañía serán superiores a S/. 9MM.

- *Objetivo de corto plazo 2.1:* Para el 2018 se lograran ventas anuales superiores a S/.

7MM.

- En primer semestre del 2016, se dispondrá de US\$ 40,000 proveniente de la propia generación de caja para invertir en la unidad de Lavado de Arena Fina.
- En segundo semestre del 2016, se implementará una unidad de Lavado de Arena Fina con una capacidad de producción de 100 m³ hora.
- *Objetivo de corto plazo 2.2: Para el 2019 se lograrán ventas anuales superiores a S/.*

8MM.

- Al 2017, se incrementará la fuerza de ventas en 2 vendedores.
- Al 2017, se ejecutará un programa de capacitación dirigido a la fuerza de ventas.
- Para el 2018, se incrementará en un 20% la retención de los clientes con respecto al 2015.

Objetivo de largo plazo 3. Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%.

- *Objetivo de corto plazo 3.1: Para el 2018, alcanzar un ratio de ROA de 14%.*
 - *Para el 2016, se restringirá la inversión en desarrollo de mercado y re direccionar todos los recursos hacia una reducción de costos operativos en planta que represente 15% del margen bruto.*
 - Para el 2016, se implementará la puesta en operación de la subestación eléctrica
- *Objetivo de corto plazo 3.2: Para el 2019, alcanzar un ratio de ROA de 18%.*
 - En el 2018, se implementará el arrendamiento operativo del cargador frontal.
 - En el 2018, se negociará contratos de abastecimiento con CEMEX y Mixercon, para el suministro de cemento con un descuento del 5% sobre el precio de mercado.

Objetivo de largo plazo 4. Para el 2020, se alcanzara un índice de satisfacción del cliente del 95 % tomando como referencia las encuestas de satisfacción.

- *Objetivo de corto plazo 4.1:* En el 2016, se alcanzara un índice de satisfacción del cliente del 60% tomando como referencia las encuestas de satisfacción.
 - *Para el 2016,* se implementará un plan de encuestas de servicio dirigida a clientes que permita medir el nivel de satisfacción. Adicionalmente se implementará un sistema de soporte vía web-chat, de manera que cuando se visite la web de la empresa, un ejecutivo comercial pueda "chatear" con el cliente en tiempo real.
- *Objetivo de corto plazo 4.2:* En el 2017, se alcanzara un índice de satisfacción del cliente superior al 70%.
 - *Para el 2017,* se implementará un 01 aplicativo que permita a los clientes visualizar el estado de sus pedidos.
- *Objetivo de corto plazo 4.3:* En el 2018, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 80%.
 - En el 2018, se implementará un 01 aplicativo que permita a los clientes realizar un seguimiento vía GPS de las unidades (*mixers*).
- *Objetivo de corto plazo 4.4:* En el 2019, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 90%.
 - En el 2018, se logrará un nivel de efectividad de entregas a tiempo de 80% en la división de Concreto, con una mejora anual de +2% hacia el 2020.

Objetivo de largo plazo 5. Para el 2020, se contará con un sistema integrado de gestión de calidad.

- *Objetivo de corto plazo 5.1:* En el 2017, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para agregados.

- *Objetivo de corto plazo 5.2:* En el 2019, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para el concreto.
- *Objetivo de corto plazo 5.3:* Para el 2019, se realizara una auditoria preliminar para su obtención correspondiente a la división de concreto.
- *Objetivo de corto plazo 5.4:* Para el 2020, se deberá contar con la certificación ISO 9001.

Objetivo de largo plazo 6: Para el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20% para la comercialización de agregados y 2% para concreto premezclado.

- *Objetivo de corto plazo 6.1:* Al 2018, aumentar la participación de mercado a 17% para la comercialización de agregados y 1% para concreto premezclado.
 - Para el 2017 se suscribirá acuerdos firmados con ocho (08) centros de acopio.
 - En el 2016, se adquirirá un (01) volquete para la distribución de agregados.
 - Al 2016, se suscribirá acuerdos con cuatro (04) empresas de transporte para la distribución de agregados a clientes finales o centros de acopio.
 - En el 2016, se desarrollará un tarifario de fletes de distribución de agregados por volumen y destino.
- *Objetivo de corto plazo 6.2:* Al 2019, aumentar la participación de mercado a 19% para la comercialización de agregados y 1.7% para concreto premezclado.

Objetivo de largo plazo 7: Para el 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

- *Objetivo de corto plazo 7.1:* Para el 2018, beneficiar a una población de 50 personas en la zona de influencia.

- A partir del 2017, se suscribirá un convenio anual con la Municipalidad de Villa El Salvador para apoyar o auspiciar actividades relacionadas con el desarrollo social de la comunidad.
- En el 2017, se iniciará un (01) programa de formación laboral juvenil dirigido a estudiantes que residen en la zona de influencia.
- *Objetivo de corto plazo 7.2:* Para el 2019, beneficiar a una población de 150 personas en la zona de influencia.

Objetivo de largo plazo 8: Para el 2020 del total de ventas de agregados, un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas, asegurando la sostenibilidad del negocio.

- *Objetivo de corto plazo 8.1:* Incrementar las ventas totales de agregado proporcionalmente hasta alcanzar un 30% para el 2020 en cuentas corporativas.
 - A partir del 2016, se identificará a las constructoras, inmobiliarias y mineras objetivo, pactando una reunión por año con cada uno de ellos.
 - A partir del 2017, se participará en una feria anual relacionada con el sector de construcción e inmobiliaria.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la aplicación y ejecución de las estrategias es necesaria la correcta asignación de recursos, de distintos tipos como recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2008). El presente documento muestra un total de 8 objetivos de largo plazo que se desagregan a su vez en un total de 20 objetivos a corto plazo los cuales tienen la necesidad de una serie de recursos para el cumplimiento de los mismos.

a. Recursos Financieros: Resulta de vital importancia que la administración comprometa los recursos financieros de la organización plasmados en el presupuesto anual respectivo, prestando un especial interés en las partidas destinadas a las actividades de ventas y en

planta de producción, con el fin de facilitar los recursos necesarios para cumplir los objetivos a corto plazos planteados.

De igual manera, es clave identificar las oportunidades de mejora en el flujo de caja a fin de obtener los capitales necesarios para realizar el financiamiento de los proyectos de mejora, a través del diseño de estrategias financieras que permitan cubrir de la mejor manera estas obligaciones sin generar algún tipo de riesgo al negocio, pues actualmente se depende principalmente de pocos clientes, con lo cual se corre un riesgo muy alto para la cobertura aplicación de las obligaciones de Chancadora Excálibur.

b. Recursos Físicos: Para el desarrollo de los resultados esperado por los objetivos planteados es importante contar con los equipos e infraestructura adecuada que permita soportar el crecimiento de Chancadora Excálibur para su incursión en nuevos productos y mercados de la mejor manera, en este caso particular se debe considerar el arrendamiento o adquisición de una chancadora, un cargador frontal, una subestación eléctrica, una unidad de lavado de arena y un laboratorio de pruebas de calidad, que maximicen la eficiencia operacional, la calidad y la estructura de costos de la compañía.

Los equipos e infraestructura disponible a la fecha en Chancadora Excálibur son adecuados para la producción de materiales agregados, aun cuando existe la oportunidad de mejora operacional. Sin embargo, Chancadora Excálibur requiere una planta de producción así como garantizar el suministro de cemento para su nueva operación como proveedor de concreto premezclado con el fin de brindar un servicio y suministro adecuado. Para alcanzarse dicha meta, se requiere la adecuación de su capacidad productiva y se mantenga el incremento de las ventas.

c. Recursos Humanos: En este tipo de industria, resultan muy importantes el contacto y asesoría a los clientes con una forma y trato profesional, así como la capacidad de los técnicos y personal de producción para la ejecución constantemente sus labores dentro de

políticas de seguridad, calidad y medio ambiente. En consecuencia, resulta clave la importancia del potencial humano para la aplicación del plan estratégico, dentro de lo cual la organización debe procurar desarrollar el máximo potencial de sus colaboradores, e incorporar personal clave con el perfil deseado para la consecución de sus objetivos, en especial si se ha planteado reforzar el equipo de ventas e implementar una nueva división de concreto premezclado.

Chancadora Excálibur deberá preocuparse por desarrollar las competencias y habilidades del personal a fin de ajustarlo a un perfil deseado, basándose con una capacitación operativa que se soporte en manuales y procedimientos formales de los procesos. Esto no debería ser óbice para realizar un control y seguimiento del desempeño del personal, pues representa un factor decisivo para el éxito de las estrategias planteadas.

d. Recursos Tecnológicos: Para una adecuada orientación a sus clientes en Chancadora Excálibur, se debe buscar el desarrollo de aplicaciones tecnológicas que permita mejorar el proceso de recolección y atención de pedidos frente al cliente, disminuyan la tarea operativa de procesamiento, reduzcan el error manual, y además de colaborar con el proceso de servicio al cliente. Para desarrollar el aspecto tecnológico de Chancadora Excálibur, es necesario que este soporte sirva de base para una sistematización de procesos claves de atención de pedidos, con una adecuada inversión en servicios de desarrollo y programación de estos aplicativos (consulta de *stock* en línea, servicios de *chat* para la atención de pedidos o reclamos).

En las tablas 29, 30, 31, 32, 33,34, 35 y 36 se muestra la necesidad de los recursos antes expuestos por cada uno de los OLP señalados y según cada uno de los OCP que correspondan.

Tabla 29

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 1

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Producción de Concreto Premezclado. Para el 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo 27,000 M3 por año.	1.1: En el 2018, se alcanzara una producción de concreto premezclado de 18,000 m ³ por año	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	1.2: En el 2019, la planta de concreto llegara a una producción anual de 24,000 m ³ .	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos

Tabla 30

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 2

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Crecimiento en Ventas totales Para el 2020, las ventas anuales de la compañía serán superiores a S/. 9MM.	2.1: Para el 2018 se lograran ventas anuales superiores a S/. 7MM.	Recursos Humanos, Recursos Financieros, Tecnológicos
	2.2: Para el 2019 se lograran ventas anuales superiores a S/. 8MM.	Recursos Humanos, Recursos Financieros, Tecnológicos

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 3

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Rentabilidad Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%.	3.1: Para el 2018, alcanzar un ratio de ROA de 14%.	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	3.2 Para el 2019, alcanzar un ratio de ROA de 18%.	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 4

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Rentabilidad Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%.	3.1: Para el 2018, alcanzar un ratio de ROA de 14%.	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	3.2 Para el 2019, alcanzar un ratio de ROA de 18%.	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos

Tabla 33

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 5

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Para el 2020 contar con un sistema integrado de gestión de calidad.	5.1: En el 2017, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para agregados	Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	5.2: En el 2019, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para el concreto.	Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	5.3: Para el 2019, se realizara una auditoria preliminar para su obtención correspondiente a la división de concreto.	Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	5.4: Para el 2020, se deberá contar con la certificación ISO 9001.	Recursos Físicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos

Tabla 34

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 6

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Para el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20% para la comercialización de agregados y 2% para concreto premezclado.	6.1: Al 2018, aumentar la participación de mercado a 17% para la comercialización de agregados y 1% para concreto premezclado.	Recursos Financieros, Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos
	6.2: Al 2019, aumentar la participación de mercado a 19% para la comercialización de agregados y 1.7% para concreto premezclado.	Recursos Financieros, Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos

Tabla 35

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 7

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Responsabilidad Social Para el 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de responsabilidad social empresarial (RSE).	7.1: Para el 2018, beneficiar a una población de 50 personas en la zona de influencia.	Recursos Humanos, Recursos Físicos
	7.2: Para el 2019, beneficiar a una población de 150 personas en la zona de influencia.	Recursos Humanos, Recursos Físicos

Tabla 36

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Relacionados con el OLP 8

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Enfoque de ventas Para el 2020, del total de ventas de agregados, un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	8.1: Para el 2018, del total de ventas de agregados, un 23% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos
	8.2: Para el 2019, del total de ventas de agregados, un 27% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos

7.3. Políticas de cada Estrategia

Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar en las estrategias seleccionadas, estas políticas definen los límites y el camino para el cumplimiento de la visión establecida (D'Alessio, 2008).

Política 1: Cumplimiento de compromisos con el cliente.

El cliente es pieza fundamental del negocio, por esto a través del cumplimiento de los compromisos de suministro, tiempos de entrega y calidad se buscan reforzar la confianza del cliente para impactar positivamente en su satisfacción.

Política 2: Mejora continua en el servicio y atención del cliente

Es importante establecer procesos de mejora continua que permitan mejorar el control de calidad de los insumos y productos finales y a su vez incrementar la satisfacción del cliente a través de parámetros de atención constantes.

Política 3: Respeto por el medio ambiente y las leyes que lo protegen

El uso eficiente de la tecnología y el cuidado del medio ambiente son ejes principales de la gestión de Chancadora Excálibur. El respeto por el equilibrio ecológico y la gestión de residuos son procesos clave para la empresa.

Política 4: Cumplimiento del reglamento de seguridad para asegurar el bienestar de los trabajadores

Se garantiza la seguridad, integridad física y bienestar de los trabajadores a través del cumplimiento del reglamento de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, se desarrollara una cultura de prevención del riesgo y de mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad, identificando los riesgos a fin de evitarlos.

Política 5: Capacitación constante para el desarrollo de talentos

La capacitación constante es un mecanismo para mejorar las operaciones del presente y la óptima expansión de la empresa en el futuro. Es necesaria la planeación, y desarrollo de

estrategias de retención del capital humano que respondan a dinámicas internas de la empresa, logrando el desarrollo de habilidades que propicien la creación de valor para la organización.

Política 6: Crecimiento y expansión comercial

La expansión comercial geográfica constituye una vía clave para el crecimiento de la organización. Se deben conocer y evaluar las zonas de influencia de la organización a fin de evaluar los riesgos y beneficios de la expansión.

Política 7: Propiciar y desarrollar alianzas que sostengan el crecimiento

Se promoverá el establecimiento de alianzas y el desarrollo de nuevos proveedores como herramienta para lograr el crecimiento. Se priorizarán asociaciones con empresas cementeras y de transporte que faciliten el logro de objetivos.

Política 8: Investigación constante para el desarrollo de nuevos productos

Los constantes cambios tecnológicos y la mejora continua de los procesos, requieren que el proceso de innovación se realice de manera sistemática. La innovación y el desarrollo tecnológico son procesos importantes en el desarrollo de la empresa impactando directamente en su productividad.

Política 9: Reducción y optimización de costos de la operación

La gestión logística deberá orientarse a la reducción de tareas que no aporten valor. El mantenimiento programado de la maquinaria, la reducción del stock, la optimización de procesos y el control de los insumos se consideraran parte del proceso de reducción de costos de la operación.

Política 10: Control y revisión de la gestión del negocio a través de indicadores

La implementación de indicadores permite controlar eficazmente el negocio. Es necesario establecer herramientas de gestión que permitan monitorear de forma constante los indicadores clave del negocio en cuanto a rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez.

Política 11: Calidad de nuestros insumos y productos

Asegurar la calidad de nuestros productos a través de un control riguroso de la calidad de nuestros insumos. La fabricación de los productos se hará bajo normas técnicas y estándares reconocidos en el mercado.

Política 12: Cumplimiento de las normas ISO de calidad de nuestros procesos y productos

Todos los trabajadores son responsables de velar por el correcto cumplimiento de los normas ISO en cuanto a procesos y productos, así como de ejecutar acciones correctivas y propuestas de mejora.

7.4. Estructura de la Organización

La estructura organizacional actual de la empresa se muestra en la Figura 16. Según la visión de la compañía nos indica que la empresa deberá adquirir una planta concretera en el largo plazo, con lo cual se crearía una nueva división. Por lo que se deberá contratar el personal necesario tanto administrativo como de operaciones, poniendo principal atención en contratar los servicios de un especialista en la producción del concreto, cuyo perfil es escaso en el mercado laboral, con lo cual la nueva estructura organizacional debería ser tal como se muestra en la Figura 17.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, Chancadora Excálibur trata de ser considerada como una empresa recicladora de materiales, ya que recicla el material pétreo o macha proveniente de las excavaciones, con lo cual está contribuyendo a reducir la contaminación del medio ambiente. Igualmente, durante las operaciones, ha logrado reducir la polución generada en la planta mediante la aspersion del agua, por lo cual se puede afirmar que Chancadora Excálibur cumple con las políticas de reciclaje que toda empresa debería considerar.

Con respecto al uso y reducción de los combustibles fósiles, tiene ya en proyecto la construcción de una subestación eléctrica y así como una planta de filtración de agua para sus operaciones, con los cuales logrará reducir sus costos de operación e incrementar su flujo de caja con la reducción de su huella de carbono.

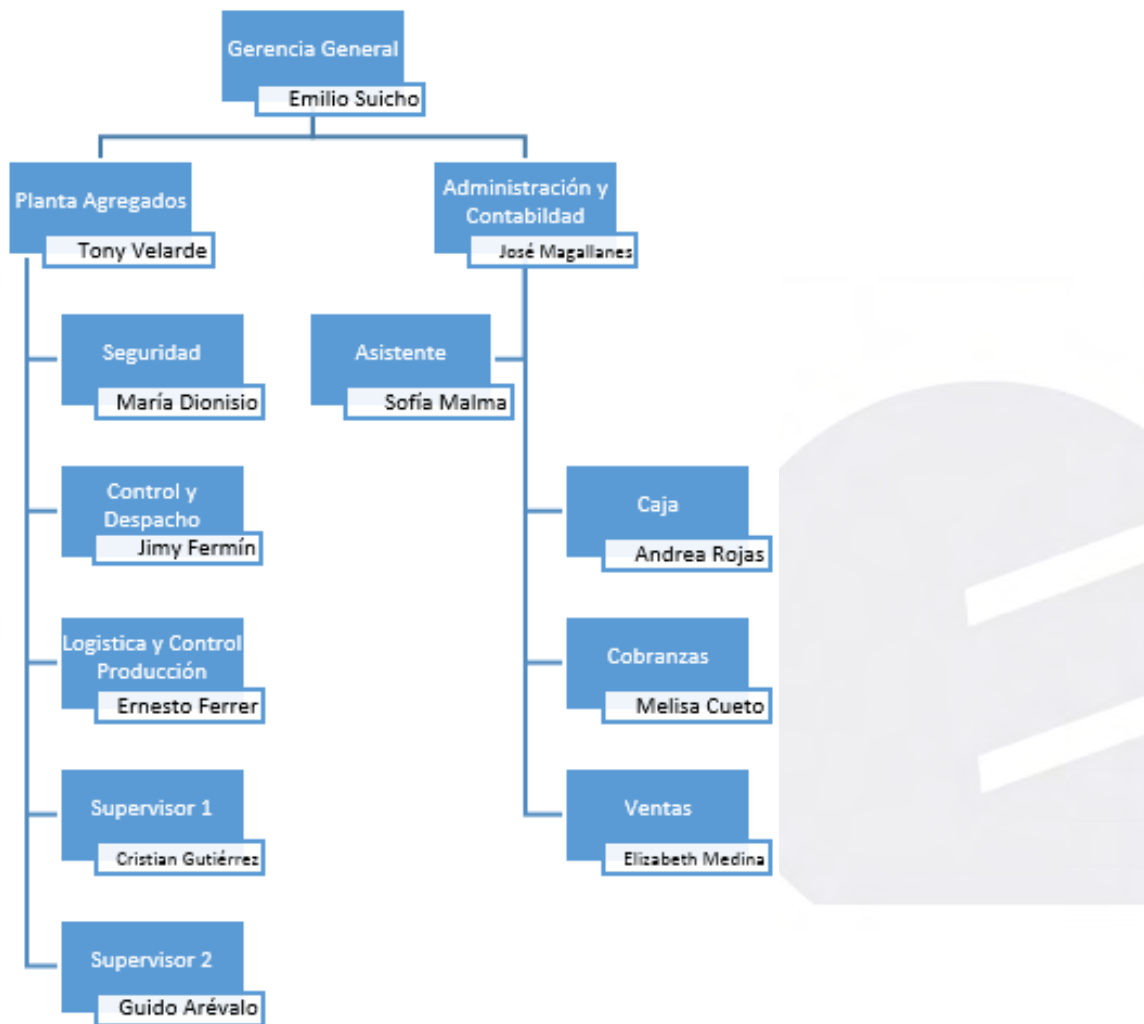


Figura 16. Organigrama actual.

Tomado de «Organigrama 2015», por Excálibur, 2015a. Lima, Perú: Autor.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Dentro de las políticas de la empresa y la gerencia de Chancadora Excálibur, se está considerando como tema prioritario el desarrollo del capital humano. Se puede percibir que

existe un excelente clima laboral en el que los colaboradores se encuentran comprometidos con el crecimiento de la empresa, las políticas de seguridad y del medio ambiente.

Chancadora Excálibur es consciente de que el capital humano es un aspecto crítico en la gestión operativa y administrativa de la compañía, por lo cual realiza procesos de selección muy minuciosos para contratar personal que esté alineado con la visión de la compañía.

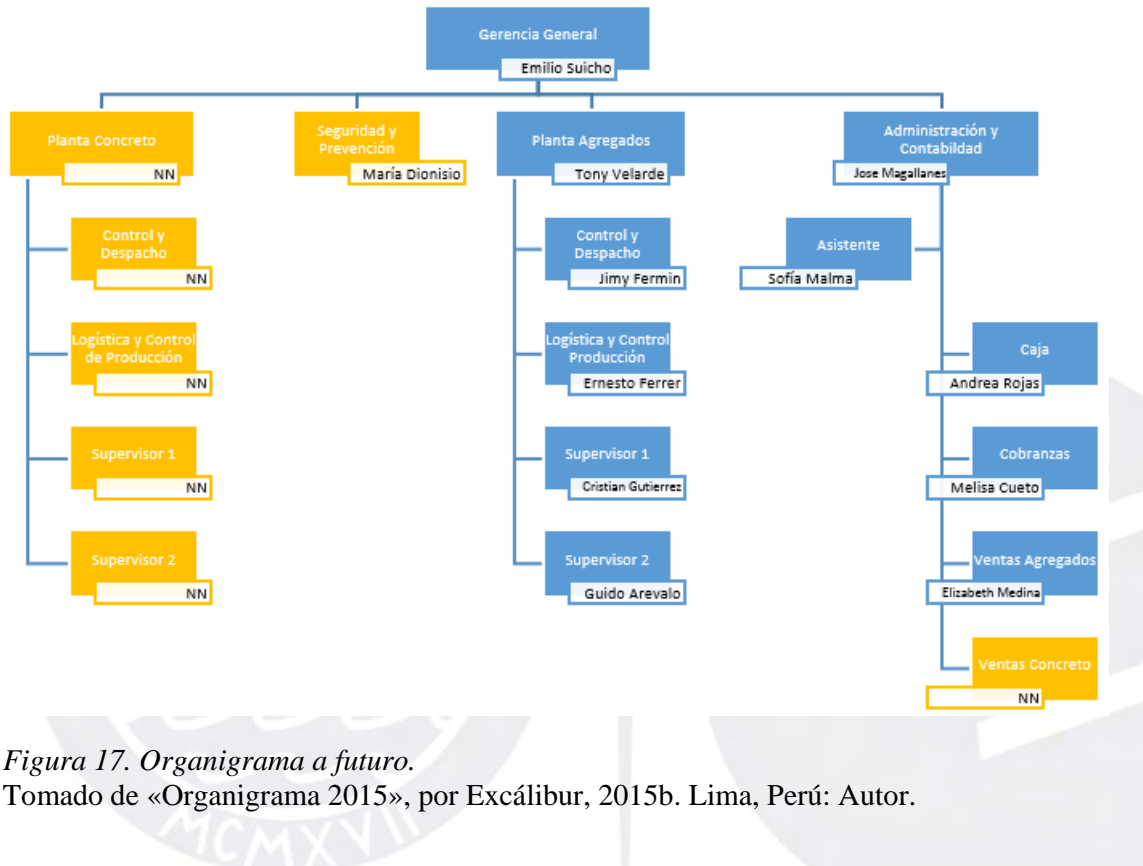


Figura 17. Organigrama a futuro.

Tomado de «Organigrama 2015», por Excálibur, 2015b. Lima, Perú: Autor.

7.7. Gestión del Cambio

Las estrategias propuestas conllevan cambios en la organización que van a impactar en muchos casos en el recurso humano. Según Kotter (2001), los procesos de cambio en las organizaciones atraviesan diversas fases durante periodo prolongados de tiempo. Por esto es necesario gestionar adecuadamente el cambio con el fin de capitalizar el impacto. Para lograr ello, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Diseñar e implementar una estrategia de gestión del cambio que involucre a representantes de todas las áreas de la empresa.
- Nombrar un equipo responsable de monitorear de manera sistemática los impactos que generen los cambios en la organización de manera que se eviten fracasos o retrasos en la implementación.
- Establecer canales de comunicación que aseguren la correcta transmisión de la visión de manera que todos en la organización se involucren con ella.
- Aprovechar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadoras: la Internet y las redes sociales son herramientas que ayudan a difundir la visión del sector.
- Definir hitos que aseguren éxitos en el corto plazo, de modo que sea posible identificar las metas alcanzadas.
- El éxito de la implementación de estrategias depende de la adecuada gestión del cambio, por lo que es importante involucrar no solo a la alta dirección, sino a toda la organización.

7.8. Conclusiones

La Empresa Chancadora Excálibur se ha propuesto objetivos a largo plazo que por un lado implican cambiar de giro de la empresa, como es el caso de proponer la construcción de una planta de concreto, y por otro lado apunta a mejorar la calidad del servicio y los agregados como producto. Estos objetivos a largo plazo pueden ser alcanzables en la medida que se puedan desarrollar los objetivos de corto plazo propuestos e implementar una gestión del cambio que involucre a las personas claves de todas las áreas de la empresa.

Los objetivos a corto plazo están alineados con las estrategias de la compañía y serán alcanzados siempre que se logre utilizar efectivamente los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Entre los objetivos a corto plazo más relevantes, se mencionan la adquisición de una chancadora y una

planta de concreto móviles, con la finalidad de expandir la zona de influencia a otras zonas del país.

Para poder llevar a cabo los objetivos a corto plazo será necesario modificar la estructura organizacional de la compañía creando por ejemplo una nueva división para la planta de concreto. Sin embargo, estos cambios no serán posibles sino se logra el compromiso de toda la organización y si los planes estratégicos no son comunicados asertivamente.

Es importante recalcar que la aplicación de los objetivos elevara el nivel de la compañía donde el cumplimiento de las normas de seguridad y del cuidado del medio ambiente serán temas cruciales para el crecimiento de la Empresa.



Tabla 37

Matriz de Estrategias vs. Políticas

Políticas	Estrategias																		Cantidad de Estrategias a las que Aplica la Política
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	
P1 Cumplimiento de compromisos con el cliente.				x				x	x	x	x			x	x				7
P2 Mejora continua en el servicio y atención del cliente.				x		x	x	x			x		x	x	x				8
P3 Respeto por el medio ambiente y las leyes que lo protegen					x									x	x			x	4
P4 Cumplimiento del reglamento de seguridad para asegurar el bienestar de los trabajadores.	X	x																	3
P5 Capacitación constante para el desarrollo de talentos				x	x								x	x	x				5
P6 Crecimiento y expansión comercial	X	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x							11
P7 Propiciar y desarrollar alianzas que sostengan el crecimiento			x		x		x				x								4
P8 Investigación constante para el desarrollo de nuevos productos	X	x								x		x	x						5
P9 Reducción y optimización de costos de la operación															x	x	x	x	4
P10 Control y revisión de la gestión del negocio a través de indicadores															x				1
P11 Calidad de nuestros insumos y productos														x	x				2
P12 Cumplimiento de normas ISO de calidad de nuestros procesos y productos.														x	x				2
Cantidad de Políticas Aplicables a las Estrategias	3	3	1	4	4	2	3	3	2	3	4	2	3	6	9	1	1	2	

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Sobre la base de los resultados obtenidos y análisis realizados, se construye el Tablero de Control Integrado (Cuadro de Mando Integral) que proyectará alcanzar ocho objetivos a largo plazo y estratégicos para Chancadora Excálibur. Estos resultados están relacionados directamente con las siguientes dimensiones:

- La satisfacción de los accionistas con el crecimiento de Chancadora Excálibur en términos de rentabilidad por su incursión en desarrollo de productos y penetración de mercados, así como en la reducción de sus costos de operación.
- La satisfacción de sus clientes por la oportuna y confiable atención de sus necesidades de materiales o concreto, según sea el caso.
- Contar con procesos productivos controlados bajo estándares de calidad en un ambiente de constante mejora y búsqueda de la eficiencia operacional.
- Contar con colaboradores en un nivel de profesionalismo y motivación que permita el constante crecimiento del potencial humano de Chancadora Excálibur.

Mediante el Tablero de Control Integrado de Chancadora Excálibur, el personal directivo podrá ejercer una revisión integral y holística de la gestión que busca alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, además de evaluar de la mejor manera cada estrategia a través de la medición y comparación de la información y resultados obtenidos por cada objetivo, a fin de identificar y generar correctivos, de ser necesario.

Finalmente, esta herramienta brindará a Chancadora Excálibur obtener la visibilidad completa en el avance del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, lo que le permitirá explorar y aprender de las variables y factores que explique los resultados obtenidos y su comportamiento.

8.1.1. Aprendizaje interno

En el Tablero de Control Integrado se presenta en el plano de aprendizaje y crecimiento interno. La visión de Chancadora Excálibur persigue el liderazgo a través de una labor altamente profesional de su equipo de trabajo, contribuyendo con el desarrollo social y ambiental en el ámbito de sus operaciones y con crecimiento sostenible. En ese sentido, se ha definido como objetivo de la compañía, el acercamiento a la Municipalidad de Ventanilla a través del apoyo hacia sus programas de desarrollo social, teniendo en cuenta que el respeto a las leyes, la seguridad y el medio ambiente son valores propuestos de Chancadora Excálibur.

Otro valor propuesto para la compañía es promover un alto nivel de profesionalismo y motivación en sus colaboradores que apoye la constante innovación y mejora de los procesos, promoviendo la comunicación asertiva, la actuación ética, transparente y honesta. De esta manera, otro de las acciones planteadas resulta en contratar a colaboradores idóneos que soporten los procesos y cambios en las áreas de ventas y control de calidad de la compañía.

En ese aspecto, una acción clave es contratar al responsable de liderar la nueva división de concreto, que permitirá incrementar la rentabilidad del negocio y el crecimiento en ventas; así como contar con un programa de capacitación continua y manuales de operación del área de ventas que permitan reforzar las mejores prácticas e intercambiar conocimiento y experiencias en ventas.

Por último, los objetivos se alcanzarán en la medida que se implementen las estrategias propuestas en el corto y largo plazo, sin embargo para realizar el correcto seguimiento será necesario medir el avance de las acciones referidas a las contrataciones realizadas, acuerdos suscritos e implementación del programa y manuales de capacitación.

8.1.2. Procesos

Desde el plano de procesos internos, el Tablero de Control Integrado se enfoca en la visión que persigue contar con procesos de negocio dentro de altos estándares de calidad y

eficiencia operacional. Dentro de este marco, los valores propuestos de Chancadora Excálibur promueven la constante innovación y mejora continua de los procesos en la compañía.

Los objetivos planteados se focalizan en la productividad y eficiencia operativa a través de la implementación de nuevos equipos y/o activos (chancadora, cargador, sub-estación, otros) así como de la infraestructura necesaria para la mejora del procesos (unidad de lavado de arena) y para el desarrollo de una nueva división de concreto (planta).

Un aspecto relevante está referido al aseguramiento del abastecimiento de insumos, mediante un proceso adecuado de negociación de precios especiales con jugadores como Cemex y Mixercon.

Un aspecto fundamental en este aspecto, es que la empresa aplicará al proceso de certificación ISO 9001 para sus procesos clave como atención de pedidos, producción, control de calidad y facturación, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes. Chancadora Excálibur obtendrá esta certificación porque garantizará estándares de calidad necesarios para ejecutar sus procesos. Para obtener este resultado estratégico, se fijará como objetivo al 2020 es contar con un sistema integrado de gestión de calidad de agregados.

Por último, con el fin de realizar el respectivo seguimiento y monitoreo en el avance del cumplimiento de estas estrategias para cumplir con los objetivos, se pondrá en marcha la medición a través de indicadores de cumplimiento, ahorro de costos, y del nivel de avance en la ejecución de los planes o proyectos presentados, debido a que la mayoría de objetivos se basa en el seguimiento de un cronograma de actividades que culmine en su implementación o puesta en operación.

8.1.3. Clientes

Los resultados de las estrategias orientados a los clientes, buscarán cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, así como comercializar y desarrollar nuevos

productos e introducirse en nuevos mercados y segmentos de clientes (contratistas, mineras, inmobiliarias) a través de del desarrollo de canales de distribución.

Un valor propuesto de la empresa con relación al servicio al cliente, consiste en brindar el mejor servicio y atención, así como cumplir con sus compromisos de suministro, calidad y puntualidad.

En ese sentido, una acción estratégica para la gestión de clientes se plantea como el desarrollo de aplicativos *web* para consultar el status de pedidos, y establecer tarifarios de fletes a sus clientes diferenciados por volumen y destino dirigido a su segmento de mercado de clientes clave.

Asimismo, para el año 2020, se plantea como acción un plan de desarrollo de productos, enfocado tanto en diversificación de productos de concreto como en materiales agregados. De igual manera, dentro de la estrategia de desarrollo de canales de distribución y penetración en nuevos mercados, el objetivo estratégico a partir del 2016 es aumentar la participación de mercado a 17% para la comercialización de agregados, y 1% para concreto premezclado, a través de lograr acuerdos con transportistas y centros de acopio o clientes, o en su defecto adquirir volquetes o camiones, que permitan transportar los materiales a los centros de distribución o acopio que sirva para incrementar las ventas de Chancadora Excálibur.

Sobre la base de indicadores de implementación de aplicativos, tarifarios y planes, se medirá el avance de las estrategias para poder alcanzar los objetivos propuestos. El indicador referido a participación de mercado será clave pues representa el incremento esperado en el volumen de ventas de la compañía como resultados de las estrategias propuestas.

8.1.4. Financiera

Para obtener los resultados de tipo financiero, Chancadora Excálibur requiere alcanzar niveles adecuados de apalancamiento, convertir su flujo de caja en un generador de capital

disponible para inversión, y obtener índices de rentabilidad sostenibles que garanticen su crecimiento basada en márgenes bruto adecuados de su operación. La mejor alternativa para poder alcanzar estos objetivos es ser eficientes en el uso y apalancamiento de los recursos financieros con los que disponga la compañía.

Para conseguir acercar los resultados de las estrategias a la visión planteada, el énfasis de la estrategia financiera pondrá mayor foco en el seguimiento del ratio de apalancamiento de la organización y al nivel de liquidez adecuado generado por el flujo de caja, que resulten en una nivel adecuado para la operación a fin que sea evaluado positivamente en el sector financiero a fin de acceder a financiamiento.

De igual manera, un objetivo es alcanzar una producción de concreto premezclado de 18,000 m³ por año, a través de los fondos obtenidos por la venta de aquellos activos fijos subutilizados o en desuso propio o de patrimonio de accionistas.

Finalmente, uno de sus objetivos clave es al 2020 alcanzar ratio de ROA del 20% a través de un plan de ahorro de costos operativos que represente el 15% del margen bruto de la compañía.

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

El Tablero de Control Integrado para Chancadora Excálibur se puede observar en las tablas 38, 39, 40 y 41.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Integrado permite ver como las estrategias interactúan a través de las cuatro perspectivas de clientes, procesos, financiera y aprendizaje. En el caso de Chancadora Excálibur, existen objetivos que se vinculan a cada perspectiva, de tal manera que como se vio en la Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo, hay estrategias transversales a varios objetivos de largo plazo, que ayudan a lograr el resultado esperado por los accionistas.

Según el Tablero de Control Integrado propuesto para Chancadora Excálibur, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se tienen objetivos que buscan tanto la selección y contratación de personal idóneo que agreguen profesionalismo a áreas clave de la empresa, en la perspectiva de procesos internos, se persigue la eficiencia operacional, productividad y desarrollo de nuevos proyectos de producción, así como la formalización y certificación de procesos permitirá soportar a las la calidad y captación de nuevos clientes; en la perspectiva de los clientes, se persigue el incremento del volumen de ventas y rentabilidad, la diversificación de productos y la penetración en mercados; y finalmente en la perspectiva de los recursos financieros, se persigue niveles adecuados de apalancamiento, convertir su flujo de caja en un generador de capital disponible para inversión, y obtener índices de rentabilidad sostenibles que garanticen su crecimiento.



Tabla 38

Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) Propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno)

PERSPECTIVA	VISIÓN	MISIÓN	VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Aprendizaje y Crecimiento Interno	Para el 2020 ser considerada como la empresa líder, a través de una labor altamente profesional de nuestro equipo de trabajo, contribuyendo con el desarrollo social y ambiental en el ámbito de nuestras operaciones.	Producir y comercializar agregados para la construcción de alta calidad a través de nuestra moderna maquinaria y trabajo en equipo.	Alto profesionalismo, Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente.	7.1: Para el 2018, beneficiar a una población de 50 personas en la zona de influencia.	Número de personas beneficiadas	Muestra la cantidad de personas beneficiadas en la zona de influencia.	Personas
				7.2: Para el 2019, beneficiar a una población de 150 personas en la zona de influencia.	Número de personas beneficiadas	Muestra la cantidad de personas beneficiadas en la zona de influencia.	Personas

Tabla 39

Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Financiera)

PERSPECTIVA	VISIÓN	MISIÓN	VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Financiera	Para el 2020 ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción, con un crecimiento sostenible.	Producir y comercializar agregados para la construcción de alta calidad a través de nuestra moderna maquinaria	Innovación y mejora continua, Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente	3.1: Para el 2018, alcanzar un ratio de ROA de 14%.	Rendimiento sobre Activos (Return over Assets)	Mide el rendimiento % sobre la inversión en activos.	(Rentabilidad / Activos) x 100%
				3.2 Para el 2019, alcanzar un ratio de ROA de 18%.	Rendimiento sobre Activos (Return over Assets)	Mide el rendimiento % sobre la inversión en activos.	(Rentabilidad / Activos) x 100%

Tabla 40

Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) Propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Procesos Internos)

PERSPECTIVA	VISIÓN	MISIÓN	VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Procesos Internos	Para el 2020 ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción en la zona sur de Lima	Producir y comercializar agregados para la construcción de alta calidad a través de nuestra moderna maquinaria	Innovación y mejora continua, Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente, Alto profesionalismo	1.1: En el 2018, se alcanzara una producción de concreto premezclado de 18,000 m ³ por año	Indicador de producción	Mide la producción anual de concreto premezclado de la compañía.	Metros cúbicos por año
				1.2: En el 2019, la planta de concreto llegara a una producción anual de 24,000 m ³ .	Indicador de producción	Mide la producción anual de concreto premezclado de la compañía.	Metros cúbicos por año
				5.1: En el 2017, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para agregados	Indicador de implementación	Representa la puesta en operación de un laboratorio de control de calidad.	Cantidad de laboratorios implementados
				5.2: En el 2019, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para el concreto.	Indicador de implementación	Representa la puesta en operación de un laboratorio de control de calidad.	Cantidad de laboratorios implementados
				5.3: Para el 2019, se realizara una auditoria preliminar para su obtención correspondiente a la división de concreto.	Indicador de auditorías preliminares realizadas	Mide la cantidad de auditorías preliminares realizadas en la empresa.	Número de auditorías preliminares realizadas
				5.4: Para el 2020, se deberá contar con la certificación ISO 9001.	Indicador de certificación	Mide la certificación para los procesos claves de la empresa.	Cantidad de Certificaciones obtenidas

Tabla 41

Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) Propuesto para Chancadora Excálibur (Perspectiva Clientes)

PERSPECTIVA	VISIÓN	MISIÓN	VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Clientes	Para el 2020 ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción en la zona sur de Lima	Producir y comercializar agregados para la construcción de alta calidad a través de nuestra moderna maquinaria, cumpliendo los estándares de seguridad y calidad de nuestro sistema de gestión	Servicio al cliente, Innovación y mejora continua, Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente, Alto profesionalismo	2.1: Para el 2018 se lograran ventas anuales superiores a S/ 7MM.	Volumen de Ventas	Muestra el nivel de ventas en nuevos soles por año.	Nuevos Soles
				2.2: Para el 2019 se lograran ventas anuales superiores a S/ 8MM.	Volumen de Ventas	Muestra el nivel de ventas en nuevos soles por año.	Nuevos Soles
				4.1: En el 2016, se alcanzara un índice de satisfacción del cliente del 60% tomando como referencia las encuestas de satisfacción.	Índice de Satisfacción de Clientes	Mide el % de clientes cuyo resultados de la encuesta es igual o por encima a <i>satisfecho</i> .	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados) x 100%
				4.2 En el 2017, se alcanzara un índice de satisfacción del cliente superior al 70%.	Índice de Satisfacción de Clientes	Mide el % de clientes cuyo resultados de la encuesta es igual o por encima a <i>satisfecho</i> .	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados) x 100%
				4.3: En el 2018, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 80%.	Índice de Satisfacción de Clientes	Mide el % de clientes cuyo resultados de la encuesta es igual o por encima a <i>satisfecho</i> .	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados) x 100%
				4.4: En el 2019, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 90%.	Índice de Satisfacción de Clientes	Mide el % de clientes cuyo resultados de la encuesta es igual o por encima a <i>satisfecho</i> .	(Clientes satisfechos / Clientes encuestados) x 100%
				6.1: Al 2018, aumentar la participación de mercado a 17% para la comercialización de agregados y 1% para concreto premezclado.	Participación de mercado	Mide el porcentaje de ventas de la empresa con relación a las ventas del mercado en la zona de influencia.	(Ventas de la empresa / Ventas del mercado) x 100%
				6.2: Al 2019, aumentar la participación de mercado a 19% para la comercialización de agregados y 1.7% para concreto premezclado.	Participación de mercado	Mide el porcentaje de ventas de la empresa con relación a las ventas del mercado en la zona de influencia.	(Ventas de la empresa / Ventas del mercado) x 100%
				8.1: Para el 2018, del total de ventas de agregados, un 23% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	Participación de Ventas Corporativas Agregados	Mide el porcentaje de ventas corporativas con relación al total de ventas de la división de agregados.	(Ventas Corporativas / Ventas Totales División) x 100%
				8.2: Para el 2019, del total de ventas de agregados, un 27% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	Participación de Ventas Corporativas Agregados	Mide el porcentaje de ventas corporativas con relación al total de ventas de la división de agregados.	(Ventas Corporativas / Ventas Totales División) x 100%

Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones

El plan estratégico integral para el Chancadora Excalibur facilita una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y realizar ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2008), como se puede observar en la Figura 31. El detalle de estrategias retenidas, objetivos de corto plazo y políticas se puede observar en la Tabla 42.

9.1. Conclusiones

- a. De acuerdo al análisis realizado, se considera que Chancadora Excálibur tiene un alto potencial para mejorar su actual posición, dado que el indicador de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (2.09x) muestra una respuesta por debajo del promedio para aprovechar estas oportunidades.
- b. Chancadora Excálibur actualmente está en un proceso de crecimiento, donde su participación en la venta de agregados es menor al 15% del mercado. Sin embargo, su posición geográfica, el bajo costo de su materia prima (macha) y el hecho de ser la única empresa autorizada para recibir material reciclado de la zona, puede servir para mejorar su posición frente a sus competidores en la zona de influencia. Adicionalmente, durante estos años, gracias a los contratos con importantes contratistas, ha logrado un rápido crecimiento que le ha permitido llevar a cabo la ampliación de la planta, incorporar personal calificado y realizar mejoras de infraestructura en la compañía. Esto guarda relación con el análisis interno realizado que muestra un indicador de 2.52x, el cual es ligeramente superior al promedio.
- c. La visión de la compañía para el año 2020 la llevará a ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción, en la Zona Sur de Lima. Para lograr dicha visión, deberá alcanzar los siguientes objetivos a largo plazo: (a) Para el año 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo de 27,000 m³ por año; (b) al 2020, las

ventas anuales de la compañía serán superiores a S/. 9MM; (c) al 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%; (d) al 2020, se alcanzará un índice de satisfacción del cliente del 95 %, tomando como referencia las encuestas de satisfacción, (e) al 2020, se contará con un sistema integrado de gestión de calidad; (f) en el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20 % para la comercialización de agregados y de 2 % para concreto premezclado; (g) al 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); (h) Para el 2020 del total de ventas de agregados, un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas, asegurando la sostenibilidad del negocio.

- d. Las estrategias planteadas en el presente trabajo se orientan a consolidar y expandir la operación de agregados de la compañía en un corto plazo, buscando la optimización de sus recursos, reduciendo sus costos mediante instrumentos de financiación, la realización de adquisiciones en maquinarias para ampliar su portafolio de productos y mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes. El logro de estos objetivos le permitirá a la empresa dar un gran paso en la creación de la división de concreto.
- e. Los importantes cambios propuestos deberán acompañarse de una mejora continua y certificación de los procesos, así como de un adecuado programa de RSE, el cual le permitirá a Chancadora Excálibur integrarse a la comunidad en su zona de influencia.

9.2. Recomendaciones

- a. Implementar el presente Plan Estratégico para la Empresa Chancadora Excálibur.
- b. Chancadora Excálibur deberá comunicar y hacer partícipe a las personas clave de la compañía del presente plan estratégico con la finalidad de lograr el compromiso de todos sus colaboradores y la consecución del mismo.
- c. Es importante que Chancadora Excálibur enfoque sus esfuerzos inmediatos en la

- reducción de costos mediante los objetivos de corto plazo planteados; y espera el momento adecuado para incrementar la línea de productos y destinar recursos al desarrollo del mercado.
- d. Chancadora Excálibur deberá incrementar su participación en el mercado ampliando su zona de influencia de acuerdo a los objetivos de corto plazo propuestos, como por ejemplo los acuerdos con los centros de acopio.
 - e. Chancadora Excálibur deberá iniciar las evaluaciones técnicas/económicas necesarias para la implementación de su planta de concreto. El relacionamiento con futuros clientes de este producto será crucial para lograr las ventas proyectadas del concreto.
 - f. La gerencia de Chancadora Excálibur deberá tener especial cuidado con los riesgos inherentes a la creación de la división de concreto y los recursos y momentos en que estos deberán ser asignados, dado que el crecimiento es una de las etapas más riesgosas dentro de la madurez de una organización. Esto implica realizar un control muy minucioso.

9.3. Futuro de la Organización

Chancadora Excálibur se encuentra en una posición expectante, en la que el principal factor que restringe su crecimiento es la falta de recursos financieros para maximizar su eficiencia y rentabilidad en el corto plazo.

Con la consecución de los objetivos propuestos, Chancadora Excálibur deberá maximizar su rentabilidad minimizando costos al: (a) realizar el cambio de su matriz energética y (b) operando con un cargador frontal propio. La generación de recursos adoptando estas medidas permitirá en el corto plazo agregar un producto más a su oferta (arena fina), el cual no sólo incrementaría la rentabilidad inmediata, sino que otorgaría el espacio necesario para la elaboración de proyectos adicionales futuros al reducir considerablemente el espacio que hoy ocupa la arena/tierra sucia (la cual no sirve para las

mezclas de slump de concreto y sólo sirve como material de relleno, producto de baja rotación y bajo margen).

Gracias a la mejor posición financiera obtenida en los pasos anteriores, se podrá acceder a fuentes de financiamiento adicionales, lo cual sumado a un aporte adicional de accionistas, permitirá llevar a cabo la creación de la división de concreto de la compañía.

Chancadora Excálibur será en el 2020 un competidor importante en el sector concreto en la zona sur de Lima apoyado en las ventajas competitivas que presenta hoy y otras que desarrollará en el futuro, como son: (a) la ubicación estratégica al lado de la antigua carretera panamericana sur, lo que le permite un fácil acceso a la distribución de sus productos y recepción de insumos, (b) integración vertical de su proceso productivo, (c) certificaciones de calidad en sus procesos y producto y (d) excelencia en el servicio al cliente.



Tabla 42

Plan Estratégico Integral para Chancadora Excálibur

VISION									
Para el 2020, «ser considerada como la empresa líder en servicio/calidad en la producción de concreto y comercialización de materiales agregados para construcción en la zona sur de Lima, a través de una labor altamente profesional de nuestro equipo de trabajo, contribuyendo con el desarrollo social y ambiental en el ámbito de nuestras operaciones y con un crecimiento sostenible.»									
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO								PRINCIPIOS CARDINALES
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	
1. Cambiar el giro principal de la empresa a la producción de concreto y desarrollar nuevas líneas de productos complementarios. 2. Diferenciarse en la Producción de Agregados Especiales. 3. Ser reconocidos en el mercado, por la calidad de sus productos y seguridad en sus operaciones. 4. Contribuir con el desarrollo social y ambiental de la zona. 5. Brindar el mejor servicio en la comercialización de agregados y concreto. 6. Ampliar la Zona de Influencia Geográfica de sus Operaciones. 7. Incremento de Ventas y Rentabilidad.	Producción de Concreto Premezclado. Para el 2020, alcanzar una producción de concreto premezclado como mínimo 27,000 M3 por año.	Crecimiento en Ventas Para el 2020, las ventas anuales de la compañía serán superiores a S. 9MM.	Rentabilidad Para el 2020, incrementar la rentabilidad sobre activos (ROA) a 20%.	Mejorar la calidad del servicio Para el 2020, alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95% tomando como referencia las encuestas de satisfacción.	Para el 2020 contar con un sistema integrado de gestión de calidad.	Para el 2020, aumentar la participación de mercado en la zona de influencia a 20% para la comercialización de agregados y 2% para concreto premezclado.	Responsabilidad Social Para el 2020, beneficiar a una población de 250 personas en la zona de influencia a través de un programa de responsabilidad social empresarial (RSE).	Enfoque de Ventas Para el 2020, del total de ventas de agregados un 30% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	1. Influencia de terceras partes: La inversión extranjera directa (IED) en los países emergentes se ha dinamizado, y el crecimiento económico y las oportunidades comerciales que de ella se derivan hacen al Perú un país atractivo para la inversión. Las empresas inmobiliarias están capitalizando estas inversiones, con demanda de concreto y cemento en cada proyecto que realizan. Los productores de cemento juegan un papel importante en la producción de concreto, ya que manejan uno de los principales productos para su elaboración. 2. Lazos pasados y presentes: Muchas empresas productoras de concreto han comenzado a integrarse en forma vertical y producen sus propios agregados y cemento. Esto constituye una competencia indirecta para Chancadora Excálibur. 3. Contrabalance de intereses: Con Chile existen intereses comunes en relación con la inversión en el Sector Inmobiliario. El capital chileno en el Perú bordea los US\$ 16.000 millones. Los principales nichos en los que están las mayores oportunidades para la inversión son los sectores construcción, hidroenergético y minería. Al 2014, las inversiones chilenas se destinaron a los sectores de retail, construcción y tecnologías de la información. En la actualidad, el Perú se encuentra en el quinto puesto, a nivel Latinoamérica, como país-destino de inversión extranjera. 4. Conservación de enemigos: De acuerdo con D'Aleasio (2008), no es conveniente ganar ni perder enemigos, sino que se deben mantener. Existen productores de agregados informales que ofrecen productos sin la calidad
ESTRATEGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	POLITICAS
1. Invertir para la producción de arena fina.	X	X	X	-	-	X	-	X	Política 1: Cumplimiento de compromisos con el cliente. El cliente es pieza fundamental del negocio, por esto a través del cumplimiento de los compromisos de suministro, tiempos de entrega y calidad se buscan reforzar la confianza del cliente para impactar positivamente en su satisfacción.
2. Adquirir una planta de concreto.	X	X	X	-	X	X	X	X	Política 2: Mejora continua en el servicio y atención del cliente. Es importante establecer procesos de mejora continua que permitan mejorar el control de calidad de los insumos y productos finales y a su vez incrementar la satisfacción del cliente a través de parámetros de atención constantes.
3. Construir una alianza estratégica con empresas cementeras.	X	-	X	-	-	-	-	X	Política 3: Respeto por el medio ambiente y las leyes que lo protegen. El uso eficiente de la tecnología y el cuidado del medio ambiente son ejes principales de la gestión de Chancadora Excálibur. El respeto por el equilibrio ecológico y la gestión de residuos son procesos clave para la empresa.
4. Mejorar servicios en la comercialización de agregados	-	X	-	X	-	-	-	X	Política 4: Cumplimiento del reglamento de seguridad para asegurar el bienestar de los trabajadores. Se garantiza la seguridad, integridad física y bienestar de los trabajadores a través del cumplimiento del reglamento de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, se desarrollará una cultura de prevención del riesgo y de mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad, identificando los riesgos a fin de evitarlos.
5. Establecer relaciones con la Municipalidad para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y búsqueda de oportunidades	-	X	X	-	-	X	X	X	Política 5: Capacitación constante para el desarrollo de talentos. La capacitación constante es un mecanismo para mejorar las operaciones del presente y la óptima expansión de la empresa en el futuro. Es necesaria la planificación, y desarrollo de estrategias de retención del capital humano que respondan a dinámicas internas de la empresa, logrando el desarrollo de habilidades que propicien la creación de valor para la organización.
6. Desarrollar la financiación enfocada en la reducción de costos de operación.	-	X	X	-	-	-	-	X	Política 6: Crecimiento y expansión comercial. La expansión comercial geográfica constituye una vía clave para el crecimiento de la organización. Se deben conocer y evaluar las zonas de influencia de la organización a fin de evaluar los riesgos y beneficios de la expansión.
7. Introducir y expandir la comercialización de agregados en nuevas áreas geográficas (Larin, VES, Pachacamac, Chorrillos, etc).	-	X	X	X	-	X	-	X	Política 7: Promover y desarrollar alianzas que sostengan el crecimiento. Se promoverá el establecimiento de alianzas y el desarrollo de nuevos proveedores como herramienta para lograr el crecimiento. Se priorizarán asociaciones con empresas cementeras y de transporte que faciliten el logro de objetivos.
8. Desarrollar nuevos canales de distribución para incrementar el área geográfica de influencia.	-	X	X	X	-	-	-	X	Política 8: Investigación constante para el desarrollo de nuevos productos. Los constantes cambios tecnológicos y la mejora continua de los procesos, requieren que el proceso de innovación se realice de manera sistemática. La innovación y el desarrollo tecnológico son procesos importantes en el desarrollo de la empresa impactando directamente en su productividad.
9. Incrementar fuerzas de ventas para cubrir al 100% la zona de influencia.	X	X	X	-	-	-	-	-	Política 9: Reducción y optimización de costos de la operación. La gestión logística deberá orientarse a la reducción de tareas que no aporten valor. El mantenimiento programado de la maquinaria, la reducción del stock, la optimización de procesos y el control de los insumos se considerarán parte del proceso de reducción de costos de la operación.
10. Incrementar una mayor participación de mercado contratistas, inmobiliarias y empresas de construcción	X	X	X	X	-	X	X	X	Política 10: Control y revisión de la gestión del negocio a través de indicadores. La implementación de indicadores permite controlar eficazmente el negocio. Es necesario establecer herramientas de gestión que permitan monitorear de forma constante los indicadores clave del negocio en cuanto a rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez.
11. Implementar certificación de productos, de proceso (ISO y SGS), de calidad y mejora continua TQM.	-	X	X	X	-	X	-	X	Política 11: Calidad de nuestros insumos y productos. Asegurar la calidad de nuestros productos a través de un control riguroso de la calidad de nuestros insumos. La fabricación de los productos se hará bajo normas técnicas y estándares reconocidos en el mercado.
12. Realizar la compra de unidades de chancado y concreto móviles, para atacar otros sectores como el minero.	X	X	X	-	X	X	X	X	Política 12: Cumplimiento de las normas ISO de calidad de nuestros procesos y productos. Todos los trabajadores son responsables de velar por el correcto cumplimiento de las normas ISO en cuanto a procesos y productos, así como de ejecutar acciones correctivas y propuestas de mejora.
13. Reducir el costo de la energía mediante la implementación de una subestación en el corto plazo.	X	X	X	-	-	X	-	-	
14. Buscar alternativas de arrendamiento operativo para reemplazar al alquiler del cargador frontal y otros equipos de planta.	X	-	-	-	X	-	-	X	
15. Establecer alianzas con empresas de transporte para el traslado de agregados a los centros de distribución.	X	X	X	X	X	-	-	X	
16. Investigar factibilidad técnica para la producción de concreto y sus derivados (moldes, lozas, embolsadora de concreto mezclado, etc).	X	-	X	-	-	-	-	-	
17. Realizar Inversiones enfocadas en la diversificación de nuevos productos que puedan generar una mayor rentabilidad.	X	-	X	-	-	-	-	-	
18. Implementar un laboratorio para el control de calidad.	X	-	X	-	-	-	X	-	
TABLA DE CONTROL	OBJETIVOS A CORTO PLAZO								TABLA DE CONTROL
PERSPECTIVAS	PERSPECTIVAS								CODIGO DE ÉTICA
>Control	1.1: En el 2018, se alcanzará una producción de concreto premezclado de 18.000 m ³ por año	2.1: Para el 2018 se logran ventas anuales superiores a S. 7MM.	3.1: Para el 2018, alcanzar un ratio de ROA de 14%.	4.1: En el 2016, se alcanzará un índice de satisfacción del cliente del 60% tomando como referencia las encuestas de satisfacción.	5.1: En el 2017, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para agregados	6.1: Al 2018, aumentar la participación de mercado a 17% para la comercialización de agregados y 1% para concreto premezclado.	7.1: Para el 2018, beneficiar a una población de 50 personas en la zona de influencia.	8.1: Para el 2018, del total de ventas de agregados, un 23% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	>Control
>Financiero	1.2: En el 2019, la planta de concreto llegará a una producción anual de 24.000 m ³ .	2.2: Para el 2019 se logran ventas anuales superiores a S. 8MM.	3.2 Para el 2019, alcanzar un ratio de ROA de 18%.	4.2 En el 2017, se alcanzará un índice de satisfacción del cliente superior al 70%.	5.2: En el 2019, se implementará un laboratorio de prueba y control de calidad para el concreto.	6.2: Al 2019, aumentar la participación de mercado a 19% para la comercialización de agregados y 1.7% para concreto premezclado.	7.2: Para el 2019, beneficiar a una población de 150 personas en la zona de influencia.	8.2: Para el 2019, del total de ventas de agregados, un 27% corresponderá a ventas en cuentas corporativas.	> Financiero
> Cliente				4.3: En el 2018, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 80%.	5.3: Para el 2019, se realizará una auditoria preliminar para su obtención correspondiente a la división de concreto.				> Cliente
> interno				4.4: En el 2019, se deberá tener un índice de satisfacción del cliente superior al 90%.	5.4: Para el 2020, se deberá contar con la certificación ISO 9001.				> interno
Recursos Naturales Recursos de Infraestructura Recursos Financieros Recursos Organizacionales y humanos Otros Recursos									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
PLANES OPERACIONALES									

(a) Servicio al cliente: Es el factor por el cual la empresa desea ser la mejor opción de sus clientes, cubriendo sus necesidades y expectativas, brindando el mejor servicio y atención, y cumpliendo sus compromisos de suministro, tiempos de entrega y calidad. (b) Responsabilidad Social: Representa el compromiso de la empresa por cumplir sus obligaciones legales hacia sus subalternos, comunidad, sociedad y medio ambiente. (c) Respeto a las leyes, seguridad y medio ambiente: Representa la preocupación de la empresa por cumplir las disposiciones de seguridad ocupacional (SI) Innovación y mejora continua: Busca promover situaciones que permitan a los trabajadores explorar, experimentar y aprender, alcanzando soluciones novedosas y mejoras en eficiencia a los procesos que ayuden al éxito de Chancadora Excálibur.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de inflación - Setiembre de 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial [BM]. (2014). *Doing business 2015. Going beyond efficiency*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- Capeco: Construcción cerraría el 2013 con crecimiento de más de 15 %. (2013, 13 de agosto). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/capeco-construccion-cerraria-2013-crecimiento-mas-15-2073530>
- Capeco: Sector construcción habría cerrado en 2 % el 2014. (2015, 15 de enero). Radio Programas del Perú. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/capeco-sector-construccion-habria-cerrado-en-2-el-2014-noticia-760109>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2015). *Reporte de conflictos sociales N° 138*. Lima, Perú: Autor.
- Déficit de vivienda continúa pese a desaceleración y alza de precios. (2015, 24 de setiembre). Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/inmobiliario/170323-deficit-de-vivienda-continua-pese-a-desaceleracion-y-alza-de-precios/>
- Demanda efectiva de viviendas en Lima supera las 400,000 unidades. (2015, 9 de junio). Andina. Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-demanda-efectiva-viviendas-lima-supera-las-400000-unidades-559997.aspx>

- Excálibur. (2015a). *Organigrama 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Excálibur. (2015b). *Ventas 2013-2015*. Lima, Perú: Autor.
- Excálibur. (2015c). *Reporte de ventas 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *Perspectivas de la economía mundial*.
Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/sums.pdf>
- Google. (2015). *Google Maps*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-12.2387835,-76.9388661,14.03z?hl=es>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014. Informe técnico*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme. De todas las actividades económicas. Revisión 4*. Lima, Perú: Dirección de Cuentas Nacionales.
- Inversión de US\$ 113 439 millones en Perú cubriría el 93 % de brecha en infraestructura. (2015, 11 de mayo). América Economía. Recuperado de <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/inversion-de-us-113439-millones-en-peru-cubriria-el-93-de-brecha-de-infraestruct>
- Lozano, V. (2014, 13 de noviembre). Simplificación de trámites burocráticos puede significar un ahorro de US\$ 200 millones. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-simplificacion-tramites-burocraticos-puede-significar-un-ahorro-200-millones-531467.aspx>
- MAXIMIXE. (2014). *CASER: Sector inmobiliario 2014*. Lima, Perú: Autor.
- MAXIMIXE. (2015). *Perspectivas del mercado inmobiliario 2015*. Lima, Perú: Autor.

- MEF reduce a 3 % su expectativa de crecimiento de la economía peruana para 2015. (2015, 31 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-reduce-3-su-expectativa-crecimiento-economia-peruana-2015-2141421>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocion-economica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. Recuperado de http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf
- Salinas, E. (2014, 13 de enero). Solo en Lima Metropolitana, 129 mafias cobran cupos por obras de construcción civil. *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/13-01-2014/solo-en-lima-metropolitana-129-mafias-cobran-cupos-por-obras-de-construccion-civil>
- Silva Nole, L. (2014, 15 de agosto). Canteras ilegales e informales inician mafia de la construcción. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/canteras-informales-ilegales-inician-mafia-construccion-noticia-1750084>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [Sunat]. (2015). *Buscador de RUC*. Recuperado de <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- The Global Innovation Index. (2015). *The global innovation index 2015. Effective innovation policies for development*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
- TMS presentó situación del mercado de la construcción y autoconstrucción. (2015). *Constructivo. El portal de los profesionales de la construcción*. Recuperado de <http://www.constructivo.com/cn/d/actualidad.php?id=1805>

Valarezo, F. M. (2011). *Fundamentos del concreto*. Recuperado de <http://pt.slideshare.net/mfvalarezo/fundamentos-del-hormign>

