

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de Cerámica San Lorenzo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**  
**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Luis Contreras Caja**

**Katherine García Espichan**

**Oscar Jara Bazán**

**Elizabeth Medrano Rivera**

**David Ortiz Quispe**

**Asesor: Dr. Fernando D'Alessio Ipinza**

**Santiago de Surco, febrero de 2016**

## **Agradecimientos**

Al profesor Dr. Fernando D'Alessio, por su orientación y aporte durante la elaboración de este Planeamiento Estratégico.

A los profesores de CENTRUM Católica y Maastricht, en especial al profesor Rubén Guevara por su paciencia y dedicación en compartir sus conocimientos para concluir con esta tesis.

A todas las personas que nos acompañaron y alentaron siempre a lo largo de esta enriquecedora etapa de desarrollo profesional.



## **Dedicatorias**

A mi madre, por su invaluable e incondicional apoyo. A la memoria de mi padre. A mis hermanos, por su constante ánimo y aliento.

Luis Contreras Caja.

A mi madre, que fue una de las personas más importantes en mi vida y que me enseñó a ser perseverante para alcanzar mis sueños. A mi padre Raúl, por su apoyo constante en motivar mi desarrollo profesional; y a mi abuelito Emilio por brindarme su amor incondicional.

Katherine Samantha García Espichan.

A mis padres, que desde siempre me brindaron las herramientas para ser la mejor persona y en este logro fueron fundamentales. A Sharon, por ser parte de mi vida y darme las fuerzas. A mi familia en general, por tomarme como modelo y darme el impulso para retarme a mí mismo.

Oscar Jara Bazán.

A Dios, por concederme este anhelo; a mi heroica madre por ser mi motivación; y a mi familia, por su apoyo incondicional.

Elizabeth Kate Medrano Rivera.

A Dios, por darme la vida y fuerza para siempre avanzar; a mis Padres que siempre fueron modelos a seguir en todas las etapas de mi vida; y a mis hermanos que siempre me apoyaron a ser mejor cada día.

David Ortiz Quispe.

## Resumen Ejecutivo

La industria de fabricación de baldosas cerámicas para piso y pared ha crecido durante los últimos 10 años, provocando que las empresas inviertan más en la modernización de sus plantas y en la optimización de sus procesos, elevando así la competitividad de sus productos. Sin embargo, desde hace aproximadamente tres años, el País enfrenta un proceso de desaceleración debido a: (a) la crisis financiera internacional, (b) la caída del precio de los metales que el Perú exporta, y (c) la desaceleración del consumo privado. En el caso del sector construcción, que ha sido el soporte de la industria de baldosas cerámicas, se ha experimentado un menor crecimiento debido a un menor dinamismo del sector inmobiliario y una paralización de la inversión pública.

Ante este panorama, el presente Plan Estratégico constituye una herramienta de gestión que le permitirá a Cerámica San Lorenzo no solo identificar las oportunidades del entorno para hacer frente a la desaceleración, sino también aplicar estrategias comerciales más ambiciosas que impulsen el cumplimiento de los objetivos establecidos a largo y corto plazo. Es importante recalcar que se ha aplicado el Proceso Secuencial de Planeación Estratégica propuesto por D'Alessio (2014), que guía el planeamiento desde la identificación de las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la empresa hasta la definición de las estrategias que se deben aplicar para alcanzar la visión trazada.

Finalmente, con la implementación del presente Plan Estratégico se busca fortalecer la competitividad de Cerámica San Lorenzo y reforzar la difusión de su marca. Por otro lado, se pronostica para los próximos años la reactivación del sector inmobiliario y de la inversión pública, por lo que el presente plan le permitirá a la empresa estar preparada para crecer de forma rentable y sostenible en este contexto.

## **Abstract**

The manufacturing industry of ceramics for floor and wall tiles has grown during the last 10 years causing companies investing more in modernizing their plants, process optimization, increasing the competitiveness of their products. However, from around three years ago the country faces a slowdown because of: (a) the international financial crisis, (b) the fall in the price of metals that Peru exports, and (c) the slowdown of private consumption. For the construction sector, which has been the support of the ceramic tiles industry, it has experienced slower growth due to a lower dynamism of the real estate and a stagnation of public investment.

In this scenario, the present Strategic Plan is a management tool that will allow Ceramica San Lorenzo not only to identify available opportunities to deal with the slowdown but also apply more ambitious commercial strategies that promote the fulfillment of the objectives set in long and short term. It is important to emphasize that it was applied the Sequentially Strategic Planning Process proposed by D'Alessio (2014) guiding the planning from the identification of the main opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the company to the definition of strategies to be applied and achieve the vision outlined.

Finally, through the implementation of this Strategic Plan it seeks to strengthen the competitiveness of Ceramica San Lorenzo and reinforce the brand. On the other hand, it is forecast for the coming years the recovery of the real estate sector and public investment, so that this plan will allow the company to be prepared to grow profitably and sustainably in this context.

## Tabla de Contenidos

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>viii</b> |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>                       | <b>ix</b>   |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Empresa Cerámica San Lorenzo .....</b> | <b>1</b>    |
| 1.1 Situación General.....  | 1           |
| 1.2 Conclusiones .....  | 8           |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>           | <b>10</b>   |
| 2.1 Antecedentes .....  | 10          |
| 2.2 Visión.....   | 10          |
| 2.3 Misión .....  | 10          |
| 2.4 Valores .....   | 10          |
| 2.5 Código de Ética.....  | 11          |
| 2.6 Conclusiones .....  | 12          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>                                 | <b>13</b>   |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....                             | 13          |
| 3.1.1 Intereses nacionales .....  | 13          |
| 3.1.2 Potencial nacional.....   | 15          |
| 3.1.3 Principios cardinales .....   | 19          |
| 3.2 Análisis Competitivo del País.....  | 20          |
| 3.2.1 Condición de los factores .....   | 20          |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda .....   | 20          |
| 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....                | 21          |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                                  | 21          |
| 3.3 Análisis del Entorno PESTE.....   | 22          |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....                  | 22          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....                           | 25        |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....                | 29        |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....                         | 32        |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                            | 33        |
| 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                    | 34        |
| 3.5 Cerámica San Lorenzo y sus Competidores.....                           | 35        |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....                        | 35        |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....                        | 36        |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....                                       | 37        |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes .....                                       | 38        |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores.....                                   | 39        |
| 3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 40        |
| 3.7 Conclusiones .....   | 42        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>                               | <b>43</b> |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....  | 43        |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A).....                                   | 43        |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) .....   | 45        |
| 4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O) .....                  | 47        |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....                                     | 49        |
| 4.1.5 Recursos humanos (H).....  | 52        |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                   | 54        |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....                    | 54        |
| 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                  | 56        |
| 4.3 Conclusiones .....   | 57        |
| <b>Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo .....</b>               | <b>58</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.1 Intereses de Cerámica San Lorenzo .....   | 58        |
| 5.2 Potencial de Cerámica San Lorenzo .....   | 58        |
| 5.3 Principios Cardinales de Cerámica San Lorenzo .....                               | 60        |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....                                | 62        |
| 5.5 Objetivos a Largo Plazo.....  | 62        |
| 5.6 Conclusiones.....   | 63        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>                                       | <b>64</b> |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                 | 64        |
| 6.2 Matriz Posición Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA).....                | 67        |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....                                       | 67        |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....  | 70        |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....  | 72        |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....   | 73        |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                       | 75        |
| 6.8 Matriz Rumelt (MR) .....  | 77        |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) .....  | 77        |
| 6.10 Estrategia Retenidas y de Contingencia.....                                      | 80        |
| 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo .....                       | 80        |
| 6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..... | 82        |
| 6.13 Conclusiones.....  | 82        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>                                  | <b>84</b> |
| 7.1 Objetivos a Corto Plazo .....   | 84        |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                           | 86        |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia.....   | 86        |
| 7.4 Estructura de Cerámica San Lorenzo.....   | 87        |



|  |            |
|--|------------|
| 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....      | 90         |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación .....                          | 91         |
| 7.7 Gestión del Cambio.....                                      | 92         |
| 7.8 Conclusiones.....  | 94         |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>                | <b>95</b>  |
| 8.1 Perspectivas de Control.....                                 | 95         |
| 8.1.5 Perspectiva financiera.....                                | 95         |
| 8.1.6 Clientes .....   | 96         |
| 8.1.7 Procesos.....  | 96         |
| 8.1.8 Aprendizaje interno .....                                  | 96         |
| 8.2 Tablero de Control.....                                      | 96         |
| 8.3 Conclusiones.....  | 98         |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de Cerámica San Lorenzo .....</b> | <b>99</b>  |
| 9.1 Análisis Competitivo .....                                   | 99         |
| 9.2 Identificación de Ventajas Competitivas .....                | 101        |
| 9.3 Identificación de Clústeres.....                             | 102        |
| 9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de Clústeres .....   | 102        |
| 9.5 Conclusiones.....  | 103        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>           | <b>104</b> |
| 10.1 Plan Estratégico Integral .....                             | 104        |
| 10.2 Conclusiones Finales.....                                   | 104        |
| 10.3 Recomendaciones .....                                       | 106        |
| 10.4 Futuro de Cerámica San Lorenzo.....                         | 109        |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>110</b> |

### Lista de Tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | <i>Los Principales Países Productores de Baldosas Cerámicas en el 2012-2013.....</i>                                    | 3  |
| Tabla 2  | <i>Los Principales Países Exportadores de Baldosas Cerámicas en 2013 .....</i>  | 4  |
| Tabla 3  | <i>Los Principales Países Importadores de Baldosas Cerámicas en 2012 y 2013.....</i>                                    | 4  |
| Tabla 4  | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....</i>   | 14 |
| Tabla 5  | <i>PBI del Perú, 2002-2013.....</i>   | 16 |
| Tabla 6  | <i>Ranking de Libertad Económica 2014 .....</i>   | 23 |
| Tabla 7  | <i>Clasificación Sectorial por Nivel Salarial .....</i>   | 29 |
| Tabla 8  | <i>Distribución de Personas según NSE 2014-Perú Urbano .....</i>  | 31 |
| Tabla 9  | <i>Perfiles de Hogares según NSE 2014-Perú-Urbano (%).....</i>  | 32 |
| Tabla 10 | <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Cerámica San Lorenzo .....</i>                                      | 34 |
| Tabla 11 | <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de Cerámica San Lorenzo .....</i>  | 41 |
| Tabla 12 | <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de Cerámica San Lorenzo .....</i>  | 42 |
| Tabla 13 | <i>Viviendas Particulares, según Material Predominante en los Pisos y Área de Residencia Periodo (2006 – 2013).....</i> | 46 |
| Tabla 14 | <i>Indicadores Financieros.....</i>   | 50 |
| Tabla 15 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Cerámica San Lorenzo.....</i>                                    | 56 |
| Tabla 16 | <i>Matriz de Intereses de Cerámica San Lorenzo.....</i>   | 62 |
| Tabla 17 | <i>Matriz FODA .....</i>  | 66 |
| Tabla 18 | <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....</i>  | 68 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Decisión Estratégica .....</i>   | 74 |
| Tabla 20 | <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico .....</i>   | 76 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 21 | <i>Matriz de Rumelt</i> .....   | 78  |
| Tabla 22 | <i>Matriz de Ética</i> .....  | 79  |
| Tabla 23 | <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....  | 80  |
| Tabla 24 | <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i> .....   | 81  |
| Tabla 25 | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....  | 82  |
| Tabla 26 | <i>Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo</i> .....  | 88  |
| Tabla 27 | <i>Políticas de las Estrategias</i> .....   | 89  |
| Tabla 28 | <i>Tipo de Impacto Ambiental en las Principales Fases del Proceso de<br/>Producción de Cerámicas y Baldosas</i> ..... | 91  |
| Tabla 29 | <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....  | 97  |
| Tabla 30 | <i>Plan Estratégico Integral</i> .....  | 107 |

## Lista de Figuras

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 0.</i>  | Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....  | ix |
| <i>Figura 1.</i>  | Tasa de crecimiento de la industria de la construcción en el Perú 2005-2014.....                | 1  |
| <i>Figura 2.</i>  | Exportación free on board (FOB) por tipo de producto: 2005-2014 (millones de US\$ de 2002)..... | 2  |
| <i>Figura 3.</i>  | Participación de mercado de las exportaciones de industria de baldosas cerámicas de 2012.....   | 5  |
| <i>Figura 4.</i>  | Análisis Tridimensional de Hartmann.....  | 13 |
| <i>Figura 5.</i>  | Tasa de referencia (%) 2005-2015.....   | 24 |
| <i>Figura 6.</i>  | PBI real del Perú (en US\$ miles de millones).....  | 26 |
| <i>Figura 7.</i>  | PBI: Porcentaje de variación anual.....   | 27 |
| <i>Figura 8.</i>  | Población económicamente activa desempleada (miles de personas).....                            | 30 |
| <i>Figura 9.</i>  | Participación de mercado de baldosas cerámicas en el Perú 2013.....                             | 40 |
| <i>Figura 10.</i> | Organigrama de Cerámica San Lorenzo.....  | 44 |
| <i>Figura 11.</i> | Descripción del proceso productivo de las baldosas cerámicas.....                               | 48 |
| <i>Figura 12.</i> | Análisis horizontal del Estado de Resultados del 2009 al 2013.....                              | 49 |
| <i>Figura 13.</i> | Matriz PEYEA.....   | 69 |
| <i>Figura 14.</i> | Matriz Boston Consulting Group.....   | 70 |
| <i>Figura 15.</i> | Matriz Interna Externa.....   | 71 |
| <i>Figura 16.</i> | Matriz de la Gran Estrategia.....   | 73 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

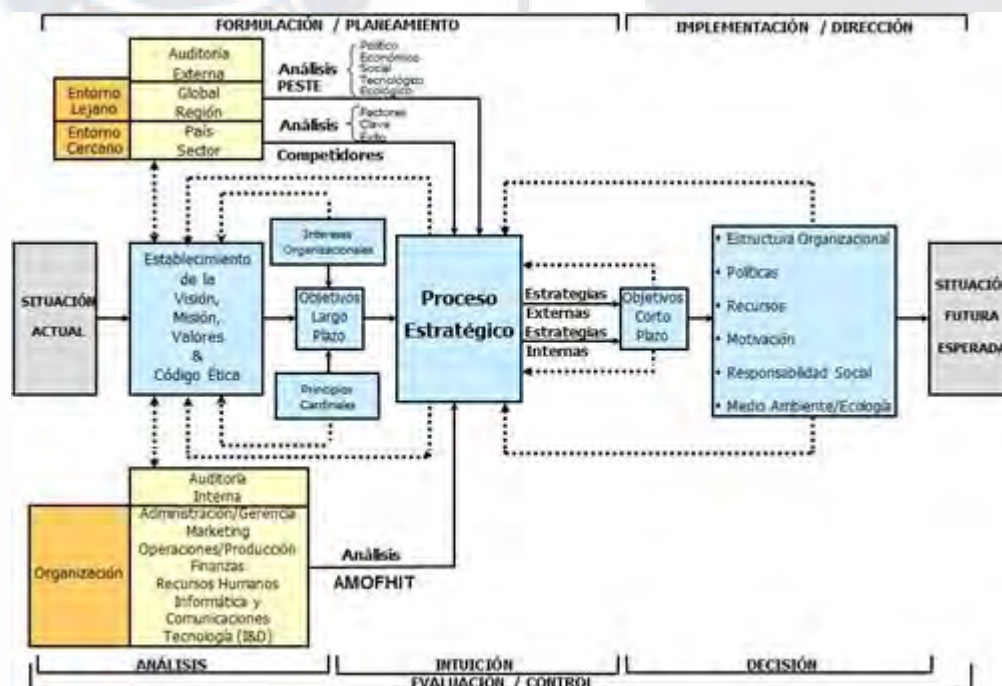


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Planeamiento Estratégico Razonado,” por F. A. D’Alessio, 2013. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



## Capítulo I: Situación General de la Empresa Cerámica San Lorenzo

### 1.1 Situación General

La industria de la construcción en el Perú comprende un importante sector que se consolidó con el mejor crecimiento en el producto bruto interno (PBI) entre 2005 y 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a). A pesar de la crisis mundial de 2009, que impactó a la industria de la construcción local con una disminución de 10.4% en comparación al resultado de 2008, tuvo una rápida recuperación en el siguiente año (ver Figura 1).

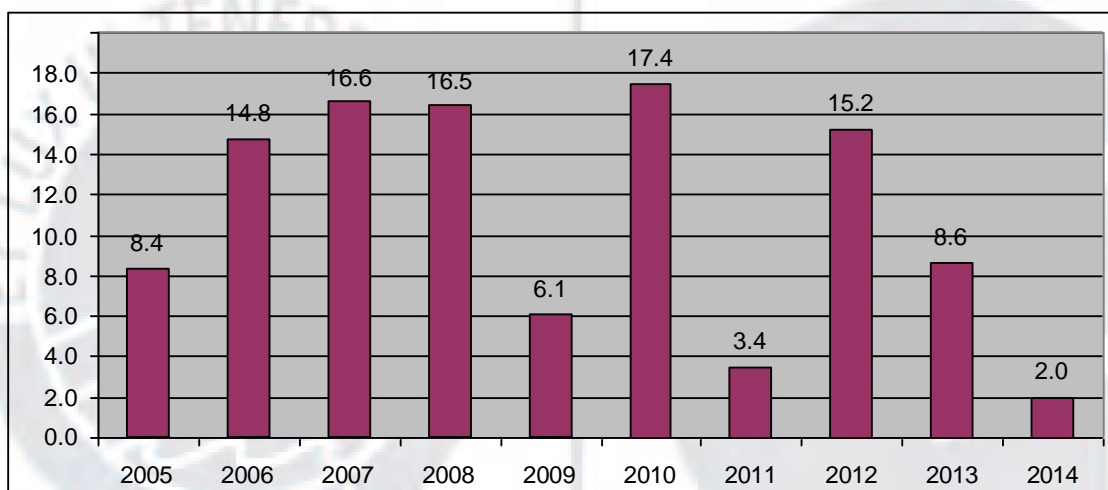


Figura 1. Tasa de crecimiento de la industria de la construcción en el Perú 2005-2014. Tomado de “Producto Bruto Interno (Variación Porcentual Real)”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol\\_econ/cuadro3.xls](http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro3.xls)

Existen industrias relacionadas directamente a la industria de construcción las cuales han crecido en proporciones similares. La industria de baldosas cerámicas es una de ellas y el INEI lo considera como industria no metálica, específicamente *industria de baldosas de cerámicas barnizadas y esmaltadas* (INEI, 2014b). Dentro de esta industria se comercializan baldosas cerámicas de pisos y revestimientos.

Según el *Informe Técnico de las Exportaciones e Importaciones*, la industria de baldosas cerámicas barnizadas y esmaltadas es considerada como una industria de productos no tradicionales en términos de exportación en el Perú (INEI, 2014b). En la Figura 2 se observa un crecimiento en este tipo de exportaciones no tradicionales entre 2005 y 2014.

Esta situación se resume que en los últimos 4 años, las cifras monetarias en exportaciones de productos no tradicionales tienen un promedio de US\$477 millones. En 2014 representó US\$3.4 millones FOB (INEI, 2014b).

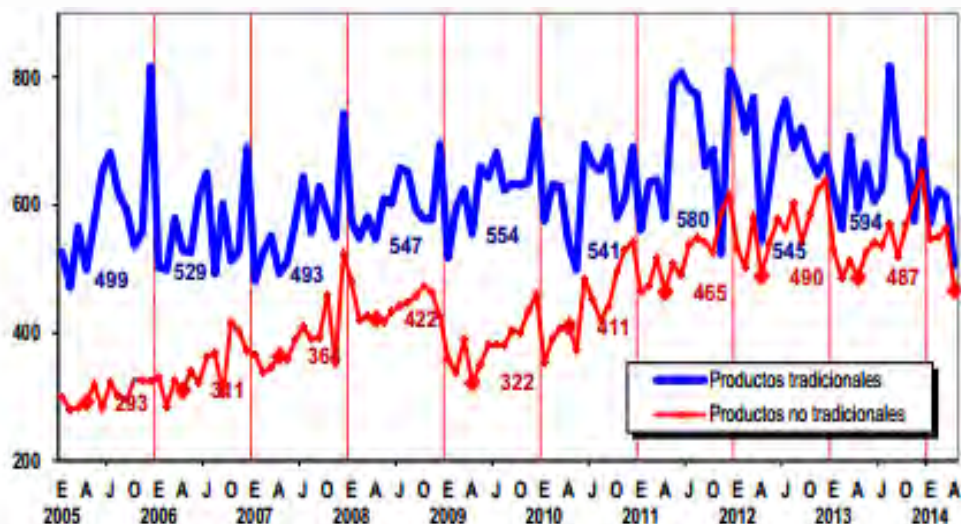


Figura 2. Exportación free on board (FOB) por tipo de producto: 2005-2014 (millones de US\$ de 2002).

Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones, abril 2014 (Informe Técnico N°6)”, por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06\\_jun2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf)

Este crecimiento positivo ha repercutido directamente en el aumento de las exportaciones de baldosas cerámicas en Perú, y a su vez, este crecimiento es encontrado en los países líderes de exportación de baldosas cerámicas. En la Tabla 2 se muestra que el volumen de producción de baldosas cerámicas ha aumentado en el ámbito mundial y que en 2013 fue de 6.4%, mayor con respecto a 2012 (Stock, 2014).

Los 10 principales países productores de baldosas cerámicas representaron 9,862 millones de m<sup>2</sup> en 2013, es decir 82.7% de la producción total mundial de baldosas cerámicas, lo cual completa el enfoque de esta industria. El detalle se explica en la Tabla 1 y se aprecia a: (a) China, como primer productor de baldosas cerámicas con 5,700 millones de m<sup>2</sup> en 2013; (b) luego sigue Brasil, con 871 millones de m<sup>2</sup> para el mismo año; (c) después es India, con 750 millones de m<sup>2</sup> que ocupa el tercer lugar en producción mundial de cerámicas; le siguen (d) España; (e) Indonesia; (f) Italia; (g) Turquía; (h) Vietnam; y (i) México.

Tabla 1

*Los Principales Países Productores de Baldosas Cerámicas en el 2012-2013*

| País          | 2012<br>(millones de m <sup>2</sup> ) | 2013<br>(millones de m <sup>2</sup> ) | % en producción mundial<br>2013 |
|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| China         | 5,200                                 | 5,700                                 | 47.8                            |
| Brasil        | 866                                   | 871                                   | 7.3                             |
| India         | 691                                   | 750                                   | 6.3                             |
| Irán          | 500                                   | 500                                   | 4.2                             |
| España        | 404                                   | 420                                   | 3.5                             |
| Indonesia     | 360                                   | 390                                   | 3.3                             |
| Italia        | 367                                   | 363                                   | 3.0                             |
| Turquía       | 280                                   | 340                                   | 2.9                             |
| Vietnam       | 290                                   | 300                                   | 2.5                             |
| México        | 229                                   | 228                                   | 1.9                             |
| Total         | 9,187                                 | 9,862                                 | 82.7                            |
| Total mundial | 11,194                                | 11,913                                | 100.0                           |

*Nota.* Tomado de “World Production and Consumption of Ceramic Tiles,” de D. Stock, 2014, *Tile Today*, 85, p. 55. Recuperado de <http://www.infotile.com/pdfFile/Product/ProductFile/212201414050.pdf>

Esta misma industria tiene países líderes en exportaciones de baldosas cerámicas. En la Tabla 2 se observa que China es el principal productor de baldosas cerámicas, también es principal país explotador de la misma en el mundo; exportando 20.1% de su producción que representa el 42.9% de las exportaciones mundiales alcanzando un ingreso de €5,943 millones. En segundo lugar se encuentra España, que siendo quinto país con mayor producción de baldosas cerámicas, exporta el 75.7% de su producción, que representa el 11.9% de exportaciones mundiales. Italia que ingresa en el tercer lugar, exporta el 83.5% de su producción que representa el 11.3% de las exportaciones mundiales. Le siguen los países (a) Irán, (b) Turquía, (c) México, (d) Brasil, (e) UAE, (f) Vietnam, y (g) Polonia.

Los principales países importadores de baldosas cerámicas en 2013 son los siguientes: (a) EE.UU., donde se observa que el 69.6% de su consumo es importado y que a su vez significa 6.0% de las importaciones mundiales con 160 millones de m<sup>2</sup> importados; (b) Arabia Saudita, que representa el 5.6% de importaciones mundiales; (c) Iraq, que importa el 100% de productos de baldosas cerámicas al igual que; (d) Nigeria; (e) Francia; (f) Alemania; (g) Rusia; y (h) Tailandia, como se observa en la Tabla 3 (Stock, 2014).

Tabla 2

*Los Principales Países Exportadores de Baldosas Cerámicas en 2013*

| País          | 2013<br>(millones de m <sup>2</sup> ) | % en<br>exportación<br>nacional 2013 | % en<br>exportación<br>mundial 2013 | Valor del 2013<br>(en millones de<br>€) | Promedio de<br>precio de<br>exportación<br>(€/m <sup>2</sup> ) |
|---------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| China         | 1,148                                 | 20.1                                 | 42.9                                | 5,943                                   | 5.2  |
| España        | 318                                   | 75.7                                 | 11.9                                | 2,240                                   | 7.0  |
| Italia        | 303                                   | 83.5                                 | 11.3                                | 3,870                                   | 12.8   |
| Irán          | 114                                   | 22.8                                 | 4.3                                 | n.a.                                    | n.a.   |
| Turquía       | 88                                    | 25.9                                 | 3.3                                 | 455                                     | 5.2  |
| México        | 80                                    | 35.1                                 | 3.0                                 | 264                                     | 3.3  |
| Brasil        | 63                                    | 7.2                                  | 2.4                                 | 203                                     | 3.2  |
| UAE           | 51                                    | 1.9                                  | 1.9                                 | n.a.                                    | n.a.   |
| Vietnam       | 50                                    | 1.9                                  | 1.9                                 | 159                                     | 3.2  |
| Polonia       | 48                                    | 1.8                                  | 1.8                                 | 220                                     | 4.6  |
| Total         | 2,263                                 | 25.3                                 | 84.7                                |   |  |
| Total mundial | 2,678                                 | 22.5                                 | 100.0                               |   |  |

*Nota.* Tomado de “World Production and Consumption of Ceramic Tiles,” de D. Stock, 2014, *Tile Today*, 85, p. 61. Recuperado de <http://www.infotile.com/pdfFile/Product/ProductFile/212201414050.pdf>

Tabla 3

*Los Principales Países Importadores de Baldosas Cerámicas en 2012 y 2013*

| País           | 2012<br>(millones de m <sup>2</sup> ) | 2013<br>(millones de m <sup>2</sup> ) | % de consumo<br>nacional en 2013 | % de importación<br>mundial en 2013 | % de variación<br>2013/2012 |
|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| EE.UU.         | 139                                   | 160                                   | 69.6                             | 6.0                                 | 15.1                        |
| Arabia Saudita | 150                                   | 150                                   | 63.8                             | 5.6                                 | 0.0                         |
| Iraq           | 105                                   | 121                                   | 100.0                            | 4.5                                 | 15.2                        |
| Francia        | 105                                   | 96                                    | 82.8                             | 3.6                                 | -8.6                        |
| Nigeria        | 60                                    | 84                                    | 100.0                            | 3.1                                 | 40.0                        |
| Alemania       | 87                                    | 83                                    | 75.5                             | 3.1                                 | -4.6                        |
| Rusia          | 70                                    | 80                                    | 34.6                             | 3.0                                 | 14.3                        |
| Tailandia      | 52                                    | 68                                    | 37.8                             | 2.5                                 | 30.8                        |
| Corea del Sur  | 61                                    | 65                                    | 61.3                             | 2.4                                 | 6.6                         |
| EAU            | 51                                    | 53                                    | 55.2                             | 2.0                                 | 3.9                         |
| Total          | 880                                   | 960                                   | 63.6                             | 35.8                                | 9.1                         |
| Total mundial  | 2,539                                 | 2,678                                 | 23.1                             | 100.0                               | 5.5                         |

*Nota.* Tomado de “World Production and Consumption of Ceramic Tiles,” de D. Stock, 2014, *Tile Today*, 85, p. 60. Recuperado de <http://www.infotile.com/pdfFile/Product/ProductFile/212201414050.pdf>

Como se puede observar, esta industria está en crecimiento de producción y exportaciones en el ámbito mundial. En consecuencia, se observa el crecimiento de las exportaciones de Perú, llegando a US\$49 millones CFR [costo y flete] en 2009, 176% en comparación de 2005 que llegó a US\$17 millones CFR. Durante la época de crecimiento de la economía en el país se resalta que no existió ninguna restricción arancelaria ni obstáculo comercial para esta industria. El Perú pasó de ser mayormente importador en 2006 con US\$31 millones CFR a ser un país exportador en 2008 con US\$41 millones CFR (Herranz & Martínez, 2009).

En el mercado nacional de cerámica de baldosas existen cuatro compañías a 2014: (a) Corporación Cerámica, con su empresa Cerámica Lima (CELIMA); (b) Grupo Etex, conglomerado con empresas relacionadas con su empresa Cerámica San Lorenzo; (c) Cerámica Kantu; y (d) el más reciente conglomerado Aris Industrial S.A., que tiene empresas diversas no relacionadas y que está en el mismo mercado con su marca Cerámicos Gala. En la Figura 3, se muestra la participación de mercado en las exportaciones de baldosas cerámicas donde se muestra el liderazgo en el mercado por parte de CELIMA y la participación del nuevo competidor Cerámicos Gala.

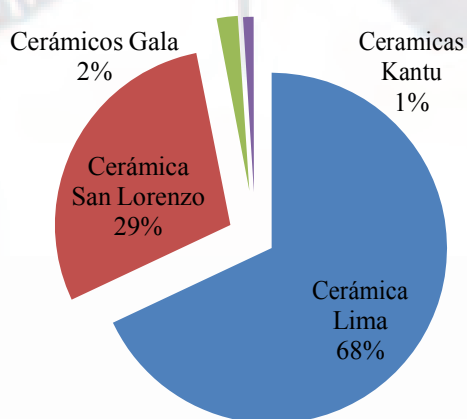


Figura 3. Participación de mercado de las exportaciones de industria de baldosas cerámicas de 2012.

Adaptado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. En *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%206908900000%20&pnomproducto=%20LOS%20DEMAS%20PLAC.Y%20BALDO.,DE%20CERAM.,BARNIZADAS%20O%20ESMALTADAS,%20P'PAVIMENT.O%20REVESTIM.,CUB](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206908900000%20&pnomproducto=%20LOS%20DEMAS%20PLAC.Y%20BALDO.,DE%20CERAM.,BARNIZADAS%20O%20ESMALTADAS,%20P'PAVIMENT.O%20REVESTIM.,CUB)

**La empresa CELIMA.** Es la empresa líder en la industria cerámica de baldosas cerámicas en el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014) con más de 50 años de experiencia y tiene como misión contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en el Perú y el mundo, ofreciendo baldosas cerámicas, sanitarios, pegamentos, fraguas, y griferías de la más alta calidad, y comprometidos en ofrecer alternativas para el cuidado del medioambiente. Más aun, promoviendo la mejora continua y el cumplimiento de la legislación nacional aplicable, el grupo tiene como principal meta el de ser la referencia en su rubro en los 21 países a donde exporta (CELIMA & Corporación Cerámica, 2015).

**Cerámica San Lorenzo.** Es la segunda empresa líder y pertenece al Grupo Etex que tiene presencia en los cinco continentes y se consolida en el mercado de elementos de construcción. Cerámica San Lorenzo inicia sus operaciones comerciales el 27 de junio de 1996 importando productos de Cerámica San Lorenzo-Argentina y ocasionalmente de Cerámica Cordillera de Chile, habiéndose desarrollado una red de distribución en el ámbito nacional e incrementándose la demanda del mercado (Grupo Etex, 2015a).

El proceso de fabricación de baldosas de cerámica está constituido de la siguiente forma productiva (Grupo Etex, 2015b):

1. *Molino de bolas:* Después del proceso de pesado, las materias primas son trasferidas al molino de bola, donde se añade agua. Después de molida y agitada, la arcilla es pasada por un *tamizador* de 80 *mallas*. El tipo de molino de bolas más eficiente es el producido por el insertado de una bola de piedra en el interior del molino equipado con revestido de porcelana y caucho tipo “W”. Si la capacidad de producción de la planta es de 2,000 m<sup>2</sup>, solo se requerirá de un molino de bola. A 2015 se cuenta con ocho molinos.
2. *Secadero por atomizador:* Después del proceso de molienda, la mixtura homogénea es convertida en una masa de arcilla utilizando el método de secado por atomizado con

polvo. Si la capacidad de producción de baldosas de cerámicos es de 18,000 m<sup>2</sup>/día.

Solo se requiere de un secador por atomizado con un volumen de 2,500 l<sup>3</sup>. Después de este proceso, el contenido de agua de la masa de arcilla es reducida entre 35 y 40%.

3. *Almacenamiento de la masa*: La masa es conservada en un depósito de almacenamiento por unos pocos días, así su composición se hará más homogénea. Este proceso hace que la arcilla sea más flexible y menos propensa a fijarse en el molde. El tamaño del depósito de almacenamiento estará en función de la capacidad de producción de la planta.

Generalmente, el tamaño del depósito de almacenamiento más adecuado es el de una capacidad de 90-150 toneladas de masa.

4. *Máquina de moldeado*: Después de almacenada, la arcilla es transportada a una máquina de moldeado que forma *bizcochos de arcilla*. Solo se requiere de una máquina, la cual es montada con un equipo de cuatro piezas separadas, con una capacidad de producción de 18,000 m<sup>2</sup>/día de baldosas.
5. *Secado, lustre (glaseado), y horneado*: Luego, el bizcocho de arcilla es pasado a través de un horno de secado rápido. Este proceso disminuye el contenido de agua por debajo del 1% y lo prepara para su proceso de quemado en el horno, por uno de los métodos existentes. Cuando se producen baldosas para pisos, solo se utiliza un proceso de quemado. El bizcocho verde seco es glaseado y luego calentado a una temperatura de 1,150°C en el horno de alta velocidad. Cuando se producen baldosas de pared, se utiliza un proceso de doble quemado. El bizcocho verde seco, antes de ser glaseado, es quemado y transformado en bizcocho rojo. Después que es glaseado, estampado, e impreso a color, es quemado en un horno de alta velocidad.
6. *Empaque*: El producto finalmente es empaquetado y almacenado por un sistema completamente automatizado por robots autónomos donde no se necesita la mano de obra. Las maquinas autónomas reciben el nombre de *Falcón Milenium*, que se desplazan mediante coordenadas.

**Cerámicas Kantu.** Es una empresa cusqueña con más de 30 años de experiencia dedicada a la fabricación de listelos. Estos productos son complementarios a las baldosas cerámicas, es decir que esta empresa se vuelve atractiva a la industria de baldosas cerámicas pero no es un competidor directo por el tipo diferente de producto, y porque no compite con el volumen producción (Cerámicas Kantu, 2015).

**Cerámicos Gala.** Es la empresa más reciente que ingresó a la industria y pertenece a Aris Industrial, un conglomerado con diferentes unidades de negocio con marcas líderes en el mercado como Barrington. Cerámicos Gala tiene una capacidad de 4'000,000 m<sup>2</sup> anuales de baldosas cerámicas (Aris Industrial, 2013).

## 1.2 Conclusiones

La industria de baldosas cerámicas, considerada como una industria no metálica, es altamente competitiva en el ámbito mundial. En 2013, fueron 10 los países con mayor producción de baldosas cerámicas en el mundo y representó el 82.7% de la producción total, este grupo está liderado por China con el 47.8% de la producción mundial y que a su vez fue el principal exportador de baldosas cerámicas en 2013. En el Perú esta industria se relaciona directamente con el sector construcción y ambos han ido creciendo en casi la misma proporción, siendo las principales empresas CELIMA; San Lorenzo, y Cerámica Gala.

Cerámica San Lorenzo es competencia directa de la líder en la industria peruana de baldosas cerámicas, CELIMA, esta última tiene un fuerte posicionamiento en el mercado nacional y a nivel de exportaciones peruanas, lo cual se debe al prestigio ganado en sus 50 años de trayectoria. En tanto, Cerámica San Lorenzo ocupa el segundo puesto en el ámbito nacional y a nivel de exportaciones peruanas, la diferencia de participación entre ambas empresas es remarcada llegando a ser aproximadamente el 50%.



La industria de baldosas cerámicas en el Perú ha tenido una tendencia de crecimiento positiva durante los últimos años. Cerámica San Lorenzo tiene la oportunidad de incrementar su participación de ventas en el mercado nacional y exportaciones; así como el reto de competir con grandes empresas como CELIMA y el mercado Chino.



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

### 2.1 Antecedentes

A 2015, la empresa no ha realizado un plan estratégico para la compañía. Sin embargo, se han realizado planes de trabajo en distintas áreas de manera independiente alineados con los objetivos de la organización y han ido replanteando la visión, misión, valores, y código de ética tres veces durante los últimos 16 años de trayectoria. El último cambio de estos cuatro componentes se realizó en 2014, sin embargo su difusión a través de un plan de comunicación quedó inconclusa. En esta oportunidad se están replanteando estos cuatro componentes fundamentales que permitirá a la organización ir más allá del corto plazo y sentar las bases del plan estratégico.

### 2.2 Visión

Al 2025, Cerámica San Lorenzo aumentara su participación en el mercado nacional de baldosas cerámicas recortando la brecha con el primer lugar de 13% a 6%. Además será reconocida a nivel nacional así como en Sudamérica y EE.UU. por su innovación, calidad, y eficiencia operativa, mediante un sistema de producción y distribución socialmente responsable y sostenible.

### 2.3 Misión

Diseñar y producir baldosas cerámicas reconocidas por su alta calidad e innovación en el diseño gracias a la aplicación de tecnologías de última generación, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus clientes, creando valor para sus inversionistas y colaboradores, considerando además el cuidado del medioambiente.

### 2.4 Valores

El desarrollo de las estrategias de este Plan tendrá como lineamientos de acción los siguientes valores y/o directrices:

1. Orientación al cliente: Enfocarse en la calidad del producto mediante operaciones eficientes y eficaces que satisfagan la demanda y los clientes.

2. Sentido de pertenencia con la organización: Que los colaboradores se sientan identificados y realicen sus actividades en la empresa como si fuera suya.
3. Innovación: A través de la tecnología para mejorar la calidad del producto y satisfacción del cliente.
4. Honestidad, integridad y veracidad: Conforman el compromiso ético de la empresa en cada actividad.
5. Respeto a los grupos de interés: Fuera y dentro de la organización, así como para con el medioambiente.

## 2.5 Código de Ética

Los lineamientos éticos de la organización cubren los compromisos de la organización y la conducta personal del colaborador de la empresa.

### *Compromiso de la organización.*

- Respeto a las leyes y normas: El cumplimiento a las leyes y normas es la principal base de las políticas de la organización.
- Conducta y ética empresarial en el marco de la comunidad: Responsabilidad social corporativa, constante mejora del comportamiento ambiental, cumplimiento de los derechos humanos, y contribución con las comunidades locales.
- Proteger el capital humano a través del respeto mutuo fuera y dentro de la organización: Gestionar las diferencias y conflictos, establecer compromiso con los empleados, proporcionar seguridad y salud en el trabajo a los empleados, desarrollar junto con sus colaboradores y representantes relaciones laborales justas, transparentes, y constructivas.
- Conducta y ética empresarial con los interlocutores y partes interesadas: A través del manejo corporativo, responsabilidad, y obligación de rendir cuentas; controles internos y contabilidad transparente, y confiable.
- Conducta empresarial y trato con los socios empresariales, proveedores, y clientes.

### ***Conducta personal de los colaboradores.***

- Cumplimiento de las leyes y código de ética a través de leyes sobre la competencia.
- Tratamiento de los conflictos de interés y de los intereses externos, sean estos financieros, en propiedades, empleo secundario, personas estrechamente conectadas entre sí que realicen tareas incompatibles, evaluación del empleo, el salario, y el rendimiento de cada colaborador.
- Política sobre aceptación de regalos e invitaciones, donaciones políticas, donaciones a la comunidad y a obras caritativas, fraude, lavado de dinero, drogas ilícitas y alcohol, custodia y mantenimiento de los activos, seguridad y confiabilidad en las tecnologías de información, empleo correcto de la información privilegiada, y los medios de comunicación, cumplimiento del código y cómo afrontar conductas impropias, infracciones al código de ética, evaluaciones de auditoría interna, informar conductas impropias.

### **2.6 Conclusiones**

En el capítulo se han presentado la visión, misión, los valores, y el código de ética de la empresa. Asimismo, se han considerado nueve valores y/o directrices claves y lineamientos éticos que acompañan a la visión y misión de la empresa. El objetivo principal de la visión es claro, simple, y comprensible. Está proyectada en un alcance geográfico realista, contiene un horizonte de tiempo, el cual sitúa en 10 años a la empresa en el primer lugar en el mercado peruano de baldosas cerámicas. Por otro lado, la misión es clara y breve, define a Cerámica San Lorenzo y a dónde quiere llegar, sus áreas de interés y como beneficiará a la comunidad vinculada a ella.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En la Figura 4 se resume el modelo del *Análisis Tridimensional*, en el cual se definen los principales aspectos que se deben considerar en las relaciones entre las naciones: (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional, y (c) los puntos cardinales.

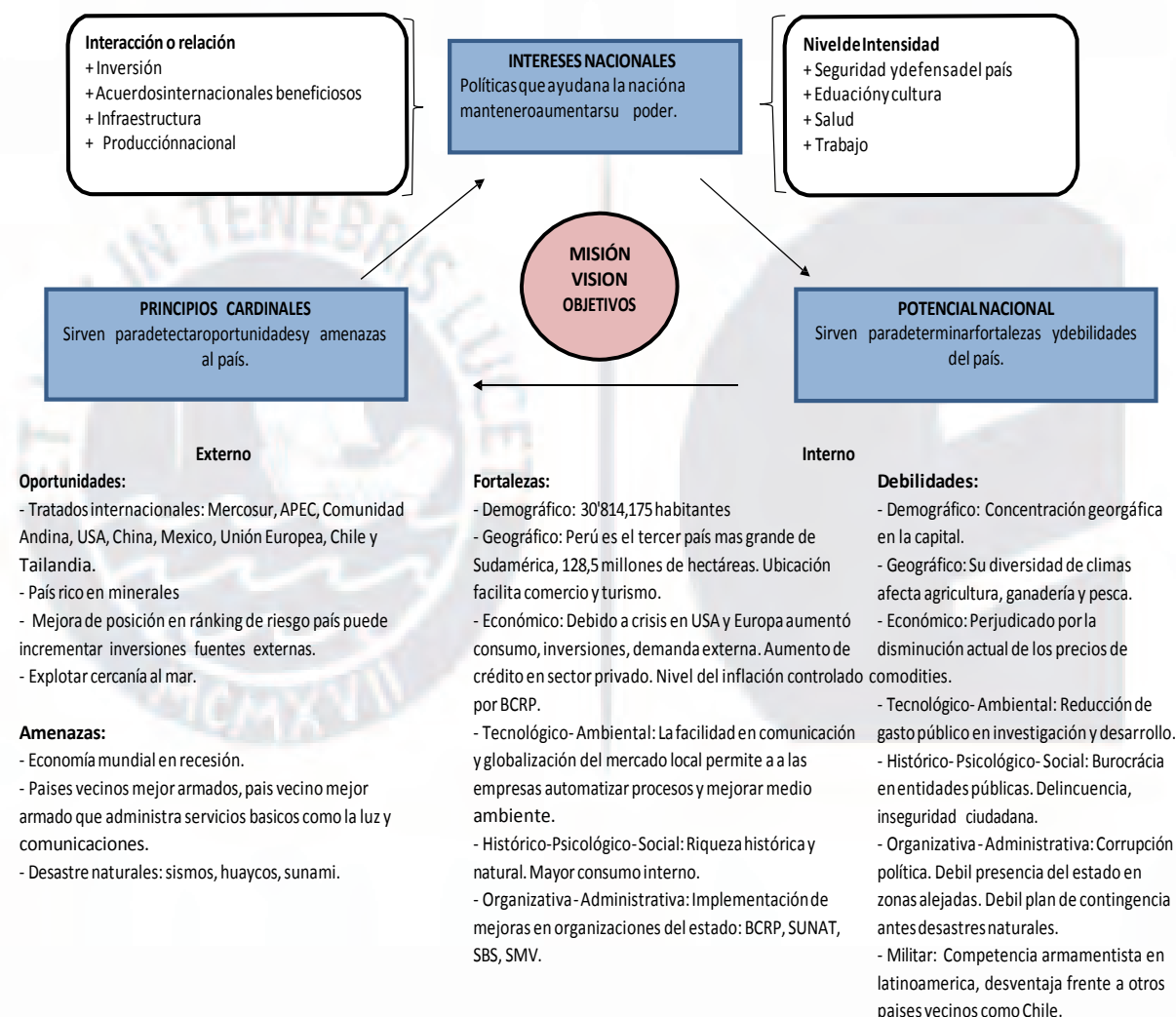


Figura 4. Análisis Tridimensional de Hartmann.

Adaptado de "The Relations of Nations (6th ed.) [Las Relaciones de las Naciones]," por F. H. Hartmann, 1978. New York, NY: Macmillan.

#### 3.1.1 Intereses nacionales

Según Hartmann (1978), los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir su estabilidad y progreso y/o para protegerse frente a cualquier amenaza externa.

Los intereses del Perú dependerán del enfoque y perspectiva de donde se evalúen. Por

ejemplo: Una prioridad para las fuerzas militares es la protección de los límites territoriales mientras que para el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) será el de salvaguardar la estabilidad económica e incentivar la inversión. Los intereses nacionales del Perú son: (a) defensa del país, (b) bienestar económico y social, (c) infraestructura del país, (d) inversión privada y extranjera, y (e) comercio libre. Según su intensidad pueden agruparse en cuatro (a) supervivencia, (b) factores vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. En la Tabla 4 se presenta por cada uno de los intereses nacionales del país mencionados líneas arriba los diferentes niveles de intensidad del interés que son: (a) supervivencia, (b) vital, (c) mayores, y (d) periféricos. Además la tabla incluye los países con intereses comunes compartidos con el signo (+), y países con intereses opuestos con el signo (-).

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

| Interés nacional                  | Intensidad del interés     |                                 |  |                           |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|
|                                   | Supervivencia<br>(Crítico) | Vital<br>(Peligroso)            | Mayores<br>(Serio)   | Periféricos<br>(Marginal) |
| 1. Defensa del país               |                            | EE.UU (+)                       |  | Chile (-)                 |
| 2. Bienestar económico y social   |                            | EE.UU (+)<br>China (+)          | UE (+)<br>Brasil (+)<br>México (+)                             |                           |
| 3. infraestructura del país       |                            |                                 | EE.UU (+)<br>China (+)<br>UE (+)<br>Chile (+)<br>Brasil (+)    |                           |
| 4. inversión privada y extranjera |                            |                                 | EE.UU (+)<br>China (+)<br>España(+)<br>Chile (+)<br>Brasil (+) |                           |
| 5. Comercio libre                 |                            | EE.UU (+)<br>China (+)<br>UE(+) | Chile (+)<br>Brasil (+)<br>Colombia (+)                        |                           |

Nota 1. (+): País con intereses comunes, (-): País con intereses opuestos.

Nota 2. Tomado de "El Planeamiento Estratégico Razonado," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

El Estado peruano ha incrementado sus fortalezas en los aspectos: (a) geográfico, (b) económico, (c) tecnológico, (d) político, (e) social, y (f) organizativo, sin embargo existen debilidades por mejorar para lograr el desarrollo sostenido del país. En la siguiente sección se detallan las fortalezas y debilidades basadas en los siete elementos del Poder nacional según Hartmann (1978).

**Demográfico.** La población peruana al 30 de junio de 2014 asciende a 30'814,175, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres. El 61.4% de los habitantes del Perú se concentran en siete departamentos: (a) Lima, (b) La Libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca, (e) Puno, (f) Junín, y (g) Cusco. Por otro lado, la edad mediana de la población peruana en 2014 ha incrementado en 5 años siendo esta un promedio de 26.9 años (INEI, 2014a). La población de 65 años a más representa el 6.4% de la población total, siendo los departamentos de mayor porcentaje: (a) Arequipa (7.5%), (b) Lima y Moquegua (7.3%, en ambos casos), (c) La Provincia Constitucional del Callao (7.2%), (d) Áncash (7.1%), y (e) Lambayeque e Ica (7.0%, en cada caso) (INEI, 2012).

**Geográfico.** La ubicación geográfica del Perú es una fortaleza en todo aspecto: (a) su cercanía al océano Pacífico; (b) su composición en tres regiones naturales (i.e., costa, sierra, y selva); (c) variedad de recursos naturales y materias primas; y (d) su diversidad de ecologías y climas. Sin embargo, esta última también ha afectado a la agricultura, ganadería, y pesca con la caída de huaycos, granizo, fenómeno del niño, y de la niña; así como su cercanía a las placas tectónicas que ocasiona movimientos telúricos y alertas de tsunamis en la costa del Perú.

**Económico.** El Perú ha mostrado un rápido crecimiento en la Región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Este logro se debe a un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas

prudentes, y reformas estructurales en distintos ámbitos (El Banco Mundial [BM], 2015). La Tabla 5 muestra que el año con menor tasa de crecimiento, comparado con un año anterior, ocurrió en 2009 debido a la crisis económica mundial. Por otro lado, se muestra una rápida recuperación en 2010 con un crecimiento de 8.5%. Sin embargo, en 2014 presentó uno de los más bajos crecimientos después de 2009 que asciende en 2.4% (INEI, 2015). Se estima que para 2015, el PBI solo crecería 2.1%, según proyecciones del Bank of America Merrill Lynch debido a: (a) factores estructurales, (b) la debilidad ante choques externos, y (c) la limitada capacidad de la política contra cíclica por la que está atravesando el país (“Merrill Lynch: PBI,” 2015).

Tabla 5

*PBI del Perú, 2002-2013*

| Año  | Producto bruto interno |                           |
|------|------------------------|---------------------------|
|      | Millones de S/.        | Tasa anual de crecimiento |
| 2002 | 192,691                | 5.6                       |
| 2003 | 204,337                | 6.0                       |
| 2004 | 227,935                | 11.5                      |
| 2005 | 250,749                | 10.0                      |
| 2006 | 290,271                | 15.8                      |
| 2007 | 319,693                | 10.1                      |
| 2008 | 348,923                | 9.1                       |
| 2009 | 352,584                | 1.0                       |
| 2010 | 382,380                | 8.5                       |
| 2011 | 407,052                | 6.5                       |
| 2012 | 431,273                | 6.0                       |
| 2013 | 456,103                | 5.8                       |
| 2014 | 466,905                | 2.4                       |

*Nota.* Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015 (Cuentas Nacionales Año Base 2007: Producto Bruto Interno Trimestral: Informe Técnico N°02),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_pbi-trimestral\\_2015i.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf)



Por otro lado, entre 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 23.9% de la población, aproximadamente. Además, hubo un pronunciado declive de la proporción de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza, de 15.8% a 4.7% entre 2005 y 2013. La pobreza extrema se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad, y Apurímac (BM, 2015).

**Tecnológico.** Uno de los puntos más débiles en el Perú es el bajo nivel de innovación e investigación científica. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (FEM, 2014), de un análisis de 148 países del mundo, el Perú ocupa el puesto 90 en innovación. Esto se debe al bajo interés del Estado por el avance tecnológico y las mejoras en su infraestructura. El país sigue estando considerablemente atrás en términos de su capacidad para aprovechar plenamente las TIC para construir su competitividad y modernizar su economía, que sigue dependiendo mayormente de la minería.

Latinoamérica en promedio invierte por debajo del 0.5% de su PBI en innovación y desarrollo, con la excepción de Brasil, que invierte el 1%. Perú debe invertir un mayor porcentaje de su PBI con el fin de elevar sus niveles de competitividad. Al respecto José Miguel Benavente, el Jefe de la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), indicó “El Perú partió gastando el 0.1% de su Producto Bruto Interno (PBI) en investigación y desarrollo y ya va en 0.3%” (“Perú Aumenta su Inversión,” 2014, párr. 2).

**Histórico/psicológico/social.** Perú cuenta con riqueza histórica, natural, y cultural que incentiva la exportación de recursos naturales y materias primas, así como el incremento del turismo. Durante los últimos 40 años los problemas y situaciones, principalmente de orden económico, han ocasionado que las clases sociales y sobre todo a la clase media

peruana, experimenten transformaciones desde el debilitamiento social y económico hasta un resurgimiento debido al crecimiento económico experimentado por el país. De acuerdo con el reporte de *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014* (“Perú es la Quinta Economía,” 2015), el Perú presenta una tasa de actividad emprendedora (TEA, por sus siglas en inglés) de 28.8%, superando a Bolivia (27.4%), y Chile (26.6%), y solo superado por Ecuador (32.6%), que figura actualmente como líder de la Región.

Por otro lado, la estabilidad macroeconómica permitió a las familias de clase media tener una visión a más largo plazo y las incentivó a hacer inversiones en inmuebles y en educación. La tendencia persistente de construcción, junto con el aumento de ingresos de la clase media, han creado un mercado pujante para los materiales de construcción y también para las baldosas cerámicas.

**Organizacional/administrativo.** El Estado peruano está compuesto por tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente de la República, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado y dirige la política gubernamental. Tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El Poder Legislativo, con sede en el Congreso de la República está compuesto por 120 congresistas, que tienen como tareas elaborar, modificar, y aprobar las leyes. El Poder Judicial está compuesto por la Corte Suprema de Justicia y se encarga de administrar justicia. La administración de cada región es dirigida por un organismo llamado Gobierno regional, integrada de un Consejo regional, una Presidencia regional, y un Consejo de coordinación regional.

**Militar.** El Perú tiene uno de los más bajos gastos por temas de defensa en Sudamérica, e importante parte del equipo militar peruano tiene décadas de antigüedad. Según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI, como se citó en Mendoza, 2015), el gasto militar en el Perú es apenas 1.3% del PBI como promedio entre 2005 y 2014, y menos del 8% de los gastos del Gobierno central, comparando con los países vecinos, en el

mismo período. El gasto militar de Chile ha sido 2.2% del PBI mientras que los de Ecuador y Colombia han llegado a 2.7% y 3.4%, respectivamente. En términos per cápita, Colombia y Chile asignan tres y cuatro veces lo que el Perú asigna a la defensa nacional; en caso del Ecuador, la asignación es el doble. Se debe resaltar que debido a la delimitación marítima llevada a cabo por la Corte de La Haya, se percibe un clima menor de tensión con Chile.

### **3.1.3 Principios cardinales**

A continuación se detallan los cuatro puntos cardinales que ayudan a detectar las oportunidades y amenazas de un país en su entorno (D'Alessio, 2014).

***Influencias de terceras partes.*** Los países terceros que influyen en los resultados del país son: EE.UU., por su poder económico-comercial y China, este último tendrá efectos en las industrias de cerámicas por ser el principal exportador a menor precio debido a sus economías de escala, lo cual obliga a la industria peruana a buscar ventajas competitivas para competir en el mercado globalizado. Asimismo, los países limítrofes como Bolivia, Ecuador, y Chile por su proximidad territorial, tratados comerciales, y fácil negociación, abren nuevas oportunidades de penetrar en esos mercados.

***Lazos pasados y presentes.*** Los pasados conflictos con algunos países vecinos del Perú (i.e., Chile, Ecuador, y Bolivia), en especial con Chile, ha generado cierto recelo generacional y temor por las fuertes inversiones chilenas en el Perú. La apertura de algunos países como Ecuador y Bolivia ha permitido el desarrollo de las exportaciones de la industria de baldosas cerámicas. Estos países representan mercados potenciales para los próximos años.

***Contrabalance de los intereses.*** Después de que La Corte Internacional de Justicia de la Haya emitiera su fallo el 27 de enero de 2014, se trazó una línea demarcatoria de la frontera marítima entre ambos países. Se pensó que el litigio fronterizo estaría resuelto definitivamente, sin embargo, el triángulo terrestre fronterizo de 3.7 hectáreas aun genera controversias. Chile señala que ese territorio le pertenece, al estimar que su frontera con Perú se inicia en el hito 1, pero el límite se inicia 260 metros más al sur, formando ese triángulo de

tierra. Según el canciller de Chile, Heraldo Muñoz (“Canciller de Chile se Pronunció,” 2014), la decisión de la Corte no tiene vinculación alguna con la frontera terrestre, que fue acordada y delimitada por el Tratado de 1929.

**Conservación de los enemigos.** Perú ha tenido confrontaciones con los países vecinos como Bolivia, Ecuador, y Chile, este último país mencionado tiene estrechos lazos económicos y comerciales con el Perú dado que ha realizado importantes inversiones y tiene participación en empresas del sector energético, minero, consumo, entre otras. Sin embargo, debido a los conflictos marítimos de estos dos países y la política armamentista que Chile tiene a 2015, Perú debería estar alerta ante cualquier evento que no pueda resolverse pacíficamente.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

### **3.2.1 Condición de los factores**

Se refiere a la condición actual por la cual atraviesa el mercado peruano. En el *Reporte de Competitividad Global 2013-2014* (FEM, 2013), Perú mantuvo su posición 61 de las 148 economías que participaron. Con relación a los pilares de la competitividad que se evaluaron y compararon en este ranking, relacionado con la industria de las baldosas cerámicas, se mostraron pilares con mayores desventajas competitivas: innovación (puesto 122/142), infraestructura (puesto 91/142), instituciones (puesto 109/142), preparación tecnológica (puesto 86/142) educación superior y capacitaciones (puesto 86/142), y eficiencia del mercado laboral (puesto 48/142). Por otro lado, según el FEM (2013), los pilares en los que el Perú ha mejorado en comparación con otros años son: entorno macroeconómico (puesto 20/142), desarrollo del mercado financiero (puesto 40/142), y tamaño de mercados (puesto 43/142).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

La industria de baldosas cerámicas ha crecido en los últimos años en Perú por la inversión de las empresas dedicadas a este rubro en la modernización tecnológica, ampliaciones de planta, nuevas líneas de producción, y la innovación de sus procesos,

permitiéndoles elevar la competitividad de sus productos que es un estímulo para la creación de la ventaja competitiva. Asimismo, las exportaciones de baldosas cerámicas han crecido a una tasa promedio anual de 12.1%, en los últimos 5 años (SNI, 2014) causando rivalidad entre las empresas líderes de este sector quienes buscan constantemente innovar sus procesos y mejorar la calidad de sus servicios para ser competitivos y satisfacer el exigente mercado internacional.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas está relacionado con las reglas, los incentivos, y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local. En el caso de la industria de baldosas cerámicas, el mercado local tiene dos grandes competidores (i.e., Cerámica San Lorenzo y Cerámicas Lima), ambas se encuentran en constante esfuerzo por mejorar la eficiencia de manufactura y la innovación de sus diseños.

Otros factores a considerar son: (a) la estabilidad macroeconómica y política, (b) el sistema tributario, y (c) las políticas del mercado laboral que afectan los incentivos para que se desarrollen las industrias y contribuyen a que las compañías estén dispuestas a seguir invirtiendo. En el caso de la industria de baldosas cerámicas, su desarrollo se encuentra ligado al del mercado inmobiliario, el cual ha tenido un crecimiento explosivo durante la última década, prueba de ello son las nuevas construcciones en todo el país y el rápido aumento de precios de inmuebles. Este crecimiento ha involucrado a todos los materiales de construcción, incluyendo las baldosas cerámicas. Las cadenas locales de tiendas de materiales de construcción que atendían tradicionalmente a los sectores sociales de renta alta, cambiaron su estrategia para atender a sectores de clase media y baja ofreciendo una amplia gama de productos para construcción con acceso a crédito que antes les era muy difícil de conseguir.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

1. Ministerio de Vivienda: Viene a ser:

. . . el ente rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción, y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar, y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos. (Ministerio de Vivienda, Construcción, y Saneamiento, 2008, p. 7)

2. Cámara Peruana de Construcción (CAPECO): Que tiene como misión brindar servicios de conocimiento técnico a sus asociados, formando profesionales líderes, investigadores e innovadores que promuevan el desarrollo nacional (CAPECO, 2015a)
3. Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN): Que tiene por misión coordinar esfuerzos para que se valore la inversión privada en infraestructura de servicios públicos en la mejora de la competitividad y crecimiento económico (AFIN, 2015).
4. Sociedad Nacional de Industria (SNI): Entidad que apoya el interés común de grupos de la empresa. El SNI cuenta con el Comité de Industrias del Vidrio, Cerámico, Refractarias, y Afines. Este comité fue presidido por el gerente de general de la empresa Cerámica San Lorenzo como empresa interesada en el desarrollo institucional de la industria a la cual pertenece, por tal motivo fue reconocido en la revista *Industria Peruana* (SNI, 2012).

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este capítulo se realiza un análisis de los factores externos de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas. Esta evaluación tiene como fin conocer la influencia del entorno en la industria cerámica. El periodo de análisis del presente estudio se ha realizado entre 2007 y 2014, y se ha considerado el análisis en los ámbitos: (a) mundial, (b) Latinoamérica, y (c) país; con el fin de contar con un mejor entendimiento de la industria.

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

En este aspecto se ha utilizado el *Índice de Libertad Económica 2014* (Miller, Kim, & Holmes), en la Tabla 6 se puede observar que Perú está ubicado en el puesto 47 del ranking respecto del año anterior donde obtuvo 44, bajando tres posiciones en el ranking mundial.

Tabla 6

*Ranking de Libertad Económica 2014*

| País      | Ranking mundial | Ranking Sudamérica | Puntaje 2014 |
|-----------|-----------------|--------------------|--------------|
| Hong Kong | 1               | -                  | 90.1         |
| Singapur  | 2               | -                  | 89.4         |
| Australia | 3               | -                  | 82           |
| Canadá    | 6               | -                  | 80.2         |
| Chile     | 7               | 1                  | 78.7         |
| Colombia  | 34              | 3                  | 70.7         |
| Uruguay   | 38              | 5                  | 69.3         |
| Perú      | 47              | 7                  | 67.4         |
| México    | 55              | -                  | 66.8         |
| Paraguay  | 78              | 15                 | 62           |
| Brasil    | 114             | 20                 | 56.9         |

*Nota.* Adaptado de “Puntos Destacados del Índice 2014 de Libertad Económica: Fomentado Oportunidad Económica y Prosperidad,” por T. Miller, A. B. Kim, y K. R. Holmes, 2014. Recuperado de <http://libertad.org/wp-content/uploads/2014/01/Puntos-destacados-del-Indice-2014-de-Libertad-Economica.pdf>

The Heritage Foundation comprende un análisis del ambiente y de la libertad económica que tienen los países sobre la base de 10 indicadores distribuidos en aspectos tales como: (a) cumplimiento de la Ley, (b) nivel de intervención gubernamental, (c) apertura de mercado, y (d) regulación estatal eficiente. Los resultados obtenidos en el ámbito global confirman que promover la libertad económica en los niveles de Estado de derecho, gubernamental, regulatorio, y en las áreas de apertura de mercados, genera dinamismo económico de importante alcance. Los mejores puntajes para Perú están en Gasto de Gobierno (con una puntuación de 89.1), Libertad de Comercio (87.0), y Libertad Monetaria (83.3). Sus puntos débiles, en cambio, están en Defensa de los Derechos de Propiedad (40.0) y especialmente en Ambiente Libre de Corrupción (donde obtiene ínfimos 34.0 puntos). Chile por su parte ostenta el puesto 7 en el ámbito mundial.

Las recientes reformas por parte del Estado peruano disminuyeron las barreras para el lanzamiento y funcionamiento de las empresas privadas. Los requisitos de licencia son más simples. Asimismo, las regulaciones acerca del empleo continúan evolucionando de forma

más flexible. Por otro lado, el sistema judicial a 2015 sigue careciendo de la independencia y la eficiencia que caracteriza este poder en otros países. Por ende, una administración pública ineficiente, sumada a la falta de transparencia, reduce la redición de cuentas oportuna. Todo ello ocasiona que la corrupción en el país sea endémica.

En el aspecto de política monetaria, se mantuvo una tasa de referencia de acuerdo con los ciclos económicos del país. En la Figura 5 se puede observar cómo se sitúa entre 2.5% y 6.5% hasta mayo de 2009, pero tuvo que disminuir hasta niveles históricos (entre 0.5% y 1.5%) para impulsar la demanda interna. Por esta razón, en julio y setiembre de 2007, se decidió elevar la tasa de interés de referencia para el mercado interbancario en 25 puntos básicos en cada caso, con lo cual dicha tasa pasó de 4.5% en junio a 5.0% en diciembre.



Figura 5. Tasa de referencia (%) 2005-2015.

Adaptado de “Memoria 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014, p. 127. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-5.pdf>

El BCRP en su comunicado del “Programa Monetario Noviembre 2013” fijó la tasa de interés a 4.00% y citó cuatro razones para fijar la tasa de interés: (a) la desaceleración del crecimiento económico peruano por debajo de su potencial, (b) el menor crecimiento económico mundial, (c) las expectativas de inflación se encuentran dentro del rango meta (2% anual +/- 1%), y (d) la reversión de los factores de oferta que aumentaron los precios. En marzo de 2015 se fijó la tasa de referencia en 3.25%:



El BCRP señaló que este nivel de la tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que converge más rápidamente a 2.0% en 2015 y toma en cuenta que la actividad económica continúa por debajo de su potencial; las expectativas de inflación permanecen ancladas dentro del rango meta; los indicadores internacionales recientes muestran señales mixtas de recuperación de la economía mundial, así como una mayor volatilidad en los mercados financieros; y los menores precios internacionales del petróleo se han comenzado a trasladar al mercado interno. (“BCR Redujo su Tasa,” 2015, párr. 2)

Es importante que todo país disponga de: protección en cuanto al mercado, tanto de legislación como de política arancelaria, así como evaluar la posibilidad de establecer medidas *antidumping* o derechos compensatorios para poner a todos en el mismo nivel. Las condiciones políticas y normativas con las que se rige el mercado no dificultan la libertad de proceder de las empresas. Sin embargo, no existe una protección adecuada del mercado local frente a los competidores mundiales que frecuentemente están subsidiados por sus Gobiernos. Por ejemplo con China, país con el cual el Perú suscribió un tratado de libre comercio (TLC) el 28 de abril de 2009. Sin embargo, este punto ha sido desfavorable para el mercado de cerámicos peruanos, puesto que el mercado chino ha abarcado cerca del 30% del mercado local de Perú. Al respecto, el gerente comercial de Cerámica San Lorenzo, Javier Martinelli, manifestó lo siguiente: “en el mercado peruano, el 30% de cerámicos es importado y el 90% de ellos proviene de China . . . el año pasado se presentó una acción antidumping, pero no prosperó” (“Cerámicos Provenientes de China,” 2013, párr. 2).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

En este aspecto el Perú ha logrado un desempeño macroeconómico manifestado a través del crecimiento del PBI, baja inflación y tasas de cambio estables: “En la última década, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica,

con 2.9%, por debajo de Chile (3.2%), Colombia (4.9%), y Brasil (6.4%)” (EY Perú, 2014, p. 14).

En la Figura 6 se observa que durante la última década, el Perú triplicó su PBI como resultado de su crecimiento económico; avanzando cada vez más hacia una economía de ingresos medio y medio-alto. La rápida expansión de la economía ha contribuido a reducir la tasa nacional de pobreza en aproximadamente 18% en los últimos 7 años, hasta alrededor de 24.2% de su población total para 2013. En los últimos 10 años, la pobreza pasó de afectar al 54% a solo el 25%. Debido a ello, cerca del 55% de la población urbana se considera a 2014 de clase media.



Figura 6. PBI real del Perú (en US\$ miles de millones).

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015,” por EY Perú, 2014, p. 18. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

El dinamismo de la economía ha sido impulsado durante la última década por: (a) la promoción y la diversificación de la oferta exportable, (b) el alza de los precios mundiales de los commodities, y (c) el establecimiento de políticas de mercado favorables a los inversionistas así como estrategias de liberalización del comercio. Sin embargo, la Figura 7 muestra que en 2013 disminuyó a 5% y luego en 2014 tuvo un incremento a 6%. Esta menor dinámica de crecimiento del PBI se debe principalmente a la desaceleración observada en la inversión privada (4.9%), el consumo privado (5.2%), y las exportaciones reales (0.7%), esta

última explicada por la caída de las exportaciones peruanas a China, situación no observada desde 2001. En el caso de China, el país está migrando de un fuerte crecimiento, impulsado principalmente por las exportaciones y la inversión pública, hacia un modelo más sostenible basado principalmente en el crecimiento del consumo privado.

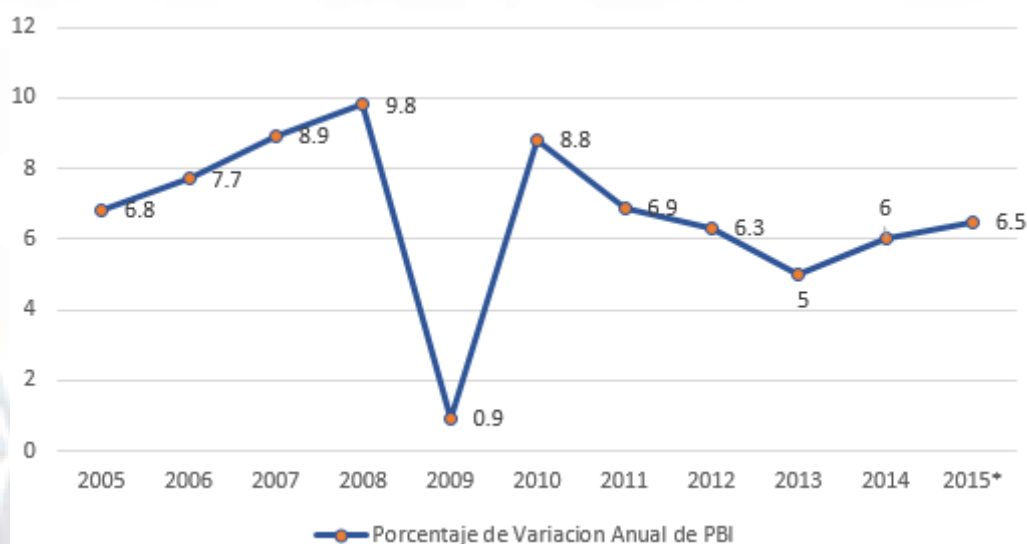


Figura 7. PBI: Porcentaje de variación anual.

Tomado de "Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015," por EY Perú, 2014, p. 19. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

En 2014 la actividad inmobiliaria en el Perú descendió por segundo año consecutivo en 28% como consecuencia de la marcada desaceleración económica que afectó al país. Para 2015 se espera una recuperación del sector ante los anuncios de proyectos de inversión por más de S/.31 mil millones. De acuerdo con el estudio elaborado por Layseca Asociados, se estima que "la posible reactivación de la economía, la baja de las tasas de interés de créditos hipotecarios y de encajes, y el déficit de viviendas que aún se mantiene en el país impulsarían el crecimiento del sector en un rango de 5% al 10%" ("Sector Inmobiliario Crecería," 2015, párr. 2). De acuerdo con la SNI: "Para el año 2015, se espera que ante el avance de la industria y el comercio al interior del país, la actividad inmobiliaria se recupere por una mayor demanda de viviendas multifamiliares, especialmente en los sectores C y D, en donde existe una demanda insatisfecha alta, lo que tendría un efecto en todas las ramas de industrias

vinculadas directamente con esta actividad económica” (“SNI: Industria de Baldosas”, 2015, párr. 5).

De acuerdo con EY Perú (2014), a diciembre de 2013 los acuerdos suscritos incluyen a EE.UU., China, Tailandia, la Unión Europea, Corea del Sur, Canadá, Costa Rica, Chile, México, Venezuela, Panamá, Singapur, y Cuba. Asimismo, Perú cuenta con 29 Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI's). Finalmente, Perú también participa como miembro pleno del Asia-Pacific Economic Cooperation [Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico] (APEC, por sus siglas en inglés) desde noviembre de 1998.

Sobre el costo de mano de obra, se ha registrado un aumento de 6% anual en las remuneraciones entre 2004 y 2012. Este aumento se debe al pedido de trabajadores especializados por parte de los empresarios siendo las áreas más requeridas: instalación de gas, minería, construcción, entre otros (Sánchez, 2013). En la Tabla 7 que corresponde a un estudio sobre Latinoamérica elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se agrupa cada subsector industrial en diferentes categorías de acuerdo con: (a) la utilización de factores, (b) el adelanto tecnológico, y (c) el nivel promedio de los salarios en esa industria. Se puede observar que la industria de cerámicas y porcelana pertenece al sector intensivo en recursos naturales, donde se espera un salario medio.

Por otro lado, China ya no posee mano de obra barata como en otra época. Lo que antes era su principal ventaja frente a sus competidores internacionales, ya no existe. Esto se debe al aumento de los salarios en distintos países de Asia. México es considerado el país que dispone de mano de obra más barata. De acuerdo con Reuters (2013), hace 10 años, la paga por hora en el sector de manufacturas de México era casi el triple de la de China, sin

embargo a 2013, un trabajador mexicano cuesta 20% menos que un chino, de acuerdo con un estudio del Bank of América Merrill Lynch.

Tabla 7

*Clasificación Sectorial por Nivel Salarial*

| Sector                                     | Salario alto   | Salario medio   | Salario bajo  |
|--|--|---|---|
| Sectores intensivos de trabajo.            |  | Productos metálicos.  | Alimentos.<br>Bebidas.<br>Tabaco.<br>Textiles.<br>Ropa.<br>Cueros.<br>Zapatos, excepto de caucho y plástico.<br>Otros productos manufacturados. |
| Sectores intensivos en recursos naturales. | Refinerías, petróleo.<br>Productos misceláneos de petróleo y carbón. | Papel.<br>Productos de imprenta.<br>Cerámica, porcelana.<br>Productos de vidrio.<br>Otros productos minerales no metálicos.<br>Metales no ferrosos. |   |
| Sectores intensivos en capital.            | Otros químicos.<br>Maquinaria, excepto eléctrica.                    | Equipo profesional y científico.  |   |
| Sectores intensivos en otros factores.     | Industrias químicas.   | Productos de caucho.<br>Productos plásticos.<br>Hierro y acero.<br>Equipo de transporte.  | Productos de madera, excepto muebles.<br>Muebles no metálicos.<br>Maquinaria eléctrica.   |

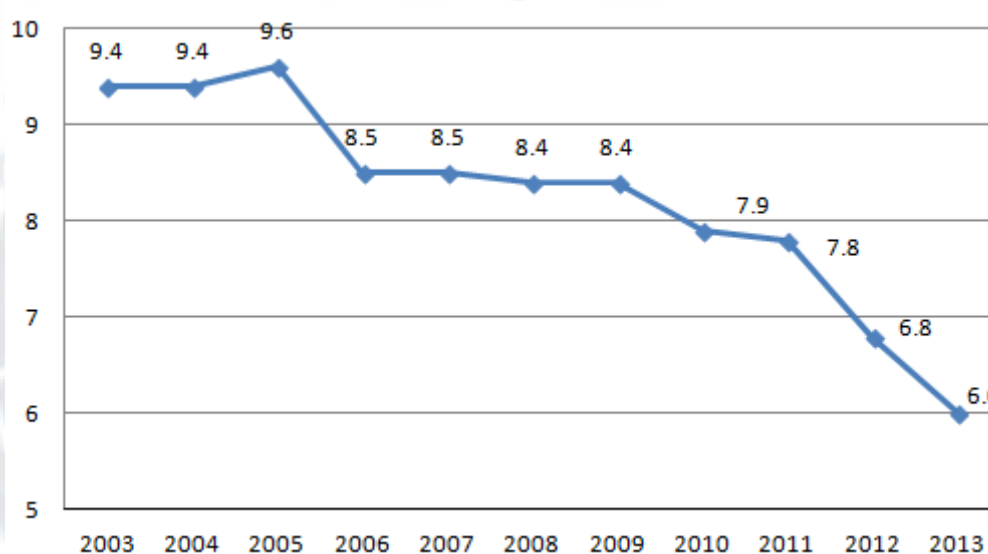
*Nota.* Tomado de “Competitividad: El Motor del Crecimiento,” por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2001, p. 133. Recuperado de [http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubbb-2001s\\_7814.pdf](http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubbb-2001s_7814.pdf)

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A mitad de 2014, la población del país alcanzó 30'814,175 habitantes, de los cuales 15'438,887 fueron hombres y 15'375,288 fueron mujeres, el crecimiento anual fue de 338,673 personas, que representó una tasa de crecimiento total de 11 personas por 1,000 habitantes (INEI, 2014a). El 55.5% de la población vive en 32 ciudades principales del país. Las ciudades con mayor población son: Lima Metropolitana con 9'735,587 y Arequipa con

861,145. Las ciudades que presentan un mayor incremento de su población entre 2013 y 2014 son: Cajamarca (3.39%), Moyobamba (3.23%), Puerto Maldonado (3.11%), Huaraz (2.56%), y Juliaca (2.52%).

Respecto a la tasa de desempleo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), el Perú es el país en América Latina y el Caribe donde se presentó la mayor disminución de desempleo urbano. De acuerdo con la Figura 8, en 2012 se presentó una tasa de 7.2%, que a finales de 2013 descendió a 6%.



*Figura 8.* Población económicamente activa desempleada (miles de personas). Adaptado de “Panorama Laboral 2013: América Latina y el Caribe.” Por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2013, p. 99. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_232760.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf)

Para 2014, por su parte en Lima Metropolitana, el desempleo subió a 6.9% en el primer trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo del año anterior en que se ubicaba en 6.4%. “La tasa de desempleo se ubicó en 6.9%, que equivale en cifras absolutas a 346,900 personas que buscan un empleo activamente. De este total el 53.8% son mujeres y el 46.2% hombres, precisó el INEI” (“Desempleo en Lima Metropolitana,” 2014, párr. 3). “Con estos resultados, el INEI precisó que de cada 100 personas que conforman la población

económicamente activa (PEA) en la capital peruana, 93 tienen empleo y siete están desocupados” (“Desempleo en Lima Metropolitana,” 2014, párr. 9).

Sobre los niveles socioeconómicos, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014), la distribución de estos es calculada a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) que realiza el INEI para elaborar los indicadores de pobreza. El informe estableció cinco niveles socioeconómicos: El segmento A, con ingresos familiares mensuales de S/.10,622, en promedio; el B, con S/.5,126; el C, con S/.3,261; el D, con S/.1,992; y el E, con S/.1,027. Se puede observar en la Tabla 8 que los niveles socioeconómicos A, B, y C constituyen el 49.40% de la población urbana en el ámbito nacional.

Tabla 8

*Distribución de Personas según NSE 2014-Perú Urbano*

| NSE | Estrato | %      |        |
|-----|---------|--------|--------|
| A   | A1      | 0.30   | 2.40   |
|     | A2      | 2.10   |        |
| B   | B1      | 5.10   | 13.60  |
|     | B2      | 8.50   |        |
| C   | C1      | 20.20  | 33.40  |
|     | C2      | 13.20  |        |
| D   | D       | 29.80  | 29.80  |
| E   | E       | 20.80  | 20.80  |
|     |         | 100.00 | 100.00 |

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2014,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014, p. 25. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 9 muestra el tipo de vivienda que ocupan los hogares de las zonas urbanas en el ámbito nacional, y se distinguen tres tipos de vivienda propia: (a) totalmente pagada, (b) por invasión, y (c) comprándola a plazos. El mayor porcentaje de viviendas en los niveles socioeconómicos A, B, y C lo constituye el tipo vivienda “propia, totalmente pagada” con un 75.70%, 69%, y 66.50% respectivamente.

Tabla 9

*Perfiles de Hogares según NSE 2014-Perú-Urbano (%)*

| Perfil de hogares               | Total | NSE A | NSE B | NSE C | NSE C1 | NSE C2 | NSE D | NSE E |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Alquilada                       | 11.60 | 11.50 | 14.60 | 12.50 | 12.20  | 13.10  | 11.70 | 8.10  |
| Propia, totalmente pagada       | 63.60 | 75.70 | 69.00 | 66.50 | 69.50  | 61.90  | 60.20 | 59.10 |
| Propia, por invasión            | 7.20  | 0.00  | 1.30  | 5.80  | 4.30   | 8.10   | 9.10  | 11.50 |
| Propia, comprándola a plazos    | 0.80  | 3.60  | 2.60  | 0.60  | 0.70   | 0.40   | 0.30  | 0.35  |
| Cedida por el centro de trabajo | 0.50  | 0.50  | 0.60  | 0.50  | 0.60   | 0.50   | 0.50  | 0.25  |
| Cedida por otra institución     | 16.20 | 8.70  | 0.50  | 14.00 | 12.70  | 16.00  | 18.10 | 20.50 |
| Otra forma                      | 0.10  | 0.10  | 14.00 | 0.10  | 0.00   | 0.10   | 0.10  | 0.15  |

*Nota.* Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2014,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014, pp. 43-46. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El auge económico en el Perú ha creado una clase media más amplia y el país ha avanzado en el proceso de urbanización. Tanto el mercado inmobiliario como las industrias dedicadas al diseño de interiores se están beneficiando de esta tendencia. A 2015, en la industria cerámica se usan técnicas de decoración tradicionales. Estas técnicas tradicionales son útiles para grandes volúmenes, pero resultan caras en series cortas y en la personalización de productos debido a que requieren el uso de herramientas intermedias y el contacto directo con el sustrato.

La Tecnología *Inkjet*, o inyección digital es popularmente conocida por las impresoras de papel, se basa en la formación de una imagen a partir de la deposición controlada de gotas, que se unen y forman dicha imagen sobre el papel. Esta tecnología ha permitido en los últimos años mejorar la calidad del acabado estético de las baldosas cerámicas en el ámbito mundial. De forma que con el perfeccionamiento tanto del nivel de definición como del control de la aplicación *Inkjet*, la traslación de la componente cromática del diseño gráfico sobre las cerámicas ha alcanzado niveles considerablemente elevados. De acuerdo con la Agencia Navarra de Innovación (ANAIN, 2008):



El corazón de este sistema es el cabezal de impresión. Este consiste en varios centenares de inyectores que, al aplicarles un pulso de alta tensión, expulsan la tinta contenida en cada uno de ellos de manera selectiva. Este cabezal se apoya en tres pilares fundamentales que son: la mecánica, la fluidica, y la electrónica. (párr. 4)

Por otro lado, de acuerdo con el FEM (2014), Perú escaló 13 posiciones (respecto a 2013 que estaba en puesto 103), ubicándose en el puesto (90) detrás de México (79), Ecuador (82), Brasil (69), Colombia (63), y Chile (35). Perú superó a otros países de la región como Argentina (100), Paraguay (102), Venezuela (106), y Bolivia (120). El Perú muestra un crecimiento marcado en los últimos años, sin embargo aún existen barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (134), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (140) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (144), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En el Perú, existe la Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314, 2000) y la Ley que Regula la Actividad de los Recicladores (Ley 29419, 2009). Sin embargo, debido a que escasos gobiernos locales, provinciales, y distritales han implementado los Programas de Gestión Integral de Residuos Sólidos (Balvín, 2007), estas no han sido efectivas. En una situación parecida, China ha participado y ha firmado más de 30 convenios y tratados internacionales acerca de la protección de los recursos y del ambiente.

Es importante mencionar y analizar cómo el clima ha variado con el transcurso del tiempo. En el Perú, este aspecto se reguló por primera vez en el Artículo 123 de la *Constitución Política de 1979*, donde indicó los derechos de todos los peruanos a habitar en un medioambiente saludable. En este documento se precisó que todos tienen derecho de habitar en un medio ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza (Balvín, 2007).

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE de Cerámica San Lorenzo identifica 11 factores determinantes de éxito (i.e., seis oportunidades y cinco amenazas). El valor total de 2.10 es inferior al promedio, lo que significa que la respuesta de San Lorenzo para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas es débil. Las estrategias deben enfocarse en aprovechar mejor sus oportunidades como el nivel de inflación controlado que existe en el mercado y el crecimiento moderado del sector construcción en Lima y provincias que son las oportunidades de la industria. Asimismo, debe trabajar en minimizar los efectos que puedan ocasionar las amenazas al punto de neutralizarlas. Entre las amenazas con mayor peso, se considera que China tiene el 30% de ventas de cerámica del mercado peruano como consecuencia del TLC Perú-China, así como las trabas burocráticas que impiden el crecimiento de las inversiones.

Tabla 10

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Cerámica San Lorenzo*

| Factores determinantes de éxito   | Peso | Valor | Pond. |
|---|------|-------|-------|
| <b>Oportunidades</b>  |      |       |       |
| O1. El TLC EE.UU.-Perú ha ampliado los flujos de comercio y empleo.   | 0.05 | 2     | 0.10  |
| O2. El incremento del tipo de cambio del dólar beneficia a las exportaciones.                               | 0.05 | 3     | 0.15  |
| O3. Nivel de inflación controlado bajo los principios del BCRP.   | 0.15 | 2     | 0.30  |
| O4. Mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación.  | 0.1  | 3     | 0.30  |
| O5. Cambios demográficos y sociales en la clase media influyen la industria de cerámicos.                   | 0.05 | 3     | 0.15  |
| O6. Crecimiento moderado del sector construcción en Lima y provincias.                                      | 0.15 | 2     | 0.30  |
| Subtotal  | 0.55 |       | 1.30  |
| <b>Amenazas</b>   |      |       |       |
| A1. China tiene el 30% de ventas de cerámica del mercado peruano como consecuencia del TLC Perú-China.      | 0.15 | 2     | 0.30  |
| A2. Los ingresos de los especialistas técnicos han aumentado en 6%.   | 0.05 | 1     | 0.05  |
| A3. Incremento de ventas de productos sustitutos como los laminados.  | 0.05 | 2     | 0.10  |
| A4. La desaceleración de la economía puede contraer el sector inmobiliario.                                 | 0.15 | 2     | 0.30  |
| A5. Escasez de mano de obra calificada en comparación con otros mercados del sector (i.e., España, Brasil). | 0.05 | 1     | 0.05  |
| Subtotal  | 0.45 |       | 0.80  |
| <b>Total</b>  | 1.00 |       | 2.10  |

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

### 3.5 Cerámica San Lorenzo y sus Competidores

Cerámica San Lorenzo cuenta con numerosos competidores tanto en el mercado nacional como en el extranjero. El análisis de estos se realiza a través del *Modelo de las Cinco Fuerzas* de Porter (2008). Este modelo analiza la naturaleza de la competitividad de una determinada industria que está compuesta por estas cinco fuerzas.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria cerámica de baldosas cerámicas se utilizan materias primas, insumos, y maquinarias (Galán & Aparicio, 2009). Las materias primas se clasifican en dos tipos: (a) un tipo de materias primas para el cuerpo cerámico llamada arcilla o arena y que se encuentra en la naturaleza de composición no metálicos en su mayoría, y (b) un tipo de materias primas para los esmaltes de composición química inorgánica llamadas feldespato, frita, caolín, cuarzo, y otras familias según su composición molecular (Genoese, Wiczorkiewicz, Colantoni, Stoefs, & Timini, 2014).

Las materias primas de arcilla que conforman el cuerpo cerámico son manejadas con el subsector de explotación de canteras donde se encuentran dichas arcillas y están relacionadas con factores: (a) la distancia entre las canteras de arcillas y la planta de producción, y (b) las cantidades requerida en aumento que generan la gestión de logística y transportes eficientes. Cerámica San Lorenzo cuenta con dos empresas proveedoras de estas arcillas necesarias para el cuerpo cerámico; estas empresas se encargan de gestionar la explotación y los recursos asociados. Además ellas tienen un acuerdo de exclusividad con Cerámica San Lorenzo, cuentan con los permisos legales necesarios y son las encargadas de contactarse con las comunidades vinculadas.

Las materias primas para los esmaltes son importadas desde Europa y son ofrecidas por proveedores líderes en el mercado de minería no metálica como Colorobbia (España), Esmalglass (Italia), y Quimicer (España). Estos proveedores ofrecen materias primas

similares y compiten entre sí en una guerra de precios para ganar en ventas entre los compradores en la industria de baldosas cerámicas peruana como Cerámica San Lorenzo y la competencia CELIMA y Cerámicos Gala. Por esta razón, dichos proveedores ofrecen asistencia técnica y avance tecnológico coordinando pruebas industriales y demostrando su mejora en precio manteniendo la misma calidad de su producto. Por este motivo, poseen un bajo poder de negociación dentro del mercado. Sin embargo, estas materias primas están sujetas a dos factores: (a) el precio internacional de los metales y no metales generados por la demanda internacional, y (b) el nivel de competencia y la calidad de estas materias primas entre los proveedores.

Para la distribución de sus productos en el ámbito nacional, Cerámica San Lorenzo cuenta con dos empresas de transporte que facturan S/.1.2 millones anuales y que trasladan el 40% de la producción mensual (aproximadamente 480,000 m<sup>2</sup> en ventas). Estas empresas son: (a) DyR para distribución de producto en el sur y (b) Pakatnamu para la distribución de producto en el norte. Este canal de distribución es exclusivo para Cerámica San Lorenzo y no compite con ninguna otra empresa, lo que le ofrece a estas empresas de transporte un alto poder de negociación por el impacto de llegada de los productos a los clientes finales del interior del País; esto por las características del peso por m<sup>2</sup> y el volumen que ocupa.

Para las actividades de exportación, Cerámica San Lorenzo usa un canal de distribución portuario distinto a los del canal nacional. Empresas portuarias en el Callao ofrecen sus servicios de traslado para que los productos fabricados en Cerámica San Lorenzo lleguen a mercados como Chile, Ecuador, y EE.UU. Por el exceso de oferta en servicios de exportación portuaria, estas empresas tienen bajo nivel de negociación.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores de baldosas cerámicas son principalmente cuatro: (a) corporativos, se refiere a las empresas inmobiliarias o constructoras, (b) distribuidores y mayoristas, (c) las empresas de retail (i.e., Maestro y Sodimac), y (c) los consumidores finales. Los dos

primeros compradores tienen poder de negociación alto por los volúmenes de compra y capacidad de endeudamiento; por otra parte los consumidores finales no tienen la capacidad para negociar por el menor volumen de compra. La calidad de los productos está regida por la norma ISO 13006:2012 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2013) que define las características para baldosas cerámicas utilizadas para revestimiento de suelos y paredes interiores y/o exteriores.

Las empresas de baldosas cerámicas deben asegurarse que los productos lleguen a su lugar de destino con una flexibilidad de distribución que les permita entregar dichas cerámicas en los puntos acordados incluyendo una flexibilidad en los precios. Los compradores consideran que los productos lleguen a su destino sin defectos en el lapso de tiempo prometido. Para esto, las empresas cuentan con las áreas de (a) Despacho de Baldosas Cerámicas, para asegurar que lleguen las piezas en óptima calidad; y (b) Distribución, para evitar problemas con los pedidos y aumento de devoluciones por reclamos existentes. El producto cerámico es delicado por contener feldespatos o fritas, que son materiales vidriosos que aportan al producto un efecto de brillo; es por eso la importancia de controles adecuados al proceso que eviten que el producto se dañe y llegue defectuoso al consumidor final que se puede reflejar en cifras no esperadas en los estados financieros de la empresa (Galán & Aparicio, 2009).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Los productos sustitutos que reemplazan a las baldosas cerámicas son: el cemento, revestimientos de madera, y piedras naturales como el granito y el mármol. Asimismo, constituyen una fuerte amenaza para la industria del sector de revestimientos cerámicos: los productos laminados, parquet y vinílicos. Se debe destacar que estos últimos son la principal alternativa en sustitutos y son en su mayoría productos importados de China, Alemania, y Brasil; que entran al mercado con bajos precios, fácil instalación, y con vanguardia de diseños pero con menor resistencia en comparación con las cerámicas.

El parquet es durable, económico, y decorativo; sin embargo, debido al impacto ambiental que produce su explotación, el consumo de este material ha disminuido. También son productos alternativos los tapizones y las alfombras que brindan un aspecto elegante y confortable pero su mantenimiento requiere un mayor cuidado debido a que son productos delicados.

**Complementadores.** Los productos complementadores de los revestimientos cerámicos que ofrece Cerámica San Lorenzo son: las piezas decorativas, mosaicos, cenefas, y listelos, los cuales brindan una apariencia sofisticada y personalizada. Sin embargo, el fuerte competidor de Cerámica San Lorenzo que es la empresa Cerámica Lima S.A (CELIMA), se asocia con la Corporación Cerámica S.A. Trebol conformándose el Grupo CELIMA, el cual cuenta con un portafolio de productos que incluyen: sanitarios, lavaderos, accesorios para baños, griferías, piezas decorativas, pegamentos para cerámicos, y diversidad en fraguas. Grupo CELIMA ofrece esta variedad de productos complementarios que ha generado que esta compañía tenga un mayor posicionamiento en el mercado nacional.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

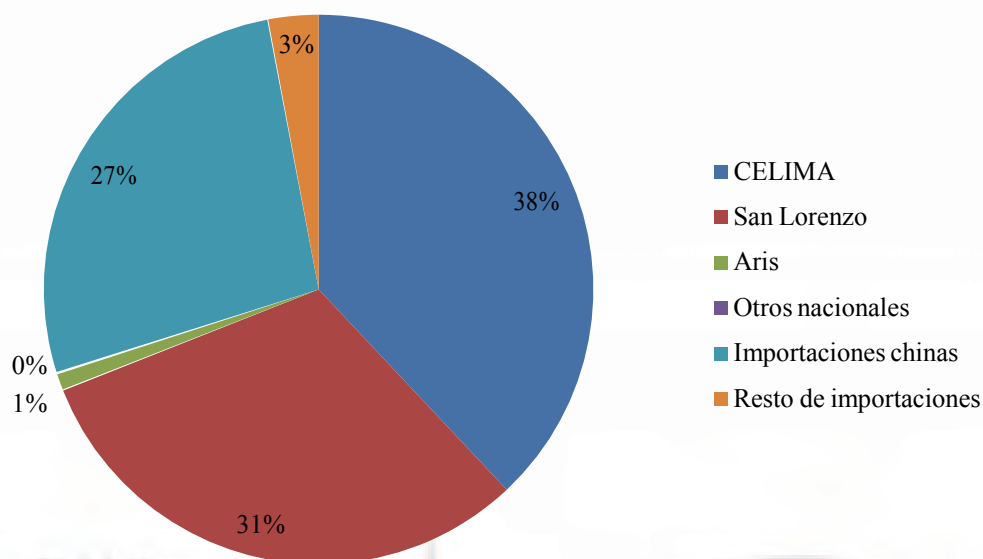
El ingreso de nuevas empresas comercializadoras de revestimientos de cerámicos ofrece mayormente productos importados que son provenientes de China, España, Italia, y Brasil; los cuales ingresan al mercado con precios competitivos sobre los revestimientos nacionales. Según Maximixe (2015), el valor de las importaciones de cerámicos alcanzó los US116.3 millones, cantidad que fue impulsada por la mayor demanda de porcelanatos teniendo como principal proveedor a China. Este país asiático es el mayor exportador mundial de baldosas cerámicas por su bajo costo en comparación con los demás países como España, Italia, y Brasil. En 2013 representó el 27% de las ventas totales del país (“Cerámicos Provenientes de China,” 2013).

Asimismo, las reducciones arancelarias otorgadas por el Gobierno como consecuencia de los TLC con otros países, ha incentivado el ingreso de nuevas empresas que operan como importadoras y productoras nacionales como es el caso de Cerámica Kantu y la empresa extranjera Grupo Corona. En 2014 ingresó al mercado nacional la compañía de Cerámicos Gala, empresa perteneciente al grupo Aris Industrial S.A., de capital peruano con capacidad para 4'000,000 m<sup>2</sup> anuales de baldosas cerámicas (Aris Industrial, 2013); sin embargo, su participación en el mercado aún no ha tenido un considerable impacto generando que la empresa Cerámica San Lorenzo continúe en segundo lugar de ventas (MINCETUR, 2014). En la Tabla 11 correspondiente a la Matriz de Perfil Competitivo se muestra la comparación de las dos empresas.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El líder mundial de producción y exportación de cerámicos es China, puesto que en 2013 alcanzó una producción de 5,700 millones de m<sup>2</sup> de cerámica significando el 47.8% de la producción total mundial; exportando el 20.1% de su producción, es decir 1,146 millones de m<sup>2</sup>, y se impone triplicando el valor de exportaciones de su más cercano competidor, España. (Stock, 2014). Una de las empresas líderes en producción de cerámicas es Fujian Xinyuan Group, fundada en 1987 en la ciudad de Jinjiang, al este de China y cuenta con más de 300 centros de venta en China, y estándares de calidad ISO 9001 y de medioambiente ISO14001. A 2006 había conseguido US\$32 millones en participación de mercado alrededor del mundo (Fujian Xinyuan Group Co, 2014).

En la Figura 9 se muestra que en el mercado local en 2013, Cerámica Lima fue la primera empresa con mayor participación de mercado con 38% (GSI, 2013). Cerámica San Lorenzo obtuvo un 31% seguido por las importaciones chinas de baldosas cerámicas que representaron el 27% de las ventas totales (“Cerámicos Provenientes de China,” 2013), y la compañía Aris Industrial obtuvo 1% de participación.



*Figura 9.* Participación de mercado de baldosas cerámicas en el Perú 2013. Adaptado de “Cerámicos Provenientes de China Frenan Crecimiento de la Industria Local,” 2013, *El Comercio*, recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ceramicos-provenientes-china-frenan-crecimiento-industria-local-noticia-1592967>; y de “CELIMA Trebol se Alista a Ganar más Mercado,” 2011, *El Comercio*, recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/1522-celima-trebol-se-alista-a-ganar-mas-mercado>

### 3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización tomada como muestra (D'Alessio, 2014). En esta matriz se comparan las debilidades y fortalezas de Cerámica San Lorenzo con su principal competidor chino Fujian Xinyuan Group, su principal competidor peruano CELIMA, y su competidor peruano más reciente Cerámicos Gala.

La empresa Fujian Xinyuan Group obtuvo una ponderación de 3.71 debido a la participación de mercado, sus productos son altamente competitivos debido a sus bajos precios. La empresa Cerámica San Lorenzo obtuvo una ponderación de 3.08 afectado por su baja nivel de exportación en 2013 (MINCETUR, 2015). Las fortalezas son: (a) Que cuenta con certificados de ISO 14001 y OHSAS 18001 (Cerámica San Lorenzo, 2014) y el incremento de sus puntos de venta. Se suma a esto la inversión en aumento de la capacidad de producción en 2013. Esta inversión también abarcó incremento en nuevas tecnologías.



Corporación Cerámica obtuvo 3.46 en la MPC principalmente por la posición en el mercado peruano (Corporación Cerámica, 2009) e internacional (MINCETUR, 2014). Cerámicos Gala es el nuevo competidor que empezó operaciones en 2013 (Aris Industrial, 2013) y por el proceso de integración y conocimiento del mercado obtuvo 2.4 en la matriz MPC.

En la Tabla 12, se presenta la Matriz Perfil Referencial (MPR), en la cual se evidencia el análisis de aquellos mercados emergentes que podrían aportar al mercado actual peruano y a la empresa. Se considera en esta herramienta al productor de China. El resultado de este análisis muestra que, a través de la empresa Fujian Xinyuan Group, China presenta una puntuación de 3.71, lo que indica que está mejor posicionada en el mercado internacional.

Tabla 11

*Matriz Perfil Competitivo (MPC) de Cerámica San Lorenzo*

| Factores claves de éxito                                      | Peso        | Cerámica San Lorenzo |             | Cerámica Lima |             | Cerámicos Gala |             |
|---|-------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
|   |             | Valor                | Pond.       | Valor         | Pond.       | Valor          | Pond.       |
| 1 Participación de mercado nacional y mundial.                | 0.10        | 2                    | 0.20        | 3             | 0.30        | 1              | 0.10        |
| 2 Competitividad del producto.                                | 0.08        | 3                    | 0.24        | 4             | 0.32        | 3              | 0.24        |
| 3 Control de calidad de operaciones.                          | 0.10        | 4                    | 0.40        | 4             | 0.40        | 4              | 0.40        |
| 4 Certificaciones de calidad de la producción.                | 0.05        | 4                    | 0.20        | 3             | 0.15        | 2              | 0.10        |
| 5 Participación en la producción.                             | 0.10        | 4                    | 0.40        | 4             | 0.40        | 2              | 0.20        |
| 6 Capacidad de respuesta a la entrada de nuevos competidores. | 0.08        | 2                    | 0.16        | 4             | 0.32        | 1              | 0.08        |
| 7 Política arancelaria de protección de precios.              | 0.09        | 2                    | 0.18        | 3             | 0.27        | 2              | 0.18        |
| 8 Responsabilidad social empresarial.                         | 0.08        | 2                    | 0.16        | 3             | 0.24        | 2              | 0.16        |
| 9 Diversificación de productos.                               | 0.15        | 4                    | 0.60        | 3             | 0.45        | 4              | 0.60        |
| 10 Tecnología y maquinarias.                                  | 0.10        | 4                    | 0.40        | 4             | 0.40        | 2              | 0.20        |
| 11 Liderazgo en costos.                                       | 0.07        | 2                    | 0.14        | 3             | 0.21        | 2              | 0.14        |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |                      | <b>3.08</b> |               | <b>3.46</b> |                | <b>2.40</b> |

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

Tabla 12

*Matriz Perfil Referencial (MPR) de Cerámica San Lorenzo*

| Factores críticos para el éxito                               | Peso | Cerámica San Lorenzo |       | Fujian Xinyuan Group |       | Cerámica Florim |       |
|---|------|----------------------|-------|----------------------|-------|-----------------|-------|
|   |      | Valor                | Pond. | Valor                | Pond. | Valor           | Pond. |
| 1 Participación de mercado nacional y mundial.                | 0.10 | 2                    | 0.20  | 4                    | 0.40  | 3               | 0.30  |
| 2 Competitividad del producto.                                | 0.08 | 3                    | 0.24  | 4                    | 0.32  | 4               | 0.32  |
| 3 Control de calidad de operaciones.                          | 0.10 | 4                    | 0.40  | 4                    | 0.40  | 4               | 0.40  |
| 4 Certificaciones de calidad de la producción.                | 0.05 | 4                    | 0.20  | 3                    | 0.15  | 4               | 0.20  |
| 5 Participación en la producción.                             | 0.10 | 4                    | 0.40  | 4                    | 0.40  | 4               | 0.40  |
| 6 Capacidad de respuesta a la entrada de nuevos competidores. | 0.08 | 2                    | 0.16  | 4                    | 0.32  | 4               | 0.32  |
| 7 Política arancelaria de protección de precios.              | 0.09 | 2                    | 0.18  | 4                    | 0.36  | 4               | 0.36  |
| 8 Responsabilidad social empresarial.                         | 0.08 | 2                    | 0.16  | 1                    | 0.08  | 4               | 0.32  |
| 9 Diversificación de productos.                               | 0.15 | 4                    | 0.60  | 4                    | 0.60  | 2               | 0.30  |
| 10 Tecnología y maquinarias.                                  | 0.10 | 4                    | 0.40  | 4                    | 0.40  | 4               | 0.40  |
| 11 Liderazgo en costos.                                       | 0.07 | 2                    | 0.14  | 4                    | 0.28  | 4               | 0.28  |
| Total   | 1.00 |                      | 3.08  |                      | 3.71  |                 | 3.60  |

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

### 3.7 Conclusiones

El mercado peruano de baldosas cerámicas se nota atractivo por lo que atrae a nuevos capitales que rápidamente deben alcanzar los estándares de calidad y productividad, lo que se refleja en el nacimiento de Cerámicos Gala como nuevo competidor. Cerámica San Lorenzo ha sido evaluado según el análisis PESTE y MEFE donde se determinaron sus fortalezas y debilidades con respecto a los factores de éxito.

En el análisis MPC se muestra que el principal competidor Corporación Cerámica lleva una ventaja sobre Cerámica San Lorenzo por motivos de la experiencia que les ha permitido lograr estándares de producción elevados. Se debe considerar que el competidor más cercano en temas de exportación es Brasil, le sigue México y España. Para alcanzar sus estándares de competitividad, es necesario que se ejecuten las buenas prácticas de manufacturas que utilizan las fábricas en estos países ya mencionados (i.e., Brasil, México, y España).

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Este capítulo realiza una evaluación de los factores internos de Cerámica San Lorenzo, es decir las debilidades y fortalezas; esta evaluación será la base para proponer estrategias que permitan neutralizar las debilidades y aprovechar las fortalezas que representen una ventaja competitiva sobre la competencia.

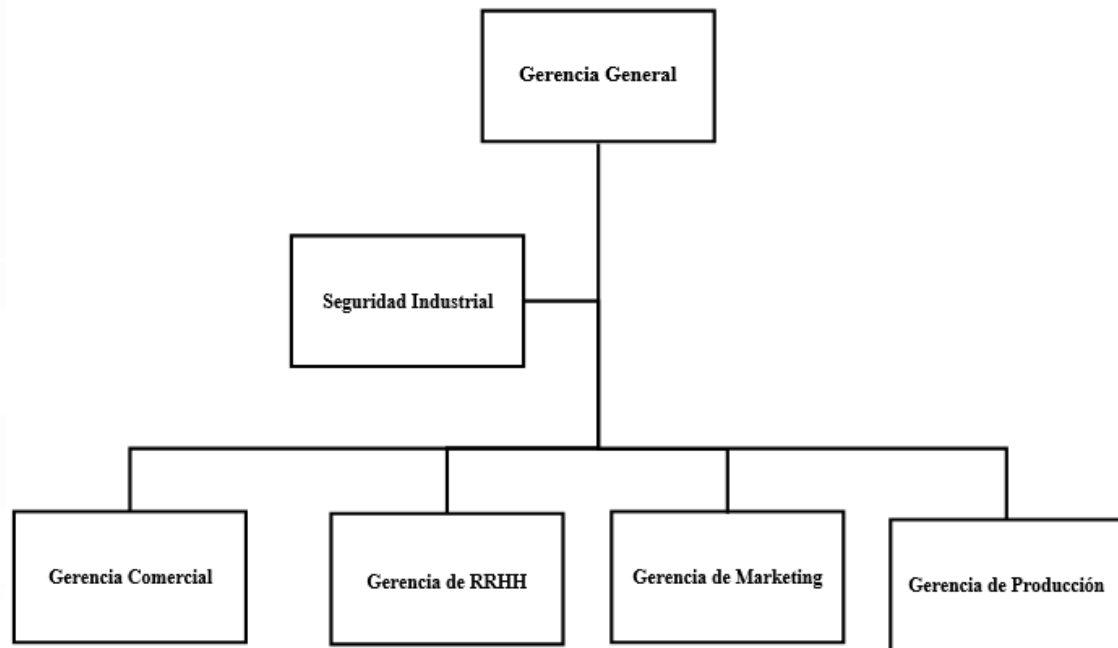
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Cerámica San Lorenzo ha venido creciendo en el mercado nacional apoyándose en una planta directiva liderada por el Gerente General, Tulio Silgado. La Gerencia General cuenta con un área de apoyo que es el área de Seguridad Industrial que tiene la función de cumplir con la política de impacto ambiental y de accidentes. Esta gerencia es precedida por las demás Gerencias y jefes de diferentes áreas (ver Figura 10).

A pesar de que la empresa cuenta con varias gerencias, la compañía no cuenta con lineamientos que permitan diseñar planes de integración con sus *stakeholders* y públicos vinculados a la organización que les otorgue dirección para lograr competitividad en el mercado nacional. Asimismo, las gerencias de Cerámica San Lorenzo no han podido diseñar estrategias que les permitan rentabilizar los outputs desarrollando ventajas competitivas para obtener un mejor posicionamiento en el mercado. La toma de decisiones de las gerencias es vertical y no existe un adecuado proceso de la delegación de responsabilidades entre los miembros que conforman la empresa.

Un factor importante que incorpora Cerámica San Lorenzo es el concepto de Responsabilidad Social y está certificado por la Norma ISO 14001 que garantiza el correcto desempeño en el sistema de gestión ambiental y por la norma OHSAS 18001 de seguridad y salud ocupacional que respalda las buenas prácticas industriales en armonía con el entorno ecológico.



*Figura 10.* Organigrama de Cerámica San Lorenzo.

Tomado de “Annual Report 2013 [Memoria Anual 2013],” por el Grupo Etex, 2014.  
Recuperado de <http://issuu.com/etexgroup2/docs/etex-ar2013-web>

El gerente comercial de Cerámica San Lorenzo S.A.C., Javier Martinelli Pinillos expresó que: “La oferta va creciendo año a año y por eso son importantes unas inversiones en tecnología digital que ya estamos haciendo para llevar toda la planta a digital, lo cual nos permite tener volúmenes por productos más chicos y abastecer a más nichos (“Cerámica San Lorenzo Planea,” 2014, párr. 10). Por lo que la Alta Directiva está orientada a la innovación de sus productos con el propósito de ser más competitivos.

De otro lado, la toma de decisiones de las gerencias son verticales, el control de los gerentes es en el área de trabajo y no existe un adecuado proceso de delegación de responsabilidades entre los miembros que conforman la empresa. Un aspecto importante que permite tener un panorama alentador en las inversiones futuras es el crecimiento en el sector de construcción que permitirá a la empresa poder trazar metas de largo plazo. Asimismo, la empresa requiere contar con un sistema informático moderno y altamente integrado que le permita implementar soluciones cada vez más rápidas para afrontar el mercado cambiante y competitivo de la industria de cerámicas y baldosas.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Cerámica San Lorenzo creció en 8% de participación de mercado durante el 2014, logrando una participación de 30%, y por otro lado del total de ventas, 60% corresponde a Lima y 40% a provincias (“Cerámica San Lorenzo Planea,” 2014). La empresa cuenta con más de 400 diferentes productos entre los más destacados están los cerámicos, listelos, zócalos, y piezas especiales logrando combinar un acabado ideal para las distintas necesidades de cada cliente. (“Cerámica San Lorenzo Apuesta,” 2014). Asimismo, con el interés de satisfacer las necesidades de los consumidores sigue de manera continua las tendencias del mercado internacional cerámico ofreciendo una amplia gama de productos cerámicos, continuando en la vanguardia tanto de diseños como en la tecnología de la industria.

Cerámica San Lorenzo aplica la tecnología Inkjet de impresión al mayor porcentaje de su producción, logrando resoluciones más vivas y reales con alta definición gráfica y cromática (“Calidad Digital en Imágenes,” 2013). Esto brinda a los arquitectos la posibilidad de desarrollar imágenes con colores nítidos de la cerámica la cual permanecerá de por vida porque pasa por un proceso de cocción en hornos a 1,100 grados centígrados. La empresa invirtió aproximadamente de US\$2 millones en la compra de cinco equipos para la impresión digital. Asimismo, la aplicación de la tecnología Inkjet como su principal aliado en sus baldosas cerámicas, Cerámica San Lorenzo ha incrementado las ventas de un 20% a 80% en los últimos 5 años (De la Barra, 2013). El crecimiento de ventas durante el 2015 se basa en la producción de formatos de cerámicos para paredes más grandes, así como con nuevas líneas de fachaletas (simulación de la piedra).

Los canales de distribución de Cerámica San Lorenzo son Sodimac, La casa del maestro, Home Center, Cassinelli, y diversas distribuidoras autorizadas. Respecto al crecimiento en provincias, Cerámica San Lorenzo cuenta con un principal distribuidor en Arequipa, Casas y Cerámicas, que ofrece venta al por mayor y menor y promociona las

últimas tendencias de Cerámica San Lorenzo en el sur del país. Esta distribuidora cuenta con puntos de ventas en Juliaca, Puno, Ilave y Moquegua.

Sus elementos estratégicos son la innovación y competitividad de la fabricación de baldosas en los diferentes tipos de formato. Por ello Cerámica San Lorenzo S.A.C lanzó su nueva línea *Semigres*, una baldosa tamaño extra grande, contando con las mismas prestaciones del porcelanato. En la Tabla 13 se muestra el porcentaje de viviendas en el país (urbanas y rurales) que han adquirido diferentes tipos de materiales para sus pisos, predominando la categoría de loseta, terrazos, cerámicos y similares frente a la categorías de Parquet o Madera Pulida, Láminas Asfálticas, Vinílicos o Similares y Madera.

Tabla 13

*Viviendas Particulares, según Material Predominante en los Pisos y Área de Residencia*  
*Periodo (2006 – 2013)*

| Material predominante en los pisos / Área de residencia | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Total   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| Parquet o madera pulida                                 | 5.6   | 5.3   | 5.9   | 5.4   | 5.3   | 5.1   | 4.7   | 5.0   |
| Láminas asfálticas, vinílicos o similares               | 3.3   | 3.0   | 3.0   | 3.5   | 3.9   | 3.9   | 3.9   | 2.9   |
| Loseta, terrazos, cerámicos o similares                 | 6.0   | 7.5   | 8.3   | 8.7   | 8.7   | 8.9   | 10.2  | 10.7  |
| Madera (entablado)                                      | 4.9   | 5.4   | 5.5   | 5.5   | 5.4   | 5.6   | 5.6   | 5.5   |
| Cemento   | 41.1  | 41.7  | 42.0  | 43.1  | 44.3  | 44.6  | 45.2  | 45.1  |
| Tierra  | 37.9  | 35.9  | 34.5  | 33.0  | 31.6  | 31.4  | 29.8  | 30.3  |
| Otro material <sup>1/</sup>                             | 1.1   | 1.2   | 0.8   | 0.8   | 1.0   | 0.7   | 0.6   | 0.4   |
| Urbana  | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| Parquet o madera pulida                                 | 7.9   | 7.4   | 8.0   | 7.3   | 7.1   | 6.9   | 6.3   | 6.7   |
| Láminas asfálticas, vinílicos o similares               | 4.6   | 4.1   | 4.1   | 4.8   | 5.2   | 5.2   | 5.2   | 3.8   |
| Loseta, terrazos, cerámicos o similares                 | 8.4   | 10.4  | 11.3  | 11.8  | 11.6  | 11.9  | 13.6  | 14.0  |
| Madera  | 4.7   | 4.7   | 4.8   | 4.6   | 4.5   | 4.7   | 4.5   | 4.4   |
| Cemento   | 53.2  | 53.1  | 52.9  | 54.0  | 54.7  | 54.6  | 55.2  | 54.7  |
| Tierra  | 20.9  | 19.6  | 18.4  | 17.2  | 16.4  | 16.4  | 14.9  | 16.2  |
| Otro material <sup>1/</sup>                             | 0.3   | 0.6   | 0.4   | 0.4   | 0.5   | 0.4   | 0.4   | 0.2   |
| Rural   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 99.9  | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| Parquet o madera pulida                                 | 0.1   | 0.0   | 0.0   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   |
| Láminas asfálticas, vinílicos o similares               | 0.1   | 0.2   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.2   | 0.1   | 0.1   |
| Loseta, terrazos, cerámicos o similares                 | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.1   | 0.2   | 0.3   | 0.5   | 0.5   |
| Madera  | 5.4   | 6.9   | 7.3   | 7.9   | 7.9   | 8.1   | 8.9   | 8.9   |
| Cemento   | 11.6  | 12.5  | 12.7  | 13.4  | 14.3  | 15.8  | 15.9  | 16.3  |
| Tierra  | 79.8  | 77.5  | 77.7  | 76.5  | 75.2  | 74.1  | 73.3  | 72.7  |
| Otro material <sup>(1)</sup>                            | 2.8   | 2.7   | 1.9   | 1.9   | 2.2   | 1.5   | 1.4   | 1.2   |

Nota. <sup>(1)</sup>Comprende otros materiales como: Piedra, mármol, etc. Tomado de “Hogares en Viviendas Particulares, según Material Predominante en los Pisos y Área de Residencia,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. En *Población y vivienda*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-5\\_2.xls](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-5_2.xls)

#### 4.1.3 Operaciones, logística, e infraestructura (O)

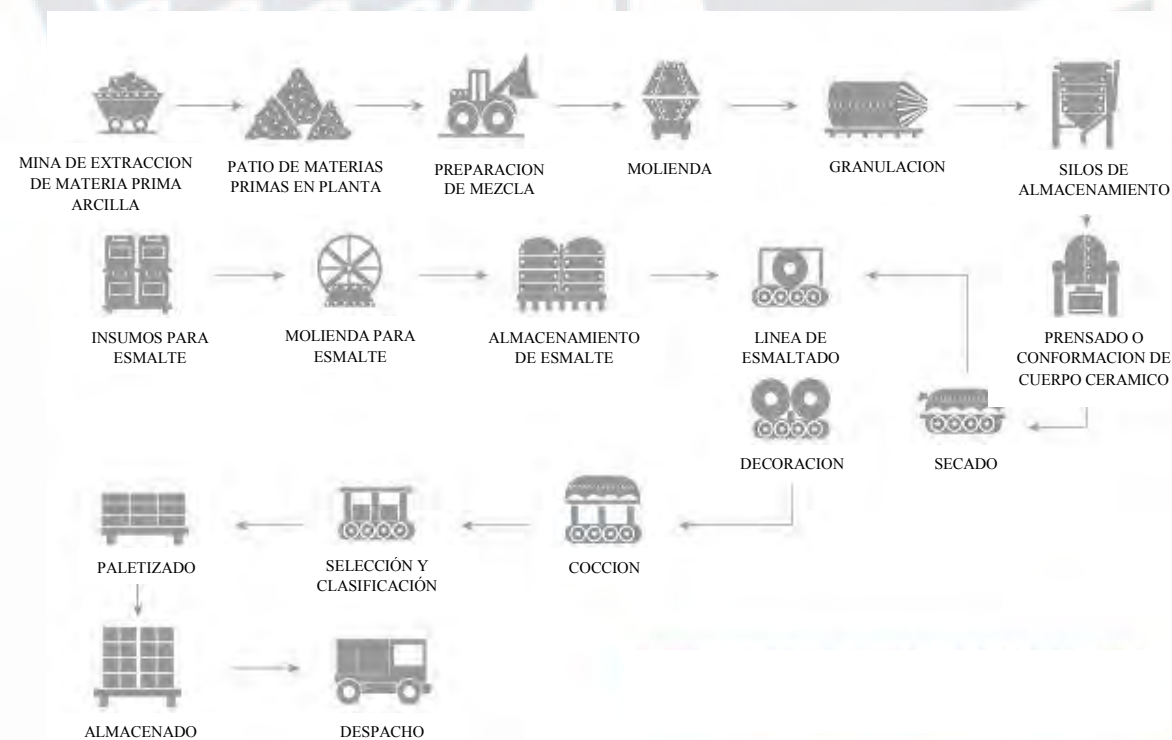
Cerámica San Lorenzo S.A.C. cuenta con equipos y maquinarias modernas y tiene implementado un laboratorio de cerámica de análisis y pruebas cuyo objetivo es lograr una formulación adecuada. Asimismo la compañía trabaja con un sistema por lotes y se apoyan en la tecnología avanzada para las funciones de apoyo de la producción (manejo de materiales como productos en proceso y terminado). Además la empresa utiliza vehículos guiados automáticamente como los AGV, los cuales reemplazan los carros de transportes, rieles, y montacargas y son vehículos de carga sin conductor controlados mediante computadora que despachan los vehículos transportadores.

Dentro de los proyectos importantes que ha realizado es el montaje y puesta en marcha de la planta de productos de tercer fuego los cuales complementan una línea actual de baldosas cerámicas y ha desarrollado una serie de piezas especiales como zócalos, listelos en sus distintas medidas, insertos, tacos, etc. De otro lado cabe resaltar el incremento de la capacidad de producción que ha tendido Cerámica San Lorenzo S.A.C a lo largo del tiempo desde su instalación en el país. En 1999 la primera planta de la compañía producía 200 mil m<sup>2</sup> de cerámicos al mes, luego viendo la demanda del mercado en el rubro de baldosas cerámicas toma la decisión de ampliar su capacidad de producción por lo que la empresa construyó su segunda planta en el 2006 que le generó una capacidad de producción de 375,000 m<sup>2</sup> de cerámicos por mes.

Asimismo, Cerámica San Lorenzo inauguró en el 2012 su tercera planta ubicada en Lurín que tiene una capacidad de producción de hasta 800 mil m<sup>2</sup> al mes frente a las dos plantas que producían 600 mil m<sup>2</sup> mensuales de cerámicos. La inversión para esta tercera fábrica bordeó los US\$35 millones y se ubica cerca a sus otras dos instalaciones. Los problemas que ha presentado Cerámica San Lorenzo S.A.C en sus plantas fue el desconocimiento de la cultura de la Cerámica de su nuevo personal operativo por lo que la empresa inmediatamente realizó la capacitación constante del personal operativo así como un

propio conocimiento del funcionamiento y manejo de toda la maquinaria (regulaciones, parámetros, tiempos) hasta ir encontrando un óptimo funcionamiento.

Por otro lado es muy conocido que las relaciones entre las áreas de producción y mantenimiento no son de las mejores en la industria, sin embargo estas deben coexistir de manera tal que se logren los objetivos fijados en la empresa tales como calidad, entregas de producto terminado y productividad. El proceso productivo de fabricación de cerámicas está conformado por: (a) extracción de materias prima arcilla, (b) acopio de las materias primas, (c) ) preparado de mesa, (d) molienda, (e) granulación, (f) prensado y secado como un proceso corto, (g) esmaltado para los cual pasa por una selección y molienda previa, (h) decoración, (i) cocción, (j) selección, y (k) almacenado y distribución. La Figura 11 fue tomada de CELIMA por ser procesos muy similares pero donde se puede diferenciar el método y la dirección de la empresa.

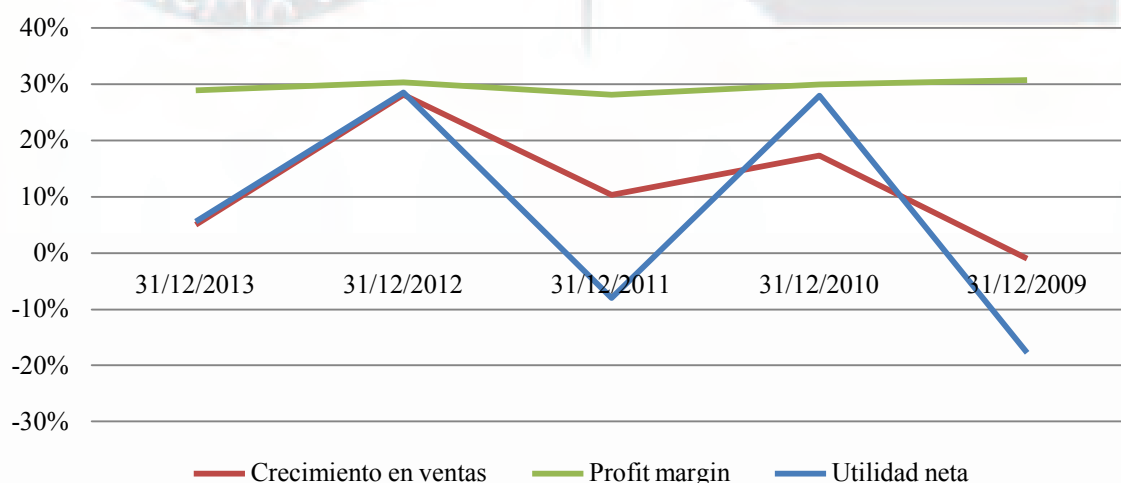


*Figura 11.* Descripción del proceso productivo de las baldosas cerámicas. Tomado de “Nuestros Procesos,” por Grupo CELIMA Trebol, 2013. Recuperado de <http://www.celima-trebol.com/es/empresa/nuestros-procesos/>



#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas tiene la responsabilidad de conseguir y negociar los recursos económicos suficientes que la empresa necesita para seguir funcionando. Sin embargo, cuando se trata de proyectos de inversión, San Lorenzo cuenta con el respaldo del Grupo Etex. El siguiente análisis se ha efectuado a partir del Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas de Cerámica San Lorenzo S.A. para el período comprendido entre 2009 y 2013. Analizando la situación financiera de la empresa, se observa un desempeño en ventas variable comparado con el año anterior. El máximo incremento registrado fue de 28% en 2012 y los mínimos fueron del -1% y 5% registrados en 2009 y 2013 respectivamente debido a la crisis de 2008 en EE.UU. que impactó negativamente en la industria de la construcción en el Perú, así como la pérdida de participación en el mercado chileno por el cierre de planta debido al exceso de inventario, lo cual impactó en los resultados de 2013. En la Figura 12 se aprecia el análisis horizontal de las ventas netas, margen de beneficio, y utilidad neta entre 2009 y 2013.



*Figura 12.* Análisis horizontal del Estado de Resultados del 2009 al 2013. Tomado de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2013 y al 31 de Diciembre de 2012,” por Ernst & Young, 2014, Lima, Perú: Autor; de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2011 y al 31 de Diciembre de 2010,” por Ernst & Young, 2012, Lima, Perú: Autor; y de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2009, y al 31 de Diciembre de 2008,” por Ernst & Young, 2010, Lima, Perú: Autor.

Con relación a los indicadores desempeño de la Compañía en la Tabla 14 se observa que la empresa mantiene una política de liquidez baja, el activo corriente cubre las obligaciones a corto plazo a excepción de 2011 cuyo ratio de liquidez es menor a uno. Asimismo, la prueba ácida es menor a uno en los cinco años comparativos, lo cual significa que a corto plazo la empresa podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos líquidos insuficientes. Por su parte, el ratio de endeudamiento sobre la inversión, ha sido variable, en 2013 el 42% de sus activos totales era financiado por sus acreedores, quedando un 58% de su valor una vez realizado el pago de sus obligaciones vigentes.

Tabla 14

*Indicadores Financieros*

| Indicadores                           | 2013  | 2012   | 2011   | 2010  | 2009  |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Ratio de liquidez                     | 1.10  | 1.07   | 0.97   | 1.12  | 1.23  |
| Prueba ácida                          | 0.65  | 0.51   | 0.34   | 0.51  | 0.66  |
| Apalancamiento                        | 11.23 | 177.91 | 19.11  | 3.60  | 3.25  |
| Apalancamiento financiero             | 1.81  | 1.49   | 1.54   | 2.58  | 2.48  |
| Apalancamiento operativo              | 1.69  | 1.73   | 1.80   | 1.50  | 1.71  |
| Endeudamiento                         | 0.72  | 0.48   | 0.46   | 1.45  | 1.47  |
| Endeudamiento sobre la inversión (%)  | 42    | 33     | 31     | 59    | 60    |
| ROE                                   | 0.16  | 0.15   | 0.12   | 0.39  | 0.34  |
| ROA                                   | 0.10  | 0.10   | 0.08   | 0.16  | 0.14  |
| Margen de ganancia                    | 0.11  | 0.11   | 0.11   | 0.13  | 0.12  |
| Días promedio de cobranza             | 106x  | 38x    | 22x    | 28x   | 18x   |
| Días de rotación de inventarios       | 78x   | 95x    | 116x   | 122x  | 100x  |
| Días de promedio de cuentas por pagar | 155x  | 64x    | 77x    | 70x   |       |
| Rotación de activo fijo               | 0.91  | 1.21   | 1.06   | 0.94  | 2.12  |
| Costo medio de capital ponderado      | 7,277 | 4,514  | -1,927 | 6,755 | 9,268 |
| % Pasivo                              | 42    | 33     | 31     | 59    | 60    |
| % Patrimonio                          | 58    | 67     | 69     | 41    | 40    |

*Nota.* Expresado en S/. porcentajes, y días según aplique. Tomado de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2013 y al 31 de Diciembre de 2012,” por Ernst & Young, 2014, Lima, Perú: Autor; de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2011 y al 31 de Diciembre de 2010,” por Ernst & Young, 2012, Lima, Perú: Autor; y de “Información Financiera Auditada al 31 de Diciembre de 2009, y al 31 de Diciembre de 2008,” por Ernst & Young, 2010, Lima, Perú: Autor.

Con respecto a los ratios de apalancamiento operativo de la empresa, el promedio de los cinco años bajo revisión es de 1.69x, lo cual significa que por cada 1% de incremento en las ventas, las ganancias antes de interés e impuestos cambiarían un 1.69%. Asimismo, en el hipotético caso de que las ventas se incrementen en un 10%, las ganancias antes de intereses e impuestos lo harían en un 16.9%. Por otro lado, con relación al apalancamiento financiero de la empresa, el promedio es de 1.98x, lo cual significa que la empresa puede llegar a presentar una variación de 1.98% de las utilidades disponibles para las acciones comunes por cada 1% de variación en las ganancias antes de intereses e impuestos.

En relación a los ratios de actividades, el período promedio de cobranza se ha incrementado en los cinco años bajo análisis, de 18 días de cobranzas en 2009 a 106 días en 2013. Este resultado no es bueno para la empresa dado que debe contar con más liquidez para poder autofinanciarse. Asimismo, el ratio de rotación de inventario mejoró en el último año a 78 días que es el tiempo estimado para que las existencias de la compañía roten al 100% del almacén, debido a la parada parcial de la planta III por un período de cuatro meses ocasionado por la disminución de ventas de su subsidiaria en Chile. El ratio de rotación de activo fijo ha sido variable, dando como resultado en 2013 S/.0.91 en comparación a S/.1.21 en 2012; esto se debió a las adquisiciones de un terreno industrial, vehículos para la gerencia, y maquinaria en curso por un de importe total aproximado de S/.24 millones.

Adicionalmente, los días de rotación de cuentas por pagar mejoraron de 70 días en 2009 a 155 días en 2013, lo cual significa que la empresa está aprovechando el crédito que le ofrecen sus proveedores. El capital de trabajo de la compañía se ha incrementado durante los últimos años en un 61% de S/.4.5 millones a S/.7.2 millones en 2012 y 2013 respectivamente; lo cual beneficia a la Compañía puesto que disminuye el riesgo de insolvencia.

Con respecto a la estructura de costeo, está compuesto por costos fijos, variables, y mixtos. Entre los más importantes costos variables, está la materia prima directa (i.e., arcilla y esmaltes), insumos de empaque, y gas natural. Los costos fijos están conformados por la mano de obra de los operarios, depreciación, mantenimiento de planta, y el servicio tercerizado del operador logístico. Por último, como costos mixtos, el consumo de luz y agua. Asimismo, las existencias están valuadas al costo o valor neto de realización, el menor, lo cual comprende el precio de venta estimado por la Gerencia menos los costos relacionados para poner la existencia a la venta más los gastos de comercialización y distribución. El costo es estándar, y es determinado sobre la base de un promedio ponderado.

La compañía tiene registrado en 2013 como provisión la suma de S/.1'636,000 como contingencia tributaria y laboral surgida del curso de sus actividades. El reparto de dividendos a los accionistas se reconoce como pasivos en los estados financieros en el período que estos sean aprobados por el Directorio de la empresa; esto se realiza una vez al año siguiendo el procedimiento de ley. La empresa no cotiza en bolsa. El sistema contable que actualmente utiliza la compañía es JD Edwards, sistema integrado que comprende módulos contables, administrativos, planeamiento, y de producción. El sistema de costo se lleva por separado a través de tablas dinámicas. La empresa está en plan de implementación de SAP el cual se espera culminar en 2016. La cartera morosa corresponde el 4% y 6% del total de cuentas por cobrar comerciales al culmino de 2013 y 2012 respectivamente, lo cual es considerado un bajo porcentaje que se espera disminuya en 2% en los próximos años.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La política de contratación que aplica Cerámica San Lorenzo es la de empleo temporal, debido a que la convocatoria depende de la necesidad productiva de la empresa, y porque de esta forma evita aplicar disposiciones legales que afecten la liquidez de la empresa.

Existe falta de mano de obra calificada en el mercado y el costo por el servicio es alto. El proceso de selección de personal ocurre de acuerdo con las competencias y calificaciones profesionales requeridas por las diferentes áreas de la Compañía. El año 2015 inició sus operaciones con una fuerza laboral de 693 personas entre obreros, funcionarios, y empleados, contando con un sindicato llamado el Sindicato de Trabajadores de Cerámica San Lorenzo (SINTRACESANLO). Al 2015, este Sindicato es uno de los principales problemas que enfrenta la Empresa. La relación que sostiene Cerámica San Lorenzo con este Sindicato es tensa debido a que los trabajadores que conforman este se encuentran insatisfechos con los incrementos salariales. En los últimos años la compañía ha buscado tener una participación activa con este Sindicato para poder conciliar y realizar acuerdos que lleguen cumplir los objetivos de ambas partes.

La retención del talento también es uno de los temas fundamentales para la empresa, normalmente la industria presenta alta rotación de personal, y en Cerámica San Lorenzo se tiene esto monitoreado muy de cerca. La empresa presenta cuatro tácticas en cuanto a personal técnico: (a) mejoras continúa en clima organizacional, (b) líneas de carrera, (c) capacitaciones constantes, y (d) comunicación interna frecuente para mantener la motivación de los trabajadores. Al 2015, la empresa Cerámica San Lorenzo enfatizó más en las capacitaciones y desarrollo personal-profesional de sus trabajadores ascendiendo a 4,849 horas mensuales de capacitación cuya inversión es de S/.49,055.39. Por otro lado, la compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional bajo la Norma OHSAS 18001 desde el año 2012, el objetivo de este sistema es implementar un método sistemático para eliminar o reducir los riesgos a la seguridad y salud, a los que puede estar expuesto el personal en su lugar de trabajo.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Cerámica San Lorenzo utiliza como plataforma tecnológica en sistemas de información el *enterprise resource planning* [sistema de planificación de recursos empresariales] (ERP, por sus siglas en inglés) JD Edwards, el cual le permite gestionar todos sus procesos de forma global e integrada; esto a la vez se encuentra instalado en Cerámica Cordillera de Chile, ambas del mismo Grupo Etex. La decisión de implementar esta tecnología nació debido a que no contaban con sus procesos integrados y la falta de un esquema de flujo de información en el ámbito global. Anteriormente, las unidades de negocio se manejaban independientemente, donde la unidades de Producción, Comercialización, Finanzas, y Gerencial generaban un 25% más de gastos operativos y administrativos. Es por ello que nace la necesidad de aplicar una estrategia que les permitiera contar con un sistema integrado para mejorar y agilizar la comunicación con todas las áreas que involucre a todos sus procesos productivos.

La idea era reducir esfuerzos y contar con información de calidad y en tiempo real para llevar un mejor control de la producción y gestión de la empresa, detectando posibles debilidades para su posterior solución. El resultado una vez implementada esta plataforma tecnológica fue la optimización del tiempo y esfuerzos en un 25% de ahorro en tiempo, costos operativos, y administrativos; y 30% en la reducción de tiempos de procesos. La decisión de esta implementación le permitió a la empresa agregar valor, llevándola a la vanguardia de la tecnología.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Cerámica San Lorenzo se moderniza invirtiendo en lo último en tecnología como la impresión digital de revestimientos de cerámicos Inkjet, que permite producir una amplia variedad de diseños en las cerámicas y brinda mejor acabado. Es la única empresa que

produce porcelanato nacional y desarrolla piezas decorativas como zócalos, listelos, mosaicos, insertos, y tacos. Además ha ampliado su capacidad productiva con su tercera planta en Lurín con una capacidad de 800,00 m<sup>2</sup> para la demanda nacional y extranjera. Asimismo, la tecnología Inkjet ha permitido que Cerámica San Lorenzo en 2015 desarrolle cuatro nuevas líneas innovadoras de cerámicos y porcelanatos: (a) Smart Tile, (b) Porcelanato Iron Tile, (c) Gres Porcelánico, y (d) Parketon. La tecnología Smart Tile cuenta con 10 novedosos diseños de porcelanatos que han sido fabricados con la impresión digital Inkjet. Esta tecnología brinda un pulido perfecto conservando el brillo de los porcelanatos sin la necesidad de recurrir al sellador como los porcelanatos tradicionales que necesitan que se les aplique sellador cada seis meses para evitar que se opaquen o se manchen de forma indeleble. Esta tecnología desarrollada por Cerámica San Lorenzo ha causado importante aceptación por parte de los arquitectos, diseñadores, y profesionales en la decoración de interiores.

Por otro lado, Gres Porcelánico creado con tecnología +DR (i.e., más densidad y más resistencia), consta de cerámicos resistentes a la absorción del agua y la humedad. Estas cerámicas son resistentes a la abrasión y a los cambios bruscos de temperatura. Sus diseños y texturas imitan cualquier material natural como la madera, piedra, mármol, y granito. La línea de Parketon se compone de gres porcelánicos con formatos de 20x60 cm y presentan diseños de maderas con acabados brillantes. Asimismo, el Porcelanato Iron Tile se presenta en formatos más grandes (59x59 y 20x120 cm) y son elaborados a partir de arcilla roja con un alto contenido en hierro que brinda a los cerámicos una resistencia superior a los tradicionales.

Finalmente, Cerámica San Lorenzo presenta un importante avance de innovación tecnológica con su línea antibacterial que consiste en un tratamiento especial durante su proceso de elaboración contando con un material fotocatalítico para su tratamiento de

fabricación que brinda las propiedades antibacteriales contribuyendo con la salud y bienestar de los consumidores finales.

#### 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores internos de Fortalezas en la cual se identifican las fortalezas y debilidades de Cerámica San Lorenzo. En la mencionada matriz se han identificado los factores que son claves para el desarrollo de las estrategias de largo plazo que permitirán alcanzar los objetivos a corto y largo plazo de la Empresa.

Tabla 15

##### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Cerámica San Lorenzo*

| Factores internos clave  | Peso | Valor | Pond. |
|--|------|-------|-------|
| Fortalezas   |      |       |       |
| F1. Pertenece al Comité de la Industria del Vidrio, Cerámica, Refractarios, y Afines de la SNI que vela por el desarrollo industrial del sector. | 0.05 | 3     | 0.09  |
| F2. Más de 15 años de experiencia en exportaciones de cerámicas en países sudamericanos como Chile y Ecuador.                                    | 0.15 | 4     | 0.4   |
| F3. Tiene lo último en tecnología de impresión “Inkjet”.   | 0.15 | 4     | 0.6   |
| F4. Mantiene el segundo lugar en volumen de ventas a nivel nacional.   | 0.05 | 3     | 0.12  |
| F5. Infraestructura moderna en tres plantas de producción con capacidad de atender el mercado local y extranjero.                                | 0.15 | 4     | 0.6   |
| F6. Tiene certificaciones internacionales ISO14001 y OHSAS 18000.  | 0.05 | 3     | 0.15  |
| Subtotal   | 0.60 |       | 2.25  |
| Debilidades  |      |       |       |
| D1. No contar con un sistema informático integrado moderno.  | 0.05 | 2     | 0.1   |
| D2. Alta rotación en la mano de obra.  | 0.05 | 1     | 0.05  |
| D3. Ausencia de certificación del proceso de fabricación.  | 0.05 | 2     | 0.1   |
| D4. Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución agentes intermediarios y mayoristas.                                      | 0.15 | 1     | 0.15  |
| D5. Ausencia de marketing digital.   | 0.1  | 2     | 0.2   |
| Subtotal   | 0.40 |       | 0.60  |
| Total  | 1.00 |       | 2.56  |

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.



### 4.3 Conclusiones

Es de gran importancia identificar las fortalezas y amenazas. Entre las principales fortalezas de Cerámica San Lorenzo se encuentra la experiencia acumulada en las exportaciones de cerámicas en países de la región Andina como es Chile y Ecuador, lo cual le otorga la confianza suficiente para desarrollarse en nuevos mercados. Así mismo, la empresa tiene la capacidad de lanzar innovadores diseños a la medida de cada segmento del mercado debido a que cuenta con lo último de la tecnología de impresión.

Entre las principales debilidades que San Lorenzo debe contrarrestar se encuentran: la ausencia de certificación de su proceso de fabricación, de marketing digital, de un sistema informático integrado moderno, de canales de distribución débiles y alta rotación de mano de obra, la ausencia de una red eficaz de distribución, procesos de fabricación por optimizar que permitan reducir el número de mermas y devoluciones. Por el lado de los recursos humanos, se cuenta con personal especializado para las tareas de diseño, y definición de la composición química del producto final, pero por la parte de operarios, la tasa de rotación es muy alta, está pendiente en este sentido aplicar estrategias para la retención del personal, disminuir la alta rotación.

## Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Cerámica San Lorenzo

Los intereses de Cerámica San Lorenzo guardan relación con la visión indicada en el Capítulo II: “Al 2025, Cerámica San Lorenzo aumentara su participación en el mercado nacional de baldosas cerámicas recortando la brecha con el primer lugar de 13% a 6%.

Además será reconocida a nivel nacional así como en Sudamérica y EE.UU. por su innovación, calidad, y eficiencia operativa, mediante un sistema de producción y distribución socialmente responsable y sostenible”. Los intereses se van a alinear en las distintas áreas de la empresa, como por ejemplo:

- Incrementar las exportaciones de baldosas cerámicas en la región Andina y en EE.UU.;
- Producir modelos de diseños innovadores;
- Mejorar los procesos internos para conseguir rapidez en la atención y reducción de mermas;
- Entrenar a los cuadros técnicos en instituciones especializadas; y
- Respeto a los grupos de interés.

### 5.2 Potencial de Cerámica San Lorenzo

D'Alessio (2014) indicó que para determinar el potencial es necesario analizar las siete áreas funcionales clásicas (AMOFHIT) para buscar las competencias distintivas que marcan la diferencia: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística, e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y Tecnología e investigación y desarrollo (T).

**Administración y gerencia (A).** La empresa posee un cuadro gerencial con amplia experiencia en la industria de cerámicas baldosas y en el tema de exportaciones. Existe potencial para dirigir el cambio organizacional y transmitir la visión y lograr el compromiso de los involucrados. El desafío del área es conseguir mayor cantidad de distribuidores

mayoristas y venta al por menor o retail, hacer frente a la competencia de productos chinos y lograr reducir la brecha de distancia en participación de mercado con el líder de la industria local.

**Marketing y ventas (M).** El área de Marketing ha venido cumpliendo una labor destacada en la difusión de los diseños innovadores de la empresa así como la tecnología de vanguardia que utiliza, aprovecho la coyuntura del crecimiento económico para crecer en participación de mercado por medio de diversas campañas. En adelante tiene el desafío de actuar frente a un entorno de desaceleración, tiene el potencial para explotar diferentes canales, como el de internet, así como la organización de ferias y misiones comerciales en el extranjero que le permitan difundir más la marca.

**Operaciones, logística, e infraestructura (O).** En el aspecto de operaciones hay desafíos que Cerámica San Lorenzo debe afrontar: reducción de las devoluciones de productos defectuosos, reducción de mermas e incrementar su vez la eficiencia en el uso de maquinaria. Por el aspecto logístico debe buscar desarrollar una eficaz red de distribución .El potencial de crecimiento existe, teniendo como soporte la tecnología que se aplica a los cerámicos, pero también está relacionado con el éxito en los proyectos de reorganización y mejora de sus procesos internos, contar con personal capacitado y tener presente el desempeño de la competencia en estos aspectos.

**Finanzas y contabilidad (F).** Gracias al respaldo financiero del grupo Etex, la empresa ha podido ampliar su capacidad de producción durante la última década, sin embargo para la aplicación de las estrategias del presente plan se requerirá destinar un mayor presupuesto, lo que implica tener en cuenta los siguientes factores. (a) Desaceleración de la economía, (b) actual estancamiento del sector inmobiliario, y (c) direccionar mejor las inversiones.

**Recursos humanos (H).** Existe potencial para el crecimiento siempre que se cuente con el personal operativo capacitado e involucrado. La empresa cuenta actualmente con las certificaciones ISO14001 y OHSAS 18000, lo que demuestra preocupación por la seguridad de sus trabajadores. En las áreas clave se cuenta con personal experto en diseño de cerámicos, arquitectos y químicos industriales que velan por la calidad integral del productos hacia el consumidor.

**Sistemas de información y comunicaciones (I).** Existe potencial de crecimiento siempre que este soportado por un área de tecnología de información que este alineado a la estrategia de la empresa y pueda responder con rapidez a los cambios. La gestión del área más bien ha sido reactiva, faltan propuestas tecnológicas de explotación de información que permitan a la gerencia tomar de decisiones más rápido, faltan propuestas para explotar el canal de ventas por internet para llegar directamente a clientes finales.

**Tecnología e investigación y desarrollo (T).** En esta área Cerámica San Lorenzo tiene ventaja competitiva por utilizar tecnología de vanguardia que le permite desde hace varios años ofrecer diseños innovadores a los diferentes mercados. Existe potencial de crecimiento para hacer frente al desafío de ofrecer nuevos diseños a mercados exigentes como el de Estados Unidos.

### **5.3 Principios Cardinales de Cerámica San Lorenzo**

**Influencia de terceras partes.** Según D'Alessio (2013), este principio indica que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre existen terceras partes que intervienen directa o indirectamente.

San Lorenzo cuenta con el servicio de empresas contratistas de explotación y transporte de materia prima no ferroso que operan en el interior del país, importantes en el proceso productivo. Es decir, estas empresas tienen cierta influencia en la eficacia de la

producción. La materia prima esmalte que le da el valor agregado decorativo viene del exterior y son dos las empresas principales: (a) Colorobbia y (b) Esmalglass.

Asimismo, se cuenta con el abastecimiento de combustible de gas natural que es previsto por la empresa TgP, el cual es usado para el proceso de producción en Cerámica San Lorenzo (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015).

***Lazos pasados y presentes.*** Cerámica San Lorenzo pertenece al grupo belga Etex, grupo que tiene a su cargo distintas empresas relacionadas a acabados en Latinoamérica como Fibrocemento y Eternit, entre otras (Huanachín, 2012). Cerámica San Lorenzo empezó en Argentina trasladándose luego a Perú como un centro de venta el 27 de junio de 1996 importando productos de cerámica San Lorenzo Argentina y ocasionalmente de Cerámica Cordillera de Chile. Habiéndose desarrollado una red de distribución en el ámbito nacional e incrementándose la demanda del mercado, luego se crearon plantas en Colombia y México para finalmente exportar hacia Ecuador y EE.UU.

***Contrabalance de los intereses.*** Según D'Alessio (2014), es posible evaluar los intereses que tiene cada competidor mediante el contrabalance, de esta forma se podrá identificar si el conflicto de intereses afectará los planes de Cerámica San Lorenzo. El interés primordial de Cerámica San Lorenzo es incentivar sus ventas en el ámbito nacional mediante la introducción a nuevos mercados en provincias y desarrollando nuevos productos.

***Conservación de los enemigos.*** Según D'Alessio (2014), tener competidores no es malo, sino más bien exige en los participantes en la industria de baldosas cerámicas ser más exigentes con el cumplimiento de sus estándares y más competitivo en el mercado donde domina el concepto de liderazgo en precios. También cuenta con una organización sindical que labora dentro de la empresa.

En el mercado peruano, Cerámica San Lorenzo ocupa el segundo lugar en participación después de Cerámica Lima (MINCETUR, 2015). Ambas empresas cuentan con

modernas plantas de producción que les permiten abastecer el mercado local y también el de provincias. Algunas innovaciones en el mercado, como el caso de la aplicación de tecnología Inkjet ha tenido buena acogida, sin embargo esta innovación ha sido rápidamente limitada.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses de Cerámica San Lorenzo se presentan en la Matriz de Intereses de la Organización clasificándolos según su importancia (ver Tabla 16).

Tabla 16

##### *Matriz de Intereses de Cerámica San Lorenzo*

|   | Interés organizacional  | Intensidad de interés               |  |   |
|---|---|-------------------------------------|--|---|
|   |   | Vital                               | Importante                             | Periférico                                      |
| 1 | Incrementar las exportaciones de baldosas cerámicas a la región Andina y a EE.UU.               | * CELIMA                            | * Cerámicos Gala<br>** SIN,<br>** ADEX | ** Cliente Final,<br>** MINCETUR,<br>** PRODUCE |
| 2 | Producir modelos de diseños innovadores.  | * CELIMA                            | *Cerámicos Gala                        | **Cliente Final,<br>** INDECOPI                 |
| 3 | Mejorar los procesos internos para conseguir eficiencia, mejora continua y reducción de mermas. | ** Proveedores<br>** Distribuidores | * CELIMA                               | ** Cliente Final                                |
| 4 | Entrenar a los cuadros técnicos en instituciones especializadas.                                |                                     |  | ** SENCICO,<br>** Cliente final                 |
| 5 | Respeto a los grupos de interés.  |                                     | ** Proveedores<br>** Distribuidores    | **Cliente final                                 |

Nota. \*\* Intereses comunes; \* intereses opuestos.

#### 5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según su importancia, a continuación se presentan los Objetivos a Largo Plazo (OLP) que se buscan alcanzar en concordancia con la misión y visión de la empresa.

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1).** Al 2025, alcanzar el 40% de participación nacional en el mercado de baldosas cerámicas. En 2014 la participación nacional fue del 30%. Con el cumplimiento de este objetivo a largo plazo Cerámica San Lorenzo aumentara su participación en el mercado nacional recortando la brecha con el líder, CELIMA, de 13% a 6%.

**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2).** Al 2025, lograr el 40% de participación de exportaciones de baldosas cerámicas de origen peruano a los países de la región Andina. En 2014 la participación fue del 29%.

**Objetivo a largo plazo 3 (OLP3).** Al 2020, obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos. En 2014 las devoluciones de productos defectuosos llegaron al 7%.

**Objetivo a largo plazo 4 (OLP4).** Al 2025, alcanzar el 12% de participación del total de exportaciones peruanas a EE.UU. En 2014 se tuvo una participación del 6%.

## **5.6 Conclusiones**

La visión y misión permiten tener un amplio panorama de lo que se quiere conseguir como empresa. Estos aspectos deben estar alineados con sus intereses como empresa, la cual también debe estar alineada con los intereses de las comunidades vinculadas. También, el potencial con el que se cuenta desde que la empresa está ubicada en una zona estratégica como es el distrito de Lurín donde se provee energía de gas natural así como el uso racional del agua y los programas sociales hacen que Cerámica San Lorenzo sea una empresa socialmente responsable, con principios cardinales, y objetivos a largo plazo de acuerdo con la misión y visión de la empresa.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico está compuesto de matrices introducidas en capítulos anteriores, junto con nuevas matrices: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de Decisión Estratégica, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, (j) Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo, y (k) Matriz de Posibilidades de los Competidores. Estas matrices permiten completar el punto final de la formulación, lo cual es la primera etapa del proceso estratégico, es así que se eligen las estrategias (D'Alessio, 2014).

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se observa en la Tabla 17, la Matriz FODA está compuesta por cuatro componentes: (a) fortalezas, (b) oportunidades, (c) debilidades, y (d) amenazas. Estos componentes están relacionados a factores internos y externos de la organización. Las fortalezas y debilidades son factores internos y se caracterizan por el control que la organización puede tener sobre estos, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos ajenos a la organización. Estos cuatro componentes integrados generan estrategias agrupadas en cuatro cuadrantes: (a) Fortaleza y Oportunidades (FO), que se refiere a lo que se debe explotar; (b) Fortalezas y Amenazas (FA), referido a lo que se debe confrontar; (c) Debilidades y Oportunidades (DO), lo que se debe buscar; y (d) Debilidades y Amenazas (DA), lo que se debe evitar. La matriz FODA sirve como herramienta para generar las estrategias alineadas a los objetivos a largo plazo considerando los factores internos y externos.

#### ***Estrategias FO-Explotar.***

*FO1.* Producir cerámicos con diseños innovadores de acuerdo con las tendencias del mercado;

*FO2.* Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local;



*FO3.* Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País;

*FO4.* Incrementar la participación en mercados de EE.UU.; y

*FO5.* Establecer alianza estratégica con empresas constructoras e instituciones influenciadoras relacionadas a la decoración y diseño de interiores.

***Estrategias FA-Confrontar.***

*FA1.* Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal);

*FA2.* Desarrollo de mercados en países andinos;

*FA3.* Implementar la fabricación de cerámicos a partir de diseños personalizados; y

*FA4.* Producir diseños atractivos para el segmento femenino.

***Estrategias DO-Buscar.***

*DO1.* Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos;

*DO2.* Implementar el canal de ventas online;

*DO3.* Implementar certificaciones sobre los procesos de producción y gestión;

*DO4.* Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final; y

*DO5.* Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.

***Estrategias DA-Evitar.***

*DA1.* Implementar programas de retención del talento humano;

*DA2.* Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos; y

*DA3.* Establecer alianzas estratégicas con instituciones técnicas para contar con personal capacitado.

Tabla 17

## Matriz FODA

|               |   | Fortalezas (F)            |  | Debilidades (D)       |   |
|---------------|---|---------------------------|--|-----------------------|---|
|               |   | F1                        | Pertenece al Comité de la Industria del Vidrio, Cerámica, Refractarios, y Afines de la SNI que vela por el desarrollo industrial del sector.             | D1                    | No contar con un sistema informático integrado moderno.   |
|               |   | F2                        | Más de 15 años de experiencia en exportaciones de cerámicas en países sudamericanos como Chile y Ecuador.  | D2                    | Alta rotación en la mano de obra.   |
|               |   | F3                        | Tiene lo último en tecnología de impresión "Inkjet".   | D3                    | Ausencia de certificación del proceso de fabricación.   |
|               |   | F4                        | Mantiene el segundo lugar en volumen de ventas a nivel nacional.   | D4                    | Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución agentes intermediarios y mayoristas.                               |
|               |   | F5                        | Infraestructura moderna en tres plantas de producción con capacidad de atender el mercado local y extranjero.  | D5                    | Ausencia de marketing digital.  |
|               |   | F6                        | Tiene certificaciones internacionales ISO14001 y OHSAS 18000.  |                       |   |
| Oportunidades |   | Estrategias FO-Explotar   |  | Estrategias DO-Buscar |   |
| O1            | El TLC EE.UU.-Perú ha ampliado los flujos de comercio y empleo.   | FO1                       | Producir cerámicos con diseños innovadores de acuerdo con las tendencias del mercado (F1, F2, F3, F4, F5, O4, O5, y O6).                                 | DO1                   | Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos (D4, O4, y O6).   |
| O2            | El incremento del tipo de cambio del dólar beneficia a las exportaciones.                               | FO2                       | Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local (F3, F4, F5, O4, y O5).   | DO2                   | Implementar el canal de ventas online (D5, O1, O4, O6).   |
| O3            | El nivel de inflación es moderado y está controlado bajo los principios del BCRP.                       | FO3                       | Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del país (F3, F4, F5, O4, y O5).   | DO3                   | Implementar certificaciones sobre los procesos de producción y gestión (D1, D3, O5, y O6).  |
| O4            | Mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación.  | FO4                       | Incrementar la participación en mercados de EE.UU. (F3, F4, F5, F6, O2, O3, y O6).   | DO4                   | Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final (D4, D6, O5, y O6). |
| O5            | Cambios demográficos y sociales en la clase media influyen la industria de cerámicos                    | FO5                       | Establecer alianza estratégica con empresas constructoras e instituciones influenciadoras relacionadas a la decoración y diseño de interiores (F4 y O6). | DO5                   | Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas (D4 y O6).                 |
| O6            | Crecimiento moderado del sector construcción en Lima y provincias.                                      |                           |  |                       |   |
| Amenazas      |   | Estrategias FA-Confrontar |  | Estrategias DA-Evitar |   |
| A1            | China tiene el 30% de ventas de cerámica del mercado peruano como consecuencia del TLC Perú-China.      | FA1                       | Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal) (F3, F4, F5, y A1).  | DA1                   | Implementar programas de retención del talento humano (D2, A4, y A5).   |
| A2            | Los ingresos de los especialistas técnicos han aumentado en 6%.   | FA2                       | Desarrollo de mercados en países andinos (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A4, y A5).   | DA2                   | Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos (D1, D4, D5, y A3).                      |
| A3            | Incremento de ventas de productos sustitutos como los laminados.  | FA3                       | Implementar la fabricación de cerámicos a partir de diseños personalizados (A3, F2, y F5).   | DA3                   | Establecer alianzas estratégicas con instituciones técnicas para contar con personal capacitado (D2 y A5)                             |
| A4            | La desaceleración de la economía puede contraer el sector inmobiliario.                                 | FA4                       | Producir diseños atractivos para el segmento femenino (F2, F3, F4, F5, y A4).  |                       |   |
| A5            | Escasez de mano de obra calificada en comparación con otros mercados del sector (i.e., España, Brasil). |                           |  |                       |   |

## 6.2 Matriz Posición Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA se utiliza para determinar la postura estratégica más apropiada para la organización, mediante la combinación de sus dos ejes que combinan factores relativos a la industria y dos ejes que combinan factores relativos a la organización que forman cuatro cuadrantes y cada uno está asociado a una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2014).

La Tabla 18 muestra los factores que se evalúan para analizar a Cerámica San Lorenzo, y estos están agrupados en cuatro cuadrantes: (a) Fortaleza Financiera (FF), (b) Fortaleza de la Industria (FI), (c) Estabilidad del Entorno (EE), y (d) Ventaja Competitiva (VC).

De acuerdo con la Figura 13, el vector resultante en el polígono direccional muestra que Cerámica San Lorenzo se encuentra en el *cuadrante agresivo*. Este cuadrante es típico de una industria atractiva y donde el factor crítico es la fortaleza financiera, que para el caso de la empresa, se debe reforzar. Como primera estrategia intensiva se plantea el desarrollo del mercado interno, tratando de incrementar el consumo en provincias y para ello es importante llevar a cabo alianzas estratégicas con distribuidores locales. La segunda estrategia que se desprende del análisis de la matriz PEYEA es el desarrollo de mercados internacionales donde ya se tenga presencia, esto a través de un producto de calidad que tenga mayor valor para el cliente, y a un precio altamente competitivo.

## 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2013), la matriz BCG desarrollada por el grupo consultor Boston Consulting Group, relaciona las divisiones, subsectores, o productos, a partir de sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, y de la tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo.

Tabla 18

*Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |       |
|---|-------|
| 1 Cambios tecnológicos.                                     | 4     |
| 2 Variabilidad de la demanda.                               | 3     |
| 3 Rango de precios de productos competitivos.               | 4     |
| 4 Barrera de entrada al mercado.                            | 2     |
| 5 Rivalidad / presión competitiva.                          | 4     |
| 6 Elasticidad de precios de la demanda.                     | 5     |
| 7 Presión de los productos sustitutos.                      | 4     |
| Promedio (-6)   | -2.29 |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)       |       |
| 1 Participación en el mercado.                              | 5     |
| 2 Calidad del producto.                                     | 5     |
| 3 Ciclo de vida y reemplazo del producto.                   | 4     |
| 4 Innovación y tecnología.                                  | 3     |
| 5 Lealtad del consumidor.                                   | 3     |
| 6 Utilización de la capacidad de los competidores.          | 3     |
| 7 Precio del producto.                                      | 5     |
| 8 Integración vertical.                                     | 3     |
| 9 Velocidad de introducción de nuevos productos.            | 3     |
| Promedio (-6)   | - 2   |
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)      |       |
| 1 Retorno en la inversión.                                  | 4     |
| 2 Apalancamiento y endeudamiento.                           | 2     |
| 3 Liquidez.   | 3     |
| 4 Capital requerido frente a capital disponible.            | 3     |
| 5 Flujo de caja.  | 3     |
| 6 Facilidad de salida al mercado.                           | 4     |
| 7 Riesgo involucrado en el negocio.                         | 4     |
| 8 Rotación de inventarios.                                  | 2     |
| 9 Economías de escala y experiencia.                        | 4     |
| Promedio  | 3.22  |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |       |
| 1 Potencial de crecimiento.                                 | 4     |
| 2 Potencial de utilidades.                                  | 3     |
| 3 Estabilidad financiera.                                   | 3     |
| 4 Conocimiento tecnológico.                                 | 4     |
| 5 Utilización de recursos.                                  | 4     |
| 6 Intensidad de capital.                                    | 5     |
| 7 Facilidad de entrada al mercado.                          | 3     |
| 8 Productividad / utilización de la capacidad.              | 4     |
| 9 Poder de negociación de los productores.                  | 4     |
| Promedio  | 3.78  |

Nota. Factores: FF=3.22; VC=-2.22; EE=-2.29; FI=3.78. Vectores: Eje X (VC+FI): 1.56; Eje Y (EE+FF): 0.94.

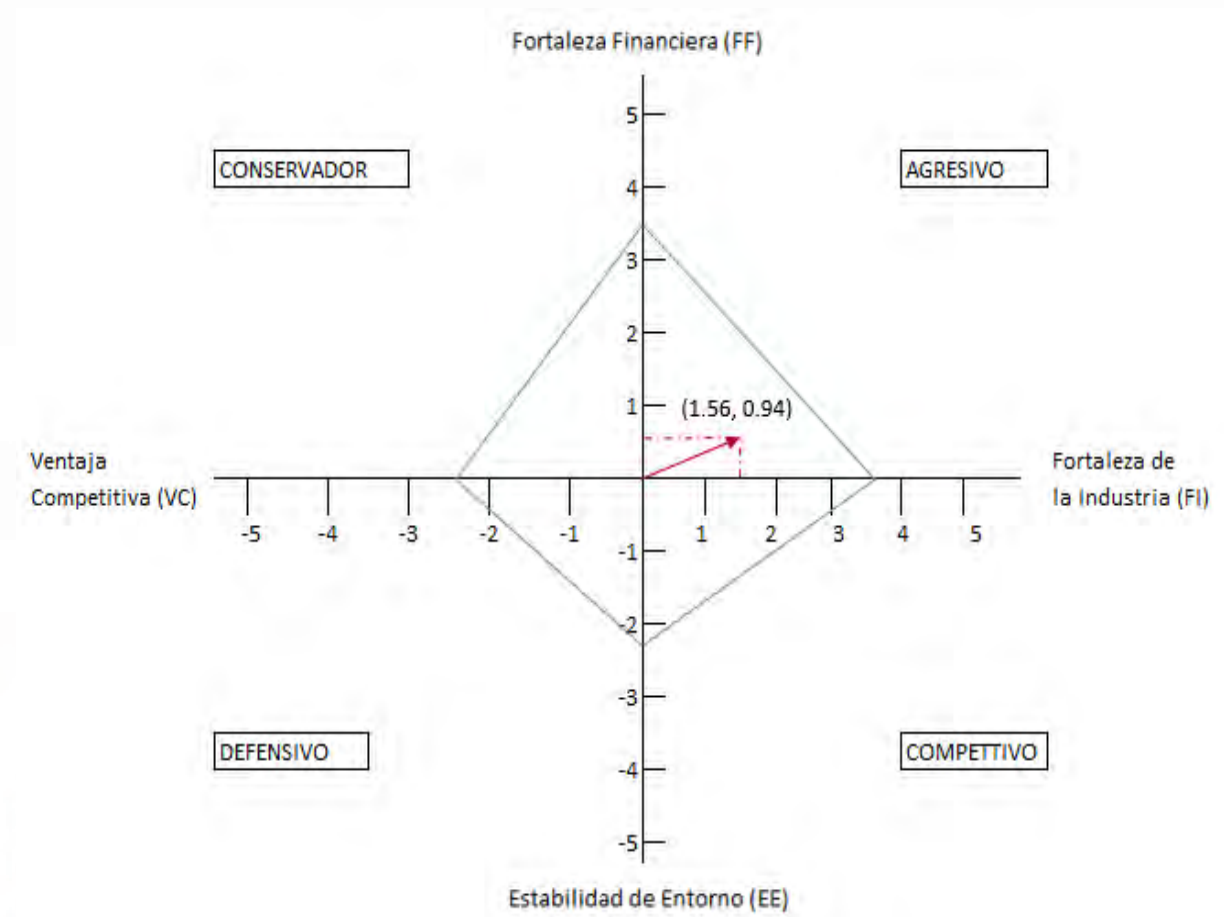


Figura 13. Matriz PEYEA.

Es un método de análisis estratégico diseñado para realizar una mejor planificación estratégica y tomar un enfoque para los distintos negocios o unidades estratégicas de negocio, y define si la viabilidad del negocio permite seguir invirtiendo, desinvertir, o incluso abandonar el negocio. De esta manera se genera cuatro cuadrantes: (1) *Signos de interrogación*, para una baja participación en el mercado y alto crecimiento en ventas; (2) *Estrellas*, para una alta participación en el mercado y alto crecimiento en ventas; (3) *Vacas Lecheras*, para una alta participación en el mercado y bajo crecimiento en ventas; y (4) *Perros*, para una baja participación en el mercado y bajo crecimiento en ventas. Según la Figura 14, Cerámica San Lorenzo tiene productos que están ubicados: (a) en el cuadrante *Estrella* están los porcelanatos y rectificados; (b) en el cuadrante *Vacas Lecheras* se encuentran los modelos geométricos y maderas, así como los decorativos como listelos,

insertos y cenefas; (c) en el cuadrante *Perros* están los modelos para baños; y (d) en el cuadrante *Signos de interrogación* están los modelos rústicos. A 2015 existen cuatro principales compañías en el mercado nacional de pisos y revestimientos cerámicos: (a) Corporación Cerámica con CELIMA, (b) Grupo Etex con Cerámica San Lorenzo, (c) Cerámica Kantu, y (d) Grupo Aris Industrial con Cerámicos Gala.



Figura 14. Matriz Boston Consulting Group.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 15 se muestra la posición de Cerámica San Lorenzo con respecto al tipo de estrategia que debe ejecutar, después de cruzar los resultados de las ponderaciones de las matrices MEFE (2.75) y MEFI (2.56). Asimismo, después de las ponderaciones MEFI y MEFE, los resultados caen sobre la celda V, y se recomiendan estrategias intensivas:

1. Desarrollo de mercados: Se recomienda la apertura de mercados geográficos adicionales. Cerámica San Lorenzo debe reforzar sus operaciones comerciales en otros países de la Región. La atracción de otros sectores del mercado se podrá lograr atrayendo a sectores socioeconómicos emergentes que están demandando viviendas a la industria de construcción tanto en Lima como en provincias.
2. Desarrollo de productos: El mercado cerámico se está moviendo hacia una nueva tendencia de porcelanatos de importante tamaño, mayores a formatos 60x60. Cerámica San Lorenzo debe innovar en su gama de este tipo de productos para mantener su posición de pioneros en porcelanatos en Perú. Para lograrlo deberá también mejorar su política de distribución y posicionamiento.

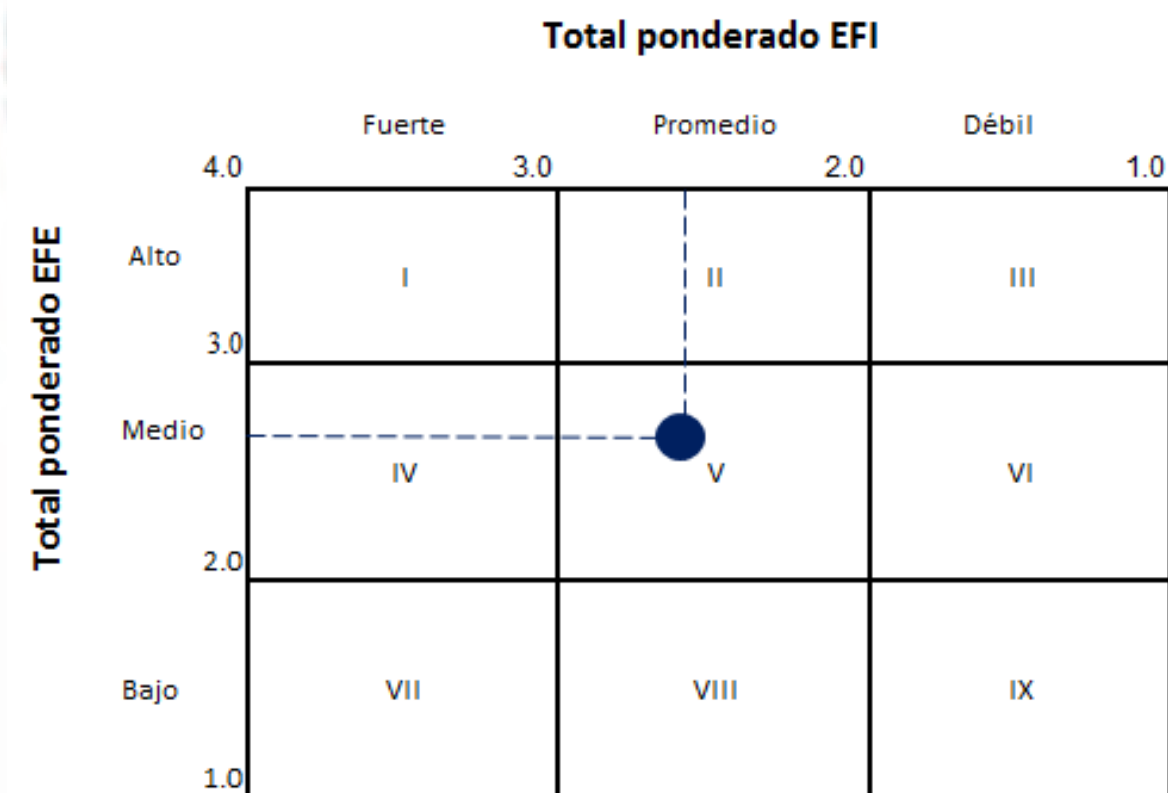


Figura 15. Matriz Interna Externa.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2014) la Matriz de Gran Estrategia (MGE) permite evaluar y tener mayor certeza al momento de hacer una elección apropiada de estrategias. En la Figura 16 se ubica a la empresa en el cuadrante II, lo que significa que tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, por ello las estrategias sugeridas que más se adaptan a la realidad de Cerámica San Lorenzo son: Desarrollo de mercados, Penetración de mercados y Desarrollo de Productos. Estas estrategias se detallan a continuación:

1. Desarrollo de mercados: Esta estrategia consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente se tienen. Para el mercado nacional, Cerámica San Lorenzo buscará introducir sus productos en las provincias donde la industria de construcción está creciendo, logrando alianzas con los distribuidores y retailers. Por el lado de los mercados internacionales, se busca incrementar las ventas en países como EE.UU.
2. Penetración en el mercado: Esta estrategia consiste en continuar con la línea de productos actual, y esforzarse a través de la fuerza de ventas y de la publicidad para lograr una mayor cifra de ventas. Cerámica San Lorenzo debe darle mayor importancia a los distribuidores de canal tradicional y mejorar la fuerza de ventas en los retailers actuales.
3. Desarrollo de productos: Esta estrategia consiste en vender nuevos productos en mercados actuales aprovechando la estructura comercial de la compañía. Cerámica San Lorenzo debe robustecer el portafolio de productos en diferentes niveles de precio y explotando múltiples texturas, colores, acabados, y estilos. La empresa cuenta con un alto nivel tecnológico para el desarrollo de nuevos productos, lo que debe aprovechar para aumentar el mix de sus productos y ofrecer variedad para cada proyecto de construcción. El mercado cerámico se está moviendo hacia una nueva tendencia de porcelanatos de importante tamaño, mayores a formatos 60x60.





Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) consolida las estrategias generadas en las matrices que precedieron tales como FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En esta matriz se analiza cada una de las estrategias con el objetivo de retener las que tengas tres o más repeticiones consideradas altamente recomendables para alcanzar los objetivos a largo plazo. Como se puede observar en la Tabla 19, de las 17 estrategias establecidas, la MDE prioriza 11 estrategias principales.

La matriz también presenta estrategias genéricas como son: (a) diferenciación; (b) enfoque en diferenciación; (c) nicho en diferenciación; (d) liderazgo en costos; (e) enfoque en costos; y (f) nicho en costos, que van a permitir una mejor selección de las estrategias específicas.

Tabla 19

## Matriz de Decisión Estratégica

| Estrategias genéricas |                           | Estrategias alternativas |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        |  |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             |    |   |      |       |     |    |    |       |   |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|----|---|------|-------|-----|----|----|-------|---|
| Diferenciación        | Enfoque en diferenciación | Nichos en diferenciación | Liderazgo en costos | Enfoque en costos | Nichos en costos | Integración vertical hacia adelante | Integración vertical hacia atrás | Integración horizontal | Intensiva de penetración en el mercado | Intensiva de desarrollo de mercado | Intensiva de desarrollo de productos | Diversificación concéntrica | Diversificación conglomerada | Diversificación horizontal | Aventura conjunta | Atrinchamiento / Reducción | Desposeimiento / Desinversión | Liquidación | Nº | Estrategias   | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |   |
|                       |                           |                          |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        |  |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | X  |   |      |       |     |    |    |       |   |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        |  | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 2  | Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.   | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        |  | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 3  | Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.   | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          |                     |                   | X                |                                     |                                  |                        | X                                      |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 4  | Incrementar la participación en mercados de EE.UU.  | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       | X                         |                          |                     |                   |                  | X                                   | X                                |                        |  |                                    |                                      |                             |                              | X                          |                   |                            |                               |             | 5  | Establecer alianza estratégica con empresas constructoras e instituciones influenciadoras relacionadas a la decoración y diseño de interiores | X    |       | X   |    |    |       | 2 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 6  | Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos.                          | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       | X                         |                          |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 7  | Implementar el canal de ventas online.  | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        |  | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 8  | Implementar certificaciones sobre los procesos de producción y gestión.   | X    |       |     |    | X  |       | 2 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  | X                                   |                                  |                        | X                                      |                                    | X                                    |                             |                              | X                          | X                 |                            |                               |             | 9  | Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.                            | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 10 | Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.                                   | X    |       | X   | X  | X  |       | 4 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  | X                      |  |                                    | X                                    |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 11 | Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).  | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 12 | Desarrollo de mercados en países andinos.   | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       | X                         |                          |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        |  | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 13 | Implementar la fabricación de cerámicos a partir de diseños personalizados.   | X    |       |     |    | X  |       | 2 |
|                       |                           | X                        |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      | X                                  |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 14 | Producir diseños atractivos para el segmento femenino.  | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        |  |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   | X                          |                               |             | 15 | Implementar programas de retención del talento humano.  | X    |       |     |    |    |       | 1 |
| X                     |                           |                          |                     |                   |                  |                                     |                                  |                        | X                                      |                                    |                                      |                             |                              |                            |                   |                            |                               |             | 16 | Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.   | X    | X     | X   | X  | X  |       | 5 |
|                       |                           |                          | X                   |                   |                  |                                     |                                  |                        |  |                                    |                                      |                             |                              | X                          |                   |                            |                               |             | 17 | Establecer alianzas estratégicas con instituciones técnicas para contar con personal capacitado.  | X    |       |     |    |    |       | 1 |

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a D'Alessio (2013) “la MCPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas. El puntaje se asigna según el grado en que se puede capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos en la organización mediante los factores clave de éxito.” (p.370) La Matriz MCPE utiliza la información de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG, GE, y la Matriz de Decisión. Una vez que se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades se tiene que determinar un puntaje de atraktividad a cada estrategia. Luego se multiplica el puntaje con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI para conseguir el total de calificaciones de atractivo y luego se suman los totales de calificaciones de atractivo. Aquellas que tengan una suma mayor que cinco serán las estrategias más fuertes a ser desarrolladas (D'Alessio, 2013).

De acuerdo al análisis realizado se identificaron que 11 de las 17 estrategias provenientes de la Matriz GE son aceptadas por tener un puntaje mayor que cinco. Estas once estrategias son: (a) producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local; (b) penetración de mercado en provincias, especialmente norte y sur del País; (c) incrementar la participación en mercados de EE.UU.; (d) reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos; (e) implementar el canal de ventas online; (f) concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final ; (g) aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas; (h) subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal); (i) desarrollo de mercados en países andinos ; (j) producir diseños atractivos para el segmento femenino; y (k) aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos. La Tabla 20 muestra a detalle el resultado de la matriz. La Tabla 20 muestra a detalle el resultado de la matriz.

Tabla 20

*Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico*



### **6.8 Matriz Rumelt (MR)**

La matriz Rumelt permite realizar una evaluación de las estrategias retenidas para Cerámica San Lorenzo. Esta evaluación consiste en que las 11 estrategias propuestas cumplan con los cuatro criterios planteados por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Si alguna estrategia no cumple con los cuatro requisitos existirá el riesgo de impactar negativamente el desempeño de las áreas críticas durante la etapa de implementación (D'Alessio, 2013).

La Tabla 21 muestra el análisis realizado y concluye que las 11 estrategias cumplen los cuatro criterios propuestos por la Matriz de Rumelt, esto significa que presentan objetivos y políticas mutuamente consistentes. Las once estrategias analizadas buscan adaptarse al entorno y problemática que Cerámica San Lorenzo afronta actualmente, así como reforzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

En la Tabla 22 se muestra la Matriz de Ética que analiza las 11 estrategias finales escogidas para Cerámica San Lorenzo, estas han sido contrastadas en relación a los criterios éticos de derechos a: (a) la vida, (b) la propiedad, (c) el libre pensamiento, (d) la privacidad, (e) la libertad de conciencia, (f) hablar libremente, y (g) el debido proceso.

Por otra parte, las estrategias también fueron evaluadas en cuanto a los aspectos de la justicia y se refieren a: (a) el impacto en la distribución, (b) la equidad en la administración, y (c) las normas de compensación. El último aspecto es el utilitarismo y comprende: (a) los fines y resultados estratégicos, y (b) los medios estratégicos empleados (D'Alessio, 2013). Finalmente, mediante la auditoría de ética que permite esta tabla, se verificó que las 11 estrategias seleccionadas son adecuadas, debido a que no violan los criterios éticos relacionados a los derechos humanos, ni aspectos de justicia y más bien promueven los resultados estratégicos y los medios estratégicos empleados.

Tabla 21

*Matriz de Rumelt*

|    | Estrategia específica  | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|----|--|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| 1  | Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.  | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 2  | Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.                                      | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 3  | Incrementar la participación en mercados de EE.UU.   | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 4  | Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos. | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 5  | Implementar el canal de ventas online.   | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 6  | Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.   | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 7  | Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.          | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 8  | Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).                             | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 9  | Desarrollo de mercados en países andinos.  | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 10 | Producir diseños atractivos para el segmento femenino.   | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| 11 | Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.                        | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |

Tabla 22

## Matriz de Ética

| Estrategia   | 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 Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.  | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 2 Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.                                      | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 3 Incrementar la participación en mercados de EE.UU.   | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 4 Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos. | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 5 Implementar el canal de ventas online.   | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 6 Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.   | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 7 Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.          | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 8 Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).                             | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 9 Desarrollo de mercados en países andinos.  | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 10 Producir diseños atractivos para el segmento femenino.  | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |
| 11 Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.                       | Neutral                         | Neutral                              | Neutral                                    | Neutral                               | Neutral   | Neutral                                   | Neutral                                 | Neutral                    | Neutral                      | Neutral                | Promueve                        | Promueve                      |

## 6.10 Estrategia Retenidas y de Contingencia

Después de haber utilizado las matrices de Decisión, MCPE, Rumelt, y de Ética, se separan las estrategias en dos grupos principales: (a) Estrategias Retenidas, las ocho que quedan después de la Matriz de Ética; y (b) Estrategias de Contingencia, estas se guardan como opciones a utilizar si las Estrategias Retenidas no funcionan. La Tabla 23 resume que quedaron seis Estrategias de Contingencia que fueron eliminadas en la MDE, y son las que se deben aplicar en caso las Estrategias Retenidas no generen los resultados deseados.

Tabla 23

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

| Estrategias retenidas       |   |
|-----------------------------|---|
| FO1                         | Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.   |
| FO3                         | Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.   |
| FO4                         | Incrementar la participación en mercados de EE.UU.  |
| DO1                         | Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos.                          |
| DO2                         | Implementar el canal de ventas online.  |
| DO4                         | Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.                            |
| DO5                         | Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.                                   |
| FA1                         | Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).  |
| FA2                         | Desarrollo de mercados en países andinos.   |
| FA4                         | Producir diseños atractivos para el segmento femenino.  |
| DA2                         | Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.   |
| Estrategias de contingencia |   |
| FO2                         | Producir cerámicos con diseños innovadores de acuerdo con las tendencias del mercado.   |
| FO5                         | Establecer alianza estratégica con empresas constructoras e instituciones influenciadoras relacionadas a la decoración y diseño de interiores |
| DO3                         | Implementar certificaciones sobre los procesos de producción y gestión.   |
| FA3                         | Implementar la fabricación de cerámicos a partir de diseños personalizados.   |
| DA1                         | Implementar programas de retención del talento humano.  |
| DA3                         | Establecer alianzas estratégicas con instituciones técnicas para contar con personal capacitado.  |

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

La Tabla 24 muestra que los objetivos a largo plazo se alcanzarán con las estrategias específicas finales. No se evidenciaron casos en los cuales la estrategia no alcance ninguno de los objetivos a largo plazo. Aquellas estrategias que no pasaron las matrices anteriores han sido catalogadas como Estrategias de Contingencia.



Tabla 24

## Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

| Visión. Al 2025, Cerámica San Lorenzo aumentara su participación en el mercado nacional de baldosas cerámicas recortando la brecha con el primer lugar de 13% a 6%. Además será reconocida a nivel nacional así como en Sudamérica y EE.UU. por su innovación, calidad, y eficiencia operativa, mediante un sistema de producción y distribución socialmente responsable y sostenible. |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| Estrategias  | OLP1. Al 2025, alcanzar el 40% de participación nacional en el mercado de baldosas cerámicas. En 2014 la participación nacional fue del 30%. | OLP2. Al 2025, lograr el 40% de participación de exportaciones de baldosas cerámicas de origen peruano a los países de la región Andina. En 2014 la participación fue del 29%. | OLP3. Al 2020, obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos. En 2014 las devoluciones de productos defectuosos llegaron al 7%. | OLP4. Al 2025, alcanzar el 12% de participación del total de exportaciones peruanas a EE.UU. En 2014 se tuvo una participación del 6%. |
| 1 Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.  | X  |  | X   |  |
| 2 Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.  | X  |  | X   |  |
| 3 Incrementar la participación en mercados de EE.UU.   |  |  | X   | X  |
| 4 Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos.   | X  |  |   |  |
| 5 Implementar el canal de ventas online.   | X  | X  |   | X  |
| 6 Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.   | X  |  |   |  |
| 7 Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.  | X  |  |   |  |
| 8 Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).   | X  | X  |   | X  |
| 9 Desarrollo de mercados en países andinos.  |  | X  |   |  |
| 10 Producir diseños atractivos para el segmento femenino.  | X  | X  | X   | X  |
| 11 Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.   | X  | X  | X   | X  |

## 6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite realizar el análisis de posibles estrategias mediante un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos, y entrantes, lo que permite implementar mejores estrategias evaluando las posibles acciones que la competencia pueda realizar. En este caso se analizan los competidores directos ubicados en la misma Región para conocer el grado de reacción que tendrían según la estrategia analizada. La finalidad es mejorar la implementación de las estrategias. La Tabla 25 resume las reacciones más probables de los competidores (i.e. Corporación Lima y Cerámicos Gala) con relación a las 11 estrategias retenidas.

Tabla 25

### *Matriz de Posibilidades de los Competidores*

| Estrategias específicas  | Posibilidad de Cerámica Lima | Posibilidad de Cerámicos Gala |
|--|------------------------------|-------------------------------|
| 1 Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local.  | Indiferente                  | Indiferente                   |
| 2 Penetración de mercado en provincias, especialmente en el norte y sur del País.                                      | Participar                   | Indiferente                   |
| 3 Incrementar la participación en mercados de EE.UU.   | Participar                   | Indiferente                   |
| 4 Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos. | Indiferente                  | Participar                    |
| 5 Implementar el canal de ventas online.   | Participar                   | Participar                    |
| 6 Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final.   | Indiferente                  | Participar                    |
| 7 Aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas.          | Participar                   | Participar                    |
| 8 Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal).                             | Indiferente                  | Indiferente                   |
| 9 Desarrollo de mercados en países andinos.  | Indiferente                  | Participar                    |
| 10 Producir diseños atractivos para el segmento femenino.  | Participar                   | Participar                    |
| 11 Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.                       | Indiferente                  | Indiferente                   |

## 6.13 Conclusiones

Cerámica Son Lorenzo, como se describió en la Matriz FODA, presenta relativas fortalezas, pero con diferentes debilidades que se tienen que revertir con el transcurrir del

tiempo, con amenazas importantes que se tienen que minimizar y oportunidades que deben ser aprovechadas. El Proceso Estratégico ha permitido identificar un total de 11 estrategias, de las cuales quedan 11 Estrategias Retenidas y seis Estrategias de Contingencia.

Las Estrategias Retenidas se centran en estrategias intensivas como: (a) desarrollo de productos y (b) penetración de mercado:

1. Producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local;
2. Incrementar la participación de mercados de provincias, especialmente en el norte y sur del país ;
3. Incrementar la participación en mercados de EE.UU.;
4. Reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos;
5. Implementar el canal de ventas online;
6. Concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final ;
7. Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras que ofrezcan créditos para construcción y remodelación de viviendas;
8. Subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal);
9. Desarrollo de mercados en países andinos.
10. Producir diseños atractivos para el segmento femenino; y
11. Aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.

Estas estrategias cumplen con condiciones éticas y no infringen ninguna norma y fueron analizadas especulando el comportamiento de los competidores locales, internacionales, y posibles entrantes.

Las Estrategias Retenidas se consideran sólidas y si se implementan correctamente y se hace un adecuado seguimiento por cerámica San Lorenzo, estas permitirán alcanzar la visión propuesta.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de finalizar el proceso de Formulación e Identificación de Estrategias, empieza el proceso de Implementación Estratégica que consiste en la puesta en marcha del proceso Estratégico, en ella se determina de una forma más específica los pasos que se deben seguir para alcanzar la visión de la organización (D'Alessio, 2013). En este capítulo es donde se desarrollan los objetivos a corto plazo (OCP), los cuales se plantean alineados a los objetivos a largo plazo (OLP). Todo este proceso de Implementación debe estar acompañado por políticas establecidas por la empresa, recursos disponibles, y con una estructura organizacional.

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Estos deben ser claros y verificables, por lo cual permiten ser medibles y lograr la eficacia y eficiencia deseada usando los recursos que proporciona la administración.

**OLPI.** Al 2025, alcanzar el 40% de participación nacional en el mercado de baldosas cerámicas. En 2014 la participación nacional fue del 30%.

**OCP 1.1.** Alcanzar desde 2016 un incremento de la participación de mercado nacional a un ritmo promedio de 1% anual hasta el 2020 y 1.5 % anual hasta el 2025.

**OCP 1.2.** Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas online en un 2% anual.

**OCP 1.3.** Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes distribuidores-mayoristas en un 3% anual. . En 2014 la participación nacional fue del 30%.

**OCP 1.4.** Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes retailers en un 3% anual.

*OCP 1.5.* Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes corporativos en un 5% anual.

**OLP2.** Al 2025, lograr el 40% de participación de exportaciones de baldosas cerámicas de origen peruano a los países de la región Andina. En 2014 la participación fue del 29%.

*OCP 2.1.* Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Chile de un 2% anual hasta el 2020 y de 3% hasta el 2025.

*OCP 2.2.* Aumentar la capacidad instalada de planta en un 15% para 2020.

*OCP 2.3.* Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Bolivia de un 3% anual.

**OLP3.** Al 2020, obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos. En 2014 las devoluciones de productos defectuosos llegaron al 7%.

*OCP 3.1.* Reducir en 1% anual, las devoluciones de ventas de productos defectuosos hasta el 2020 y llegar a 0% hasta el 2025.

*OCP 3.2.* Reducir en 1% anual la cantidad de mermas en el proceso de producción.

*OCP 3.3.* Alcanzar a 2020 cero retrasos en entregas de productos terminados a cliente.

*OCP 3.4.* Lograr una Eficiencia General de los Equipos de 88% a 2020 con un incremento de 5% anual. En 2014 el valor fue 70%. El *Overall Equipment Efficiency* [Eficiencia General de los Equipos] (OEE, por sus siglas en inglés) es una razón porcentual que sirve para medir la eficiencia productiva de la maquinaria industrial.

*OCP 3.5.* Contratar desde 2016 a un instituto de primer nivel que capacite a nivel técnico al personal clave del proceso de producción sobre diseño y fabricación de cerámicas baldosas.

**OLP4.** Al 2025, alcanzar el 12% de participación del total de exportaciones peruanas a EE.UU. En 2014 se tuvo una participación del 6%.

*OCP 4.1.* Implementar desde 2016 hasta 2025 al menos 10 centros de ventas en EE.UU.

*OCP 4.2.* Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las exportaciones en un 3% anual hasta el 2020 y en 5% hasta el 2025.

*OCP 4.3.* Realizar anualmente dos ferias anuales de promoción desde 2018 hasta 2025 para exponer los nuevos diseños.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2014). La correcta asignación de los recursos permitirá la determinación del plan a seguir. Los recursos son tangibles, intangibles, y humanos. En la Tabla 26 se muestra el detalle de los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son el medio que regula las acciones de la organización y encamina las estrategias al logro de la visión. Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotan el accionar en las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2014):

- P1. Mejora continua;
- P2. Capacitación e incentivos a la mano de obra directa;
- P3. Gestión basada en un Tablero de Control Balanceado;
- P4. Establecer estándares de calidad mundial;
- P5. Revisión de condiciones de acceso al mercado;
- P6. Capacitación e incentivos a la fuerza de ventas;

- P7. Promover convenios con asociaciones e institutos;
- P8. Implementar Plan de Comunicación y Marketing;
- P9. Mantenimiento de acuerdos y condiciones con clientes (i.e., distribuidores, retails, y clientes corporativos);
- P10. Gestión de proveedores; y
- P11. Reposición de materiales y stock de seguridad.

La Tabla 27 muestra las políticas que se aplican a cada estrategia.

#### **7.4 Estructura de Cerámica San Lorenzo**

La Gerencia está encabezada por el Gerente General seguido de seis gerentes quienes son claves para cumplir los objetivos de la empresa. La Gerencia Comercial se encarga de las actividades relacionadas a las colocaciones, búsqueda de nuevos clientes exclusivos, ventas, y promociones de sus productos. Adicionalmente a ellos, atiende la parte logística y abastecimiento, haciendo uso del trato directo con los clientes y proveedores. La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de implementar y gestionar las actividades requeridas para trabajar con el capital humano. Asimismo, se encarga del entrenamiento, contratación de trabajadores temporales, y comunicación dentro de la organización.

La Gerencia de Marketing se encarga de la imagen institucional de la organización, desarrollo del ciclo de los productos, y promoción de la marca a través de diversos canales de difusión. Las Gerencias de Planta se encargan de la parte operativa del proceso productivo de productos intermedios y finales, así como del mantenimiento de sus equipos. La Empresa cuenta con tres gerencias de producción, una por cada planta y que a su vez están conformadas por tres jefaturas cada una: (a) jefatura de cerámica, (b) producción, y (c) mantenimiento (ver Figura 10).

Tabla 26

## Recursos Asignados para los Objetivos a Corto Plazo

| Objetivo a largo plazo (OLP) |  | Recursos   |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Objetivo a corto plazo (OCP) |  | Tangibles  | Intangibles  | Humanos  |
| OLP1                         | A 2025, alcanzar el 40% de participación nacional en el mercado de baldosas cerámicas. En 2014 la participación nacional fue del 30%.  |  |  |  |
| OCP 1.1                      | Alcanzar desde 2016 un incremento de la participación de mercado nacional a un ritmo promedio de 1% anual hasta el 2020 y 1.5 % anual hasta el 2025.                           | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística  |
| OCP 1.2                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas online en un 2% anual.   | Incremento de inversión en tecnología de la información en un 100% adicional.            | Desarrollo de <i>know how</i> para cumplimiento de 100% estrategias. | Gerencia de marketing-logística.                         |
| OCP 1.3                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes distribuidores-mayoristas en un 3% anual.  | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |
| OCP 1.4                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes retailers en un 3% anual.  | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística  |
| OCP 1.5                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes corporativos en un 5% anual.   | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |
| OLP2                         | A 2025, lograr el 40% de participación de exportaciones de baldosas cerámicas de origen peruano a los países de la región Andina. En 2014 la participación fue del 29%.        |  |  |  |
| OCP 2.1                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Chile de un 2% anual hasta el 2020 y de 3% hasta el 2025.  | Incremento de 30% en inversión de marketing de producto y contrataciones en el exterior. | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |
| OCP 2.2                      | Aumentar la capacidad instalada de planta en un 15% para 2020.   | Inversión en proyecto de ampliación en 2 millones de dólares.                            | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de operaciones.                        |
| OCP 2.3                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Bolivia de un 3% anual   | Incremento de 30% en inversión de marketing de producto y contrataciones en el exterior. | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |
| OLP3                         | A 2020, obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos. En 2014 las devoluciones de productos defectuosos llegaron al 7%.   |  |  |  |
| OCP 3.1                      | Reducir en 1% anual, las devoluciones de ventas de productos defectuosos hasta el 2020 y llegar a 0% el 2025.  | Inversión en gestión de calidad, 20,000 dólares anuales.                                 | Implementación de ISO 9001 al 100% en el 2020.                       | Personal del área de operaciones.                        |
| OCP 3.2                      | Reducir en 1% anual la cantidad de mermas en el proceso de producción.   | Inversión en máquinas automáticas, 50,000 dólares anuales.                               | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de operaciones-Proyectos.              |
| OCP 3.3                      | Alcanzar a 2020 cero retrasos en entregas de productos terminados a clientes.  | Inversión en máquinas automáticas, 50,000 dólares anuales.                               | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de operaciones-Marketing-Logística.    |
| OCP 3.4                      | Lograr una Eficiencia General de los Equipos de 88% a 2020 con un incremento de 5% anual. En 2014 el valor fue 70%.  | Inversión en gestión de plan de mantenimiento total, 10,000 dólares anuales.             | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de operaciones-Marketing-Logística.    |
| OCP 3.5                      | Contratar desde 2016 a un instituto de primer nivel que capacite a nivel técnico al personal clave del proceso de producción sobre diseño y fabricación de cerámicas baldosas. | Inversión en gestión de plan de mantenimiento total, 10,000 dólares anuales.             | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de operaciones-Marketing-Logística.    |
| OLP4                         | A 2025, alcanzar el 12% de participación del total de exportaciones peruanas a EE.UU. En 2014 se tuvo una participación del 6%.  |  |  |  |
| OCP 4.1                      | Implementar desde 2016 hasta 2025 al menos 10 centros de ventas en EE.UU.  | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de <i>know how</i> para cumplimiento de 100% estrategias. | Personal del área de marketing.                          |
| OCP 4.2                      | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las exportaciones a EE.UU. en un 3% anual hasta el 2020 y 5% hasta el 2025.   | Inversión en desarrollo de la marca, 40,000 dólares anuales.                             | Desarrollo de liderazgo por cumplimiento de objetivos de 95%.        | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |
| OCP 4.3                      | Realizar anualmente dos ferias anuales de promoción en EE.UU. desde 2018 hasta 2025 para exponer los nuevos diseños.   | Incremento de inversión en marketing de 50% adicional con respecto al periodo anterior.  | Desarrollo de <i>know how</i> para cumplimiento de 100% estrategias. | Personal del área de marketing, operaciones y logística. |



Tabla 27

## Políticas de las Estrategias

| Políticas  | E1:<br>Producir<br>cerámicos<br>de óptima<br>calidad<br>para el<br>mercado<br>local | E2:<br>Penetración de<br>mercado en<br>provincias,<br>especialmente<br>en el norte y<br>sur del País | E3: Incrementar<br>la participación<br>en mercados de<br>EE.UU. | E4: Reorganizar el<br>canal de distribución<br>local: agentes<br>intermediarios-<br>mayoristas, para<br>atender mercados<br>desabastecidos | E5:<br>Implementar<br>el canal de<br>ventas online | E6: Concretar<br>acuerdos con<br>sus principales<br>distribuidores<br>de Lima y<br>provincias<br>para la venta<br>directa al<br>cliente final | E7: Aliarse<br>con una<br>entidad<br>financiera para<br>que faciliten<br>créditos de<br>construcción y<br>remodelación<br>de viviendas | E8:<br>Subcontratar<br>la fabricación<br>de<br>porcelanato<br>con<br>proveedor<br>chino<br>(integración<br>horizontal) | E9: Desarrollo<br>de mercados<br>en países<br>andinos | E10:<br>Producir<br>diseños<br>atractivos<br>para el<br>segmento<br>femenino | E.11:<br>Aumentar la<br>identificación<br>con la marca y<br>difundir los<br>atributos y<br>bondades de<br>sus productos |
|--|---|--|---|--|--|---|--|--|---|--|---|
| P1. Mejora continua.   | X   |  | X   | X  | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X   |
| P2. Capacitación e incentivos a la mano de obra directa.   | X   |  |   |  |  |   |  |  |   | X  |   |
| P3. Gestión basada en un Tablero de Control Balanceado.  | X   | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X  | X   | X  | X   |
| P4. Establecer estándares de calidad mundial.  | X   |  |   |  |  | X   |  | X  | X   | X  | X   |
| P5. Revisión de condiciones de acceso al mercado.  |   | X  | X   | X  | X  | X   |  |  | X   | X  | X   |
| P6. Capacitación e incentivos a la fuerza de ventas.   |   | X  | X   | X  | X  |   |  | X  |   |  |   |
| P7. Promover convenios con asociaciones e institutos.  |   | X  | X   |  |  |   | X  |  |   |  |   |
| P8. Implementar Plan de Comunicación y Marketing.  |   | X  | X   | X  | X  | X   |  | X  | X   | X  | X   |
| P9. Mantenimiento de acuerdos y condiciones con clientes (i.e., distribuidores, retails, y clientes corporativos). |   | X  | X   | X  | X  | X   | X  |  |   |  |   |
| P10. Gestión de proveedores.   | X   |  | X   |  | X  |   |  | X  |   | X  |   |
| P11. Reposición de materiales y stock de seguridad.  | X   |  | X   |  | X  | X   |  | X  |   | X  |   |

## 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En un contexto globalizado donde se generan cambios constantes para las empresas, el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es primordial para el desarrollo de las compañías, siendo pocas las firmas capaces de gestionar adecuadamente RSE y contribuir al desarrollo sostenible a través de la maximización del impacto positivo de la actividad empresarial. Según Kotler y Lee (2004, 2005), las empresas no cuentan con mecanismos sistemáticos para monitorear y entender las expectativas sociales de sus consumidores, y, por tanto, les resulta muy difícil evaluar el retorno de sus inversiones en iniciativas de RSE.

Conscientes de que las baldosas cerámicas, como cualquier producto de origen industrial, genera una serie de impactos ambientales a lo largo de todo su ciclo de vida (ver Tabla 28), San Lorenzo ha diseñado políticas ambientales como el uso más eficiente de los recursos naturales como la electricidad, el agua, y el gas. De esta manera, Cerámica San Lorenzo contrató los servicios de la compañía peruana Calidda para la provisión de gas natural empleando como fuente de energía principal el gas en todas sus plantas para la producción y desarrollo sostenible de la empresa. Asimismo, la compañía utiliza material reciclable en el empaquetamiento de sus productos y reutiliza las aguas residuales en su proceso de producción reduciendo el impacto ambiental y favoreciendo a la empresa a disminuir sus costos.

Para garantizar el buen desempeño en el sistema de gestión ambiental, Cerámica San Lorenzo fue certificado por las normas ISO 14001 Y OHSAS 18001 que respaldan el equilibrio del funcionamiento de la industria con el entorno ambiental. Además, la compañía ha ampliado su gama de productos con su línea de baldosas cerámicas ecológicas con la colección *Natura-Contempo-Vanguardia*, impulsando a reducir el consumo de recursos no renovables del medioambiente sustituyendo el uso en los pavimentos de los hogares de

materiales naturales como maderas, piedras, mármoles con cerámicos, y baldosas que son una réplica fiel de estos recursos naturales, evitando la explotación desmedida de los mismos y promoviendo la sostenibilidad en el diseño y construcción.

Tabla 28

*Tipo de Impacto Ambiental en las Principales Fases del Proceso de Producción de Cerámicas y Baldosas*

| Etapa                                     | Aspecto ambiental              | Valoración                 |                   |
|---|--------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Almacenamiento de materia prima           | Emisiones al aire              | Moderado                   |                   |
| Molienda-Mezcla                           | Vía seca                       | Consumo de energía         | Moderado          |
|   |                                | Emisiones de gases tóxicos | Moderado          |
|   |                                | Ruido                      | Muy significativo |
|   | Vía húmeda                     | Consumo de energía         | Moderado          |
|   |                                | Consumo de agua            | Moderado          |
|   |                                | Emisiones de gases tóxicos | Muy significativo |
| Amasado                                   | Ruido                          | Moderado                   |                   |
|   | Consumo de energía             | Moderado                   |                   |
|   | Consumo de agua                | Moderado                   |                   |
| Moldeo                                    | Emisiones de gases tóxicos     | Moderado                   |                   |
|   | Energía eléctrica              | Moderado                   |                   |
| Secado Artificial                         | Consumo de combustible         | Muy significativo          |                   |
|   | Emisiones de gases tóxicos     | Muy significativo          |                   |
| Cocción                                   | Consumo de combustible         | Muy significativo          |                   |
|   | Emisiones de gases tóxicos     | Muy significativo          |                   |
|   | Generación de residuos inertes | Moderado                   |                   |
|   | Contaminación térmica          | Poco significativo         |                   |
| Preparación y almacenamiento del producto | Generación de residuos inertes | Moderado                   |                   |
|   | Consumo de agua                | Moderado                   |                   |
|   | Generación de aguas residuales | Moderado                   |                   |

*Nota.* Tomado de “Ahorro de Energía en la Industria Cerámica,” por la Unidad de Planeación Minero Energética de Colombia (UPME) y el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José De Caldas (COLCIENCIAS), s.f., p. 25. Recuperado de <http://www.si3ea.gov.co/Portals/0/Gie/Procesos/ceramica.pdf>

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Debido a que las acciones para llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del plan estratégico serán realizadas por las personas, el Recurso Humano se convierte en el principal factor para la implementación del plan. La gerencia de Cerámica San Lorenzo debe tener en cuenta que para poder implementar los cambios propuestos en el plan estratégico se deberá motivar al personal, no solo salarialmente sino desarrollando mejores condiciones laborales,

línea de carrera, y actividades de integración que permitan desarrollar un buen clima laboral y fomentar el sentido de pertenencia del personal hacia la compañía. Así mismo, para la implementación del presente plan se debe reforzar el rol de liderazgo que deben poseer todos los gerentes y responsables de la implementación. Durante la ejecución del plan es necesario que los miembros de los diferentes equipos, tanto especialistas de marketing, operarios, personal técnico, etc., puedan obtener retroalimentación de su trabajo, es necesario que sean reconocidos por los logros que obtengan, y de esta forma la moral de los individuos se mantendrá alta, resultando en una mejor actitud como equipo.

De acuerdo a D'Alessio (2014) la mayoría de personas en una organización tienden a adoptar una posición defensiva contra el cambio. Las personas temen siempre la incertidumbre y las consecuencias negativas al cambio. Para minimizar el impacto del rechazo al cambio, es necesario motivar y comprometer a todos los ejecutores de los planes y políticas involucrados para que estos a su vez transmitan al personal a su cargo los beneficios del cambio. La mayor fuerza laboral de Cerámica San Lorenzo la integran operarios y personal técnico, para la implementación del plan este personal deberá poseer habilidades especializadas y para ello se deberá buscar la capacitación continua para lograr una mayor confianza en la buena ejecución de las acciones del plan.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2014) “el proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (p. 145). Para lograr obtener éxito en la gestión del cambio se debe transmitir a toda la organización la visión que se desea alcanzar, cómo se logrará y qué beneficios traerán los cambios implícitos, así como anunciar que los cambios serán progresivos para reducir la incertidumbre. La gerencia debe tener en cuenta que la aceptación de los cambios y el compromiso de los

involucrados crearán la visión deseada, y es importante vincular ambos con la productividad y motivación de los involucrados para conseguir los planes trazados.

Uno de los principales obstáculos para implementar las estrategias es la resistencia al cambio de parte del personal de la empresa sin importar la posición; lo que se debe a la incertidumbre del personal de no saber si el cambio puede o no afectar su trabajo a corto plazo. Para favorecer cualquier proceso de gestión de cambio, J. Boyett y T. Boyett (2000) propusieron siete consejos:

1. Establecer una necesidad para cambiar: La necesidad se origina de la actual situación de la empresa frente a su principal competidor local y al crecimiento de las importaciones chinas. De no definir estrategias para contrarrestar la situación el mercado, apostará por la competencia.
2. Crear una visión clara y convincente de que a la empresa estará mejor: La Gerencia General de Cerámica San Lorenzo debe comunicar la visión a desarrollar, explicar los objetivos a largo y corto plazo, con el fin de convencer a los colaboradores de que es posible alcanzarlos.
3. Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos: La Gerencia General de Cerámica San Lorenzo debe transmitir la idea de que es factible a través del trabajo en equipo cumplir los objetivos a corto plazo, lo cual motivará a las personas involucradas.
4. Comunicar, comunicar, y comunicar más: Es necesario que la Gerencia General de Cerámica San Lorenzo reduzca la incertidumbre que genera el cambio mediante comunicación del Plan Estratégico antes de ejecutar, evitando comunicaciones informales con información imprecisa.
5. Formar un equipo de altos directivos comprometidos: La Gerencia General de Cerámica San Lorenzo debe conformar un equipo de altos directivos comprometidos con los

cambios que implica el Plan Estratégico. Este equipo podrá hacer frente a la complejidad del cambio y a superar los altibajos alineando a las diferentes áreas con la Visión trazada.

6. Cambio radical y no incremental: La Gerencia General de Cerámica San Lorenzo debe aplicar los objetivos a corto plazo llevando a cabo cambios efectivos y no debe modificar su postura con el fin de no generar confusión e incertidumbre, dado que si el cambio es incremental, lo más probable es que surjan controversias y falle.
7. Comprometerse con el cambio y participar para cambiar: Es recomendable identificar los miembros de la empresa que no están comprometidos con el cambio con el fin de solicitar su cambio de actitud ante ello.

### **7.8 Conclusiones**

Un plan estratégico, a pesar de estar bien elaborado puede fallar debido a una mala implementación. Para evitar algún fallo en el cumplimiento de cada objetivo a largo plazo, se han definido los objetivos a corto plazo relacionados, los cuales permitirán monitorear periódicamente el cumplimiento de cada uno de los OLP. Se definieron 16 objetivos a corto plazo en total, los cuales deben contar con los recursos apropiados para lograrlos: (a) desarrollo de liderazgo por objetivos, (b) estrategias, y (c) *know how*.

Cerámica San Lorenzo está comprometido con las iniciativas de responsabilidad social, por lo que las políticas planteadas consideran el respeto por el medioambiente. Por otra parte, es importante conocer la estructura y cultura organizacional que tiene la empresa para poder implementar la estrategia de la manera adecuada mediante la comunicación de la visión del cambio.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La revisión estratégica comprende la etapa de evaluación y control de las actividades. La manera como se monitoreará el desempeño de los objetivos a corto plazo será a través de una herramienta más conocida como *Balanced Scorecard* [Tablero de Control Integrado]. Este proceso de evaluación estratégica es dinámico debido a los continuos cambios de los factores internos y externos de la organización, lo cual conlleva a la necesidad de replantear los objetivos a corto y largo plazo, reformulando los existentes, elaborando planes de acción y de contingencias.

La organización podrá usar estrategias de crecimiento y de productividad para lograr sus objetivos. Las primeras se enfocarán en la búsqueda de nuevos canales de ventas, fuentes de ingresos, y aumentar el valor del cliente cuyos indicadores de medición a utilizar son importantes (ejemplo: tasa de crecimiento de ventas, rentabilidad por proyecto, flujo de caja, ingresos por empleados, entre otros). Las segundas se enfocarán en mejorar la estructura de costos y la productividad de las operaciones, los cuales podrán medirse a través de indicadores (ejemplo: el retorno de la inversión sobre el uso del patrimonio, análisis del punto de equilibrio, porcentaje de mermas y desmedros en la producción, ratio de devolución de productos defectuosos, entre otros).

### 8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar el sistema de planeamiento estratégico dinámico, debe existir un sistema de medición que evalúe, mida, y compare el desempeño de la organización. Es por ello la necesidad de un Tablero de Control Balanceado que ayude a este fin. Kaplan y Norton (2001) sugirieron incluir dentro de esta evaluación cuatro perspectivas de la consecución de los objetivos: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, y (d) de aprendizaje y crecimiento de la organización.

#### 8.1.5 Perspectiva financiera

Toda actividad realizada en la organización puede tener un impacto financiero que según su materialidad podrá reflejarse en los estados financieros. Por ello la importancia de medir los resultados financieros de la organización.

### **8.1.6 Clientes**

Esta perspectiva ayudará a conocer el posicionamiento de la industria en el mercado a través de la opinión del cliente sobre los atributos del producto y la relación empresa-cliente a través del servicio brindado y atención posventa. Esta perspectiva se relaciona con la participación de mercado, captación de nuevos clientes y consumidores, satisfacción, y fidelización del cliente.

### **8.1.7 Procesos**

La visión de la empresa es convertirse en la líder en ventas en el territorio nacional. Esto se logrará con la búsqueda de la mejora continua de los procesos internos de la organización: (a) de suministro y producción, (b) búsqueda de nuevos mercados y clientes, (c) innovación de sus productos, y (d) capacitación y entrenamiento constante a sus empleados.

### **8.1.8 Aprendizaje interno**

El capital humano es un factor importante para la organización, es por ello que la perspectiva de aprendizaje interno es fundamental para lograr los objetivos de esta. Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y estrategias de la industria de baldosas cerámicas son: (a) productividad de la fuerza operacional, (b) motivación de la fuerza de ventas, (c) rotación de personal para revisar las medidas de retención del personal calificado, y (d) la satisfacción de los empleados en la empresa.

## **8.2 Tablero de Control**

El Tablero de Control Balanceado que se muestra en la Tabla 29, es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de la industria de baldosas cerámicas, evaluando las estrategias por medición y comparación, facilitando la implementación exitosa de estas, y permitiendo apreciar la dirección en la que el sector se dirige y corrigiéndola si fuera necesario (D'Alessio, 2014).



Tabla 29

## Tablero de Control Balanceado

| Perspectiva         | Objetivo a corto plazo | Indicador  | Periodo  | Unidad    | Responsable |  |
|---------------------|------------------------|--|--|-----------|-------------|--|
| Financiera          | OCP 1.1                | Alcanzar desde 2016 un incremento de la participación de mercado nacional a un ritmo promedio de 1% anual hasta el 2020 y 1.5 % anual hasta el 2025.   | Tasa de crecimiento de ventas                    | Mensual   | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística    |
|                     | OCP 1.2                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas online en un 2% anual.   | Tasa de crecimiento de ventas online             | Mensual   | %           | Gerencia de marketing y logística.                         |
|                     | OCP 1.3                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes distribuidores-mayoristas en un 3% anual.  | Tasa de crecimiento de distribuidores-mayoristas | Mensual   | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
|                     | OCP 1.4                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes retailers en un 3% anual.  | Tasa de crecimiento de retailers                 | Mensual   | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística    |
|                     | OCP 1.5                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas locales de la cartera de clientes corporativos en un 5% anual.   | Tasa de crecimiento de la cartera corporativa    | Mensual   | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
|                     | OCP 2.1                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Chile de un 2% anual hasta el 2020 y de 3% hasta el 2025.  | Tasa de crecimiento de ventas Chile              | Quincenal | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
|                     | OCP 2.3                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las ventas a Bolivia de un 3% anual.  | Tasa de crecimiento de ventas Bolivia            | Quincenal | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
|                     | OCP 4.2                | Alcanzar a partir de 2016 un incremento de las exportaciones a EE.UU. en un 3% anual hasta el 2020 y 5% hasta el 2025.   | Tasa de crecimiento de ventas en USA             | Anual     | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
| Cliente             | OCP 4.1                | Implementar desde 2016 hasta 2025 al menos 10 centros de ventas en EE.UU.  | Número acumulado de distribuidores en EE.UU.     | Anual     | N           | Personal del área de marketing.                            |
|                     | OCP 3.3                | Alcanzar a 2020 cero retrasos en entregas de productos terminados a cliente.   | Ratio de entregas atrasadas                      | Mensual   | %           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
| Procesos            | OCP 2.2                | Aumentar la capacidad instalada de planta en un 25% para 2020.   | Capacidad instalada                              | Anual     | %           | Personal del área de operaciones.                          |
|                     | OCP 3.1                | Reducir en 1% anual, las devoluciones de ventas de productos defectuosos hasta llegar a 0%.  | Ratio de devoluciones de productos defectuosos   | Mensual   | %           | Personal del área de operaciones.                          |
|                     | OCP 3.2                | Reducir en 1% anual, las devoluciones de ventas de productos defectuosos hasta el 2020 y llegar a 0% el 2025.  | Ratio de mermas en proceso producción            | Mensual   | %           | Personal del área de operaciones-Proyectos.                |
|                     | OCP 3.4                | Lograr una Eficiencia General de los Equipos de 88% a 2020 con un incremento de 5% anual. En 2014 el valor fue 70%.  | Ratio de Eficiencia General de Equipos (OEE)     | Semanal   | %           | Personal del área de operaciones-Marketing-Logística.      |
| Aprendizaje Interno | OCP 4.3                | Realizar anualmente dos ferias anuales de promoción desde 2018 hasta 2025 para exponer los nuevos diseños.   | Número de nuevos diseños                         | Semestral | N           | Personal del área de marketing, operaciones y logística.   |
|                     | OCP 3.5                | Contratar desde 2016 a un instituto de primer nivel que capacite a nivel técnico al personal clave del proceso de producción sobre diseño y fabricación de cerámicas baldosas .personal clave del proceso de producción. | Número de capacitaciones                         | Anual     | N           | Personal del área de marketing, operaciones y logística. . |

### 8.3 Conclusiones

Tener implementada la herramienta de Tablero de Control Balanceado ayudará a evaluar, medir, y comunicar los resultados sobre el desempeño de la organización, elaborar planes de acción, y darle seguimiento continuo a las métricas. Así mismo, los indicadores definidos en el tablero de control balanceado permitirán medir el desempeño de los objetivos de corto plazo definidos, con los resultados de la medición se tomara la decisión de ajustarlos en caso de no alcanzar los resultados esperados o elevar el valor del indicador.

Las cuatros perspectivas de control de esta herramienta comprenden: (a) la perspectiva financiera, que desarrolla mecanismos de promoción del producto y comportamiento de la demanda; (b) la perspectiva del cliente, que se enfoca en el desarrollo de productos competentes que agreguen valor y la mejora en su relación con el cliente desde el contacto, venta, y posventa; (c) la perspectiva de procesos busca la mejora continua de los procesos de producción, entrenamiento, y capacitación al personal; y (d) la perspectiva de aprendizaje interno, la organización debe enfocarse en la selección, entrenamiento, y retención del personal calificado lo cual puede ser medible a través del índice de rotación, resultado de ventas por colega, horas de entrenamiento, entre otros.

## Capítulo IX: Competitividad de Cerámica San Lorenzo

### 9.1 Análisis Competitivo

Los rubros que comprenden la producción de cerámicos en el Perú son: (a) productos de cerámica para uso no estructural (artículos de porcelana, lozas, vajillas, lavatorios, bañeras, bidés, inodoros, entre otros), y (b) productos de arcilla y cerámicas para uso estructural, conocidos también como productos de baldosas cerámicas (pisos, cerámicos, baldosas, losas para pavimentos, losetas para pared, cerámicos esmaltados, entre otros), siendo este último conjunto de productos, los que fabrica y comercializa Cerámica San Lorenzo.

El desarrollo de la industria de baldosas cerámicas se relaciona con el crecimiento de los sectores comercial e industrial, además del desarrollo del sector inmobiliario que principalmente demanda materiales para acabados de construcción y que está determinada por la capacidad adquisitiva del país. En 2014 la economía nacional registró una desaceleración económica y solo creció en 2.7% sobre el 5% del año anterior debido al contexto internacional de bajo crecimiento económico de China, que es uno de los principales compradores de *commodities* en el país (“Ollanta Humala: Economía,” 2015).

La importancia de la industria de lozas, cerámica, y losetas radica en su estrecho vínculo con el sector construcción. La mayor parte de la industria está asociada al crecimiento de la actividad constructora que registró un crecimiento de más de 15% en 2013 y que en los últimos años a consecuencia de su desaceleración en 2014 (“CAPECO: Sector Construcción,” 2015) ha sido impulsada por el desarrollo de proyectos inmobiliarios y obras de infraestructura en el ámbito de transportes. Para 2015 según CAPECO (2015b), el inicio de las grandes obras tales como: (a) Gasoducto Sur Peruano, (b) Línea 2 del Metro de Lima, y (c) el Nodo Energético del Sur, además de las medidas lanzadas por el MEF para reactivar la economía, permitirán que el sector construcción crezca 9%. Estas acciones para impulsar

el crecimiento en el sector construcción ayudan a todas las empresas que producen y comercializan baldosas cerámicas a competir y a la vez diferenciarse por la rivalidad existente, en similares condiciones, tanto dentro del país como en el exterior. En los países que cuentan con economías de escala y donde existe la industria de baldosas cerámicas, predomina una fuerte competencia por lograr ventajas más sostenibles y ampliar su crecimiento en el mercado nacional y en el extranjero.

Asimismo, por la condición de fabricación en la industria de baldosas cerámicas, los factores de la producción se basan en el capital, infraestructura, insumo, y mano de obra. Debido a las exigencias del mercado internacional, las empresas de este sector deben brindarle a sus productos valores agregados enfocándose en una infraestructura especializada, es decir, las empresas de la industria de baldosas cerámicas deben contar con maquinarias de última generación que ayuden a mejorar el tiempo de entrega de sus productos en el extranjero. A 2015, la entrega de los pedidos de baldosas cerámicas debe realizarse hasta con 3 meses de anticipación por temas aduaneros. Además, las empresas del sector deben contar con mano de obra altamente calificada y retener el talento humano para impulsar la mejora en los procesos, logrando mejor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Estos factores son difíciles de imitar y ayudan a maximizar las ventajas competitivas en la industria de baldosas cerámicas.

En la industria de baldosas cerámicas, la competencia de precios entre competidores cumple un rol importante en la intensión de compra del cliente final. Además, debido a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, los consumidores cada vez están más informados y son más exigentes sobre los productos, surgiendo nuevas tendencias de consumo y presionando a las compañías a innovar constantemente su gama de productos para satisfacer la demanda en un mercado altamente competitivo.

A 2014, en la industria de baldosas cerámicas existían grandes y medianas empresas con capital extranjero. Entre los principales participantes del mercado de cerámicos se encuentran: (a) Grupo CELIMA (i.e., Cerámica Lima y Trébol de Lima) y (b) Grupo Etex (i.e., Cerámica San Lorenzo). Sin embargo, el dinamismo del sector constructor ha incentivado el ingreso de nuevas empresas que operan como importadoras y productoras nacionales (i.e., Cerámica Kantu) y extranjeras (i.e., Fujian Xinyuan Group Co.). Entre las empresas dedicadas a este sector, no se ha generado sinergia pero sería recomendable que existiese un clúster para la industria de baldosas cerámicas con el fin de obtener mayor productividad.

## **9.2 Identificación de Ventajas Competitivas**

Se identifican las ventajas competitivas de las empresas de la industria de baldosas cerámicas:

1. La mayor parte del crecimiento de esta industria está asociado al aumento del PBI nacional, siendo las principales oportunidades: (a) el crecimiento del sector construcción de Lima y provincias y (b) el nivel de inflación controlado bajo los principios del BCRP. En el ámbito internacional, otra oportunidad es el mejoramiento de las condiciones financieras en el exterior, como es el caso de EE.UU. con el que se tiene un TLC que ha ampliado los flujos de comercio y empleo.
2. La experiencia de más de 15 años en exportaciones de cerámica en países de la Región y la infraestructura con la que cuenta Cerámica San Lorenzo ha convertido a la empresa en la segunda con mayor participación en el mercado de baldosas cerámicas en el Perú. Si se llegasen a implementar las estrategias y planes de acción propuestos en este Plan Estratégico enfocados a la diferenciación basada en diseños innovadores atractivo a más nichos de mercado en el País y en el exterior, se lograría el posicionamiento expresado en la visión.

3. El concepto de ambientación de espacios personalizados mediante diseños cálidos y urbanos plasmados en baldosas cerámicas impulsa a la constante innovación de productos con lo que Cerámica San Lorenzo alcanza utilizando su moderna tecnología avanzada que le otorga dinamismo y flexibilidad en el mercado.

### 9.3 Identificación de Clústeres

Cerámica San Lorenzo cuenta con los siguientes competidores: (a) Cerámica CELIMA, (b) Cerámica Kantu, y (c) Cerámicos Gala, quienes compiten directamente por ganar un mayor *market share* [participación de mercado] de cerámicas para la construcción en el Perú. Debido a la competitividad con diferentes empresas por el mismo rubro, se afirma que no existe un clúster de empresas productoras de cerámicas en el Perú.

Según Berumen (2006), un bajo potencial para la concreción de clústeres es justamente la cultura individualista y competitiva, sin embargo existen en el mundo clústeres de construcción que sí se han podido realizar armoniosamente como es el caso en Medellín donde buscan promover sus acciones para que las empresas asociadas a este rubro desarrollen sus capacidades de tal forma que les permita generar nuevos negocios a partir del conocimiento aprendido, en busca de un mercado global, y haciendo uso efectivo de sus tecnologías.

Contar con un clúster del tipo construcción hace que se puedan alcanzar metas que estén de acuerdo con las buenas prácticas en el proceso de elaboración de los productos de construcción. De igual manera, se crearía concientización por el cuidado de la ecología, además de buscar soluciones integrales de infraestructura, mediante el uso de insumos globales que generen edificaciones sostenibles.

### 9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de Clústeres

Es importante conocer las condiciones que favorecen la formación de un clúster y a partir de ello se podrán definir estrategias que promuevan acciones con el fin de desarrollar capacidad para estructurar nuevos negocios sosteniblemente.

Según Berumen (2006), (a) la cultura cooperativa, (b) el aprendizaje interactivo, y (c) la asociación por consenso entre las organizaciones frente a la cultura individualista competitiva son factores que influyen en la concreción de un clúster. En el Perú, las empresas productoras de baldosas cerámicas como es el caso de Cerámica San Lorenzo, aplican los factores de competitividad, por lo cual se descartaría la posibilidad de pertenecer a un clúster de construcción.

### **9.5 Conclusiones**

Cerámica San Lorenzo al no contar con un clúster no cuenta con la posibilidad de realizar sinergia entre empresas, lo que no le permitiría incrementar su productividad, innovación, y estimulación para generar nuevos negocios. De esta forma también desaprovecharía el intercambio del conocimiento, ideas, bienes, y servicios entre las empresas que corresponden al clúster.

No se contaría con mano de obra especializada que se dedique a cumplir con las necesidades principales de un clúster. Entre otras razones también se desaprovecharían diversas oportunidades que trabajando como empresa individual no se conseguiría.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Tener una visión integral del plan estratégico es fundamental (D'Alessio, 2014), y en este aspecto el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 30) consolida todos los resultados del proceso estratégico, desde el planeamiento, evaluación, y control, convirtiéndose en una herramienta que permitirá rápidamente tomar medidas correctivas en caso los resultados no estén alineado con la visión propuesta para 2025.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. La visión de Cerámica San Lorenzo al 2025 consiste en que aumentara su participación en el mercado nacional de baldosas cerámicas recortando la brecha con el primer lugar de 13% a 6%. Además será reconocida a nivel nacional así como en Sudamérica y EE.UU. por su innovación, calidad, y eficiencia operativa, mediante un sistema de producción y distribución socialmente responsable y sostenible.
2. Los objetivos a largo plazo para lograr la visión al 2025 son: (a) al 2025, alcanzar el 40% de participación nacional en el mercado de baldosas cerámicas, teniendo en cuenta que al 2014 la participación nacional fue del 30%; (b) Al 2025, lograr el 40% de participación de exportaciones de baldosas cerámicas de origen peruano a los países de la región Andina, teniendo en cuenta que al 2014 la participación fue del 29%; (c) Al 2020, obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos, teniendo en cuenta que al 2014 las devoluciones de productos defectuosos llegaron al 7%; (d) Al 2025, alcanzar el 12% de participación del total de exportaciones peruanas a EE.UU. , teniendo en cuenta que al 2014 se tuvo una participación del 6%.
3. Las estrategias retenidas propuestas para conseguir los objetivos de largo plazo son 11:  
(a) producir cerámicos de óptima calidad para el mercado local; (b) penetración de mercado en provincias, especialmente norte y sur del País; (c) incrementar la participación en mercados de EE.UU.; (d) reorganizar el canal de distribución local: agentes intermediarios-mayoristas, para atender mercados desabastecidos; (e)



implementar el canal de ventas online; (f) concretar acuerdos con sus principales distribuidores de Lima y provincias para la venta directa al cliente final ; (g) aliarse con una entidad financiera para que faciliten créditos de construcción y remodelación de viviendas; (h) subcontratar la fabricación de porcelanato con proveedor chino (integración horizontal); (i) desarrollo de mercados en países andinos ; (j) producir diseños atractivos para el segmento femenino; y (k) aumentar la identificación con la marca y difundir los atributos y bondades de sus productos.

4. Para medir el desempeño que tendrá la empresa al aplicar el plan estratégico se ha diseñado el Tablero de Control o Cuadro de Mando Integral así como una serie de indicadores de desempeño (periodo de medición, unidad de medida, responsable) asociados a cada objetivo de corto plazo para medir el cumplimiento de cada uno de ellos. De esta forma la gerencia de Cerámica San Lorenzo podrá reaccionar a tiempo aplicando medidas correctivas y preventivas que correspondan.
5. El crecimiento económico de Cerámica San Lorenzo está directamente relacionado al crecimiento del sector construcción, y este a su vez depende con el aumento del PBI del Perú y la coyuntura de la economía mundial.
6. Cerámica San Lorenzo tiene presencia limitada en el mercado internacional de baldosas cerámicas, tanto con los principales países importadores (como Estados Unidos) como en los países de la región andina (como Chile, Ecuador, y Colombia). Esto se debe a las condiciones de volúmenes de producción que supera la demanda internacional y las políticas de TLC con China, el principal país de exportaciones de baldosas cerámicas.
7. Cerámica San Lorenzo cuenta con la ventaja competitiva de contar con maquinaria moderna que le permite flexibilidad en los diseños. Esta ventaja debe ser aprovechada al implementar las estrategias que confrontan las fortalezas con las amenazas: (a) implementar la fabricación de cerámicos a partir de diseños innovadores y (b) producir diseños atractivos para el segmento femenino.

8. Cerámica San Lorenzo tiene importantes fortalezas: (a) más de 15 años de experiencia en exportaciones de cerámicas en países sudamericanos como Chile y Ecuador, y (b) tiene lo último en tecnología de impresión “Inkjet”. Sin embargo, Cerámica San Lorenzo deberá llevar a cabo estrategias que le permitan revertir las debilidades que presenta como: los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución, agentes intermediarios, y mayoristas que frena la presencia en Lima y en el interior del país; y la ausencia del marketing digital.
9. Cerámica San Lorenzo apuesta por entrar con mayor fuerza al mercado norteamericano, pero debe tener en cuenta que frente a competidores de países como China o España presenta una desventaja operativa para igualar sus niveles de calidad y volumen de producción, sobre todo en relación a la capacidad para exportar al mercado norteamericano.
10. Las principales oportunidades que debe tomar en cuenta Cerámica San Lorenzo son: (a) nivel de inflación controlado bajo los principios del BCRP; (b) mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación; y (c) crecimiento moderado del sector construcción en Lima y provincias.

### **10.3 Recomendaciones**

1. Implementar el presente plan estratégico siguiendo las estrategias recomendadas, así como el seguimiento periódico de la implementación del plan por parte de la gerencia general para reaccionar a tiempo aplicando las medidas correctivas y preventivas que correspondan.
2. Se recomienda gestionar adecuadamente el cambio en la organización dando a conocer a todos los involucrados la visión que se desea alcanzar, cómo se logrará y qué beneficios traerán estos cambios.

Tabla 30

*Plan Estratégico Integral*

3. Se recomienda ingresar al mercado de provincias con mayor fuerza aprovechando las fortalezas: más de 15 años de experiencia en el mercado de exportaciones y la tecnología de vanguardia con la que cuenta. Las alianzas estratégicas con los distribuidores en provincia serán claves para reforzar la presencia en el resto del País.
4. Se recomienda implementar estrategias específicas orientadas a lograr una mayor participación en el mercado de EE.UU. (el principal país importador de cerámicas del mundo). Para ello se recomienda consolidar la red de distribuidores autorizados con la creación de nuevas alianzas en el mercado norteamericano.
5. Se recomienda reorganizar los canales de distribución en Lima, Cerámica San Lorenzo debe incrementar el número de distribuidores en localidades en proceso de crecimiento donde hayan escasos centros de servicios, tales como los conos de Lima Metropolitana.
6. Se recomienda impulsar la difusión de la marca Cerámica San Lorenzo en los diferentes medios y canales, sobre todo incrementar su presencia en internet. El uso del canal de ventas online debe ser gradual y a nivel local que tenga como base involucramiento de la gerencia en esta estrategia y de los distribuidores que serán los socios logísticos en este modelo de servicio.
7. A largo plazo, se recomienda evaluar la posibilidad de invertir en incrementar la capacidad de planta para alcanzar un 40% de participación de exportación en la región Andina y un 35% de participación en el ámbito nacional.
8. Se recomienda establecer alianzas estratégicas con entidades financieras que ofrezcan créditos para construcción y remodelación de viviendas, dando oportunidad a que las familias que decoran sus viviendas tengan un mejor acceso a cerámicas de alta calidad que provee la empresa.

#### 10.4 Futuro de Cerámica San Lorenzo

Al 2025, después de haber implementado el plan estratégico Cerámica San Lorenzo ha logrado aumentar su participación en el mercado nacional recortando la brecha que tenía con el líder de la industria el 2015 de 13% a 6%. Este resultado se debe al aumento de sus ventas nacionales a clientes retail, corporativos y distribuidores mayoristas, a la ampliación de su red de distribuidores logrando una mayor presencia de su marca a nivel nacional. En términos generales, la empresa ha conseguido enfrentar las amenazas que se pronosticaron el 2015 con respecto a la economía internacional mitigando sus propias debilidades y explotando sus fortalezas; estas últimas acciones le permitieron aprovechar la reactivación del sector construcción que se desarrolló durante de los últimos años en las principales ciudades del país.

Por otro lado, Cerámica San Lorenzo al 2025 ha logrado consolidarse como referente en el sector de baldosas cerámicas en los ámbitos nacional e internacional por su capacidad de innovación, calidad, y eficiencia operativa, así como a un esfuerzo de difusión de marca y adaptación de los modelos de sus productos a las preferencias particulares de cada mercado. En el aspecto operativo la empresa ha conseguido superar sus problemas de eficiencia y calidad de atención logrando obtener 0% de devoluciones de productos defectuosos, cero retrasos en entregas de productos terminados al cliente.

En el ámbito internacional, Cerámica San Lorenzo al 2025 ha logrado mayor participación en sus mercados objetivo, que son Bolivia y Chile, gracias a los distribuidores y mayoristas que acumuló durante los últimos años, la empresa ha logrado incrementar su participación en esos mercados. En el competitivo mercado de Estados Unidos, San Lorenzo ha conseguido ampliar su participación gracias a la mayor difusión de su marca a través de ferias internacionales y misiones comerciales.

## Referencias

- Agencia Navarra de Innovación [ANAIN]. (2008, 14 de marzo). Inkjet: La revolución de la impresión digital en la industria. *Servicio de Información y Noticias Científicas (SINC)*. Recuperado de <http://www.agenciasinc.es/Noticias/Inkjet-la-revolucion-de-la-impresion-digital-en-la-industria>
- Agencia Peruana de Noticias. (2015, 26 de febrero). FMI: Perú liderará crecimiento económico en América Latina el 2015. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-02-26-fmi-peru-liderara-crecimiento-economico-en-america-latina-el-2015-noticia\\_773099.html](http://www.rpp.com.pe/2015-02-26-fmi-peru-liderara-crecimiento-economico-en-america-latina-el-2015-noticia_773099.html)
- Aris Industrial. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://ceramicosgala.com.pe/quienes-somos/>
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional [AFIN]. (2015). *Nosotros: Misión*. Recuperado de <http://www.afin.org.pe/nosotros/mision>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Balvín, D. (2007). *Derecho ambiental en el Perú*. Recuperado de <https://www.earthrights.org/sites/default/files/documents/training-for-lawyers-7.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). *Memoria anual 2008*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2008/Memoria-BCRP-2008-5.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Memoria 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-5.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2001). *Competitividad: El motor del crecimiento*. Recuperado de [http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pub-2001s\\_7814.pdf](http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pub-2001s_7814.pdf)
- BCR redujo su tasa clave a 3,25% para estimular la economía. (2015, 15 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-redujo-su-tasa-clave-325-estimular-economia-noticia-1785069>
- Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
- Boyett, J., & Boyett, T. (2000). *The guru guide to entrepreneurship: A concise guide to the best ideas from the world's top entrepreneurs* [La guía gurú para la iniciativa empresarial: Una guía concisa a las mejores ideas de los principales empresarios del mundo]. Toronto, Canadá: John Wiley & Sons.
- Calidad digital en imágenes de alta definición. (2013, 30 de junio). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/30-06-2013/calidad-digital-en-imagenes-de-alta-definicion>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015a). *Portal de la CAPECO*. Recuperado de <http://capeco.edu.pe/web/index.php>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015b). *CAPECO proyecta que sector construcción crecerá 9% este 2015*. Recuperado de [http://capeco.edu.pe/web/noticias\\_detalle.php?id=272](http://capeco.edu.pe/web/noticias_detalle.php?id=272)
- Canciller de Chile se pronunció sobre triángulo terrestre. (2014, 28 de octubre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/canciller-chile-se-pronuncio-sobre-triangulo-terrestre-2202473>
- CAPECO: sector Construcción habría crecido 2% el 2014 y este año “no será tan malo” (2015, 2 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/capeco-sector-construccion-habria-crecido-2-2015-y-proximo-ano-no-tan-malo-2120657>

CELIMA Trebol se alista a ganar más mercado. (2011, 19 de diciembre). *El Comercio*.

Recuperado de <http://innovasupplychain.pe/articulos/1522-celima-trebol-se-alista-a-ganar-mas-mercado>

Cerámica Lima [CELIMA] & Corporación Cerámica. (2015). *La empresa: Historia*.

Recuperado de <http://www.celima-trebol.com/es/empresa>

Cerámica San Lorenzo. (2014). *Visión, misión, valores, y código de ética: Manual interno para los trabajadores de Cerámica San Lorenzo*. Lima, Perú: Autor.

Cerámica San Lorenzo apuesta por dos nuevas líneas en el país. (2014, 2 de julio). *Gestión*.

Recuperado <http://gestion.pe/impres/ceramica-san-lorenzo-apuesta-dos-nuevas-lineas-pais-2101848>

Cerámica San Lorenzo en alianza con Casas y Cerámicas abre distribuidora en Arequipa.

(2012, 14 de diciembre). Biznews. Recuperado de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/ceramica-san-lorenzo-alianza-casas-y-ceramicas-abre-distribuidora->

Cerámica San Lorenzo planea competir con China y tomar el 10% del mercado de

porcelanato. (2014, 19 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/empresas/ceramica-san-lorenzo-planea-competir-china-y-tomar-10-mercado-porcelanato-2118005>

Cerámicas Kantu. (2015). *Nuestra empresa*. Recuperado de

<http://www.ceramicaskantu.com/kantu.html>

Cerámicos provenientes de China frenan crecimiento de la industria local. (2013, 20 de

junio). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/ceramicos-provenientes-china-frenan-crecimiento-industria-local-noticia-1592967>



Corporación Cerámica. (2009). *Memoria Anual 2008*. Lima, Perú: Autor.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson Educación.

De la Barra, M. C. (2013, 20 de junio). Cerámica San Lorenzo lanza nuevos productos para nichos específicos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ceramica-san-lorenzo-lanza-nuevos-productos-nichos-especificos-2069129>

Desempleo en Lima Metropolitana sube a 6.9% interanual en primer trimestre del 2014.

(2014, 15 de abril). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/desempleo-lima-metropolitana-suba-69-interanual-primer-trimestre-2014-2094648>

El Banco Mundial [BM]. (2015, 15 de abril). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2015). *Transportadora de Gas del Perú S.A. – TgP*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Tgp.pdf>

Ernst & Young. (2010). *Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2009, y al 31 de diciembre de 2008*. Lima, Perú: Autor.

Ernst & Young. (2012). *Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2011 y al 31 de diciembre de 2010*. Lima, Perú: Autor.

Ernst & Young. (2014). *Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2012*. Lima, Perú: Autor.

España e Italia ganan peso en la cerámica mundial. (2015, 2 de septiembre). *El periódico del Azulejo*. Recuperado de

[http://www.elperiodicodelazulejo.es/noticias/actualidad/espana-italia-ganan-peso-ceramica-mundial\\_2126.html](http://www.elperiodicodelazulejo.es/noticias/actualidad/espana-italia-ganan-peso-ceramica-mundial_2126.html)

EY Perú. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014/2015*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011). *The global competitiveness report 2011-2012* [Reporte de competitividad global 2011-2012]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Foro Económico Mundial [FEM]. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014* [Reporte de competitividad global 2013-2014]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global information technology report 2014: Rewards and risks of big data* [El informe de la tecnología de la información global 2014: Las recompensas y los riesgos de grandes datos]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf)

Fujian Xinyuan Group Co. (2014). *About us* [Acerca de]. Recuperado de <http://xinyuantiles.en.gongchang.com/about>

Galán, E., & Aparicio, P. (2006). Materias primas para la industria cerámica. En M. A. García del Cura, & J. C. Cañaveras (Eds.), *Utilización de rocas y minerales industriales* (pp. 31-48). Recuperado de [http://www.ehu.eus/sem/seminario\\_pdf/SEMINARIO\\_SEM\\_2\\_031.pdf](http://www.ehu.eus/sem/seminario_pdf/SEMINARIO_SEM_2_031.pdf)

- Genoese, F., Wieczorkiewicz, J., Colantoni, L., Stoefs, W., & Timini, J. (2014). *Framework Contract N°Entr/2008/006 Lot 4 for the procurement of studies and other supporting services on commission impact assessments and evaluation (Final report): For a study on composition and drivers of energy prices and costs in energy intensive industries: The case of the ceramics industry: Wall and floor tiles* [Marco contractual N°Entr/2008/006 Lot 4 para la contratación de estudios y otros servicios de apoyo en las evaluaciones de impacto y la comisión de evaluación (Informe final): Para un estudio sobre la composición y los controladores de precios de la energía y los costos en las industrias intensivas en energía: El caso de la industria de la cerámica: Pavimentos y revestimientos]. Recuperado de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/4167/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Grupo CELIMA Trebol. (2013). *Nuestros procesos*. Recuperado de <http://www.celima-trebol.com/es/empresa/nuestros-procesos/>
- Grupo Etex. (2014). *Annual report 2013* [Memoria anual 2013]. Recuperado de <http://issuu.com/etexgroup2/docs/etex-ar2013-web>
- Grupo Etex. (2015a). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.sanlorenzo.com.pe/resena-historica.aspx>
- Grupo Etex. (2015b). *Proceso de producción*. Recuperado de <http://www.sanlorenzo.com.pe/procesos-produccion.aspx>
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (6th ed.) [Las relaciones de las naciones]. New York, NY: Macmillan.
- Herranz, M., & Martínez, C. J. (2009). *El mercado de pavimentos y revestimientos cerámicos en Perú*. Lima, Perú: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima.

Huanachín, W. (2012, 31 de octubre). Grupo belga Etex pondrá dos nuevas plantas en Lima. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/grupo-belga-etex-pondra-dos-nuevas-plantas-lima-2050695>

Huanca, Y. H., Huancollo, W. S., Huaquisto, M., Huaquisito, Y. M. H., & Lechuga R. V. (s.f.). *Dumping y subvenciones*. Juliaca, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012, marzo). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades, 2000-2015 (Boletín especial N°23)*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). Hogares en viviendas particulares, según material predominante en los pisos y área de residencia. En *Población y vivienda*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-5\\_2.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-5_2.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b, junio). *Evolución de las exportaciones e importaciones, abril 2014 (Informe técnico N°6)*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06\\_jun2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, mayo). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2015 (Cuentas nacionales año base 2007: Producto bruto interno trimestral: Informe técnico N°02)*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_pbi-trimestral\\_2015i.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf)

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La strategy-focuzed en la organización: ¿Cómo el tablero de control balanceado prospera en el nuevo entorno empresarial]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause* [La responsabilidad social corporativa: Hacer el mayor bien para su empresa y su causa]. Nueva Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005, diciembre). Best of breed: When it comes to gaini\*ng a market edge while supporting a social cause, “Corporate Social Marketing” leads the pack [Lo mejor de raza: Cuando se trata de obtener una ventaja de mercado, mientras se apoya una causa social, “Marketing Social Corporativo” lidera el grupo]. *Social Marketing Quarterly*, 11(3/4), 91-103.
- La estrategia de CELIMA: nuevos productos para un público más sofisticado. (2014, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/nueva-estrategia-celima-mas-productos-publico-sofisticado-2100395>, 2014
- Ley 27314. Ley general de residuos sólidos. Congreso de la República del Perú. (2000).
- Ley 29419. Ley que regula la actividad de los recicladores. Congreso de la República del Perú. (2009).
- Maximixe. (2014, marzo). *Reporte sector lozas, cerámicas y porcelana*. Lima, Perú: Autor.
- Maximixe. (2015, febrero). *Informe de acabados para la construcción*. Lima, Perú: Autor.
- Mariluz, O. (2010, 13 de noviembre). Porter: Economía peruana no es un éxito total. *La República.pe*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/13-11-2010/porter-economia-peruana-no-es-un-exito-total>
- Mendoza, J. (2015, 9 de mayo). El gasto militar. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>

Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015. (2015, 2 de abril). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

Miller, T., Kim, A. B., & Holmes, K. R. (2014). *Puntos destacados del Índice 2014 de Libertad Económica: Fomentado oportunidad económica y prosperidad*.

Recuperado de <http://libertad.org/wp-content/uploads/2014/01/Puntos-destacados-del-Indice-2014-de-Libertad-Economica.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años. En *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=s\\_fichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%206908900000%20&pnom\\_producto=%20LOS%20DEMÁS%20PLAC.Y%20BALDO.,DE%20CERAM.,BARNIZADAS%20O%20ESMALTADAS,%20P`PAVIMENT.O%20REVESTIM.,CUB](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s_fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%206908900000%20&pnom_producto=%20LOS%20DEMÁS%20PLAC.Y%20BALDO.,DE%20CERAM.,BARNIZADAS%20O%20ESMALTADAS,%20P`PAVIMENT.O%20REVESTIM.,CUB)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). Producto *bruto interno (variación porcentual real)*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol\\_econ/cuadro3.xls](http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro3.xls)

Ollanta Humala: Economía peruana habría crecido 2.6% o 2.7% en el 2014. (2015, 5 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ollanta-humala-economia-peruana-habria-crecido-26-27-2014-2119342>

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2013). *ISO 13006:2012: Ceramic tiles: Definitions, classification, characteristics and marking* [ISO 13006:2012: Las baldosas cerámicas: Definiciones, clasificación, características, y marcado]. Ginebra, Suiza: Autor.

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Panorama laboral 2013: América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_232760.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf)
- Perú aumenta su inversión en investigación y desarrollo a 0.3% del PBI. (2014, 21 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aumenta-su-inversion-investigacion-desarrollo-03-pbi-2118074>
- Perú es la quinta economía con mayor emprendimiento en el mundo. (2015, 11 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-03-11-peru-es-la-quinta-economia-con-mayor-emprendimiento-en-el-mundo-noticia\\_776897.html](http://www.rpp.com.pe/2015-03-11-peru-es-la-quinta-economia-con-mayor-emprendimiento-en-el-mundo-noticia_776897.html)
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Reuters. (2013, 5 de abril). En México la mano de obra es más barata que en China. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2013/04/05/economia/027n3eco>
- San Lorenzo abre tercera planta en Lurín y suma mercados. (2013, 25 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresas/san-lorenzo-abre-tercera-planta-lurin-y-suma-mercados-2064535>
- Sánchez, F. (2013, 13 de abril). En Perú un técnico puede ganar más que un abogado. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tecnico-puede-ganar-mas-que-abogado-2126283>
- Sector inmobiliario crecería 10% este año por reactivación de la economía. (2015, 3 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sector-inmobiliario-creceria-10-este-ano-reactivacion-economia-2213395>
- SNI: Industria de baldosas cerámicas creció 4.9% en el 2014. (2015, 2 de abril). *El Comercio*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-04-02-sni-industria-de-baldosas-ceramicas-crecio-4-9-en-el-2014-noticia\\_783772.html](http://www.rpp.com.pe/2015-04-02-sni-industria-de-baldosas-ceramicas-crecio-4-9-en-el-2014-noticia_783772.html)

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (Ed.). (2012). *Industria Peruana, 2012*(864).

Recuperado de

[http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria\\_Peruana\\_864.](http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_864.pdf)

pdf

Stock, D. (2014). World production and consumption of ceramic tiles. *Tile Today, 85*, 54-

61. Recuperado de

<http://www.infotile.com/pdfFile/Product/ProductFile/212201414050.pdf>

Subiría el precio de los terrenos para la industria en Lurín. (2012, 23 de julio). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/23/inmobiliaria/subiria-precio-terrenos-industria-lurin-2008177>

Unidad de Planeación Minero Energética de Colombia [UPME] & Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José De Caldas

[COLCIENCIAS]. (s.f.). *Ahorro de energía en la industria cerámica*.

Recuperado de <http://www.si3ea.gov.co/Portals/0/Gie/Procesos/ceramica.pdf>