

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



Planeamiento Estratégico para Ajani

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Víctor José Alvino Gallego

Marcial Eliseo Castro Sánchez

Dante Grobert Silva Yáñez

Carlos Antonio Valdivia Chirinos

Asesora: Carolina Pretell

Surco, octubre de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Fernando D'Alessio Ipinza, por los conocimientos impartidos, los que hicieron posible el desarrollo de nuestra tesis.

Nuestra asesora Carolina Pretell, por la asesoría brindada para el desarrollo de esta tesis.



Dedicatorias

A mi esposa Karin, y a mi madre y hermanas que me brindaron su apoyo moral para continuar estudiando y hacer realidad una de mis grandes metas. A mi padre Víctor que siempre será una inspiración de que todo se puede.

Víctor Alvino

A mi esposa Claudia y a mi hija Nishida Blanca, por el apoyo incondicional y por acompañarme durante el desarrollo de este gran paso en mi vida profesional. Gracias por su amor y comprensión. A mis padres, por el esfuerzo que dedicaron en mi educación

Marcial Castro

A mi esposa Luz quien me apoyó en todo momento. A mis hijos Romina y Diego quienes son parte importante y motivación principal para seguir creciendo día a día. A mis padres por el apoyo incondicional en mi crecimiento profesional.

Dante Silva

A Dios, por ser mi guía y protector; a mi esposa Angélica quien me apoyó y comprendió en todo momento; a mis padres y hermana, por su apoyo e impulso para seguir creciendo profesionalmente. Gracias por su amor y comprensión.

Carlos Valdivia

Resumen Ejecutivo

Este plan estratégico se ha elaborado para la empresa Ajani, con el objetivo de expandirse en el mercado peruano de servicios de ingeniería y construcción civil, incrementando su rentabilidad. Esta organización fue fundada en el año 2005 y forma parte de la Corporación Aruntani, la cual se dedica a la exploración y explotación de oro a nivel nacional. Inicialmente, se creó para brindar servicios a la corporación, pero desde el año 2012 se ha iniciado un proceso de diversificación de clientes, con el objetivo principal de crecer, lo cual es apropiado ante la amenaza de contracción en la industria minera.

La investigación y análisis se ha desarrollado siguiendo la estructura del Proceso Estratégico, creado por D'Alessio (2013). Se comienza presentando la situación actual de la empresa, procediendo a analizar la situación externa e interna de la empresa. Con estos datos se define la visión para el año 2021, junto con su misión, de donde se derivan los objetivos de largo plazo. Luego, se presentan las estrategias para llegar a la visión y se describe el proceso de evaluación y control estratégico. Se culmina el documento con el Plan Estratégico Integral, confirmado que existe alineación desde la visión hasta la nueva estructura propuesta.

La principal conclusión es la definición de la visión, con la cual se propone al 2021 estar entre las tres empresas más grandes, en términos de ventas, de construcción civil y servicios de ingeniería del Perú, generando retorno para los accionistas, de una manera socialmente responsable, permitiendo el desarrollo del personal y brindando seguridad, al contar con tecnología de punta. Para lograr esto se implementarán estrategias como: (a) penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado; (b) desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias; (c) ser líderes en costos, al incrementar el poder de negociación ante los proveedores; (d) desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones; y (e) construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.

Abstract

This strategic plan has been developed for the company Ajani, in order to continue its expansion in the engineering services and construction market, generating higher rates of profit and return. The company was founded in 2005 and is part of the Corporation Aruntani which is dedicated to the exploration and exploitation of gold all over Peru. Ajani was created to provide services only to companies within the corporation, but since 2012 a process of diversification of customers has begun. It is considered to be appropriated since Peru is facing the threat of contraction in mining industry.

Research and analysis has been developed following the structure of the Strategic Process, created by D'Alessio (2013). It starts with a review of the company's current situation, proceeding to develop an external and internal analysis. With these data the vision for the year 2021, along with its mission, was defined from where the long-term objectives are derived. Then, strategies are presented to reach the vision, followed by the strategic evaluation and control process. The paper ends with the Comprehensive Strategic Plan, a table to confirm that there is alignment from vision to the proposed new structure.

The main conclusion is the definition of vision, with which it intends for Ajani to be among the three largest companies in terms of sales in 2021, providing civil construction and engineering services in Peru, generating return for shareholder, in a socially responsible way, allowing staff development and providing security. To achieve this vision, the following strategies will be implemented: (a) penetrate the segment of civil construction for Peruvian government; (b) develop electromechanical services for different industries; (c) be leaders in costs by increasing bargaining power with suppliers; (d) develop new customers in building and construction for private sector; and (e) build residential complexes in cones with Mivivienda Fund.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de Ajani	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión	5
2.4 Valores	6
2.5 Código de Ética.....	6
2.6 Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	11
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	16
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	20
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	22
3.3 Ajani y sus Competidores	22
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	23
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	24

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	24
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	25
3.3.5 Rivalidad de los competidores	25
3.4 Ajani y sus Referentes	26
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	26
3.6 Conclusiones	27
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	28
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	28
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	28
4.1.2 Marketing y ventas (M)	30
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	32
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	33
4.1.5 Recursos humanos (H).....	37
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	38
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	39
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	40
4.3 Conclusiones	41
Capítulo V: Intereses de Ajani y Objetivos de Largo Plazo	42
5.1 Intereses de Ajani.....	42
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	43
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	45
5.4 Conclusiones	46
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	47
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	47
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	49

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	52
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	53
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	54
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	54
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	55
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	56
6.9 Matriz de Ética (ME)	58
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	60
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	61
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	61
6.13 Conclusiones	64
Capítulo VII: Implementación Estratégica	65
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	65
7.2 Recursos de los Objetivos de Corto Plazo	68
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	68
7.4 Estructura de Ajani	70
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	70
7.6 Gestión del Cambio.....	72
7.7 Conclusiones	72
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	74
8.1 Perspectiva de Control	74
8.1.1 Aprendizaje interno.....	74
8.1.2 Procesos	74
8.1.3 Clientes	75
8.1.4 Financiera.....	75

8.2 Tablero de Control Balanceado	75
8.3 Conclusiones	77
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	78
9.1 Plan Estratégico Integral.....	76
9.2 Conclusiones Finales	78
9.3 Recomendaciones	80
9.4 Futuro de Ajani	81
Referencias.....	83



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Evaluación de Competitividad del Perú.....</i>	9
Tabla 2.	<i>PBI per Cápita, Inflación y Tipo de Cambio.....</i>	16
Tabla 3.	<i>Evaluación de la Preparación Tecnológica en Perú.....</i>	19
Tabla 4.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de Ajani.....</i>	23
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Competitivo de Ajani, enfocada en el Sector Construcción.....</i>	26
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Referencial de Ajani, Enfocada en el Sector Construcción.....</i>	27
Tabla 7.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Ajani, años 2013 y 2014, en miles de soles.....</i>	35
Tabla 8.	<i>Balance General de Ajani, años 2013 y 2014, en miles de soles.....</i>	36
Tabla 9.	<i>Razones Financieras.....</i>	37
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos Ajani.....</i>	40
Tabla 11.	<i>Matriz de Intereses de la Organización Ajani.....</i>	44
Tabla 12.	<i>Matriz FODA de Ajani.....</i>	48
Tabla 13.	<i>Clasificación de las Estrategias.....</i>	49
Tabla 14.	<i>Matriz PEYEA de Ajani.....</i>	51
Tabla 15.	<i>Matriz de Decisión Estratégica Ajani.....</i>	56
Tabla 16.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Ajani.....</i>	57
Tabla 17.	<i>Matriz de Rumelt Ajani.....</i>	58
Tabla 18.	<i>Matriz de Ética Ajani.....</i>	59
Tabla 19.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Ajani.....</i>	63
Tabla 20.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores Ajani.....</i>	64
Tabla 21.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Ajani.....</i>	69
Tabla 22.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia de Ajani.....</i>	70
Tabla 23.	<i>Tablero de Control Balanceado de Ajani.....</i>	76

Tabla 24. *Plan Estratégico Integral de Ajani*..... 79

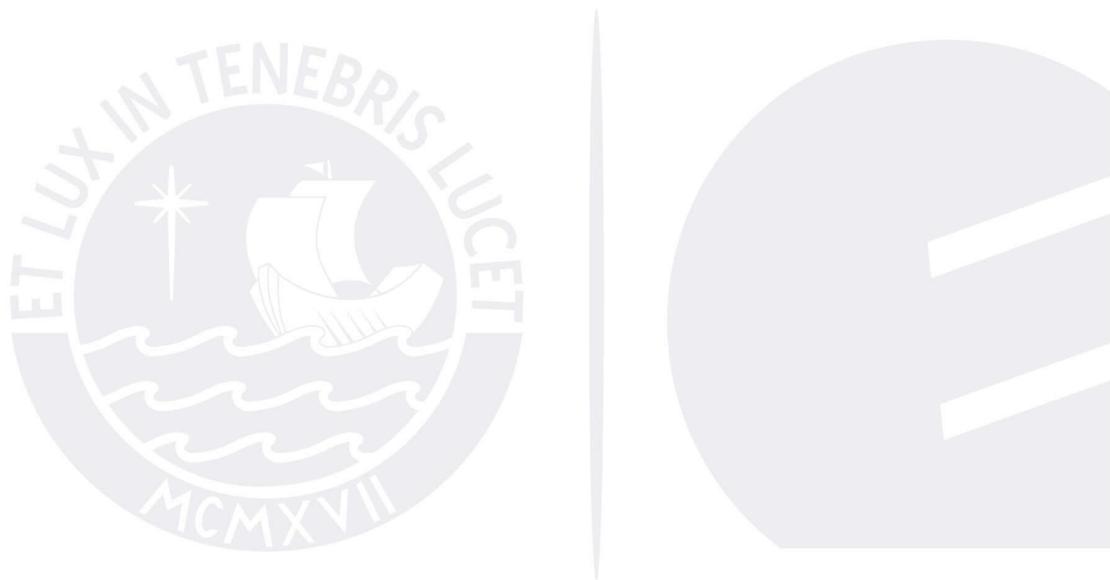


Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Construcción de infraestructura minera en Apumayo.....	1
<i>Figura 2.</i>	Ventas por servicio.....	2
<i>Figura 3.</i>	Ventas y utilidades netas, en miles de soles, 2013-2014.....	3
<i>Figura 4.</i>	Producto bruto interno y demanda interna.....	12
<i>Figura 5.</i>	Principales indicadores macroeconómicos, en variación porcentual, primer trimestre de 2015.....	12
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual anual de las exportaciones e importaciones peruanas, agosto 2015.....	13
<i>Figura 7.</i>	Evolución trimestral del sector construcción.....	14
<i>Figura 8.</i>	Evolución porcentual de la minería e hidrocarburos, año 2014.....	15
<i>Figura 9.</i>	Distribución de personas según NSE 2015 en Lima Metropolitana.....	17
<i>Figura 10.</i>	Dinámica de unidades de vivienda en Lima Metropolitana.....	17
<i>Figura 11.</i>	Telecomunicaciones y otros servicios de información.....	20
<i>Figura 12.</i>	Transferencia de canon minero, en millones de soles.....	21
<i>Figura 13.</i>	Número de conflictos ambientales en Perú.....	22
<i>Figura 14.</i>	Historia de la empresa Ajani.....	29
<i>Figura 15.</i>	Organigrama actual de la empresa Ajani.....	29
<i>Figura 16.</i>	Montaje electromecánico en Puno.....	31
<i>Figura 17.</i>	Proyecto de edificaciones en Lima.....	31
<i>Figura 18.</i>	Cadena de valor de Ajani.....	34
<i>Figura 19.</i>	Matriz PEYEA Ajani.....	50
<i>Figura 20.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Ajani.....	52
<i>Figura 21.</i>	Matriz Interna Externa de Ajani.....	53

Figura 22. Matriz Gran Estrategia de Ajani..... 54

Figura 23. Estructura propuesta para Ajani..... 71



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.

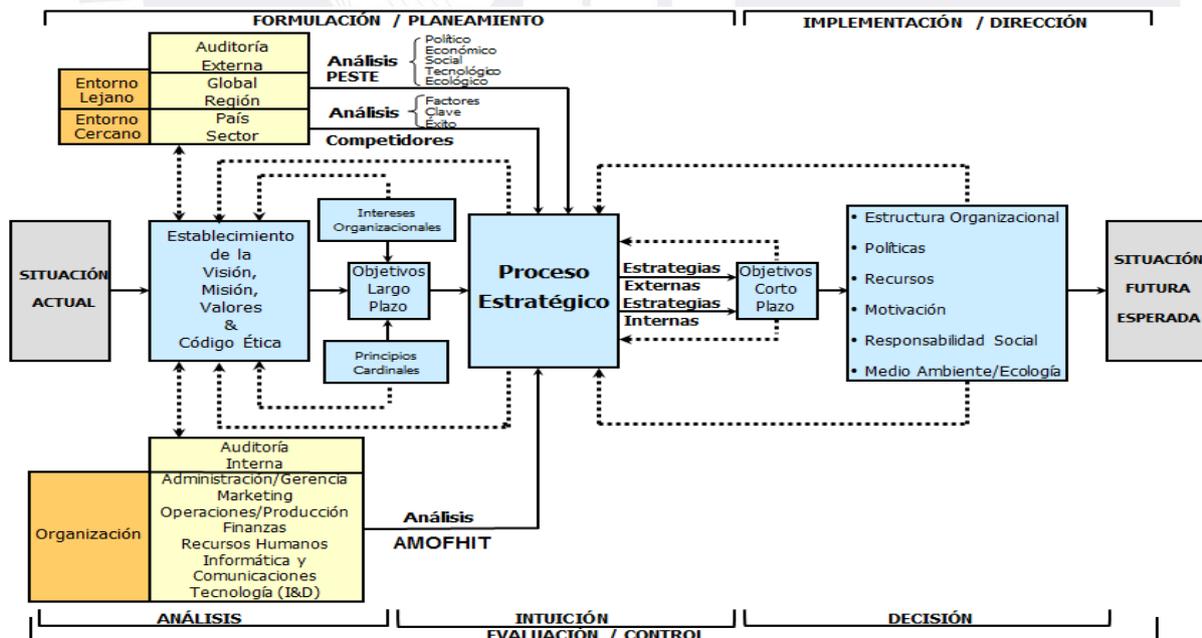


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 Ajani

1.1 Situación General

Este planeamiento estratégico se desarrolla como aporte a la alta gerencia de la empresa Ajani S.A.C. la cual está dedicada a la ingeniería y construcción, prestando servicios principalmente a empresas mineras, por lo que se utiliza el nombre real de la organización. Ajani cuenta con varias líneas de negocio (Ajani, 2015d): (a) infraestructura minera que genera un 48% de la facturación anual; (b) construcción, que produce el 16% de los ingresos; (c) electromecánico, el cual aporta un 7% a las ventas; (d) edificaciones, que generó alrededor del 10% de la facturación; (e) ingeniería, con un aporte del 5%; y (f) transporte, que contribuye a las ventas con el 14%. Dentro de infraestructura minera se proveen varios servicios, como son estudios de impacto ambiental, planes de mina, construcción, operación y cierre. Mientras que en construcción se hacen plataformas de lixiviación, obras civiles, movimientos de tierras, instalación de tuberías, trabajos portuarios y campamentos, creando obras como la que se muestra a continuación en la Figura 1.



Figura 1. Construcción de infraestructura minera en Apumayo. Tomado de “Proyectos,” por Ajani, 2015d, [Fotografía N° 7]. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/proyectos/>

Ajani es una empresa de capitales peruanos, que fue fundada en el año 2005. Su énfasis en construir instalaciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes ha estado acompañado del desarrollo de un negocio sostenible, brindando los servicios de manera eficiente e innovadora, para causar el menor impacto negativo sobre el medio ambiente, sin afectar a las comunidades de las zonas de influencia. La empresa tiene la versatilidad de desarrollar los proyectos de sus clientes bajo distintas modalidades, como son (a) llave en mano o *turn-key*, (b) EPC (*engineering, procurement and construction*), (c) con o sin financiamiento, entre otras (Ajani, 2015a).

En el año 2014, la empresa generó ventas por S/. 69 millones, dividido en tres grupos de servicios, como se presentan en la Figura 2, donde predomina la construcción de obras civiles con el 86% y donde también se incluyen los trabajos electromecánicos. El transporte de materiales fue incorporado en el año 2010, cuando buscando expandir las operaciones se creó una nueva división, que permite el transporte de materiales peligrosos, de minerales e incluso de maquinaria pesada (Ajani, 2015a).

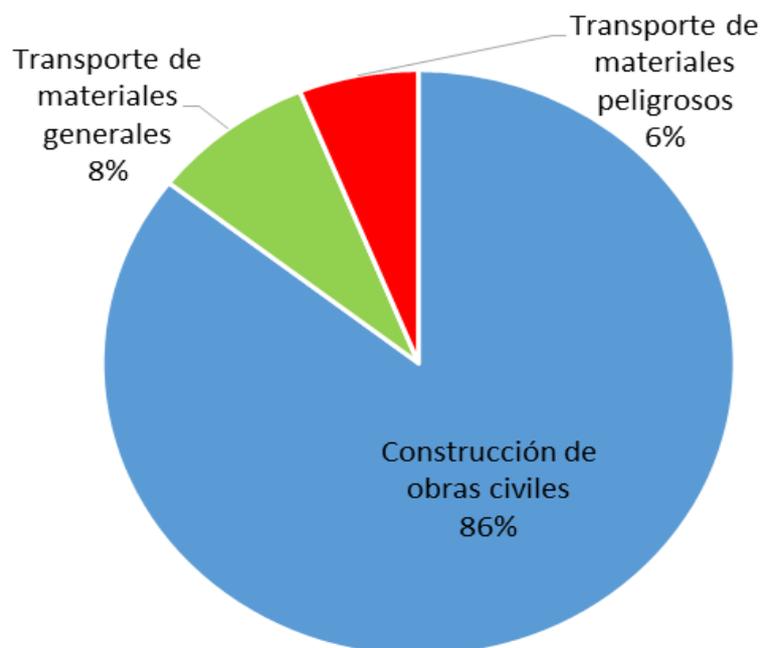


Figura 2. Ventas por servicio. Adaptado de “Estados financieros auditados 2013 y 2014,” por Ajani, 2015b. Lima, Perú: Autor.

Luego de haber presentado las ventas totales del año 2014, se procede a mostrar la evolución de las mismas, junto con las utilidades netas que se han obtenido. En la Figura 3 se observa como las ventas disminuyeron en 6% durante el 2014, sin embargo, se pasó de unas pérdidas de S/. 324 mil a ganancias de S/. 5,647 mil. Esto implica que en el último período se generó una rentabilidad sobre ventas del 8%, ya que el costo de ventas pasó de representar el 94% de las ventas en el año 2013 a 86% en el 2014.

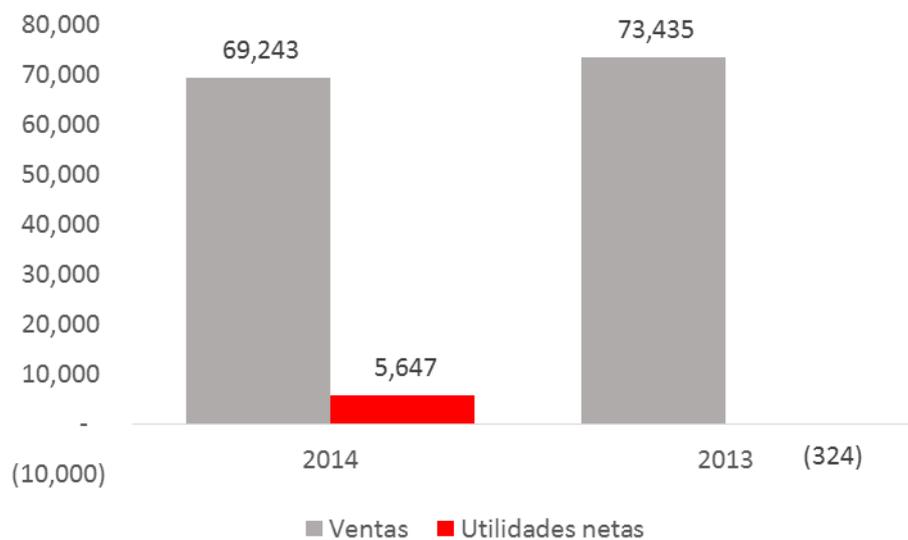


Figura 3. Ventas y utilidades netas, en miles de soles, 2013-2014. Adaptado de “Estados financieros auditados 2013 y 2014,” por Ajani, 2015b. Lima, Perú: Autor.

Ajani forma parte de la Corporación Aruntani S.A.C., que es un grupo minero, dedicado a la exploración y explotación de oro, siendo el tercer productor a nivel nacional, con más de 5,000 trabajadores. Otras organizaciones que conforman esta corporación son Aruntani S.A.C., Anabi S.A.C., Mur-Wy S.A.C., Solexport S.A.C., entre otras. Todas estas empresas son mineras y eran los clientes exclusivos de Ajani hasta el año 2012, cuando se tomó la decisión de competir por proyectos fuera de la corporación, aprovechando la infraestructura y el conocimiento que se tenía. Dentro de esta diversificación se han atendido a clientes como Yura, Angloamerican y Glencore Xstrata, que también son empresas mineras (Ajani, 2015a).

1.2 Conclusiones

Ajani es una empresa constructora, que se creó en el año 2005 para atender las necesidades de una corporación minera, pero que desde el año 2012 se ha diversificado para atender a clientes externos. Es por ello que se tiene como meta el crecimiento y la expansión de la empresa, a través de las distintas líneas de servicio que incluyen obra civil, movimiento de tierras, electromecánica y transporte, llegando incluso a la construcción de edificios para oficinas o residenciales. Se concluye que la empresa tiene flexibilidad para desarrollar proyectos a la medida de los clientes, pero debe controlar cuidadosamente sus costos ya que en el año 2013 obtuvo pérdidas, situación que logró solventar en el año 2014, generando un 8% de rentabilidad sobre ventas.



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

2.1 Antecedentes

Ajani es una empresa que está orientada a la expansión y crecimiento, lo que busca desde el año 2012 con la diversificación de clientes, los cuales en su mayoría pertenecen a la industria minera. Esto se refleja en la visión que han desarrollado: “Ser la empresa reconocida a nivel nacional por la calidad en nuestros servicios de ingeniería, construcción minera” (Ajani, 2015c, p. 2).

Esta visión, que carece de horizonte de tiempo y no indica qué posición desea ocupar a nivel nacional, se complementa con la misión que la empresa tiene en la actualidad:

Somos una empresa líder especializada en el diseño y ejecución de proyectos de calidad en ingeniería, construcción y minería. Contamos con una tecnología de punta, personal técnico altamente calificado y solidez empresarial; lo que nos permite satisfacer a nuestros clientes con efectividad. Estamos comprometidos con nuestro personal, practicamos la mejora continua, respetamos las normas de seguridad y el entorno social y conservamos el medio ambiente, motivados por nuestra filosofía de ser cada día mejores. (Ajani, 2015c, p. 1)

2.2 Visión

La visión que se tiene para la empresa Ajani es la siguiente:

Al 2021 estar entre las tres empresas más grandes, en términos de ventas, de construcción civil y servicios de ingeniería del Perú, generando retorno para los accionistas, de una manera socialmente responsable, permitiendo el desarrollo del personal y brindando seguridad, al contar con tecnología de punta.

2.3 Misión

La misión de la empresa, incluyendo los nueve aspectos señalados por D’Alessio (2013), es la siguiente:

Ajani ofrece soluciones de ingeniería y construcción civil de alta calidad, para la industria minera, así como para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, con personal calificado y utilizando tecnología de punta, para garantizar la seguridad de los trabajadores y de los futuros usuarios, enfocados en crecer de manera sostenible y responsable, generando rendimiento para los accionistas.

2.4 Valores

Los valores de la organización, bajo los cuales deben desarrollarse todos los procesos y actividades, son los que siguen:

- **Integridad:** Ser éticos en el manejo de la información y en la realización del trabajo, cumpliendo con los procesos a manera cabal.
- **Lealtad:** Hacia la empresa y hacia los clientes, dando lo mejor de sí en cada etapa.
- **Pasión por el trabajo:** Amor por la labor que se realiza, por lo que cada persona tendrá las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en su puesto.
- **Trabajo en equipo:** Logrando sinergias al colaborar entre todos los miembros de la empresa, así como también con los proveedores y los clientes.
- **Competitividad:** Al ofrecer productos y servicios de alta calidad con precios atractivos para los clientes.
- **Seguridad:** En los puestos de trabajo así como en las obras que se desarrollan, para que sean seguras para todos sus ocupantes.

2.5 Código de Ética

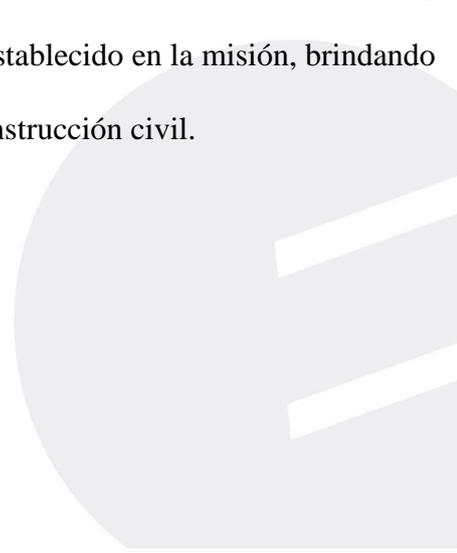
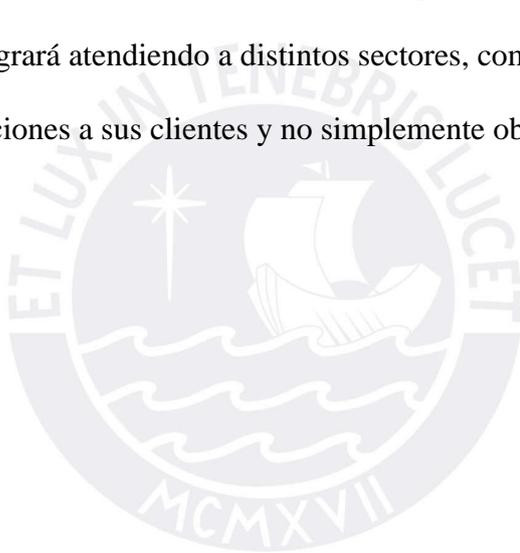
El código de ética que regirá el actuar de todos los colaboradores de la organización, así como de los proveedores y otros asociados es el siguiente:

- Respeto por las leyes y normas establecidas por el Estado peruano.

- Equidad y transparencia en los procesos de contratación y promoción de personal.
- Honestidad en la elaboración y presentación de licitaciones, con precios justos, en función de los costos y del conocimiento de la empresa.
- Seguridad del personal como premisa máxima, brindando los equipos requeridos y capacitando a todos los colaboradores.

2.6 Conclusiones

Los accionistas de la empresa Ajani buscan su crecimiento, pero para lograrlo se requiere del esfuerzo de todos los colaboradores, orientados hacia un objetivo común, que se ha definido como visión, con la cual queda claro que se busca el crecimiento. El mismo que se logrará atendiendo a distintos sectores, como se ha establecido en la misión, brindando soluciones a sus clientes y no simplemente obras de construcción civil.



Capítulo III: Evaluación Externa

Las secciones siguientes enumeran factores típicos de la evaluación externa o del entorno de Ajani, las cuales contemplan: (a) análisis del entorno PESTE, (b) Matriz Evaluación de los Factores Externos, (c) evaluación de los competidores, (d) evaluación de los referentes, y (e) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del contexto externo, los que se presentan como amenazas u oportunidades. A continuación, se describen: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015), desde el año 2012 se ha presentado una desaceleración económica general, relacionada con la caída de precios de los productos, bajos niveles de comercio, inversión, ahorro y mínimo crecimiento de la productividad. A esto se le ha sumado el poco aumento de infraestructura, áreas de innovación, falta de implementación de reformas y de medidas para mejorar las empresas. Es por ello que en el entorno de la región se ven carencias en educación y en capacitación para el trabajo, lo cual es necesario para que haya una diversificación de la economía, que permita la producción con mayor valor añadido e impulsar la productividad para mejorar la competitividad a través de un entorno de menor crecimiento económico.

El panorama general de Perú presenta una desaceleración económica en los años 2014 y 2015, estimándose una recuperación progresiva alrededor del 4% en el período 2016-2017. Esto siempre y cuando se dé inicio a la producción de grandes proyectos mineros, acompañado de una política fiscal anticíclica para el soporte de la demanda agregada,

aplicando continuas reformas estructurales que logren mantener confianza de los inversionistas privados (Banco Mundial, 2015). Esto muestra, que la coyuntura actual no evidencia simplemente un problema económico, sino que se trata de factores políticos, los cuales han traído la reducción en la inversión minera.

Bajo este enfoque, el World Economic Forum (2015), a través de su evaluación anual de competitividad de los países expone los resultados del informe 2015-2016, los cuales se presentan en la Tabla 1. Allí se ve un sobresaliente desempeño en lo que respecta al entorno macroeconómico y mercado financiero del Perú, evidenciando que la actual política económica de libre mercado, iniciada en los años 90, debe mantenerse ya que le ha permitido al país ser competitivo y alcanzar altos niveles de crecimiento (Desarrollo Peruano, 2011). Pero a su vez, le urge mejorar la educación, infraestructura y las instituciones como parte fundamental del Índice de Competitividad Global.

Tabla 1

Evaluación de Competitividad del Perú

	Posición	Puntuación
Requerimientos básicos	76	4.5
Instituciones	116	3.3
Infraestructura	89	3.5
Entorno macroeconómico	23	5.9
Salud y educación primaria	100	5.3
Requerimientos de eficiencia	60	4.2
Educación superior y entretenimiento	82	4.1
Eficiencia del mercado de mercancías	60	4.4
Eficiencia del mercado de trabajo	64	4.3
Desarrollo del mercado financiero	30	4.5
Preparación tecnológica	88	3.4
Tamaño del mercado	48	4.4
Requerimiento de innovación y sofisticación	106	3.3
Sofisticación de negocios	81	3.8
Innovación	116	2.8

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Para Ferrero (2015) la estabilidad democrática y económica que ha tenido el Perú le ha permitido tener apertura comercial y estabilidad económica, lo cual ha llevado a un crecimiento de la inversión privada. Sin embargo, los años previos a las elecciones surge un ambiente de incertidumbre, que atrasa el desarrollo de proyectos y desestimula a los inversionistas. Pero esto es coyuntural cíclico, con el problema que para el año 2015 se unió a una desaceleración de las exportaciones, llevando a una desaceleración económica. Ante lo cual, se debe “destrabar las inversiones, ... desarrollar un plan de seguridad ciudadana, contar con un manejo adecuado de los conflictos sociales, incrementar la confianza de los inversionistas, entre otros temas” (Ferrero, 2015, p.8).

El crecimiento del sector construcción se ha visto impulsado en los últimos años por los diferentes programas gubernamentales de vivienda, autoconstrucción motivada por mayores facilidades de financiación, entorno de tipos de interés competitivos y a mejora en las expectativas económicas, contribuyendo significativamente a la inversión pública en infraestructura para su crecimiento, activando la industria de la construcción y otras actividades económicas relacionadas con el sector. Por otro lado, mostró una mejora de ascenso en el índice de potencial minero al pasar del puesto 19 al 9, observándose la mejora de percepción de política en cuanto a calidad de la infraestructura, disponibilidad de recursos humanos calificados, seguridad ante ataques a la infraestructura y calidad de la información que constituyen factores importantes para el fomento de la inversión (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015). Sin embargo, esto se contradice con el análisis de competitividad internacional que realizó el WEF (2015).

En este sentido, se enfatiza que la inversión extranjera del Perú es promovida por la Agencia Peruana de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), que es una agencia estatal encargada de la promoción estratégica, atención al inversor e impulso de proyectos y activos públicos del Perú, con fondos privados. Por otro lado, el Estado otorga estabilidad

jurídica a los inversores nacionales, extranjeros y empresas que invierten a través de la suscripción de convenios con carácter de contrato ley y están sujetos a disposiciones establecidas en el Código Civil, por lo que estos pueden ser suscritos por los inversores y empresas receptoras de inversión, tanto en el sector construcción como minero con alta capacidad del capital social de empresas (Gutiérrez & Oliva, 2010).

Se puede inferir, que el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales regulan, controlan y condicionan las diferentes actividades del sector construcción y minero, ofreciendo las siguientes oportunidades: (a) política de libre mercado que ha promovido un entorno macroeconómico de crecimiento, (b) proyectos gubernamentales que han impulsado el sector construcción, y (c) garantía a las inversiones privadas extranjeras. Al mismo tiempo, se encontraron las siguientes amenazas: (a) reducción de la inversión minera y (b) deficiencias a nivel nacional en educación, infraestructura e instituciones. También se encontró que el Perú atraviesa por un período coyuntural de falta de decisiones políticas, propio de los años pre-electorales, pero es algo cíclico.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana, medida mediante el Producto Bruto Interno (PBI), mostró una evolución positiva del 3.3% en el año 2015. Tal como se observa en la Figura 4, la progresión ha sido favorable en todo el período, a pesar de que desde el año 2014, cuando el crecimiento fue del 2.4% se ha observado una desaceleración económica, con respecto a las tasas obtenidas previamente. Esto se debe a que los componentes de la demanda han favorecido la evolución y crecimiento del PBI, ya que la demanda interna creció en 2.1% en el año 2014 y 3.0% en el 2015. En esos años, el consumo público se elevó en 10.1% y 9.5% respectivamente, mientras que el consumo privado tuvo un crecimiento moderado y la inversión disminuyó (BCRP, 2016).

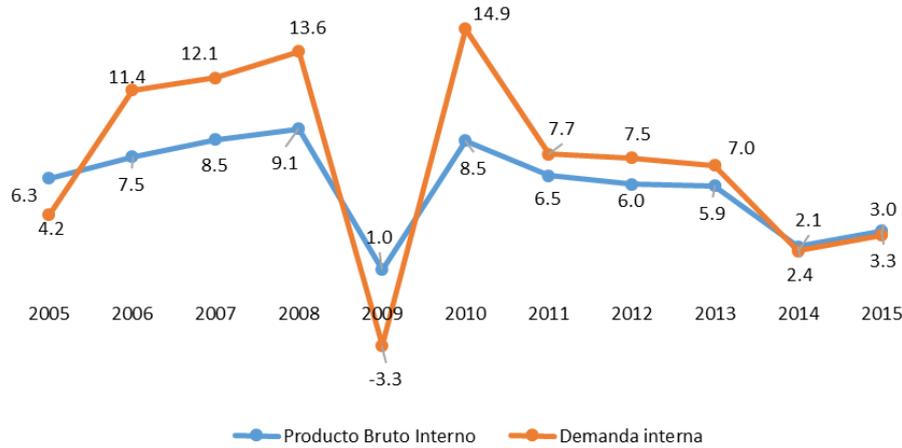


Figura 4. Producto bruto interno y demanda interna. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En lo que respecta a las exportaciones de bienes y servicios, en la Figura 5 se muestra la disminución de estas en 4.6% durante el año 2014 y primer trimestre del 2015, como consecuencia de la menor demanda externa de mineral de cobre. Simultáneamente se ha dado la importación de prendas textiles de vestir textiles y venta de gasolina. A pesar de que estas importaciones, entre otros rubros, tuvieron una reducción del 1.5% la balanza comercial sigue siendo negativa, lo que se debe principalmente a la menor compra de maquinaria para la industria y de petróleo.

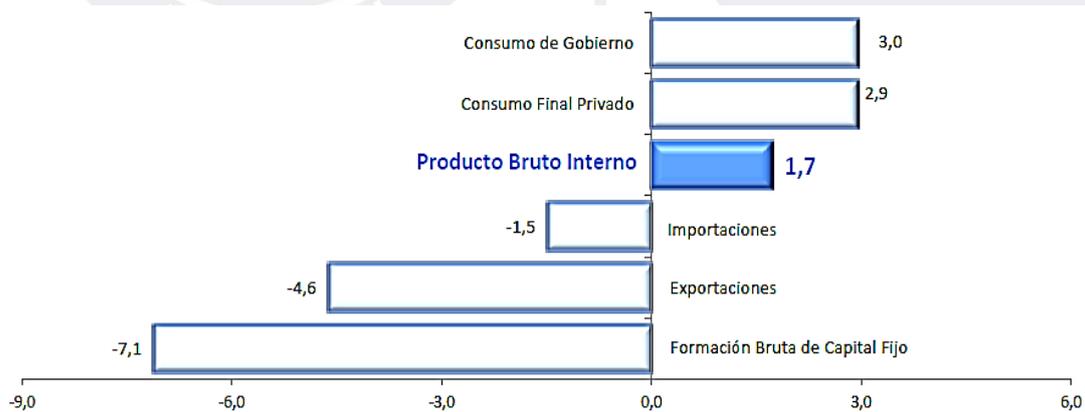


Figura 5. Principales indicadores macroeconómicos, en variación porcentual, primer trimestre de 2015. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 3. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

En la Figura 6 se muestra como en agosto de 2015 el volumen exportado de bienes disminuyó en 4.8% respecto al mismo período del año anterior. Esto es por la disminución de envíos de productos no tradicionales -13.8%, en cambio, las exportaciones de productos tradicionales se incrementaron en un 3.4%. El valor nominal total de las exportaciones FOB US\$ 2,850 millones se contrajo en 19.4% lo que afectó con tendencia a la baja del precio de los principales *commodities* y la contracción en los embarques de productos no tradicionales. En lo que respecta al volumen de las importaciones FOB este descendió en 1.0% debido a las compras menores en el exterior de bienes de capital y materiales de construcción -5.6%, mitigado los bienes de consumo 3.0% y materias primas y productos intermedios 1.3%. En cuanto a los valores nominales de importación FOB sumó US\$ 3'080,2 millones, 12.1% observándose que está por debajo del valor registrado y manteniendo la tendencia a la baja en 15.3% y 11.2% respectivamente en cuanto al índice de precios de exportación e importación FOB se refiere (INEI, 2015d).

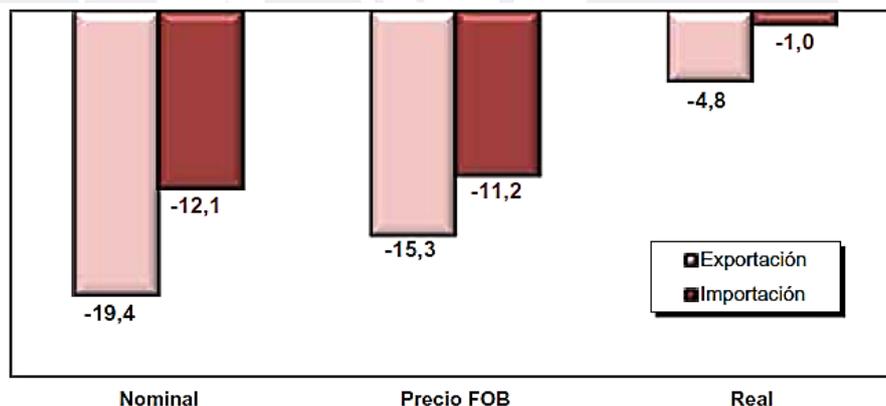


Figura 6. Variación porcentual anual de las exportaciones e importaciones peruanas, agosto 2015. Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d, p. 4. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2105_1.pdf

El sector construcción para el año 2014 creció 5.3% siendo el cuarto sector productivo en contribuir al PBI, como lo muestra la Figura 7. A pesar de que ha presentado una desaceleración, el despacho local de cemento se incrementó en 4.7%, y se ha dado un avance

físico de obras en 8.0%. Sin embargo, esta desaceleración económica ha afectado la construcción de centros comerciales y obras públicas, como carreteras, mejoras en las condiciones de vida y beneficio de las comunidades. Este bajo crecimiento, comparado con años anteriores, ha estado influenciado por el retraso en el desarrollo y ejecución de proyectos de infraestructura pública. Adicionalmente, se tiene que el sector construcción ha reducido su proyección de crecimiento para el año 2015, debido a un menor ritmo de ejecución de la inversión pública y ejecución de proyectos (INEI, 2015d).

En la Figura 8 se puede observar que el sector minería creció en 3.75% durante el último trimestre del año 2014, motivado por el resultado positivo del subsector de la actividad minera metálica en 0.19%, recuperándose con un 8.90% en la producción de oro. Además, hubo incrementos en la producción de plomo 5.52%, hierro 4.58% y zinc 0.67%. Todo este resultado está asociado al alto contenido metálico, mejores leyes en áreas de extracción de minerales y a la contribución relevante de nuevas unidades productivas, a partir de proyectos que se concretaron en los años 2013 y 2014. Esto a pesar de que los precios internacionales de los minerales han disminuido, desestimulando la extracción.

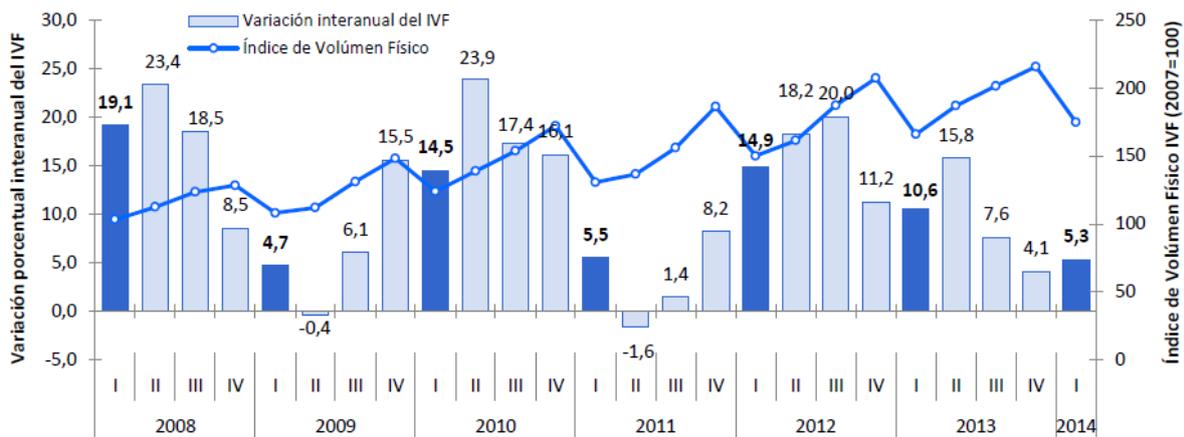


Figura 7. Evolución trimestral del sector construcción. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, p. 15. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>

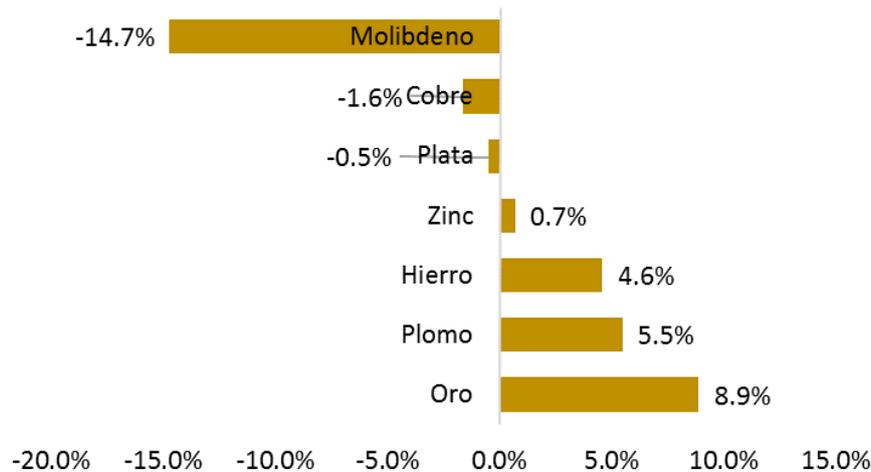


Figura 8. Evolución porcentual de la minería e hidrocarburos, año 2014. Tomado de “Producción nacional octubre 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015f, p. 4. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccion-ocutbre-2014.pdf>

Después de la evolución que ha tenido la inflación, que cerró en 3.2% en el año 2014 y en 3.5% en el año 2015, mientras que hubo una devaluación del 5.1% y 12.2% respectivamente (ver Tabla 2), se reconoce que la disminución de las exportaciones y la desaceleración económica ha tenido un impacto directo en la población. En líneas generales, la inflación se ha dado por un crecimiento no solo en productos importados, sino en los precios de los servicios públicos, generando presión sobre el índice de precios al consumidor (“Scotiabank: Inflación cerraría,” 2015). Así mismo, se espera que el precio del dólar continúe aumentando en los próximos meses, debido a que el país está exportando menos y por lo tanto hay menos oferta de moneda extranjera en el mercado (“FMI: Hay un riesgo,” 2015).

Al culminar el análisis de las fuerzas económicas y financieras se han encontrado las siguientes amenazas para la empresa Ajani: (a) balanza comercial negativa, por la disminución de las exportaciones y principalmente las mineras; (b) desaceleración económica, (c) disminución de los precios internacionales de los minerales, y (d) aumento en el tipo de cambio y la inflación.

Tabla 2

PBI per Cápita, Inflación y Tipo de Cambio

Año	PBI per cápita (S/. 2007)	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo cambio promedio (S/.x US\$)
2000	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	9,851.30	1.5	-3.4	3.3
2006	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	14,970.30	2.9	2.4	2.70
2014	15,156.20	3.2	5.1	2.84
2015	15,492.88	3.5	12.2	3.19

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú al igual que otros países en vías de desarrollo ha presentado transformaciones demográficas, por lo que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015d) cada año nacen aproximadamente 105 niños por cada 100 niñas. En este mismo sentido, la pirámide de población proyectada para los años 2014 y 2021, muestra una evolución por género y grupos quinquenales de edad, observándose que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide del 2021. Esto indica además la reducción de la fecundidad, ya que cada año nacen menor número de niñas y niños, notándose un incremento en los grupos de edad a partir de los 30 años, mostrando un lento envejecimiento de la población peruana (INEI, 2015e).

La Figura 9 muestra la distribución de las personas según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana. El total es de 10'269,613 habitantes, de los cuales un 66.4% cuentan con

poder adquisitivo, al estar en los NSE A, B o C. Esto muestra una evolución durante los últimos 15 años, en la medida en que han mejorado los ingresos de los limeños, pero se observa que aún hay un 8.1% en condiciones de pobreza.

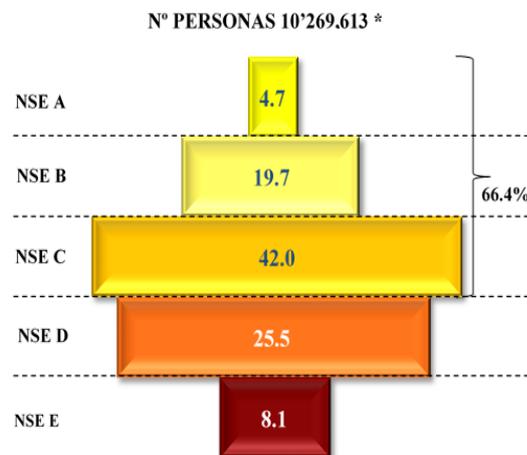


Figura 9. Distribución de personas según NSE 2015 en Lima Metropolitana. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2015,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2015. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

Por otro lado, la Figura 10 evidencia que el total de nuevas unidades de construcción, destinadas para vivienda disminuyó entre 2011 y 2014 en 66%, pasando de 27,465 unidades al año a 9,283. De igual forma, el número de viviendas vendidas disminuyó en el mismo período en un 49%, pasando de 21,550 unidades a 11,049.

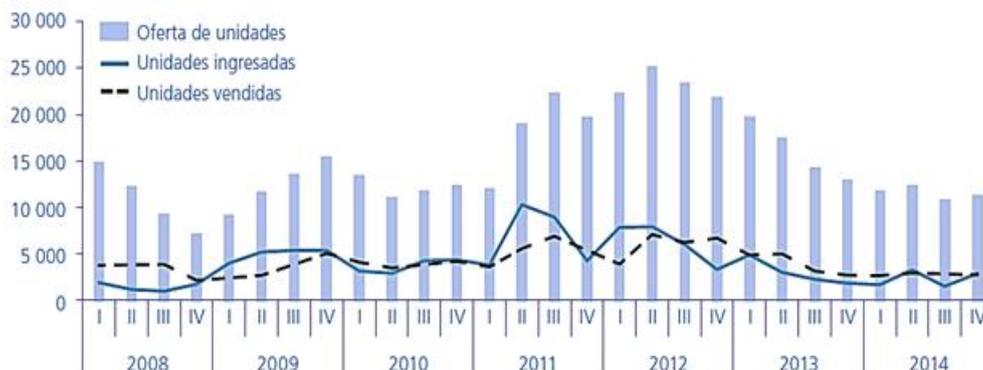


Figura 10. Dinámica de unidades de vivienda en Lima Metropolitana. Tomado de “Reporte de inflación 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Al finalizar el análisis de las fuerzas sociales, demográficas y culturales se concluye que la empresa Ajani tiene como oportunidades el envejecimiento moderado de la población y el que los habitantes cuenten con un mayor poder adquisitivo. Además, se encontró como amenaza la disminución en el dinamismo del mercado de viviendas.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para el World Economic Forum (2015), en el mundo globalizado de hoy la tecnología es cada vez más esencial para que las empresas puedan competir y prosperar. La adopción tecnológica le da agilidad a una economía y mejora la productividad de sus empresas, atendiendo su capacidad, aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que en las actividades diarias los procesos de producción aumentan su eficiencia e innovación para la competitividad. De manera que, cuando más amplia es la brecha entre la tecnología extranjera y la tecnología de los países de la región, mayor será la dificultad de invención y adopción de nuevas tecnologías (Parente & Prescott, 1994).

En cuanto a la innovación tecnológica, se afirma que es importante para las economías cuando se acercan a las fronteras del conocimiento y logran generar más valor con la adaptación de nuevas tecnologías, por lo que en estas economías, las industrias deben desarrollar productos y procesos de vanguardia para mantener una ventaja competitiva y avanzar hacia actividades de mayor valor agregado.

Asimismo, en la Tabla 3 se ofrece información en cuanto a la preparación tecnológica del Perú, requiriendo de un ambiente propicio para la actividad innovadora y apoyo de los sectores públicos y privados, significando una inversión en investigación y desarrollo (I + D). En lo que se refiere al sector privado, en cooperación con el público, se requiere la presencia de instituciones de investigación científica de alta calidad que generen conocimientos necesarios para construir nuevas tecnologías; amplia colaboración en la investigación y el

desarrollo tecnológico entre las universidades y la industria y protección de la propiedad intelectual (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2006).

Tabla 3

Evaluación de la Preparación Tecnológica en Perú

	Posición	Puntuación
Disponibilidad de últimas tecnologías	84	4.5
Absorción de la tecnología a nivel empresarial	77	4.5
Transferencias de tecnología	33	4.9
Personas que usan Internet	88	40.2
Suscripciones a Internet de banda ancha	80	5.7
Banda ancha de Internet	66	36.4
Suscripciones de banda ancha móvil	106	13.7

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

En base a la evaluación de la tecnología del Perú se puede observar que en el segundo trimestre del 2015 la actividad de telecomunicaciones y otros servicios de información se incrementó en 6.3% con respecto al año 2014. La Figura 11 evidencia que las telecomunicaciones se incrementaron en 9.4%, el subsector otros servicios de información se redujo en 3.5%, todo ello se explica que el crecimiento del subsector telecomunicaciones se debe por el servicio de telefonía móvil 13.9%, con las promociones del producto de la competencia entre los operadores; servicio de Internet 18.7% por las ofertas y planes más económicos; televisión por cable 12.5% por el aumento de suscriptores; el servicio de transmisión de datos 8.5%, disminuyendo el servicio de telefonía fija en 14.7% por la preferencia en el servicio de telefonía móvil durante el 2015.

En general, se concluye que dentro de las fuerzas tecnológicas yace una oportunidad importante para la empresa Ajani, aunque para muchas otras organizaciones que operan en el país esto sea una amenaza. El atraso en desarrollo científico e innovación, trae que el Perú siga dependiendo de la extracción y comercialización de bienes primarios, como son los

minerales. Es por ello que se espera que se sigan dictando medidas que beneficien a este sector.

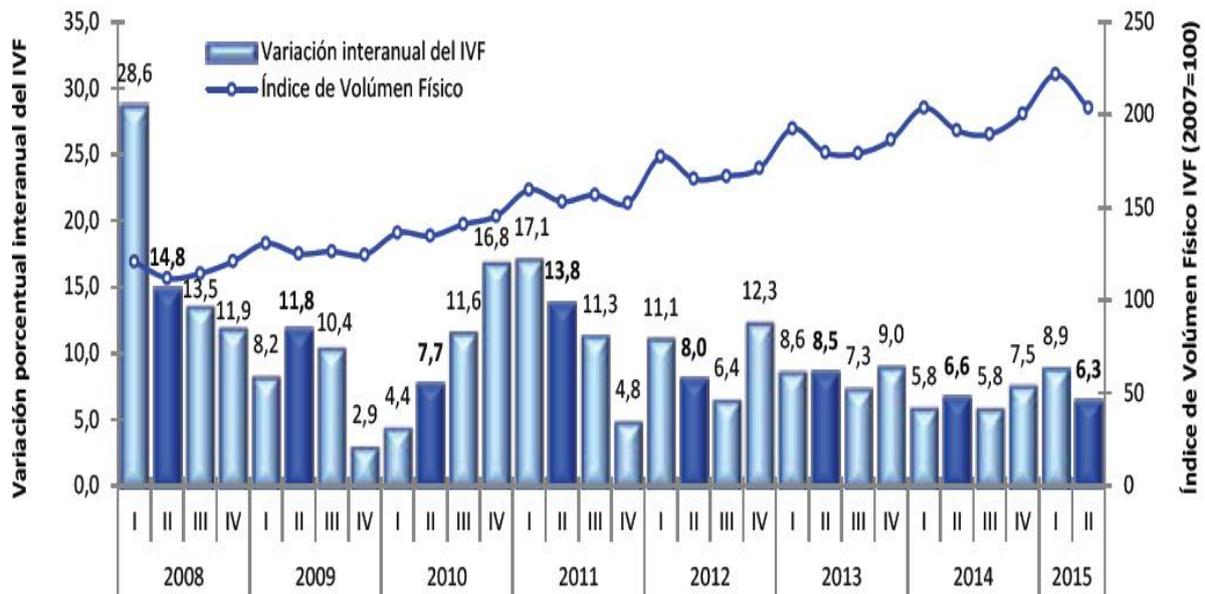


Figura 11. Telecomunicaciones y otros servicios de información. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las operaciones mineras están muy vinculadas al medio ambiente, ya que estas cumplen ciertas medidas obligatorias para preservarlo. El impacto surge por el consumo de energía y la emisión de gases, la cual tiene dos orígenes: (a) la quema de combustibles, y (b) las emisiones diversas de los procesos de extracción o durante el proceso. El sector minero contribuyó con los Gobiernos Regionales del Perú en el año 2012 con S/. 5,700 millones distribuidos en ciertos programas. Uno de estos programas es el canon minero, el cual representa la contribución más importante a los gobiernos locales y regionales, como se ve en la Figura 12. Dicho fondo está destinado a financiar proyectos de infraestructura a nivel regional, a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en las universidades. Otros

aportes son las regalías mineras, las cuales son pagos exigidos por los gobiernos por explotar los recursos minerales del país, y derechos de vigencia y penalidad, estos son pagos necesarios para mantener la concesión minera y conservar su validez.

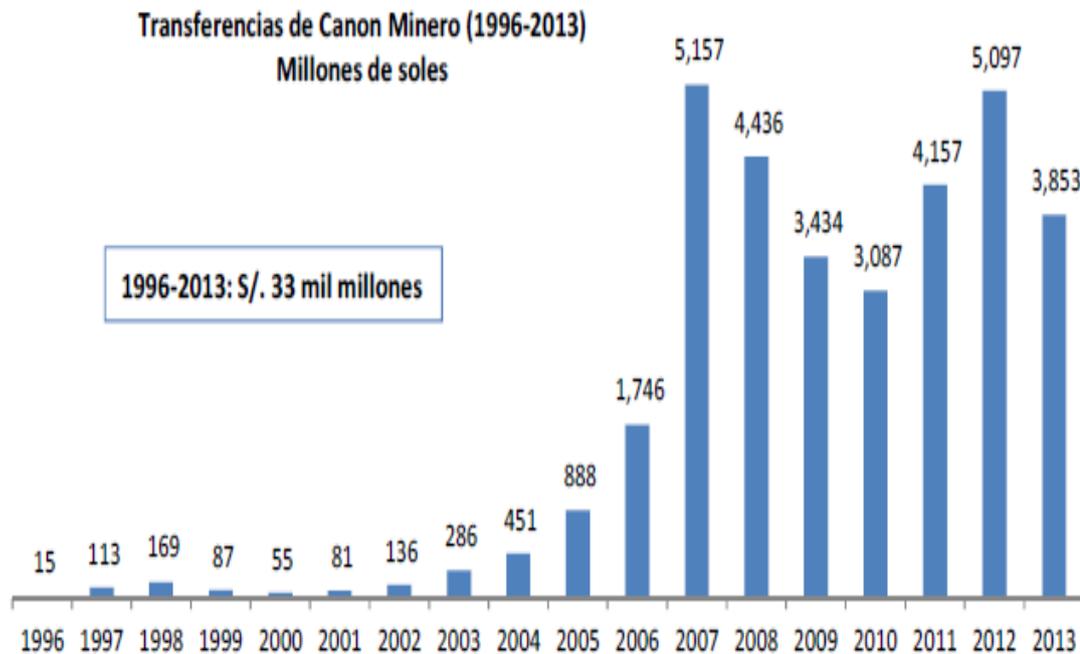


Figura 12. Transferencia de canon minero, en millones de soles. Tomado de “Minería en cifras 2014,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2014. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/nuestros-sectores-en-cifras/mineria-en-cifras-2014.html>

Ante los riesgos ambientales y sociales que implica la actividad minera, todos los años se registran conflictos sociales, como se observa en la Figura 13, muchos de los cuales carecen de fundamentos. Pero en todos los casos es necesario que el macro sector minero cuente con mecanismos que le permitan mitigar esta clase de conflictos (PricewaterCooper, 2013). Para finales del año 2013 se habían registrado 216 conflictos sociales, de origen mayoritariamente ambiental y cuya complejidad depende de la cantidad de autores involucrados, la diversidad cultural, económica, social y política de la zona, así como de las formas de violencia que podrían presentarse o no en cada caso (Defensoría del Pueblo, 2014).

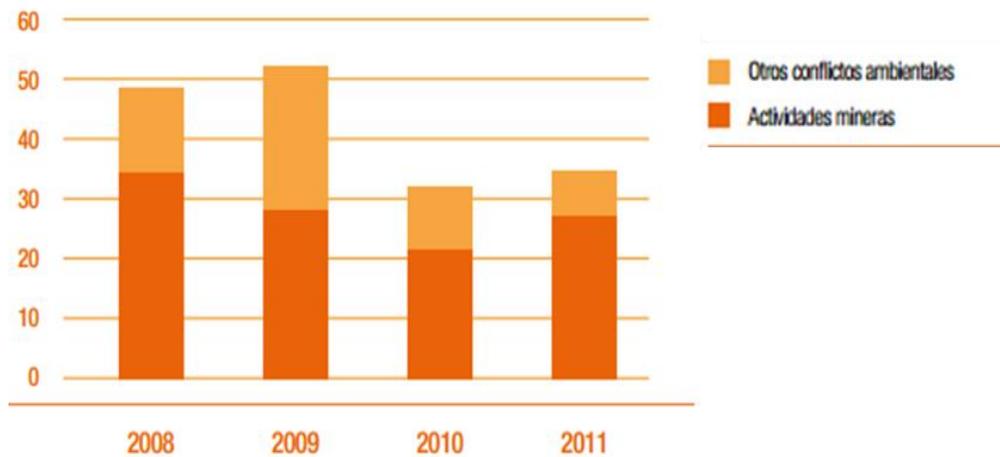


Figura 13. Número de conflictos ambientales en Perú. Tomado de “2013 Industria minera: Guía de negocios en el Perú,” por PricewaterhouseCooper, 2013. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades y amenazas que se han identificado con el análisis PESTE son el insumo para la preparación de la Matriz Evaluación de Factores Externos de la empresa Ajani, la cual se presenta en la Tabla 4. Se tienen seis oportunidades, hallándose que la organización no ha logrado aprovecharlas todas. Pero el problema está en las amenazas, ante las cuales Ajani no se ha protegido adecuadamente. Es por ello que el puntaje total ponderado es igual a 2.55 que es cercana al promedio.

3.3 Ajani y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá analizar la competitividad de la empresa y determinar la estructura y atractividad de la industria en la cual opera. Estas cinco fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de los productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes o nuevos competidores, y (e) rivalidad entre las empresas competidoras de la industria. Es importante analizar la intensidad de cada fuerza, las cuales en conjunta determinan la atractividad de la industria. El objetivo que debe tener Ajani es diseñar estrategias que le permitan aumentar su

poder de negociación, ante clientes y proveedores, así como reducir las amenazas de sustitutos y entrantes.

Tabla 4

Matriz Evaluación de Factores Externos de Ajani

Factores claves del éxito	Peso	Puntuación	Ponderado
Oportunidades			
1 Política de libre mercado que ha promovido un entorno macroeconómico estable, a pesar de coyuntura actual	0.09	4	0.36
2 Proyectos gubernamentales que han impulsado el sector construcción	0.10	2	0.20
3 Envejecimiento moderado de la población	0.06	2	0.12
4 Población con mayor poder adquisitivo	0.09	3	0.27
5 Falta de desarrollo tecnológico, lo que refuerza la dependencia en sectores primarios como la minería	0.08	3	0.24
Total oportunidades	0.42		1.19
Amenazas			
1 Reducción de la inversión minera	0.10	3	0.30
2 Deficiencias a nivel nacional en educación, infraestructura e instituciones	0.07	2	0.14
3 Balanza comercial negativa	0.05	1	0.05
4 Desaceleración económica, consecuencia de menor demanda mundial junto con factores políticos internos	0.09	3	0.27
5 Disminución de los precios internacionales de los minerales	0.09	2	0.18
6 Disminución en el dinamismo del mercado de viviendas	0.07	2	0.14
7 Aumento en el tipo de cambio y en la inflación	0.05	2	0.10
8 Conflictos sociales que podrían paralizar la actividad minera y/o de construcción	0.06	3	0.18
Total amenazas	0.58		1.36
Total	1.00		2.55

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores es bajo, ya que no dan un servicio diferenciado y es lo mismo para la empresa acudir a un proveedor o a otro, especialmente en lo que se refiere a herramientas menores y artículos variados de ferretería. Además de que no

hay costos asociados a cambiar de proveedor. Sin embargo, existen tres proveedores principales: (a) GSE proveedor de tuberías para minería, (b) Cemento Yura y (c) MSA proveedor de equipos de seguridad. Con estas tres empresas se ha establecido una alianza estratégica de largo plazo, que garantice alta calidad y cumplimiento en las entregas, para lo cual Ajani ha establecido con ellos un acuerdo de compras de largo plazo. Aunque en líneas generales, no modifica su poder de negociación se concluye que su nivel de importancia para la empresa es alto.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores o clientes es alto, y esto se debe a que son grandes empresas, normalmente mineras o consorcios de oficinas que encargan la construcción de una edificación. Los factores que influyen en que el poder de negociación de los clientes sea alto son los siguientes: (a) gran cantidad de proveedores con poca diferenciación entre ellos, (b) los proveedores se contratan por obra, lo que hace que no existan costos por cambiar de proveedor, (c) el estándar de calidad y los elementos técnicos generalmente son determinados por los clientes, y (d) la competencia suele darse por precio y son las mineras las que establecen las condiciones de pago, que se fijan en cada proceso de licitación.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Se ha identificado un solo sustituto para los servicios generales que se ofrecen a las empresas mineras. Este consiste en que dichas empresas tengan su propia área especializada en estos servicios, lo cual ya ocurre en algunos casos y sobre todo durante el período de instalación de la empresa, como ha sido el caso de la corporación a la cual pertenece Ajani. Sin embargo, sus costos suelen ser mayores por los altos costos laborales, y además pierden el enfoque en su negocio principal que es la extracción y comercialización de minerales. Entonces, aunque sí existe la amenaza de un sustituto esta se considera baja.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes se considera baja, ya que la inversión minera ha disminuido y mientras que los precios internacionales de los minerales continúen bajos no se espera cambio alguno. Esto desmotiva a nuevos inversionistas, pues la construcción de campamentos u otras obras ha disminuido, reduciendo también los márgenes de ganancia.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Es un mercado muy concentrado, ya que son pocas las empresas de construcción civil que tienen la capacidad financiera de hacer los desarrollos u obras requeridos por las empresas mineras. Los principales competidores son otras empresas constructoras, como Graña y Montero, SSk y Cosapi. Una de las ventajas que estas organizaciones poseen es que cuentan con mayor cantidad de personal calificado, el cual han contribuido a formar internamente.

La empresa GyM tiene más de 80 años en el mercado, siendo de origen peruano y diferenciándose por la alta calidad en sus obras. Cuenta con cuatro áreas de negocio: (a) ingeniería y construcción, (b) infraestructura, (c) inmobiliaria, y (d) servicios técnicos. Es en el área de ingeniería y construcción donde se agrupan los proyectos para atender a las empresas mineras, como Las Bambas y Atapaccay (Grupo Graña y Montero, 2014).

SSK, por su parte, es una empresa constructora peruana que tiene más de 14 años realizando construcciones industriales de gran escala. Forma parte del grupo Ingeniería y Construcción Sigdo Koppers, que cuenta con 50 años de experiencia en América del Sur. En el Perú, SSK es líder en proyectos de construcción y montaje electromecánico para empresas de minería y metalurgia, así como para clientes dedicados a la generación y transmisión de energía, junto con llantas industriales y obras marítimas, entre otros. Han basado su estrategia en experiencia y alta capacidad financiera, pero en contar con ética y transparencia en sus operaciones, apoyándose en personal especializado (SSK, 2014).

3.4 Ajani y sus Referentes

Para identificar a los referentes, se revisó la lista de las 10 principales constructoras del mundo, donde destaca en primer lugar el grupo francés Vinci, que obtiene el mayor margen de utilidad. Esta corporación emplea a más de 183 mil personas y tiene 115 años de fundada, contando con obras como estadios de fútbol para la celebración de la copa del mundo en el año 1998. Cuenta también con amplia experiencia internacional, atendiendo a clientes de diversas industrias. En este listado, también aparece Laing O’Rourke, de origen británico, con obras en su haber como la terminal cinco del aeropuerto de Heathrow, las pistas de carrera de Ascot y desarrollos en Abu Dhabi .

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 5 se presenta la Matriz Perfil Competitivo de la empresa Ajani, donde se compara al negocio con Graña y Montero y con SSK, de acuerdo a información detallada en el apartado de rivalidad de los competidores. Luego, en la Tabla 6, específicamente en la Matriz Perfil Referencial, se compara el desempeño de la empresa con los dos principales referentes a nivel mundial.

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo de Ajani, enfocada en el Sector Construcción

	Peso	Ajani		GyM		SSK	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Diversificación	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2 Respaldo financiero	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3 Cumplimiento oportuno	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32
4 Personal con experiencia y altamente capacitado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
5 Programa de protección al medio ambiente	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6 Garantía y calidad de servicio	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
7 Control de costos eficiente	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8 Precios competitivos	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Total	1.00		2.57		3.32		3.17

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

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial de Ajani, Enfocada en el Sector Construcción

	Ajani			Vinci		Laing O'Rourke	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Diversificación	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2 Respaldo financiero	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Cumplimiento oportuno	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
4 Personal con experiencia y altamente capacitado	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
5 Programa de protección al medio ambiente	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
6 Garantía y calidad de servicio	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
7 Control de costos eficiente	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
8 Precios competitivos	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.57		4.00		3.92

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

3.6 Conclusiones

El análisis externo realizado permite concluir que la empresa Ajani requiere diversificarse, atendiendo a varias industrias, ya que la inversión en minería ha disminuido, y con ello la realización de obras civiles o de electromecánica. Junto con esto, se hace necesario mejorar el control de costos para ofrecer precios competitivos pero siempre generando rentabilidad, lo cual es imprescindible en un negocio donde la selección de las empresas proveedores se hace por licitaciones a sobre cerrado.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se desarrolla en dos fases, donde la primera parte corresponde al AMOFHIT, que consiste en la revisión de las áreas operativas de la empresa: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa Ajani es una Sociedad Anónima Cerrada, que fue fundada en el año 2005, formando parte de la Corporación Aruntani S.A.C. la cual se dedica a la exploración y explotación de oro a nivel nacional. Su historia se plasma en la Figura 14, donde se puede apreciar que desde sus inicios ha funcionado como una entidad independiente, aunque hasta el año 2012 se concentraba en brindar soluciones de ingeniería y construcción estrictamente a empresas del mismo grupo. Pero por iniciativa de la gerencia general y en la búsqueda de continuar creciendo, se inició la diversificación de clientes, sin perder el enfoque en los servicios que brinda.

Para el año 2015 se tiene presencia en los departamentos de Moquegua, Puno y Arequipa, pero las ventas al grupo Aruntani siguen representando el 90% del total anual. Esto se logra a través de una estructura organizacional por proyecto, con una división para cada tipo de servicio (ver Figura 15), liderada por un gerente general ampliamente capacitado y formado académicamente para ejercer su labor. El problema es que este tipo de estructura la genera costos adicionales y no permite aprovechar adecuadamente el recurso humano, ya que una misma habilidad puede ser utilizada en distintos tipos de proyectos, como por ejemplo los ingenieros de vías, los topógrafos y muchos otros profesionales.

2004

AJANI inicia sus operaciones en el año 2005 ejecutando obras de infraestructura minera, movimiento de tierra, tuberías, electrificación e instalaciones sanitarias dentro del Grupo Minero ARUNTANI en la unidad de operaciones Tucari.

2010

De manera similar a la sociedad realizada en el año 2006, la empresa ANABI contrata a AJANI para la EPC (Ingeniería, Procura y Construcción) de todos los componentes de dicha Unidad Minera.

2012

Al ritmo del crecimiento y desarrollo económico del Perú, AJANI diversifica sus actividades e incursiona con nuevos clientes como GLENORE XSTRATA, YURA, ANGLOAMERICAN

2005

AJANI constituye una sociedad con la Unidad Minera Arasi (Grupo Minero ARUNTANI) para la EPC (Ingeniería, Procura y Construcción) de todos los componentes de dicha Unidad Minera.

2008

De manera similar a la sociedad realizada en el año 2006, la empresa ANABI contrata a AJANI para la EPC (Ingeniería, Procura y Construcción) de todos los componentes de dicha Unidad Minera.

2011

ANABI requiere los servicios de AJANI para la EPC (Ingeniería, Procura y Construcción) de todos los componentes para la Unidad Minera Apumayo. Además se construyó un sistema de captación que alimentaba la poza de agua para sus operaciones mineras.

Figura 14. Historia de la empresa Ajani. Tomado de “Empresa” por Ajani S.A.C., 2015a. Recuperado de <http://www.Ajani.com.pe/empresa/>

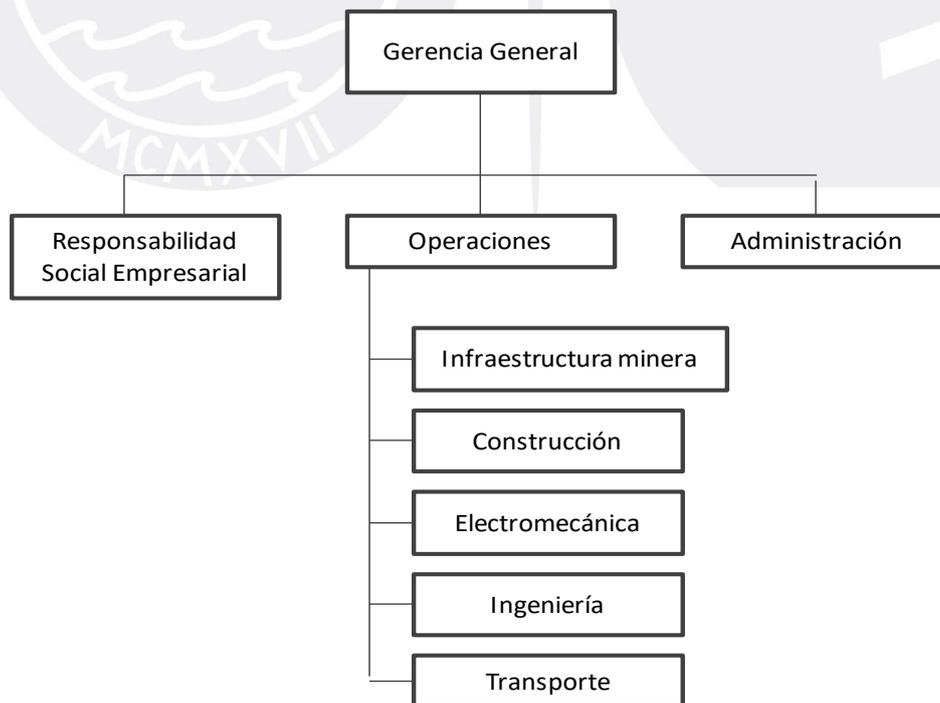


Figura 15. Organigrama actual de la empresa Ajani.

A partir de la observación realizada en la empresa, se ha identificado como debilidad que no se tiene un plan estratégico con objetivos cuantificables y por lo tanto las metas no están claras. Pero se considera que esto es solucionable porque se tiene la fortaleza de contar con un equipo gerencial, altamente capacitado y comprometido con el desarrollo de la empresa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Ajani está en capacidad de brindar los siguientes servicios: (a) infraestructura minera, (b) construcción, (c) electromecánica, (d) edificaciones, (e) ingeniería y (f) transporte. Considera que su factor de diferenciación es la capacidad de ofrecer servicios de alta calidad con un menor precio, ya que son muy eficientes en el manejo de tiempos y de costos en general.

Infraestructura minera. Servicios integrales de explotación minera y trabajos de movimiento de tierra masivo y controlado, cubriendo desde el inicio de la explotación hasta el cierre. Los servicios que se incluyen son los siguientes: (a) estudios de impacto ambiental, (b) planes de mina, (c) desarrollo de mina, (d) construcción de mina, (e) operación minera, y (f) cierre de mina.

Construcción. Se refiere a labores de construcción civil, lo que incluye desde los planos y se puede hacer la obra de manera parcial o total, según se acuerde con el cliente. En esta área se cuenta con personal que posee amplia experiencia profesional, ofreciendo los siguientes servicios: (a) plataforma de lixiviación, (b) obras civiles, (c) movimiento de tierras, (d) instalación de tuberías, (e) trabajos portuarios, y (f) campamentos. Como se ve, se construye la infraestructura necesaria para que la instalación minera pueda operar.

Electromecánica. En la Figura 16 se presenta un ejemplo de las estructuras metalmecánicas que Ajani instala, comprendiéndose que esta línea de negocios abarca: (a)

montaje de estructuras metálicas, (b) montaje de equipos pesados, (c) líneas de transmisión eléctrica y (d) sub estaciones eléctricas.



Figura 16. Montaje electromecánico en Puno. Tomado de “Proyectos,” por Ajani, 2015d, [Fotografía N° 17]. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/proyectos/>

Edificaciones. Esta es la línea de negocios más nueva que tiene la empresa, y que ha surgido dentro de la búsqueda de diversificación. Se tiene la capacidad para construir edificios multifuncionales o residenciales, como el proyecto que se presenta en la Figura 17.



Figura 17. Proyecto de edificaciones en Lima. Tomado de “Proyectos,” por Ajani, 2015d, [Fotografía N° 23]. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/proyectos/>

Ingeniería. Esta línea de negocio es la encargada de los diseños y estudios, previo al inicio de la obra civil. Dentro de ingeniería se incluyen los siguientes servicios: (a) estudio

conceptual, (b) estudio de pre-factibilidad, (c) estudio de factibilidad, (d) ingeniería básica, y (e) ingeniería de detalle.

Transporte. Este servicio se empezó a prestar en el año 2010, luego de haber identificado la necesidad que había en las obras de manejar apropiadamente los residuos sólidos. Se transportan además, los resultados minerales de la extracción, y también materiales peligrosos, que luego deben ser desechados por terceros siguiendo las indicaciones de los reglamentos peruanos.

Los precios se fijan a nivel de licitaciones, donde la meta es competir con otras empresa para ganar un proyecto, por lo que es indispensable ofrecer un precio más bajo. Es por esto que Ajani ha considerado relevante poseer equipos propios, ya que el alquiler incrementa los costos, y esto los llevaría a perder las licitaciones donde participan. En cuanto a la política de créditos sí se otorgan, por un período de 30 días luego de emitida la factura. Pero además, es común que los clientes soliciten una carta fianza, donde se establece la retención de valorizaciones hasta el término de la obra, para garantizar que se han cumplido con todas las pautas del contrato.

Las fortalezas del área de marketing y ventas son las siguientes: (a) diversidad de servicios para brindar soluciones completas de ingeniería y construcción y (b) capacidad de atender simultáneamente a varios clientes, de distintas industrias y en diferentes regiones del Perú. Pero se ve como debilidad que aún existe mucha dependencia de los proyectos generados por la misma corporación minera, ya que solo tienen tres años desde que decidieron atender a clientes externos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La empresa cuenta con una infraestructura de 20,000 metros cuadrados que se utiliza principalmente para el almacenaje de equipos, ya que las obras se desarrollan en el sitio fijado por el cliente. Incluso el armaje de estructuras metálicas debe hacerse en el lugar del

proyecto. Dentro de esta infraestructura hay espacio de oficinas, donde se lleva a cabo la planeación de cada proyecto y el diseño del mismo, en términos de ingeniería. La capacidad instalada que tiene la empresa es de aproximadamente US\$ 18 millones, la cual ha sido alcanzada en los años 2013 y 2014.

Para Ajani es importante la integración de la cadena de valor, gestionando las relaciones con sus proveedores. A ellos se les solicita que despachen los insumos directamente en el sitio de cada proyecto, para optimizar los costos de transporte y no tener inventario central. Sin embargo, deben coordinarse las compras de manera centralizada para garantizar eficiencia en este proceso, beneficiándose de los descuentos por volumen, a través de un plan de compra anual, que es revisado trimestralmente en función del avance en cada uno de los proyectos. Esto aplica a los proveedores de cemento, de tuberías y de estructura metálica, que son los principales rubros. En la Figura 18 se presenta la cadena de valor, donde se hace mención a la importancia de los proveedores y de la logística, tanto externa como interna, generando finalmente un ROE de 10.3%.

Se considera una fortaleza el tener infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima, con equipos propios lo que permite ofrecer precios competitivos. Mientras que la debilidad es que en los últimos años se ha estado operando a capacidad máxima, por lo que para crecer se requiere incrementar la infraestructura que se posee.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Desde el año 2012, Ajani inició la atención a clientes ajenos al grupo Aruntani, incrementando sus ingresos, los cuales en el año 2014 alcanzaron los S/. 59 millones, luego de una disminución del 6% (ver Tabla 7). Esta ligera contracción fue causada por menor demanda interna del grupo, ante la menor inversión minera. Pero esta reducción en ventas no ha perjudicado la utilidad neta, la cual pasó de pérdidas en el año 2013 a unas ganancias de S/. 5,647 miles en el año 2014.

<p>Infraestructura: 20,000 metros cuadrados que se utiliza principalmente para el almacenaje de equipos, ya que las obras se desarrollan en el sitio fijado por el cliente</p>				
<p>Dirección de Recursos Humanos: Ajani pertenece a una corporación con más de 5,000 empleados y se beneficia de los planes de desarrollo profesional que ofrecen. De una manera estandarizada se llevan a cabo los siguientes procesos dentro del área de recursos humanos: (a) reclutamiento y selección, (b) inducción, (c) evaluación frecuente o como mínimo cada año y (d) retroalimentación.</p>				
<p>Desarrollo de tecnología: La empresa utiliza tecnología de punta, en lo que se refiere a equipos que son adquiridos y no desarrollados internamente, pero sí hay innovación y adopción de procesos modernos, dentro de una política de mejora continua para generar mayor productividad</p>				
<p>Abastecimiento: Se manejan programas de compra anuales que son actualizados de manera trimestral. Esto se hace a nivel central en Lima, atendiendo los presupuestos de cada obra. Se han desarrollado relaciones de largo plazo con importantes proveedores, para garantizar abastecimiento, calidad y excelente relación costo-beneficio</p>				
<p>Logística interna: Se tiene una estructura por tipo de proyecto, lo que no promueve el uso eficiente de los recursos. Cada obra es manejada como una unidad de negocio individual, lo cual por la distancia entre ellas y la envergadura que tienen es apropiado</p>	<p>Operaciones: Se cuenta con una gerencia general y una gerencia para cada obra. Esto lleva a que se mida la rentabilidad por proyecto. En cada obra hay un inventario propio y maquinaria asignada, dependiendo de la fase o etapa en que se esté. En la mayoría de las obras se cuenta con campamento, por la distancia a los centros poblados</p>	<p>Logística externa: Los proveedores despachan los materiales a cada obra, donde hay un inventario. No se tiene stock centralizado, para reducir costos de transporte.</p>	<p>Marketing y ventas: Hasta el año 2012 Ajani se enfocó en atender clientes de la corporación, sin hacer labores de marketing y ventas. A partir de este año se identifican procesos de licitación y se participa, para lo cual aun no hay personal de dedicación exclusiva</p>	<p>Servicio: Hay énfasis en la satisfacción de los clientes, con lo que se comprometen los gerentes de obra. Pero no hay una metodología para la medición del nivel de servicio o la satisfacción</p>

ROE = 10.3%

Figura 18. Cadena de valor de Ajani.

Tabla 7

Estado de Ganancias y Pérdidas de Ajani, años 2013 y 2014, en miles de soles

	2014	2013
Ingresos por actividades ordinarias		
Servicio de construcción de obras civiles	59,225	62,765
Servicio de transporte de materiales generales	5,782	5,658
Servicio de transporte de materiales peligrosos	<u>4,236</u>	<u>5,012</u>
Total ingreso por actividades ordinarias	69,243	73,435
Costo de servicios		
Servicio de construcción de obras civiles	(48,785)	(58,339)
Servicio de transporte de materiales generales	(6,615)	(5,790)
Servicio de transporte de materiales peligrosos	<u>(4,191)</u>	<u>(4,930)</u>
Total costo de servicios	<u>(59,591)</u>	<u>(69,059)</u>
Ganancia bruta	9,652	4,376
Ingresos (gastos) de operación		
Gastos de administración	(3,965)	(5,900)
Otros ingresos	9,754	16,740
Otros gastos	<u>(8,392)</u>	<u>(13,952)</u>
	<u>(2,603)</u>	<u>(3,112)</u>
Ganancia de actividades de operación	7,049	1,264
Ingresos (gastos) financieros		
Ingresos financieros	3,628	2,327
Gastos financieros	<u>(2,226)</u>	<u>(2,904)</u>
Total ingresos (gastos) financieros netos	<u>1,402</u>	<u>(577)</u>
Resultados antes de impuesto a las ganancias	8,451	687
Gasto por impuesto a las ganancias	<u>(2,804)</u>	<u>(1,011)</u>
Ganancia neta del ejercicio	5,647	(324)

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2013 y 2014,” por Ajani, 2015b. Lima, Perú: Autor.

Al analizar el Balance General, que se presenta en la Tabla 8, se observa que los activos se incrementaron en 28%, específicamente lo que se refiere a las cuentas por cobrar comerciales. Esto está alineado con el aumento de las ventas, pero ocasionó que los días de las cuentas por cobrar pasaran de 152 a 294, perjudicando el flujo de efectivo, como se observa en la Tabla 8. Cabe mencionar que el aumento en el activo fue principalmente

financiado con cuentas por pagar relacionadas, que son préstamos entre compañías del mismo grupo. Además, hubo un incremento de S/.5 millones en utilidades retenidas.

Tabla 8

Balance General de Ajani, años 2013 y 2014, en miles de soles

	2014	2013
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente	21,341	23,080
Cuentas por cobrar comerciales	16,687	381
Cuentas por cobrar a relacionados	39,167	30,267
Inventarios	<u>5,185</u>	<u>2,362</u>
Total activo corriente	82,380	56,090
Activo no corriente		
Propiedad, maquinaria y equipo	2,289	10,525
Activo por impuestos diferidos	<u>343</u>	<u>-</u>
Total activo no corriente	2,632	10,525
Total activo	85,012	66,615
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	9,090	9,379
Cuentas por pagar relacionadas	20,823	5,082
Préstamos y obligaciones	<u>7</u>	<u>477</u>
Total pasivo corriente	29,920	14,938
Pasivo no corriente		
Préstamos y obligaciones	-	7
Pasivo por impuestos diferidos	<u>-</u>	<u>2,225</u>
Total pasivo no corriente	-	2,232
Total pasivo	29,920	17,170
Patrimonio		
Capital emitido	5,710	5,710
Reserva legal	585	20
Resultados acumulados	<u>48,797</u>	<u>43,715</u>
Total patrimonio	55,092	49,445
Total pasivo y patrimonio	85,012	66,615

Nota. Tomado de “Estados financieros auditados 2013 y 2014,” por Ajani, 2015b. Lima, Perú: Autor.

Como se mencionó anteriormente, Ajani obtuvo utilidades en el año 2014, lo que le permitió generar rendimiento, tal y como se observa en la Tabla 9. El ROS llegó a ser de 8.2%, mientras que el ROE ascendió a 10.3%, siendo uno de los indicadores principales ya

que muestra que los accionistas están obteniendo este retorno anual por su inversión en patrimonio. Este crecimiento es superior al de la industria, que se estima en 5%. También se observa que existe liquidez y que el índice de endeudamiento es bajo, al situarse en 25.8% en el 2013 y en 35.2% en el 2014. El aspecto negativo está en el ciclo de efectivo, que ha sido negativo en ambos años.

Tabla 9

Razones Financieras

	2014	2013
Rendimiento sobre ventas (ROS)	8.2%	-0.4%
Rendimiento sobre activos (ROA)	6.6%	-0.5%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	10.3%	-0.7%
Índice de endeudamiento	35.2%	25.8%
Razón de circulante	2.75	3.75
Prueba ácida	2.58	3.60
Días de cuentas por cobrar	294	152
Días de cuentas por pagar	183	76
Rotación de inventarios	11	29
Días de inventario	32	12
Ciclo de efectivo	(143)	(88)

La fortaleza financiera que se ha encontrado es que Ajani obtuvo utilidades en el año 2014, llegando a un ROE superior al 10%, que es mayor al 8% que se estima obtiene la industria de construcción y servicios de ingeniería. Pero como debilidad se ve que el ciclo de efectivo del negocio es negativo y tiene bajo apalancamiento financiero. Ciclo de efectivo negativo se refiere a que los días de sus cuentas por cobrar son muy largos, en comparación con los días de cuentas por pagar. Es decir, debe pagar antes de haber cobrado a sus clientes.

4.1.5 Recursos humanos (H)

De una manera estandarizada se llevan a cabo los siguientes procesos dentro del área de recursos humanos: (a) reclutamiento y selección, (b) inducción, (c) evaluación frecuente o como mínimo cada año y (d) retroalimentación. A pesar de esta estandarización y de

promover la formación permanente de su personal, Ajani enfrenta una tasa de rotación que supera el 20%, la cual principalmente se da por el cierre de obra y la apertura en localidades diferentes, lo que no permite la continuidad de parte del personal obrero. Mientras que a nivel administrativo y profesional, la rotación se da porque el mercado busca al personal altamente calificado y preparado.

Además, la empresa considera que el compromiso social es uno de sus pilares y forma parte de sus valores, llegando a todos los colaboradores. Para lograr esto se parte de un proceso de comunicación de dos vías con las comunidades, para conocer sus expectativas, las cuales luego son evaluadas para darles respuestas, de manera innovadora y que no solo involucre la entrega de dinero u otros activos (Ajani, 2015e).

Dentro de los programas de RSE que se han desarrollado se encuentra la mejora de infraestructura para la Asociación Cultural Pukllay, con el objetivo de incentivar el arte como manera de expresión en zonas populares y difundir la cultura nacional; a lo cual se le suma la repartición de regalos para niños en la época navideña (Ajani, 2015e). Para el año 2015 se estima que la empresa dedicaba el 0.4% de sus ventas para los programas de RSE y no se tenía un conteo de las personas beneficiadas. Son fortalezas el tener procesos de RR.HH. estandarizados y un programa amplio de responsabilidad social.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Ajani cuenta con un software de procesamiento de datos que se denomina exactus, el cual permite integrar la información de distintas áreas de la organización, operando por módulos. Su diferencia con respecto a otros sistemas similares es que da espacio para la mejora continua, y permite diseñar la manera en la que se desea ver la información recopilada.

Adicionalmente, la programación y seguimiento de las obras se hace a través del programa Primavera, integrado al S10 para manejo de costos. Los cuales se complementan

con software especializados de construcción, como son: (a) Slide para la estabilidad de taludes, (b) Roscience para análisis geoquímico, (c) Etaps para el diseño estructural, y (d) Geoslope para el control de filtraciones de agua. En lo que se refiere a las comunicaciones, se cuenta con el sistema de administración de correos Zimbra.

Respecto a los *software* que la empresa Ajani utiliza, la licencia se compra de manera anual, haciendo contratos que incluyen capacitaciones y actualizaciones. Es una fortaleza contar con programas actualizados, que permiten manejar de manera integrada los datos, lo cual favorece la toma de decisiones objetivas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La gerencia de Ajani ha informado que la empresa cuenta con tecnología de punta. En especial todo lo relacionado con los equipos que son renovados frecuentemente, gracias a una política de depreciación de tres a cuatro años. Además de contar con una relación estrecha con los proveedores de equipos, como bombeadoras de concreto, máquinas para fabricar concreto, y cortadoras de metal, entre otros. Esto le permite conocer rápidamente los adelantos que se dan en el mundo, ya que a nivel interno no se desarrolla tecnología sino que la misma es adquirida o comprada.

Para estar al tanto de la tecnología de punta disponible, la gerencia de Ajani acude todos los años a ferias nacionales e internacionales relacionadas con la construcción, lo cual le permite también mejorar sus procesos internos, así como los métodos de trabajo que utilizan. La empresa ha encontrado que el uso de tecnología moderna permite la realización de las tareas de manera más eficiente, ahorrando en costos. Todo lo cual se puede traducir en precios competitivos, pero además realizando trabajos con alta precisión, lo cual se considera una fortaleza.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con las fortalezas y debilidades que se han identificado durante el análisis AMOFHIT se ha preparado la Tabla 10, que corresponde a la MEFI. Se visualiza que el puntaje ponderado es 2.65 lo cual implica un desempeño ligeramente superior al promedio y por lo tanto favorable, ya que se cuenta con ocho fortalezas, de las que cuatro son muy importantes.

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Internos Ajani

Factores claves del éxito	Peso	Puntuación	Pond.
Fortalezas			
1 Equipo gerencial altamente capacitado	0.07	4	0.28
2 Diversidad de servicios para brindar soluciones completas de ingeniería y construcción	0.11	4	0.44
3 Capacidad de atender simultáneamente a varios clientes, de distintas industrias y en diferentes regiones del Perú.	0.11	4	0.44
4 Infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima, con equipos propios para ofrecer precios competitivos	0.09	3	0.27
5 ROE superior al 10%, cuando la industria obtiene un 8% en promedio	0.07	4	0.28
6 Programa de RSE que le otorga sostenibilidad al negocio	0.06	3	0.18
7 Manejo integrado de datos que favorece la toma de decisiones objetivas	0.05	3	0.15
Total fortalezas	0.56		2.04
Debilidades			
1 Falta de claridad en metas porque el plan estratégico carece de objetivos cuantificables	0.11	1	0.11
2 Dependencia en ventas a otras empresas de la corporación minera a la cual pertenecen	0.08	1	0.08
3 Se está operando a capacidad máxima, por lo que para crecer se requiere incrementar la infraestructura	0.09	2	0.18
4 El período de cuentas por cobrar es muy largo comparado con el de cuentas por pagar	0.08	1	0.08
5 Bajo apalancamiento financiero	0.08	2	0.16
Total debilidades	0.44		0.61
Total	1.00		2.65

4.3 Conclusiones

Ajani es una empresa que posee fortalezas que le permitirán lograr su objetivo supremo de crecer, llegando a nuevos clientes. Bajo el liderazgo de un equipo gerencial capacitado, con equipos modernos y procesos estandarizados, la empresa puede asumir nuevos proyectos. Pero requiere incrementar su infraestructura, ya que desde el año 2013 ha operado a capacidad máxima.



Capítulo V: Intereses de Ajani y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Ajani

La visión de la empresa Ajani establece que para el año 2021 será una de las tres empresas de construcción con mayores ventas en el Perú, siendo rentable y socialmente responsable. En función de esta visión se establecen los intereses, que de acuerdo con D'Alessio (2013) son fines supremos, que trascienden el tiempo. Es así que se han identificado cinco intereses de la organización. Estos son los siguientes (a) monto de ventas, (b) rentabilidad, (c) responsabilidad social empresarial (RSE), (d) desarrollo del personal y (e) seguridad. A continuación se explica en detalle cada uno de ellos.

- **Monto de ventas:** Se refiere a la cantidad en moneda nacional que ingrese a la empresa, como pago por la prestación de servicios de ingeniería, metalmecánica, transporte o construcción, los cuales se relacionan entre sí y permiten brindar una atención integral a los clientes. Para incrementar el monto anual de las ventas se necesita tener una actitud proactiva y buscar clientes en diferentes sectores.
- **Rentabilidad:** Además de generar ventas, Ajani tiene que ser capaz de obtener altas utilidades netas, lo cual implica un eficiente manejo de los costos y gastos, siendo eficientes en el uso de todos los recursos. Es decir que se debe cuidar el grado de utilización de la materia prima, el recurso humano y la tecnología, así como también los recursos financieros.
- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** Existe una conciencia de que la razón de ser de la empresa Ajani no es solamente generar rentabilidad para los accionistas sino que se busca contribuir al desarrollo económico del país, permitiendo mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Esta RSE inicia en las relaciones con los trabajadores, los proveedores y los clientes, estableciendo vínculos de largo plazo. Así mismo, es necesario producir un impacto positivo en

el entorno, sobre el medio ambiente y sobre los habitantes de las zonas aledañas a los proyectos que se ejecuten.

- **Desarrollo del personal:** Incluye la motivación de los colaboradores para lograr retenerlos y capitalizar la inversión que la empresa hace en su formación permanente. Se cuenta con procesos estandarizados de recursos humanos, pero esto no ha frenado la alta rotación, mostrando que la evaluación y compensación tienen espacio para la mejora. Para la alta gerencia, el recurso humano es el principal activo de la organización y la calidad de las obras depende en gran medida de la capacidad del personal.
- **Seguridad:** Dentro de la política de responsabilidad social empresarial hay que impulsar la seguridad, tanto del personal como de los trabajadores de los clientes y de los habitantes de zonas aledañas a los proyectos. Para ello es indispensable contar con sistemas de gestión de seguridad, que partan de estrictos estándares, brindando al personal el equipamiento requerido, acorde a cada función, así como un buen entrenamiento.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Tabla 11 corresponde a la Matriz de Intereses de la empresa Ajani. En la primera columna se colocan los intereses supremos que se identificaron y luego se ubica a los distintos *stakeholders*, según sea su grado de interés. Se ha considerado a los siguientes: (a) accionistas, (b) clientes, (c) grupo minero al que Ajani pertenece y que fue su primer cliente, (d) proveedores, (e) competidores, (f) Ministerio de la Producción, (g) Ministerio de Transporte y Comunicaciones, (h) gobiernos regionales y locales, (i) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, y (j) pobladores de las zonas de influencia, entre otros.

Tabla 11

Matriz de Intereses de la Organización Ajani

Intereses de Ajani	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Monto de ventas			Accionistas Clientes Grupo minero Proveedores Competidores*	PRODUCE MTC
2 Rentabilidad		Accionistas Empleados	SUNAT Competidores*	Proveedores
3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)		Accionistas	Gobierno regional y local Pobladores de zona de influencia	ONG MINAM MTC
4 Desarrollo del personal		Accionistas Empleados	Competidores Corporación	Instituciones educativas MINTRA
5 Seguridad		Empleados Accionistas	EPS Clientes Pobladores de zona de influencia	MINTRA MINAM Gobierno regional y local ESSALUD

Nota. * Significa que el interés es opuesto al de Ajani.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Para cada uno de los intereses o fines supremos se ha desarrollado un objetivo de largo plazo (OLP). Los mismos son retadores pero al mismo tiempo alcanzables o realistas. Además, tienen una meta numérica de modo tal que sean medibles y fácilmente se pueda identificar si se han logrado o no. Los OLP de la empresa Ajani son los siguientes:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2021 se tendrán ventas por S/.100 millones. Tomando como base el año 2014, cuando las ventas fueron por S/.59 millones y estimando un crecimiento anual del 8%.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021. Durante el 2014, el ROE que la empresa alcanzó fue de 10.3% luego de que en el año 2013 había tenido pérdidas.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el año 2021, la inversión en programas de RSE será del 1.5% de las ventas anuales. Para el 2015 se estima que este porcentaje ascendía solamente a 0.4%.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el año 2021, la rotación de personal profesional en Ajani será inferior al 10%. Debe considerarse que para el año 2015 esta tasa sobrepasaba el 20%.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Lograr que en el año 2021 no haya accidentes laborales de ninguna índole. Para el 2015, no hay una estandarización de las normas de seguridad, sino que se diseñan para cada obra, siendo responsabilidad exclusiva del gerente asignado; por lo que tampoco se han llevado estadísticas consolidadas de accidentes. Pero se calcula que en el último año hubo entre 8 y 10 accidentes, de los cuales ninguno fue mortal.

5.4 Conclusiones

La empresa Ajani se dedica a dar servicios de ingeniería, junto con obras civiles y electromecánicas, estando en una etapa de crecimiento, ya que espera expandir sus ventas en 8% promedio anual, entre el año 2015 y el 2021. Esto se podrá lograr mediante la implementación de diversas estrategias que se presentarán dentro del proceso estratégico y que incluyen la diversificación de servicios y de clientes, para atender a distintas industrias. Con esto también se busca que el rendimiento crezca y que será apoyado a través de una mayor apalancamiento financiero.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 12 se presenta la MFODA para la empresa Ajani. A partir de analizar en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se generaron 11 estrategias que se dividen en cuatro grupos como se detalla a continuación:

Fortalezas-oportunidades: Explote.

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.
- Estrategia 2: Penetrar el segmento de la construcción de edificios de oficinas.
- Estrategia 3: Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.

Fortalezas-amenaza: Confronte.

- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 5: Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos.

Debilidades-oportunidades: Busque.

- Estrategia 6: Hacer alianzas estratégicas con entidades financieras para tener acceso permanente a fondos.
- Estrategia 7: Adquirir pequeños competidores para ampliar capacidad instalada, como forma de integración horizontal.
- Estrategia 8: Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones.
- Estrategia 9: Hacer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos para hacer desarrollos habitacionales, en conjunto.

Debilidades-amenazas: Evite.

- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Equipo gerencial altamente capacitado	1	Falta de claridad en metas porque el plan estratégico carece de objetivos cuantificables
		2 Diversidad de servicios para brindar soluciones completas de ingeniería y construcción	2	Dependencia en ventas a otras empresas de la corporación minera a la cual pertenecen
		3 Capacidad de atender simultáneamente a varios clientes, de distintas industrias y en diferentes regiones del Perú.	3	Se está operando a capacidad máxima, por lo que para crecer se requiere incrementar la infraestructura
		4 Infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima, con equipos propios para ofrecer precios competitivos	4	El período de cuentas por cobrar es muy largo comparado con el de cuentas por pagar
		5 ROE superior al 10%, cuando la industria obtiene un 8% en promedio	5	Bajo apalancamiento financiero
		6 Programa de RSE que le otorga sostenibilidad al negocio		
		7 Manejo integrado de datos que favorece la toma de decisiones objetivas		
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DA: Busque		
1 Política de libre mercado que ha promovido un entorno macroeconómico estable, a pesar de coyuntura actual	E1 Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O23)	E6	Hacer alianzas estratégicas con entidades financieras para tener acceso permanente a fondos (D5, O1)	
2 Proyectos gubernamentales que han impulsado el sector construcción	E2 Penetrar el segmento de la construcción de edificios de oficinas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4)	E7	Adquirir pequeños competidores para ampliar capacidad instalada, como forma de integración horizontal (D3, D4, O1, O5)	
3 Envejecimiento moderado de la población		E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones (D1, D2, D4, O1, O2)	
4 Población con mayor poder adquisitivo		E9	Hacer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos para hacer desarrollos habitacionales, en conjunto (D1, D2, D4, O1, O3, O4)	
5 Falta de desarrollo tecnológico, lo que refuerza la dependencia en sectores primarios como la minería	E3 Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás (F1, F4, F5, F7, O1, O2, O4)			
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite		
1 Reducción de la inversión minera		E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda (D2, D4, A1, A2, A4, A5, A6)	
2 Deficiencias a nivel nacional en educación, infraestructura e instituciones	E4 Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A4, A5, A6)	E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia (D4, D5, A4, A7)	
3 Balanza comercial negativa				
4 Desaceleración económica, consecuencia de menor demanda mundial junto con factores políticos internos	E5 Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos (F1, F2, F4, F5, F7, A4, A7)			
5 Disminución de los precios internacionales de los minerales				
6 Disminución en el dinamismo del mercado de viviendas				
7 Aumento en el tipo de cambio y en la inflación				
8 Conflictos sociales que podrían paralizar la actividad minera y/o de construcción				

- Estrategia 11: Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia.

Reconociendo que todas las estrategias diseñadas son externas alternativas, se han clasificado en cuatro grupos que se muestran en la Tabla 13: (a) integración, (b) intensivas, (c) diversificación, y (d) defensivas. A estas se le suman dos estrategias de liderazgo en costos.

Tabla 13

Clasificación de las Estrategias

	Estrategias	Clasificación
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	Intensiva - Penetración del mercado
E2	Diversificarse concéntricamente al construir edificios de oficinas	Diversificación - Concéntrica
E3	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Integración - vertical hacia atrás
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	Intensiva - Desarrollo de productos
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos	Liderazgo en costos
E6	Hacer alianzas estratégicas con entidades financieras para tener acceso permanente a fondos	Defensiva - alianza estratégica
E7	Adquirir pequeños competidores para ampliar capacidad instalada, como forma de integración horizontal	Integración - horizontal
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones privadas	Intensiva - Desarrollo de mercados
E9	Hacer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos para hacer desarrollos habitacionales, en conjunto	Defensiva - alianza estratégica
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	Intensiva - Desarrollo de productos
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	Liderazgo en costos

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

Más adelante, en la Tabla 14 se presenta el análisis cuantitativo de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). En ella se observa que la fortaleza financiera de la industria, así como su ventaja competitiva son bajas. Esto se debe a diversos

factores, entre los que destacan los siguientes: (a) ciclo de efectivo negativo que perjudica el flujo de caja, (b) muy baja participación de mercado, (c) hay poco conocimiento tecnológico en el país; entre otros.

Luego, en la Figura 19 se presenta este análisis de forma gráfica y se observa que la empresa Ajani debe tomar aquellas estrategias que sean agresivas, ya que de esta forma logrará desarrollar ventaja competitiva y posicionarse entre las principales empresas constructoras del país. Esto indica que deben implementarse las estrategias de diversificación concéntrica, de integración vertical y de liderazgo en costos; que son las siguientes:

- Estrategia 2: Penetrar el segmento de la construcción de edificios de oficinas.
- Estrategia 3: Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.
- Estrategia 5: Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos.

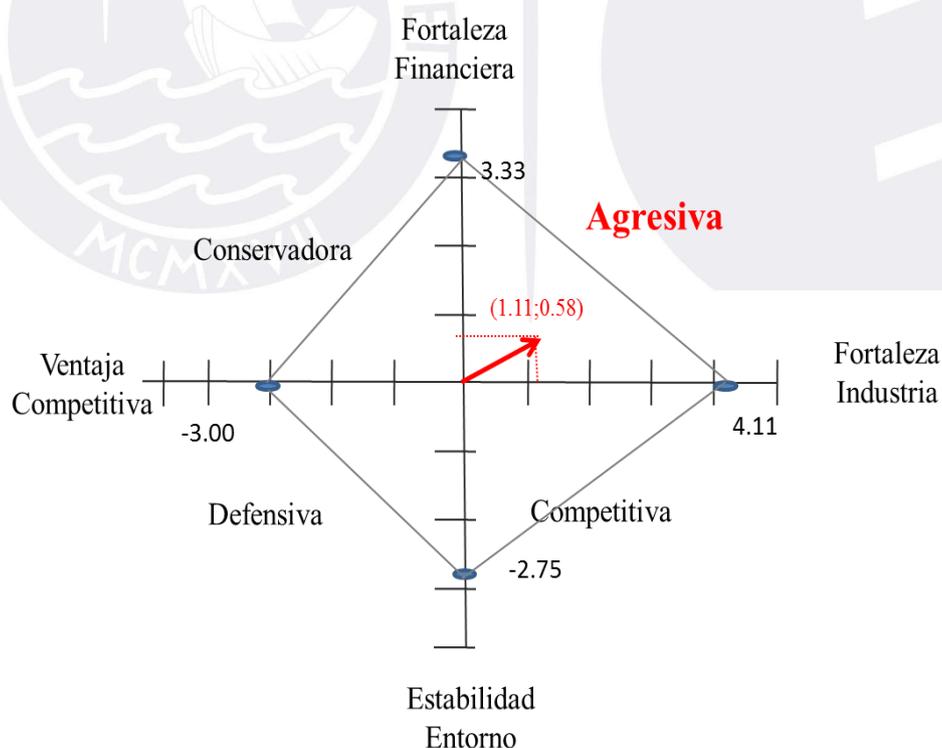


Figura 19. Matriz PEYEA de Ajani.

Tabla 14

Matriz PEYEA de Ajani

Posición estratégica interna	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Valor			
	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	5	
	4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	2	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4	3.33
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	-3.00
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.00
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	6	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	3	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4	-2.75
8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	3.25	
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	Prom
9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	4.11	

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 20 se observa que a partir del análisis sugerido por el Boston Consulting Group (BCG), dentro del portafolio de productos de la empresa Ajani la construcción, edificaciones y electromecánica, junto con la ingeniería son catalogados como interrogante. Esto se debe a que dichas industrias crecen entre 4.3% y 5.3%, mientras que el PBI aumenta menos del 3%. Por otro lado, la infraestructura minera y el transporte son productos tipo perro. Dado que la posición ideal es la del cuadrante estrella y para que los productos se desplacen es necesario adoptar estrategias intensivas para los productos signos de interrogación, y estrategias de reducción o desinversión, para el caso de los productos perro. Es así que se apoyan las siguientes iniciativas:

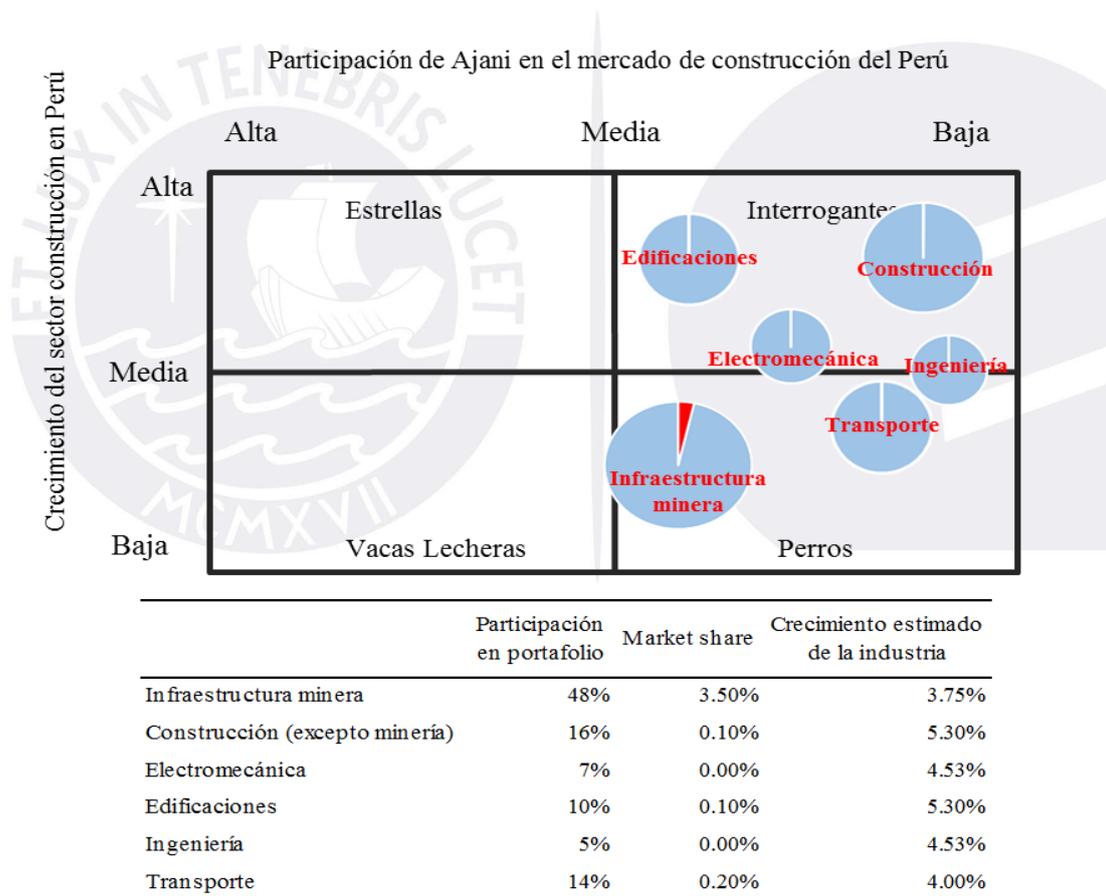


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group de Ajani.

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.

- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 8: Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones.
- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con D’Alessio (2013), la Matriz Interna Externa (MIE) está compuesta por dos ejes con tres sectores en cada uno de ellos, lo cual produce nueve celdas. Se construye a partir de los puntajes obtenidos de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se coloca en el eje X, y de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) que se coloca en el eje Y. En la Figura 21 se presenta la MIE para la empresa Ajani y se observa que le corresponde la celda V.

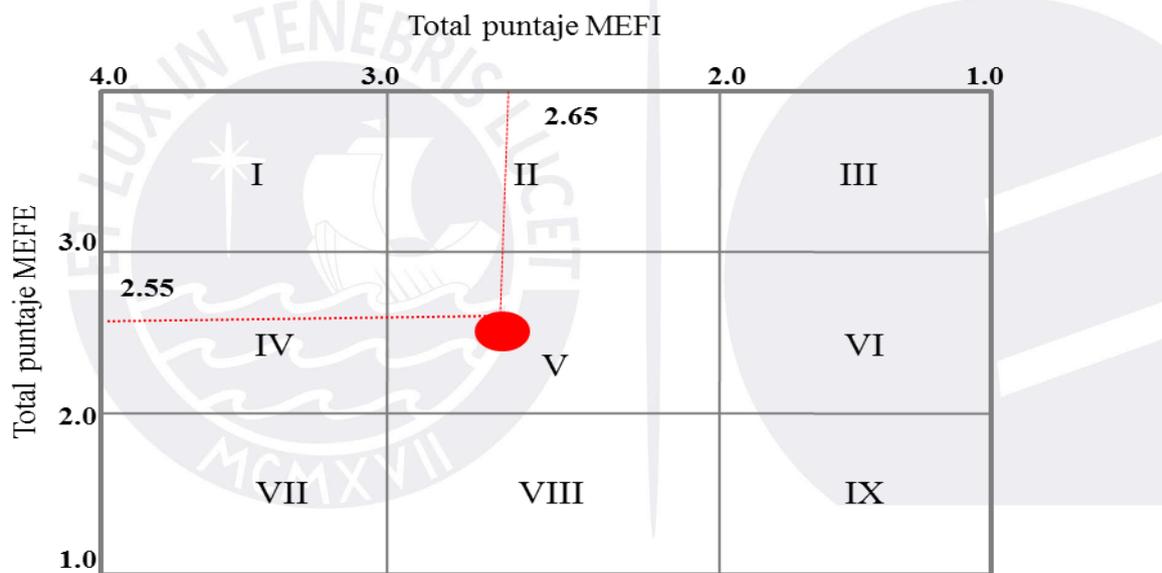


Figura 21. Matriz Interna Externa de Ajani.

Ahora bien, el objetivo es trasladarse a la celda I, lo que implicaría la existencia de fortalezas mayores y un máximo aprovechamiento de las oportunidades del entorno, para lo cual se tienen que implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como las siguientes:

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.
- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En relación con la Matriz Gran Estrategia, D’Alessio (2013) indicó que “el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 344). Como se presenta más adelante, en la Figura 22, el sector de la construcción tiene un crecimiento rápido, en comparación con el PBI del país, la región y el mundo. Al mismo tiempo, la empresa Ajani muestra una posición competitiva débil, al haberse enfocado por un largo período en un solo cliente.

Ante esta situación se propone la implementación de estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación. Es por ello que se apoya la implementación de las estrategias que se presentan a continuación:

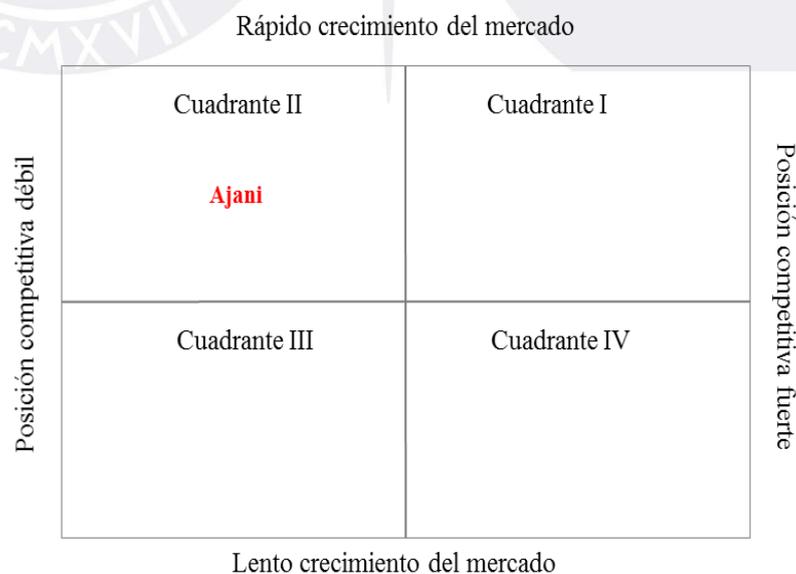


Figura 22. Matriz Gran Estrategia de Ajani.

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.
- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 8: Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones.
- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En base a las matrices y análisis que se han mostrado en este capítulo se construyó la Matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 15. El criterio que se utiliza para seleccionar o retener una estrategia es que esta haya sido apoyada por tres o más de las cinco herramientas que se han utilizado: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MDE. En base a los resultados obtenidos se retienen cuatro de las 11 estrategias analizadas; pero además se incluye a las dos de liderazgo de costos (E5 y E11), que al no ser estrategias externas alternativas no han sido apoyadas por las herramientas usadas, pero es conveniente continuar analizándolas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias para la empresa Ajani. Esto se hace mediante un análisis objetivo que toma en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, junto con su ponderación (D'Alessio, 2013). En la Tabla 16 se presenta la MCPE y a partir de los resultados obtenidos se decide continuar con la implementación de las seis estrategias que se evaluaron, ya que todas alcanzaron un promedio ponderado superior a 5.00. Con esta herramienta se conoce también cuál es la prioridad al momento de implementar, correspondiéndole a la Estrategia 10, *construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda*, que obtuvo 7.00.

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica Ajani

	Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	Intensiva - Penetración del mercado	X		X	X	X	4
E2	Diversificarse concéntricamente al construir edificios de oficinas	Diversificación - Concéntrica	X	X				2
E3	Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás	Integración - vertical hacia atrás	X	X				2
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos	Liderazgo en costos	X	X				2
E6	Hacer alianzas estratégicas con entidades financieras para tener acceso permanente a fondos	Defensiva - alianza estratégica	X					1
E7	Adquirir pequeños competidores para ampliar capacidad instalada, como forma de integración horizontal	Integración - horizontal	X				X	2
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones privadas	Intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
E9	Hacer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos para hacer desarrollos habitacionales, en conjunto	Defensiva - alianza estratégica	X					1
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	Liderazgo en costos	X	X				2

	Peso	Estrategia 1 Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado		Estrategia 4 Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias		Estrategia 5 Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos		Estrategia 8 Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones privadas		Estrategia 10 Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda		Estrategia 11 Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades													
1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
2	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40
3	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06
4	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
5	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Amenazas													
1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28
3	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
5	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18
6	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
7	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05
8	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Fortalezas													
1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
6	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
7	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades													
1	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	4	0.44	1	0.11
2	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08
3	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08
5	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Puntaje Total	2.00		5.49		6.22		5.63		5.88		7.00		5.33

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 17 se presenta la Matriz de Rumelt aplicada a la empresa Ajani. Con esta herramienta se evalúa si las estrategias que se han retenido son (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que de las seis estrategias que se han retenido hasta el momento todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

Tabla 17

Matriz de Rumelt Ajani

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	Si	Si	Si	Si	Se acepta

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética se presenta en la Tabla 18. Allí se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos y son justas. Esto al mismo tiempo que son útiles a los fines estratégicos, empleando adecuadamente los medios. Por lo tanto, se decide continuar con la implementación de las nueve estrategias que se detallan en esta matriz.

Tabla 18

Matriz de Ética Ajani

Estrategias	Derecho a							Justicia en			Utilitarismo		
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administ.	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados	
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Nota. P significa que promueve el derecho; J es justa y E excelente en utilitarismo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez que se han evaluado las 11 iniciativas estratégicas que se desarrollaron utilizando la Matriz FODA se procede a indicar cuáles estrategias han sido retenidas y cuáles no. Aquellas que no se retienen es decir que no se implementarán pasan a ser estrategias de contingencia, y en el futuro ante un cambio en las condiciones externas o internas de la industria podría decidirse implementarlas. Las estrategias retenidas son las siguientes:

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.
- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 5: Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos.
- Estrategia 8: Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones.
- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.
- Estrategia 11: Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia administrativas.

Las estrategias de contingencia son las que se listan a continuación:

- Estrategia 2: Penetrar el segmento de la construcción de edificios de oficinas.
- Estrategia 3: Crear aplicaciones tecnológicas y procesos, al integrarse verticalmente hacia atrás.
- Estrategia 6: Hacer alianzas estratégicas con entidades financieras para tener acceso permanente a fondos.
- Estrategia 7: Adquirir pequeños competidores para ampliar capacidad instalada, como forma de integración horizontal.

- Estrategia 9: Hacer alianzas estratégicas con propietarios de terrenos para hacer desarrollos habitacionales, en conjunto.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En este punto se procede a analizar si las estrategias que se han retenido contribuyen o no a alcanzar los objetivos de largo plazo que se desarrollaron en el Capítulo V. Para decidir continuar con la implementación de cada una de las estrategias que se presentaron en la Tabla 19 es necesario que las mismas contribuyan al logro de al menos dos de los tres OLP, para promover el uso eficiente de los recursos que se destinarán a la implementación estratégica. En base a los resultados obtenidos se procederá a implementar todas las estrategias que se han retenido.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Una vez que ya se tienen identificadas las estrategias que se implementarán hay que proceder a anticiparse a la reacción de los competidores actuales y potenciales. En la Tabla 20 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, donde se analiza la reacción que tendrán otras empresas constructoras que operan en Perú, específicamente Graña y Montero (GyM) y SSK.

6.13 Conclusiones

Este capítulo se inició con la elaboración y análisis de la MFODA, de donde surgieron 11 iniciativas estratégicas que se crearon con el objetivo de (a) utilizar o potencializar las fortalezas, (b) aprovechar las oportunidades, (c) mitigar las debilidades, y (d) evitar las amenazas o protegerse ante ellas. Estas iniciativas estratégicas fueron evaluadas utilizando diversas herramientas, entre ellas: (a) MPEYEA, (b) MBCG (c) MIE, y (d) MGE. En base a los resultados de estas cuatro matrices se construyó la matriz de decisión y se decidió retener seis de las 11 estrategias que inicialmente se habían formulado.

Posteriormente se presentó la MCPE. Esta provee una herramienta objetiva para priorizar las estrategias. Fue así que las estrategias con mayor puntaje o que deben ser implementadas en primer lugar fueron: (a) construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Miviviendas, y (b) desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias. Luego se comprobó que las seis estrategias apoyadas por la CPE cumplen con los criterios de Rumelt que son consonancia, consistencia, factibilidad y brindar ventaja. También se determinó que las estrategias cumplían con criterios éticos de justicia, distribución y utilitarismo. Finalmente se analizó si las nueve estrategias que se habían retenido a lo largo de los análisis contribuían o no a lograr los OLP, ya que solo alcanzado estos objetivos se logrará la visión que se tiene para la empresa en el año 2021. Bajo este criterio las estrategias que se implementarán son las siguientes:

- Estrategia 1: Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado.
- Estrategia 4: Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias.
- Estrategia 5: Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos.
- Estrategia 8: Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones.
- Estrategia 10: Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda.
- Estrategia 11: Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia administrativas.

Tabla 19

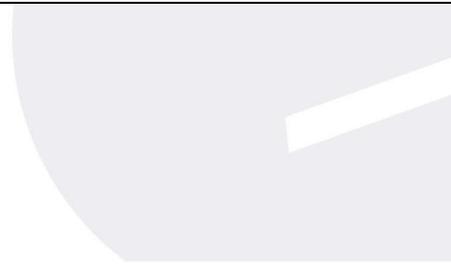
Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Ajani

	Estrategias retenidas	Al 2021 se tendrán ventas por S/.100 millones	Objetivos de largo plazo		
			Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021	Para el año 2021, la inversión en programas de RSE será del 1.5% de las ventas anuales	En el año 2021, la rotación de personal profesional en Ajani será inferior al 10%
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	X	X	X	X
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	X	X	X	
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos		X		X
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones	X	X	X	X
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	X	X	X	
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia administrativas		X	X	

Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores Ajani

	Estrategias retenidas	GyM	SSK
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	Continuar desarrollando obras para el Estado	Continuar desarrollando obras para el Estado
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	Subcontratar servicios electromecánicos	
E5	Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos	Basar su poder de negociación en el gran volumen de operación	Basar su poder de negociación en el gran volumen de operación
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificación	Desarrollar nuevos clientes	Desarrollar nuevos clientes
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	Construir conjuntos residenciales para otros segmentos	No habrá reacción directa
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia administrativas	Continuar utilizando herramientas informáticas para el control de las actividades	Continuar utilizando herramientas informáticas para el control de las actividades



Capítulo VII: Implementación Estratégica

A partir de este punto se presenta la segunda fase del proceso estratégico, en la cual se definen los siguientes elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura de la organización y (e) manejo del medio ambiente y ecología (D'Alessio, 2013). Se describen los pasos o hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo, los cuales se producirán como consecuencia de la implementación de las estrategias retenidas en el Capítulo VI. La implementación estratégica significa convertir los planes en acciones y, posteriormente, en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida en que se alcancen los objetivos de corto plazo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos o etapas para alcanzar los objetivos de largo plazo. A partir de los OLP, establecidos en el Capítulo V, se determinan todos los OCP que se presentan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2021 se tendrán ventas por S/.100 millones. Tomando como base el año 2014, cuando las ventas fueron por S/.59 millones y estimando un crecimiento anual del 8%.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): Durante el año 2016 se lograrán prospectar y presentar propuestas a un mínimo de 40 clientes corporativos. En el año 2015 se presentaron ofertas a 15 clientes empresariales diferentes.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): En el año 2017 las ventas alcanzarán S/.74 millones, partiendo de S/.59 millones que se vendieron en el año 2014.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Al 2018, el segmento de transporte representará un 18% de las ventas, considerando que en el año 2014 era el 14% del total vendido.

- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): El segmento de ingeniería será el 10% del total vendido en el año 2019, partiendo de un 5% en el año 2014.
- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5): Para el 2020, la empresa logrará ventas por S/.94 millones, tomando como base S/.74 que se venderán en el año 2017.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021. Durante el 2014 el ROE que la empresa alcanzó fue de 10.3% luego de que en el año 2013 había tenido pérdidas.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): En el año 2016 se logrará que el costo de los servicios represente un 84% de las ventas, lo cual implicará una reducción desde el 86% que se obtuvo en el año 2014.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcanzará el 11.5% en el año 2017, teniendo como base el 10.3% que se generó en el 2014.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): Lograr un rendimiento sobre ventas (ROS) del 17.5% en el año 2018, sabiendo que en el 2014 fue de 16%.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): Durante el año 2020 el índice de endeudamiento de la empresa será de 45%, incrementándose a partir del 35% que había en el 2014.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el año 2021, la inversión en programas de RSE será del 1.5% de las ventas anuales. Para el 2015 se estima que este porcentaje ascendía solamente a 0.4%.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): En el año 2017, la empresa invertirá 0.7% de sus ingresos en programas de RSE, lo cual es alto si se considera que hasta el momento se ha invertido 0.4%.

- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Durante el año 2018, el 70% de los empleados se involucrará en alguno de los programas de RSE de la empresa. En la actualidad no hay estadísticas de esta participación, la cual se estima en 20%.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Para el 2019, se destinará el 1.2% de las ventas para programas de RSE, principalmente para el desarrollo del arte como forma de expresión. Se parte del 2017 cuando se invertirá el 0.7%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): En el año 2021, la rotación de personal profesional en Ajani será inferior al 10%. Debe considerarse que para el año 2015 esta tasa sobrepasaba el 20%.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Para el 2016, la rotación de personal profesional ascenderá a 16%. En el año 2015 esta tasa era superior al 20%.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): En el año 2017, el 100% del personal será evaluado y retroalimentado, en función a objetivos claros.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): La rotación de personal profesional en el año 2019 será igual al 12%. Partiendo de una rotación del 16% en el año 2016.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Lograr que en el año 2021 no haya accidentes laborales de ninguna índole. Para el 2015, no hay una estandarización de las normas de seguridad, sino que se diseñan para cada obra, siendo responsabilidad exclusiva del gerente asignado; por lo que tampoco se han llevado estadísticas consolidadas de accidentes. Pero se calcula que en el último año hubo entre 8 y 10 accidentes, de los cuales ninguno fue mortal..

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): Lograr una certificación ISO 14001 en el año 2017. Para el 2015 no se tenían este tipo de certificaciones.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Durante el año 2018 se contará con un 100% de los empleados capacitados en seguridad e higiene industrial. Se estima

que este porcentaje era del 75% en el año 2014, causado principalmente por la rotación de personal.

- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Durante el año 2018, el 100% de los trabajadores tendrá el equipamiento de seguridad necesario. Hasta el 2015 no se llevaban estadísticas relacionadas con la dotación y/o uso de los implementos de seguridad.
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4): En el año 2020 se logrará que más del 90% de las actividades se ejecuten siguiendo las normas y estándares de seguridad.

7.2 Recursos de los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las actividades diseñadas para alcanzar los objetivos de corto plazo. La asignación eficaz de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos es responsabilidad de la gerencia general de la empresa Ajani. En la Tabla 21 se presentan los recursos que se necesitan o se asocian al logro de cada uno de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En el Capítulo VI, a partir de la matriz FODA, se identificaron 11 estrategias, de las cuales fueron seleccionadas o retenidas seis de ellas, para la consecución de los objetivos de largo plazo. En la Tabla 22, se presentarán dichas estrategias asociadas con las políticas de la empresa Ajani, que establecen cuáles conductas son aceptables y cuáles no, junto con los valores y el código de ética:

- P1: Cumplir las normas de higiene y seguridad industrial durante el proceso de construcción y el trabajo administrativo.
- P2: Respetar las normas de tránsito durante el transporte de mercancía.
- P3: Trabajar de forma conjunta, en equipo.

OLP	OCP	Recursos	
Al 2021 se tendrán ventas por S/.100 millones. Tomando como base el año 2014, cuando las ventas fueron por S/.59 millones y estimando un crecimiento anual del 8%	OCP1.1	Durante el año 2016 se lograrán prospectar y presentar propuestas a un mínimo de 40 clientes corporativos. En el año 2015 se presentaron ofertas a 15 clientes empresariales diferentes.	Ingenieros, arquitectos, ejecutivos de ventas, programas de diseño, sistema para preparar presupuesto, equipos de telecomunicaciones, base de datos de clientes potenciales, gerente o jefe de ventas y servicio al cliente
	OCP1.2	En el año 2017 las ventas alcanzarán S/.74 millones, partiendo de S/.59 millones que se vendieron en el año 2014.	Gerente o jefe de ventas y servicio al cliente, ingenieros, arquitectos, programas de diseño, sistema para preparar presupuesto, equipos de telecomunicaciones, proyectos diseñados, estructura administrativa, maquinaria, equipos, materiales, mano de obra
	OCP1.3	Al 2018, el segmento de transporte representará un 18% de las ventas, considerando que en el año 2014 era el 14% del total vendido.	Vehículos, choferes, ayudantes, gerente de ventas y servicio al cliente, estructura administrativa
	OCP1.4	El segmento de ingeniería será el 10% del total vendido en el año 2019, partiendo de un 5% en el año 2014.	Ingenieros, arquitectos, ejecutivos de ventas, programas de diseño, sistema para preparar presupuesto, equipos de telecomunicaciones, base de datos de clientes potenciales, gerente o jefe de ventas y servicio al cliente
	OCP1.5	Para el 2020, la empresa logrará ventas por S/.94 millones, tomando como base S/.74 que se venderán en el año 2017	Gerente o jefe de ventas y servicio al cliente, ingenieros, arquitectos, programas de diseño, sistema para preparar presupuesto, equipos de telecomunicaciones, proyectos diseñados, estructura administrativa, maquinaria, equipos, materiales, mano de obra
Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021. Durante el 2014 el ROE que la empresa alcanzó fue de 10.3% luego de que en el año 2013 había tenido pérdidas.	OCP2.1	En el año 2016 se logrará que el costo de los servicios represente un 84% de las ventas, lo cual implicará una reducción desde el 86% que se obtuvo en el año 2014.	Sistema de control de costos versus presupuesto, indicadores para medir eficiencia, insumos, equipos y maquinaria, obreros, ingenieros, arquitectos, choferes ayudantes, gerente de administración, gerente general, auditor
	OCP2.2	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcanzará el 11.5% en el año 2017, teniendo como base el 10.3% que se generó en el 2014.	Préstamo, sistema de control de costos versus presupuesto, indicadores para medir eficiencia, insumos, equipos y maquinaria, obreros, ingenieros, arquitectos, choferes ayudantes, gerente de administración, gerente general, auditor
	OCP2.3	Lograr un rendimiento sobre ventas (ROS) del 17.5% en el año 2018, sabiendo que en el 2014 fue de 16%	Sistema de control de costos versus presupuesto, indicadores para medir eficiencia, insumos, equipos y maquinaria, obreros, ingenieros, arquitectos, choferes ayudantes, gerente de administración, gerente general, auditor
	OCP2.4	Durante el año 2020 índice de endeudamiento de la empresa será de 45%, incrementándose a partir del 35% que había en el 2014.	Entidades financieras, ejecutivos de crédito, gerente de administración y finanzas, gerente general, auditor, contador, proveedores de equipos y maquinaria
Para el año 2021, la inversión en programas de RSE será del 1.5% de las ventas anuales. Para el 2015 se estima que este porcentaje ascendía solamente a 0.4%.	OCP3.1	En el año 2017, la empresa invertirá 0.7% de sus ingresos en programas de RSE, lo cual es alto si se considera que hasta el momento se ha invertido 0.4%.	Gerente de administración y finanzas, especialistas en comunicación, especialista en negociaciones sindicales, gerente general, gerentes de obras
	OCP3.2	Durante el año 2018, el 70% de los empleados se involucrará en alguno de los programas de RSE de la empresa. En la actualidad no hay estadísticas de esta participación, la cual se estima en 20%.	Gerente de recursos humanos, gerentes de obras, especialistas en comunicación, campaña interna de motivación, participación de la alta gerencia, transporte
	OCP3.3	Para el 2019, se destinará el 1.2% de las ventas para programas de RSE, principalmente para el desarrollo del arte como forma de expresión. Se parte del 2017 cuando se invertirá el 0.7%.	Gerente de administración y finanzas, especialistas en comunicación, especialista en negociaciones sindicales, gerente general, gerentes de obras
En el año 2021, la rotación de personal profesional en Ajani será inferior al 10%. Debe considerarse que para el año 2015 esta tasa sobrepasaba el 20%	OCP4.1	Para el 2016, la rotación de personal profesional ascenderá a 16%. En el año 2015 esta tasa era superior al 20%.	Jefe de personal, planes de desarrollo, capacitadores, coaches, sistema de información para el manejo de datos de personal
	OCP4.2	En el año 2017, el 100% del personal será evaluado y retroalimentado, en función a objetivos claros	Jefe de personal, jefes de cada área, horas hombre de todo el personal, planes de desarrollo, capacitadores, coaches, sistema de información para el manejo de datos de personal
	OCP4.3	La rotación de personal profesional en el año 2019 será igual al 12%. Partiendo de una rotación del 16% en el año 2016	Jefe de personal, planes de desarrollo, capacitadores, coaches, sistema de información para el manejo de datos de personal
Lograr que en el año 2021 no haya accidentes laborales de ninguna índole. Para el 2015, no se han llevado estadísticas consolidadas de accidentes. Pero se calcula que en el último año hubo entre 8 y 10 accidentes, de los cuales ninguno fue mortal	OCP5.1	Lograr una certificación ISO 14001 en el año 2017. Para el 2015 no se tenían este tipo de certificaciones	Empresa de asesoría y certificación en normas ISO 14001, personal dedicado a higiene y seguridad, capacitadores, sistema informático, equipos de seguridad
	OCP5.2	Durante el año 2018 se contará con un 100% de los empleados capacitados en seguridad e higiene industrial. Se estima que este porcentaje era del 75% en el año 2014, causado principalmente por la rotación de personal.	Expertos en seguridad e higiene industrial, infraestructura para capacitación, transporte, equipo de seguridad, señalamientos apropiados, gerentes de obras, obreros, ingenieros, arquitectos, personal administrativo, gerente general
	OCP5.3	Durante el año 2018, el 100% de los trabajadores tendrá el equipamiento de seguridad necesario. Hasta el 2015 no se llevaban estadísticas relacionadas con la dotación y/o uso de los implementos de seguridad	Fondos para la adquisición de equipos, personal de compras, cotizaciones de proveedores, almacén para estos equipos, instructores, supervisores, equipo de seguridad y protección
	OCP5.4	En el año 2020 se logrará que más del 90% de las actividades se ejecuten siguiendo las normas y estándares de seguridad	Procesos de seguridad, gerente de RSE, jefes de seguridad, gerentes de obras, sistemas de gestión

- P4: Promover la equidad (de género, raza, origen y religión) en la contratación, promoción y evaluación del recurso humano.
- P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión.
- P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales en el proceso de construcción y atención a los clientes.
- P7: Utilizar todos los recursos de la empresa y del medio ambiente de manera eficiente

Tabla 22

Políticas Asociadas a cada Estrategia de Ajani

	Estrategias retenidas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado	X		X	X	X	X	X
E4	Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias	X		X	X	X	X	X
E5	Ser líderes en costos, al incrementar el poder de negociación ante los proveedores			X		X	X	X
E8	Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones		X	X		X	X	X
E10	Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda	X		X	X	X	X	X
E11	Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia	X		X	X	X		X

7.4 Estructura de Ajani

Según D’Alessio (2013), en un proceso de aplicación de estrategias, la estructura organizacional ayudará a mover a la organización a través de las políticas formuladas. Además, se implementarán los cambios y ajustes requeridos en la estructura, para poner en práctica las estrategias retenidas. La estructura debe ser dinámica, lo cual le permitirá ajustarse para seguir a las estrategias. En la Figura 23, se presenta la estructura propuesta para la empresa Ajani, donde se visualizan dos áreas claras, la administrativa y la operativa.

Dentro de la operación está la gerencia de obras, pero también el departamento de ingeniería y diseño, así como el de cotizaciones y valuaciones. También se ve que RSE reporta directamente al gerente general, para tener influencia sobre toda la organización.

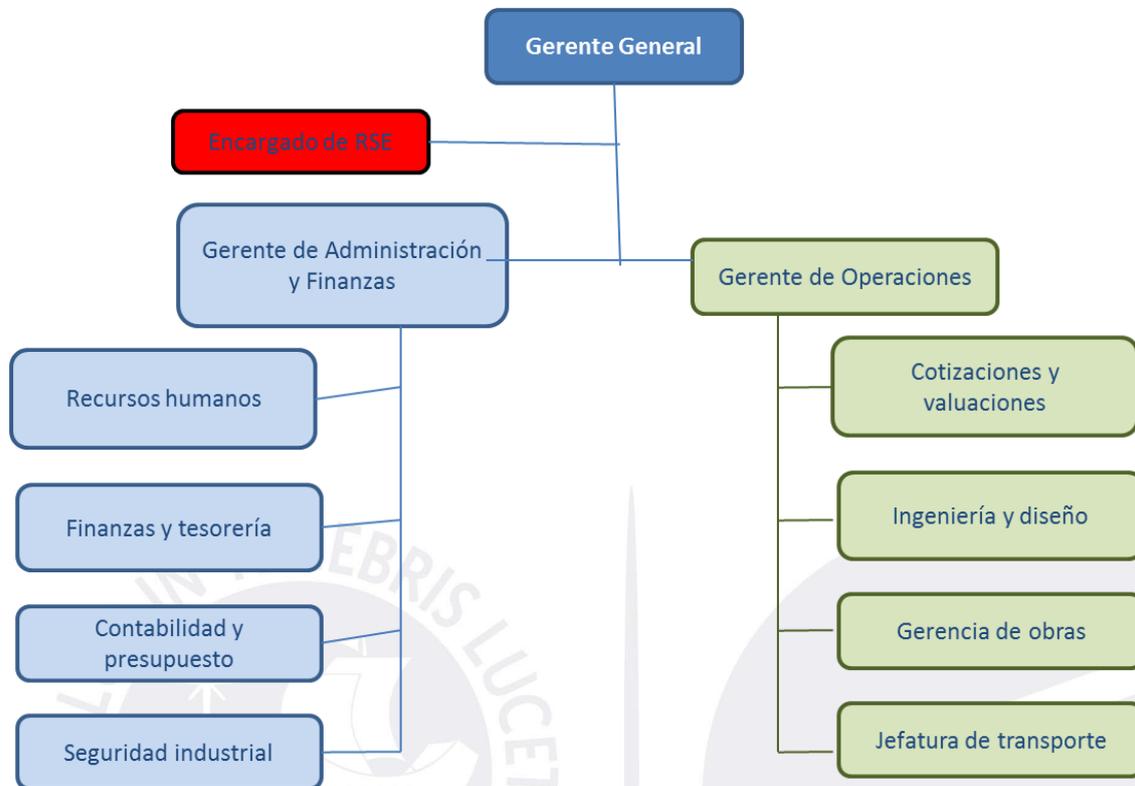


Figura 23. Estructura propuesta para Ajani.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Después de haber establecido la implementación de las estrategias para la empresa Ajani, y conforme se genere el incremento de servicios brindados y de obras construidas, se incrementará el impacto sobre el medio ambiente. La construcción requiere grandes cantidades de madera, metales, cemento y energía. Pero se propone hacer un uso eficiente de los mismos, reduciendo las mermas y los desperdicios. Además, debe lograrse una reducción inmediata en las emanaciones de gases, mediante un mantenimiento continuo de todos los vehículos, así como de las maquinarias.

En cuanto a la RSE, la empresa ya tiene programas que deben revisarse, para garantizar que se estén considerando los tres ejes: (a) empleados y accionistas, (b)

proveedores, clientes, y otros entes relacionados directamente, y (c) comunidades y zona de influencia en general. La principal responsabilidad de la empresa es con sus colaboradores, brindándoles condiciones seguras para ejercer sus tareas, pero también con una visión de largo plazo, permitiendo el desarrollo de sus competencias. Luego está la responsabilidad con los accionistas, quienes fundaron la empresa para obtener un rendimiento favorable, por lo que debe velarse por la obtención de utilidades netas.

7.6 Gestión del Cambio

Se entiende la gestión del cambio organizacional como el proceso específicamente diseñado para mitigar el impacto no deseado que produce el mismo cambio. Es muy probable, dadas las condiciones de la empresa Ajani y el hecho de que se han enfocado en atender a una sola empresa que forma parte de la misma corporación, que surja el rechazo a la prospección de nuevos clientes en otros segmentos. Esto se debe a que se requiere de esfuerzos adicionales a los que se han realizado hasta la fecha, en especial en la prospección de clientes, la presentación de ofertas de servicios y de sus posteriores valuaciones.

En vista de lo anterior, se propone generar un plan de comunicación de naturaleza asertiva, que se enfoque en difundir las ventajas que ofrecería volver a la empresa más competitiva, actuando con un frente unificado para incrementar las ventas y la rentabilidad. Para ello es importante que primero se cree la necesidad urgente por un cambio, ya que en caso contrario y ante la baja en los precios de los minerales, la empresa pone en riesgo su futuro. Luego de la necesidad urgente por cambiar es importante mostrar cuáles son los beneficios esperados en el corto plazo, de una manera tangible para todos los empleados.

7.7 Conclusiones

En el Capítulo VII, se han definido los objetivos de corto plazo, los cuales constituyen hitos que permitirán lograr los objetivos de largo plazo. Además, se han considerado objetivos de corto plazo enfocados en (a) incrementar las ventas, (b) generar alto rendimiento

económico y (d) contar con un programa de RSE integral, que inicie por la formación y retención de su recurso humano.

Para cada objetivo de corto plazo, se identificaron los recursos necesarios para alcanzarlos, donde se ha incluido equipos, infraestructura, personal y tecnología. Se han definido también las políticas que constituyen un marco para implementar las estrategias propuestas. Dentro de estas políticas destacan las siguientes: (a) el trabajo conjunto entre los empleados, formando un equipo; (b) el respeto a los estándares de calidad y normas internacionales; (c) el apego a medidas de higiene y seguridad en el trabajo; y (d) la equidad en las oportunidades para los empleados, sin importar el credo, el género o la raza.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balance Scorecard* (BSC). Esta herramienta permite obtener una visión integral de lo que se debe hacer para controlar el cumplimiento de las actividades y la implementación de las estrategias, para así alcanzar los objetivos de corto plazo. Si los resultados que se obtienen no son los esperados, el BSC permite observarlo a tiempo y corregir el rumbo.

8.1 Perspectiva de Control

De acuerdo con D'Alessio (2013), el proceso estratégico se desarrolla en tres etapas. En la primera etapa, se realiza la formulación o el planteamiento; en la segunda etapa, la implementación o dirección, y en la tercera etapa, la evaluación o control del proceso. Es así que en este punto se ingresa a la tercera etapa. Asimismo, debe entenderse que el proceso estratégico es interactivo e iterativo, porque en él participan muchas personas y se retroalimenta permanentemente. De esta forma, el proceso de control se realiza constantemente durante la ejecución y se desarrolla desde cuatro perspectivas diferentes: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cuáles son los aspectos críticos para mantener la excelencia? Muestra la capacidad de la empresa de retroalimentarse y cambiar la forma en que se realizan las actividades, para poder crecer. Lo cual también puede lograrse a través de la capacitación de los empleados, para potenciar sus competencias.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se basa en el entendimiento, la adecuación y el compromiso con los estándares requeridos por el cliente. Responde a la pregunta ¿Cuáles son los procesos que se tienen que realizar para satisfacer esas necesidades? Se trata de alcanzar niveles de excelencia operacional, alineados con las necesidades de los clientes. Se refleja en las respuestas rápidas,

el desarrollo de productos adecuados al mercado y la logística de transporte para entregas puntuales, entre otros.

8.1.3 Clientes

Busca identificar lo que es importante para los clientes, es decir, aquello que agrega valor. Responde a la pregunta ¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes? En este caso se busca pensar como lo harían los clientes, especialmente todos aquellos ajenos a la corporación, que hasta el momento han sido prácticamente desconocidos por la empresa Ajani.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva parte del punto de vista de los accionistas, quienes persiguen la generación de la rentabilidad para sus inversiones. Obedece al incremento en ventas y al manejo eficiente de los costos, y responde a la pregunta ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas? Ante la desaceleración de la actividad minera en el Perú, se requiere incrementar las ventas en otros segmentos, y dado que son desconocidos o aún no han sido penetrados debe ponerse especial atención en el control de costos en esta etapa inicial.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Balanceado o *Balance Scorecard* permite tener una visión integral de los objetivos que persigue la empresa. Asimismo, facilita la evaluación de la estrategia, mediante el establecimiento de indicadores y la posterior medición de estos. Se utiliza para garantizar la implementación exitosa de este plan, ya que permite observar el camino que se va trazando y, a través de la retroalimentación, implementar acciones correctivas cuando sea oportuno. Esta herramienta de control estratégico se presenta a continuación en la Tabla 23.

OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Perspectiva	
OCP5.2	Durante el año 2018 se contará con un 100% de los empleados capacitados en seguridad e higiene industrial. Se estima que este porcentaje era del 75% en el año 2014, causado principalmente por la rotación de personal.	Porcentaje de empleados capacitados en seguridad e higiene industrial	Cantidad de empleados que han recibido capacitación / Total empleados	%	100%	Aprendizaje interno
OCP4.2	En el año 2017, el 100% del personal será evaluado y retroalimentado, en función a objetivos claros	Personal evaluado y retroalimentado	Cantidad de personal evaluado / Total de empleados	%	100%	Aprendizaje interno
OCP1.1	Durante el año 2016 se lograrán prospectar y presentar propuestas a un mínimo de 40 clientes corporativos. En el año 2015 se presentaron ofertas a 15 clientes empresariales diferentes.	Número de propuestas presentadas a clientes corporativos por año	Contar la cantidad de propuestas	Cantidad	40	Procesos
OCP3.2	Durante el año 2018, el 70% de los empleados se involucrará en alguno de los programas de RSE de la empresa. En la actualidad no hay estadísticas de esta participación, la cual se estima en 20%.	Porcentaje de empleados involucrados en programas de RSE	Empleados involucrados / Total de empleados	%	70%	Procesos
OCP3.4	En el año 2020, la rotación de personal será inferior al 10% anual, cuando en el 2014 ascendió a 20%.	Rotación de personal	Cantidad de personal que se ha retirado / Total de empleados	%	10%	Procesos
OCP4.1	Para el 2016, la rotación de personal profesional ascenderá a 16%. En el año 2015 esta tasa era superior al 20%.	Rotación de personal	Cantidad de personal que se ha retirado / Total de empleados	%	16%	Procesos
OCP4.3	La rotación de personal profesional en el año 2019 será igual al 12%. Partiendo de una rotación del 16% en el año 2016	Rotación de personal	Cantidad de personal que se ha retirado / Total de empleados	%	12%	Procesos
OCP5.1	Lograr una certificación ISO 14001 en el año 2017. Para el 2015 no se tenían este tipo de certificaciones	Certificación ISO 9001	¿Se ha obtenido la certificación?	Sí o no	Sí	Procesos
OCP5.3	Durante el año 2018, el 100% de los trabajadores tendrá el equipamiento de seguridad necesario. Hasta el 2015 no se llevaban estadísticas relacionadas con la dotación y/o uso de los implementos de seguridad	Porcentaje de empleados con equipamiento de seguridad	Cantidad de empleados con equipamiento de seguridad / Total de empleados	%	100%	Procesos
OCP5.4	En el año 2020 se logrará que más del 90% de las actividades se ejecuten siguiendo las normas y estándares de seguridad	Porcentaje de actividades ajustadas a estándares de seguridad	Cantidad de actividades desarrolladas según los estándares / Cantidad total de actividades	%	90%	Procesos
OCP1.2	En el año 2017 las ventas alcanzarán S/.74 millones, partiendo de S/.59 millones que se vendieron en el año 2014.	Ventas anuales	Suma de los montos vendidos en un período	S/.	74 millones	Clientes
OCP1.3	Al 2018, el segmento de transporte representará un 18% de las ventas, considerando que en el año 2014 era el 14% del total vendido.	Porcentaje del servicio transporte	Ventas por transporte / Ventas totales	%	18%	Clientes
OCP1.4	El segmento de ingeniería será el 10% del total vendido en el año 2019, partiendo de un 5% en el año 2014.	Porcentaje del servicio ingeniería (consultoría y diseño)	Ventas por ingeniería / Ventas totales	%	10%	Clientes
OCP1.5	Para el 2020, la empresa logrará ventas por S/.94 millones, tomando como base S/.74 que se venderán en el año 2017	Ventas anuales	Suma de los montos vendidos en un período	S/.	94 millones	Clientes
OCP2.1	En el año 2016 se logrará que el costo de los servicios represente un 84% de las ventas, lo cual implicará una reducción desde el 86% que se obtuvo en el año 2014.	Porcentaje de costo de los servicios	Costo de los servicios / Ventas anuales	%	84%	Financiera
OCP2.2	El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcanzará el 11.5% en el año 2017, teniendo como base el 10.3% que se generó en el 2014.	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	%	11.50%	Financiera
OCP2.3	Lograr un rendimiento sobre ventas (ROS) del 17.5% en el año 2018, sabiendo que en el 2014 fue de 16%	Rendimiento sobre ventas (ROS)	Utilidad neta / Ventas totales	%	17.50%	Financiera
OCP2.4	Durante el año 2020 índice de endeudamiento de la empresa será de 45%, incrementándose a partir del 35% que había en el 2014.	Índice de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	%	45%	Financiera
OCP3.1	En el año 2017, la empresa invertirá 0.7% de sus ingresos en programas de RSE, lo cual es alto si se considera que hasta el momento se ha invertido 0.4%.	Porcentaje de ventas invertido en RSE	Monto invertido en RSE / Ventas totales	%	0.70%	Financiera
OCP3.3	Para el 2019, se destinará el 1.2% de las ventas para programas de RSE, principalmente para el desarrollo del arte como forma de expresión. Se parte del 2017 cuando se invertirá el 0.7%.	Porcentaje de ventas invertido en RSE	Monto invertido en RSE / Ventas totales	%	1.20%	Financiera

8.3 Conclusiones

El control del planeamiento estratégico se ha diseñado utilizando la herramienta del Tablero de Control Balanceado. Se definieron indicadores para cada objetivo de corto plazo, los cuales serán monitoreados durante la implementación del plan estratégico; ello permitirá generar alertas cuando se observen desviaciones sobre los resultados esperados. Ante estas, se planteará la corrección del rumbo para alcanzar los objetivos planteados. Es importante mencionar que los indicadores tienen que ser monitoreados por el gerente de administración y finanzas, quien en conjunto con el gerente general revisarán los datos.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

En este punto se presenta el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 24), con lo cual se comprueba la alineación de este documento, desde la visión hasta los objetivos de corto plazo y la estructura propuesto. Dentro del marco de la misión, los valores y el código de ético. Adicionalmente, se presentan las estrategias retenidas y las políticas para cada una de ellas.

9.2 Conclusiones Finales

Al culminar el presente plan estratégico se llega a las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los clientes de la empresa Ajani pertenecen a la industria minera, y ante la amenaza de la desaceleración de dicho sector ha sido necesario diversificarse, para lograr el crecimiento. Es por ello que se han propuesto estrategias como penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado o el de los edificios para oficinas.
2. El entorno ofrece oportunidades para el desarrollo del negocio, como son los proyectos gubernamentales y la garantía que se brinda a las inversiones privadas. El Perú es un país donde falta desarrollar tecnología y por ello hay dependencia de los sectores primarios, como la minería, lo que garantiza que Ajani tendrá proyectos generados por su propio consorcio.
3. La visión que se ha propuesto alcanzar la organización en el año 2021 implica el crecimiento en ventas, para generar rentabilidad. Es por ello que se han desarrollado estrategias para ampliar la infraestructura, en especial los equipos, ya que con esto se podrán atender varias obras de manera simultánea. También se ha planteado desarrollar nuevos servicios en el área de electromecánica, así como también es importante desarrollar nuevos clientes, lo cual va de la mano con la diversificación.

Visión

Al 2021 estar entre las tres empresas más grandes, en términos de ventas, de construcción civil y servicios de ingeniería del Perú, generando retorno para los accionistas, de una manera socialmente responsable, permitiendo el desarrollo del personal y brindando seguridad, al contar con tecnología de punta

Intereses de la empresa: 1.Monto de ventas 2.Rentabilidad 3.RSE 5.Desarrollo del personal 6.Seguridad

Objetivos de Largo Plazo

Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021

Para el año 2021, la inversión en programas de RSE será del 1.5% de las ventas anuales

En el año 2021, la rotación de personal profesional en Ajani será inferior al 10%

Lograr que en el año 2021 no haya accidentes laborales de ninguna índole

Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
-------------	------	------	------	------	------	-----------

E1 Penetrar el segmento de la construcción de obras civiles para el Estado

X

X

X

X

P1: Cumplir las normas de higiene y seguridad. P3: Trabajar en equipo. P4: Promover la equidad. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

- Valores: 1. Integridad. 2. Lealtad. 3. Pasión por el trabajo. 4. Trabajo en equipo. 5. Competitividad.

E4 Desarrollar servicios de electromecánica para distintas industrias

X

X

P1: Cumplir las normas de higiene y seguridad. P3: Trabajar en equipo. P4: Promover la equidad. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

E5 Incrementar el poder de negociación ante los proveedores, para ser líderes en costos

X

X

P3: Trabajar en equipo. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

E8 Desarrollar nuevos clientes en construcción y edificaciones

X

X

X

X

P2: Respetar las normas de tránsito. P3: Trabajar en equipo. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

E10 Construir conjuntos residenciales en conos con Fondo Mivivienda

X

X

X

P1: Cumplir las normas de higiene y seguridad. P3: Trabajar en equipo. P4: Promover la equidad. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P6: Establecer el cumplimiento de normas y estándares internacionales. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

E11 Utilizar herramientas informáticas en las actividades operativo-administrativas, para obtener liderazgo en costos al maximizar la eficiencia

X

X

P1: Cumplir las normas de higiene y seguridad. P3: Trabajar en equipo. P4: Promover la equidad. P5: Rechazar toda forma de corrupción y extorsión. P7: Utilizar los recursos de manera eficiente

Misión: Ajani ofrece soluciones de ingeniería y construcción civil de alta calidad, para la industria minera, así como para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, con personal calificado y utilizando tecnología de punta, para garantizar la seguridad de los trabajadores y de los futuros usuarios, enfocados en crecer de manera sostenible y responsable, generando rendimiento para los accionistas

Objetivos de corto plazo e Indicadores

OCP1.1. Durante el año 2016 se lograrán prospectar y presentar propuestas a un mínimo de 40 clientes corporativos. En el año 2015 se presentaron ofertas a 15 clientes empresariales diferentes.

OCP2.1. En el año 2016 se logrará que el costo de los servicios represente un 84% de las ventas, lo cual implicará una reducción desde el 86% que se obtuvo en el año 2014.

OCP3.1. En el año 2017, la empresa invertirá 0.7% de sus ingresos en programas de RSE, lo cual es alto si se considera que hasta el momento se ha invertido 0.4%.

OCP4.1. Para el 2016, la rotación de personal profesional ascenderá a 16%. En el año 2015 esta tasa era superior al 20%.

OCP5.1. Lograr una certificación ISO 14001 en el año 2017. Para el 2015 no se tenían este tipo de certificaciones

OCP1.2. En el año 2017 las ventas alcanzarán S/.74 millones, partiendo de S/.59 millones que se vendieron en el año 2014.

OCP2.2. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) alcanzará el 11.5% en el año 2017, teniendo como base el 10.3% que se generó en el 2014.

OCP3.2. Durante el año 2018, el 70% de los empleados se involucrará en alguno de los programas de RSE de la empresa. En la actualidad no hay estadísticas de esta participación, la cual se estima en 20%.

OCP4.2. En el año 2017, el 100% del personal será evaluado y retroalimentado, en función a objetivos claros

OCP5.2. Durante el año 2018 se contará con un 100% de los empleados capacitados en seguridad e higiene industrial. Se estima que este porcentaje era del 75% en el año 2014, causado principalmente por la rotación de personal.

OCP1.3. Al 2018, el segmento de transporte representará un 18% de las ventas, considerando que en el año 2014 era el 14% del total vendido.

OCP2.3. Lograr un rendimiento sobre ventas (ROS) del 17.5% en el año 2018, sabiendo que en el 2014 fue de 16%

OCP3.3. Para el 2019, se destinará el 1.2% de las ventas para programas de RSE, principalmente para el desarrollo del arte como forma de expresión. Se parte del 2017 cuando se invertirá el 0.7%.

OCP5.3. Durante el año 2018, el 100% de los trabajadores tendrá el equipamiento de seguridad necesario. Hasta el 2015 no se llevaban estadísticas relacionadas con la dotación y/o uso de los implementos de seguridad

OCP1.4. El segmento de ingeniería será el 10% del total vendido en el año 2019, partiendo de un 5% en el año 2014.

OCP2.4. Durante el año 2020 índice de endeudamiento de la empresa será de 45%, incrementándose a partir del 35% que había en el 2014.

OCP5.4. En el año 2020 se logrará que más del 90% de las actividades se ejecuten siguiendo las normas y estándares de seguridad

Objetivos de corto plazo e Indicadores

- Código de ética: 1. Respeto por las leyes y normas establecidas por el Estado peruano. 2. Equidad y transparencia en los procesos de contratación y promoción de personal. 3. Honestidad en la elaboración y presentación de licitaciones, con precios justos, en función de los costos y del conocimiento de la empresa. 4. Seguridad del personal como premisa máxima, brindando los equipos requeridos y capacitando a todos los colaboradores.

La organización es liderada por un gerente general, al cual reportan dos áreas: (a) gerencia de administración y finanzas; y (b) gerencia de operaciones. Además se propone un área de RSE con categoría de subgerencia

Para lograr este plan estratégico se requiere diversidad de recursos, como ingenieros, arquitectos, ejecutivos de ventas, software especializado para el diseño y para el seguimiento a clientes, y salas de ventas, entre otros. Se necesita contar con recursos financieros para la implementación de las estrategias

4. Para que este plan estratégico se implemente de manera exitosa se requiere una nueva estructura organizacional, en la cual se han considerado dos líneas de mando. De un lado el área administrativa-financiera que presta soporte a toda la empresa, y tiene la tarea de obtener financiamiento para el crecimiento del negocio. Así como también le corresponde velar por la eficiencia en el uso de los recursos. El otro lado es el operativo, donde hay unidades que dan servicio a toda la empresa, es decir a todas las obras al mismo tiempo, como son ingeniería y diseño.
5. Ajani ha sido definida, a través de su misión, como una empresa que ofrece soluciones integrales, lo cual encaja con las estrategias de desarrollar nuevos servicios. De esta manera se incrementarán las ventas a cada cliente actual.
6. La responsabilidad social empresarial es un tema que en la actualidad constituye una fortaleza para la empresa, ya que se cuenta con programas de RSE. Pero en la nueva estructura organizacional se crea una unidad para manejar estos programas de manera articulada y con una visión holística sobre toda la organización, y no desde un punto de vista meramente administrativo o comunicacional. Esto cubriendo tres ejes: (a) interno, que abarca a los empleados y accionistas; (b) inmediato, para incluir a los clientes y proveedores; y (c) zona de influencia, para considerar a la comunidad y al medio ambiente, entre otros.

9.3 Recomendaciones

Para que la implementación sea exitosa se recomienda a la gerencia general de Ajani hacer lo siguiente

1. Implementar este plan estratégico, con el cual se beneficiará la empresa, incluyendo a sus empleados y a sus accionistas, quienes recibirán mayores

utilidades, como consecuencia del aumento en ventas y el manejo eficiente de los costos y gastos.

2. Enfocarse en los objetivos de largo plazo, entendiendo que para alcanzarlos deben lograrse los de corto plazo.
3. Utilizar el Tablero de Control Balanceado, el cual debe emplearse para medir si se está cumpliendo o no con los objetivos planteados. En caso de que no se alcancen las metas planteadas, se procederá al examen interno y al desarrollo de los ajustes que sean necesarios.
4. Crear la necesidad urgente de cambio entre el personal, para evitar el rechazo a la implementación del plan estratégico, así se podrá cambiar la estructura organizacional e implementar las estrategias.

9.4 Futuro de Ajani

Para el año 2021, Ajani estará entre las tres empresas más grandes de construcción civil y servicios de ingeniería del Perú, en lo que a ventas se refiere. Esto se logrará con la implementación de estrategias como el desarrollo de clientes en los sectores de construcción y edificaciones, así como por la penetración de servicios de electromecánica y transporte. En el 2021, la empresa alcanzará ventas por S/. 100 millones, partiendo de S/.59 millones que se vendieron en el año 2014, lo cual implica un crecimiento anual del 8%; mientras que la industria crece alrededor del 5%.

Esto será posible gracias a que la empresa contará con personal altamente calificado, siguiendo procesos estandarizados de recursos humanos. De esta manera se garantiza que los puestos estén ocupados por personas con el perfil correcto. Además, a través de las evaluaciones anuales se podrán identificar las áreas de mejoras, para diseñar los programas de capacitación. Una característica de la cultura organizacional es la importancia que se le dará a la seguridad, en todas las operaciones que se desarrollen.

La expansión de la empresa en ventas se dará con el apoyo de la inversión continua en infraestructura, lo que junto con un manejo eficiente de los costos y gastos llevará a obtener utilidades netas. Es así que se espera lograr un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 14% en el año 2021, superior al 10.3% que se obtuvo en el 2014. Pero lo más importante es que se espera agrandar la brecha entre Ajani y sus competidores, ya que la media de la industria se estima en 8%.



Referencias

- Ajani. (2015a). *Empresa*. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/empresa/>
- Ajani. (2015b). *Estados financieros auditados 2013 y 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Ajani. (2015c). *Plan estratégico*. Lima, Perú: Autor.
- Ajani. (2015d). *Proyectos*. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/>
- Ajani. (2015e). *Responsabilidad social*. Recuperado de <http://www.Ajani.com.pe/responsabilidad-social/>
- Ajani. (2015f). *Sectores*. Recuperado de <http://www.ajani.com.pe/sectores/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de inflación 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/report-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2014). *Conflictos sociales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

Desarrollo Peruano. (2011, 20 de marzo). La política económica de libre mercado debe continuar [Archivo del blog]. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2011/03/la-politica-economica-de-libre-mercado.html>

Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

FMI: Hay un riesgo de que el dólar vuelva a subir otra vez em los próximos meses. (2015, 06 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-hay-riesgo-que-dolar-vuelva-subir-otra-vez-proximos-meses-2144732>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015, abril). Perspectivas de la economía mundial: Crecimiento dispar y factores a corto y largo plazo. *Estudios económicos y financieros*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/texts.pdf>

Grupo Graña y Montero. (2014). *Inicio*. Recuperado de <http://www.granaymontero.com.pe/>

Gutiérrez, A., & Oliva, E. (2010). *El sector de la construcción en el Perú*. Recuperado de <http://eeea.ca/wp-content/uploads/2013/09/GUIDE-ICEX-El-Sector-de-la-Construccion-en-Peru-Jul-2010.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2014*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n10_exportaciones-e-importaciones-ago2105_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Producción nacional octubre 2014*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccion-ocutbre-2014.pdf>

Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2006). *Ciencia, tecnología, ingeniería e innovación para el desarrollo. Una visión para las Américas en el siglo XXI*.

Recuperado de http://www.oei.es/salactsi/esp_web_ok.pdf

Parente, S., & Prescott, E. (1994). Barriers to technology adoption and development. *The Journal of Political Economy*, 102(2), 298–321.

PricewaterhouseCooper. (2013). *2013 Industria minera: Guía de negocios en el Perú*.

Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

Scotiabank: Inflación cerraría el 2015 en cerca de 4%. (2015, 05 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-inflacion-cerraria-2015-cerca-4-2144662>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2014). *Minería en cifras 2014*.

Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/nuestros-sectores-en-cifras/mineria-en-cifras-2014.html>

SSK. (2014). *SSK, una empresa Sigdo Koppers*. Recuperado de <http://www.ssk.com.pe/>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

