

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de la Empresa**

**Unión Andina de Cementos (UNACEM)**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Carla Álvarez Montes**

**Daniela Hellen Blas Diaz**

**Elizabeth Espinoza Bolaños**

**Regina Montenegro Requejo**

**Carlos Peña Orellana**

**Asesor: Jorge Benzaquen**

**Lima, julio de 2016**

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestra casa de estudios y profesores, cuyo esfuerzo y dedicación se ve reflejado en nuestra investigación y en los conocimientos que hoy nos acompañan, ayudándonos a mejorar nuestras cualidades de liderazgo con una visión estratégica y socialmente responsable.

A nuestras familias que son la motivación de nuestros caminos de superación continua y el aliento de nuestros momentos de exigencia.

A nuestro compañeros que compartieron sus experiencias profesionales y sus conocimientos, elevando mutuamente nuestros niveles de crecimiento académico y pensamiento crítico.



## Dedicatoria

A nuestras familias con esfuerzo y amor.



## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico se ha desarrollado para la empresa Unión Andina de Cementos SAA. (UNACEM) la cual cotiza en la Bolsa de Valores de Lima y con el objetivo de que continúe expandiéndose y llegue a obtener un liderazgo en la región Pacífico Sur. Para ello se utiliza la metodología del Proceso Estratégico, diseñada por D'Alessio (2013) y que inicia con un análisis externo e interno, para proceder a definir objetivos de largo plazo y las estrategias convenientes para lograr la visión propuesta.

UNACEM se dedica a la producción y comercialización de cemento, atendiendo al centro del Perú, además de haber instalado una planta productora en el Ecuador y haber comprado otra en Chile, lo cual se complementa con una nueva planta cementera en Colombia, que para el año 2015 se encuentra en construcción. Dentro del Perú, el cemento de UNACEM se comercializa a granel, así como también embolsado bajo distintas marcas, siendo distribuido por ferreterías independientes y también a través de una red de ferreterías propias, denominada Progre-Sol. Esto se complementa con la asesoría técnica que se brinda a través de ingenieros civiles y con financiamiento, el cual es otorgado bajo el nombre de Hatunsol, por una alianza estratégica con una entidad financiera.

Con la implementación de este plan estratégico se logrará el liderazgo de la empresa en el Perú ampliándose a Ecuador, Colombia y Chile, para ser el mayor productor en toda la región Pacífico Sur. Esto se logrará mediante la capacitación permanente del personal y la penetración de mercados, creando en los países vecinos redes de distribución como la de Progre-Sol y ofreciendo los servicios de financiamiento de Hatunsol. Para el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/.2, 600 millones, con un 95% de sus clientes satisfechos, generando una rentabilidad sobre patrimonio superior al 10%. Además, se contempla en la visión ser una empresa socialmente responsable, contribuyendo a generar un impacto positivo en su entorno y contribuyendo, a través de la asesoría, a que se construyan viviendas seguras.

## Abstract

This strategic plan has been developed for Union Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM) which is listed on the Lima Stock Exchange market, and it has been designed with the aim to continue expansion to become the leader in the South Pacific region. The used methodology is the strategy, designed by D'Alessio (2013) which begins with an external and internal analysis, to proceed to define long-term goals and strategies appropriate to achieve the proposed vision for 2025.

UNACEM produces and distributes cement, take the center of Peru, besides having installed a production plant in Ecuador and have bought another one in Chile, which is complemented by a new cement plant in Colombia. Within Peru, UNACEM cement is sold in bulk, as well as bagging under different brands being distributed by independent hardware stores and also through a network of owned hardware stores, called Progre-Sol. This is complemented by the technical advice provided through civil engineers, that is granted under the name Hatunsol for a strategic alliance with a financial institution.

Through the implementation of this strategic plan UNACEM will consolidate its leadership position in Peru and successfully expand to Ecuador, Colombia and Chile, becoming the largest cement producer along the South Pacific region. This will be achieved through continuous staff training and market penetration, creating in countries neighboring distribution networks like Progre-Sol and offering financing services through Hatunsol. For 2025, UNACEM will have S/. 2, 600 million sales, with 95% of satisfied customers, generating a return on equity above 10%. In addition, within the vision there is included to be a socially responsible company, helping to create a positive impact on the environment.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Unión Andina de Cementos (UNACEM) .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes .....	6
2.2 Visión .....	7
2.3 Misión .....	7
2.4 Valores .....	8
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>11</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional .....	12
3.1.3 Principios cardinales .....	16
3.1.4 Influencia del análisis en UNACEM .....	18
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	18
3.2.1 Condiciones de los factores.....	18
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	21
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	22
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	23

3.2.5 Influencia del análisis en UNACEM .....	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	24
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	25
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	31
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	32
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	35
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	36
3.5 UNACEM y sus Competidores.....	36
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	37
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	37
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	38
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	38
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	39
3.6 UNACEM y sus Referentes .....	40
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	40
3.8 Conclusiones .....	43
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>44</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	44
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	44
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	46
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	47
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	49
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	52
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	53

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	54
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	54
4.3 Conclusiones .....	54
<b>Capítulo V: Intereses de UNACEM y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>56</b>
5.1 Intereses de UNACEM .....	56
5.2 Potencial de UNACEM.....	57
5.3 Principios Cardinales de UNACEM .....	58
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	59
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	60
5.6 Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>63</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	63
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	65
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	67
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	69
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	71
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	73
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	73
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	76
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	76
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	76
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	79
6.12 Matriz Posibilidades de los Competidores.....	80
6.13 Conclusiones .....	80
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>84</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	84
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	88
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	90
7.4 Estructura de UNACEM .....	90
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	93
7.7 Gestión del Cambio.....	93
7.8 Conclusiones .....	94
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>95</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	95
8.1.1 Aprendizaje interno.....	95
8.1.2 Procesos .....	95
8.1.3 Clientes .....	96
8.1.4 Financiera.....	96
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	96
8.3 Conclusiones .....	98
<b>Capítulo IX: Competitividad de UNACEM .....</b>	<b>99</b>
9.1 Análisis Competitivo de UNACEM .....	99
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de UNACEM.....	100
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de UNACEM.....	100
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	101
9.5 Conclusiones .....	101
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>102</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	102
10.2 Conclusiones Finales .....	102

10.3 Recomendaciones Finales ..... 106

10.4 Futuro de UNACEM..... 106

**Referencias..... 108**



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción y Despacho de Cemento, en toneladas métricas, año 2014</i> .....	4
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	12
Tabla 3. <i>Población Total y Censada del Perú</i> .....	13
Tabla 4. <i>Indicadores Macroeconómicos, período 2000 – 2014</i> .....	31
Tabla 5. <i>Preparación Tecnológica en el Perú</i> .....	34
Tabla 6. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos UNACEM</i> .....	36
Tabla 7. <i>Participación de Empresas Cementeras por Región</i> .....	39
Tabla 8. <i>Matriz Perfil Competitivo</i> .....	42
Tabla 9. <i>Matriz Perfil Referencial</i> .....	42
Tabla 10. <i>Participación Accionaria</i> .....	45
Tabla 11. <i>Balance General UNACEM, 2013 y 2014, en miles de soles</i> .....	50
Tabla 12. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas UNACEM, 2013 y 2014, en miles de soles</i> .....	51
Tabla 13. <i>Indicadores Financieros</i> .....	52
Tabla 14. <i>Colaboradores en Planilla</i> .....	52
Tabla 15. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	55
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i> .....	60
Tabla 17. <i>Matriz FODA UNACEM</i> .....	64
Tabla 18. <i>Matriz PEYEA</i> .....	66
Tabla 19. <i>Datos Matriz BCG</i> .....	68
Tabla 20. <i>Matriz de Decisión Estratégica para UNACEM</i> .....	74
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para UNACEM</i> .....	75
Tabla 22. <i>Matriz de Rumelt para UNACEM</i> .....	77
Tabla 23. <i>Matriz de Ética para UNACEM</i> .....	78
Tabla 24. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP para UNACEM</i> .....	82

Tabla 25. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de UNACEM</i> .....	83
Tabla 26. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de UNACEM</i> .....	89
Tabla 27. <i>Políticas de UNACEM Asociadas a las Estrategias</i> .....	91
Tabla 28. <i>Tablero de Control Balanceado UNACEM</i> .....	97
Tabla 29. <i>Plan Estratégico Integral UNACEM</i> .....	103



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Ventas de UNACEM en millones de soles, 2010-2014.....	3
<i>Figura 2.</i> Grupos de interés de UNACEM.....	7
<i>Figura 3.</i> Gasto en investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI.....	15
<i>Figura 4.</i> Perú eje geoestratégico del mundo y APEC.....	19
<i>Figura 5.</i> Población en edad de trabajar, según grupos de edad.....	20
<i>Figura 6.</i> Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002.....	22
<i>Figura 7.</i> Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles.....	24
<i>Figura 8.</i> Índice de libertad económica.....	26
<i>Figura 9.</i> Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	26
<i>Figura 10.</i> Tasas de interés de política monetaria.....	27
<i>Figura 11.</i> Principal problemas actuales del Perú.....	28
<i>Figura 12.</i> Variación porcentual anual del PBI Peruano 2000 – 2013.....	29
<i>Figura 13.</i> Flujos de inversión extranjera directa, en millones de dólares.....	30
<i>Figura 14.</i> Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	32
<i>Figura 15.</i> Evolución de la pobreza extrema en el Perú.....	33
<i>Figura 16.</i> Exportaciones de alta tecnología, como porcentaje de las exportaciones totales.....	34
<i>Figura 17.</i> Despacho doméstico de cemento, en miles de toneladas métricas, 2005-2014....	47
<i>Figura 18.</i> Producción de UNACEM en millones de toneladas métricas, 2010-2014.....	48
<i>Figura 19.</i> Sistema integrado de gestión .....	53
<i>Figura 20.</i> Diagrama de la matriz PEYEA de UNACEM.....	66
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG de UNACEM.....	68
<i>Figura 22.</i> Matriz interna externa de UNACEM.....	70
<i>Figura 23.</i> Matriz gran estrategia de UNACEM.....	72

*Figura 24.* Estructura diseñada para UNACEM..... 92



## 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.

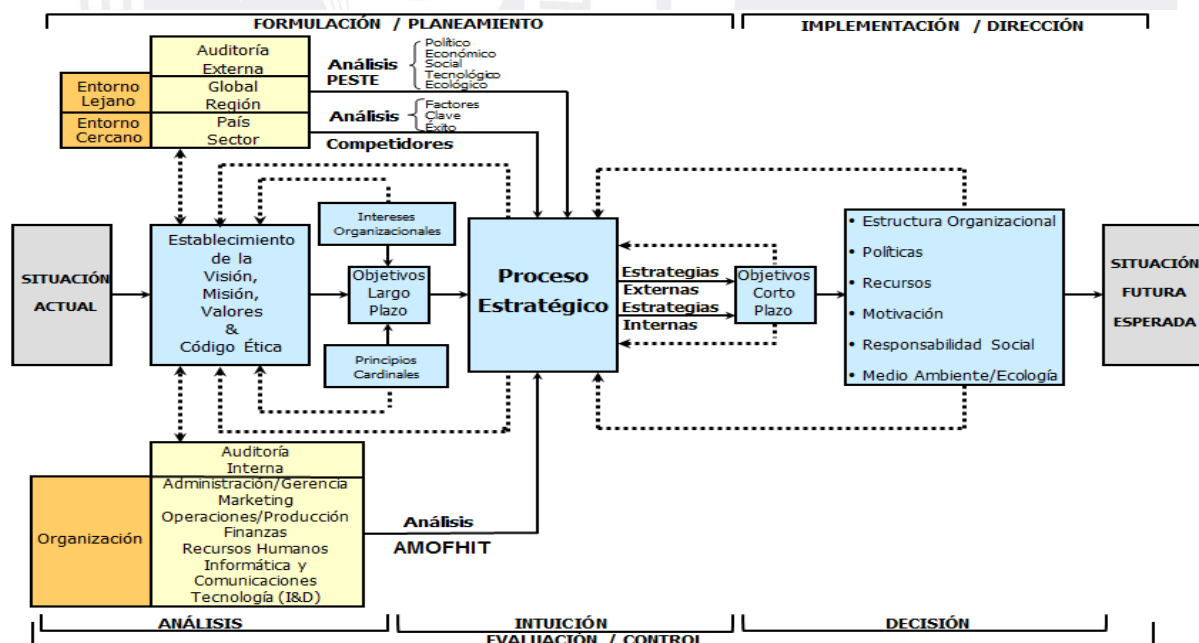


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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 Unión Andina de Cementos (UNACEM)

### 1.1 Situación General

La Unión Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM) es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cemento y concreto, la cual nació en el año 2012 en la ciudad de Lima, producto de la fusión de dos compañías cementeras: Cemento Lima y Cemento Andino. Los orígenes de la empresa se remontan al año 1916, cuando se formó la primera empresa cementera del Perú, la Compañía Peruana de Cemento Pórtland S.A. antecesora de Cementos Lima S.A. cuya primera planta de producción se estableció en el año 1924, en los alrededores del cementerio Presbítero Maestro (UNACEM, 2015b), en el distrito del Rímac.

Para la Bolsa de Valores de Lima (BVL, 2015) la razón de ser de la empresa UNACEM ha quedado definida de la siguiente forma:

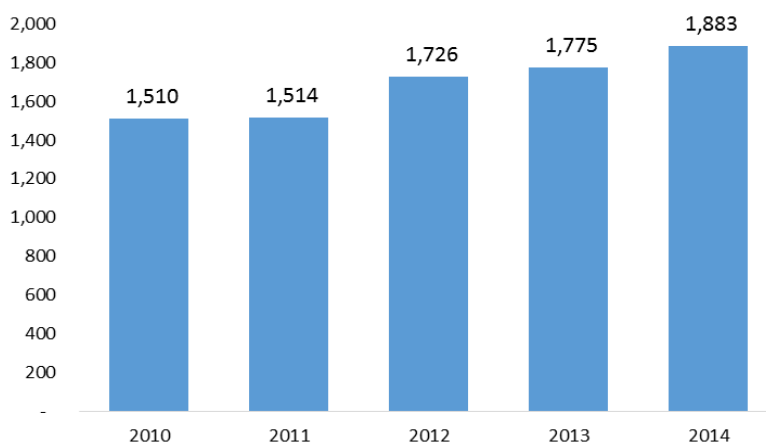
“El objeto de la sociedad es dedicarse a la elaboración y fabricación de clinker, cementos y otros materiales de construcción, en el país y en el extranjero, incluida su comercialización y venta, así como la operación del muelle de Conchán e instalaciones complementarias. La sociedad puede efectuar todas las operaciones, actos o contratos y desarrollar las actividades mineras, industriales, comerciales y portuarias necesarias o convenientes para la producción y comercialización de clinker, cementos y otros materiales de construcción, e invertir en otras sociedades dedicadas a las actividades eléctricas” (p.2).

UNACEM siempre se ha preocupado por su crecimiento, por lo que de manera frecuente, desde el Siglo XX, ha realizado ampliaciones, como por ejemplo la ampliación de la planta de Atocongo en Lima, con lo cual se logró triplicar la producción de cemento. La historia de la empresa también muestra que han sido conscientes de la importancia de invertir en tecnología de punta y modernos sistemas de captación de partículas. Pero además, desde el

año 2003 se creó lo que actualmente es la Asociación UNACEM, siendo el ente a través del cual se canalizan las estrategias y actividades de responsabilidad social (UNACEM, 2015b), preocupándose por generar un impacto positivo en su entorno.

La innovación de la que UNACEM es capaz le ha permitido a la empresa utilizar gas natural en su planta de Atocongo, reemplazando parcialmente el carbón como fuente de energía. Gracias a esta iniciativa lograron reducir en un 25% las emisiones de gases de efecto invernadero durante el proceso de producción, permitiendo a la compañía liderar la emisión de Bonos de Carbono a nivel nacional, con el fin de captar recursos. Además de que se ha invertido en la expansión hacia el negocio del concreto, por lo que actualmente no sólo se produce cemento sino este importante derivado para la construcción. En cuanto a la distribución, cuentan con una red de ferreterías que funcionan como franquicias, operadas por 120 ferreteros emprendedores, con más de 280 tiendas por todo el Perú, bajo el nombre Progre-Sol, a las que se suman 40 ferreterías de los distribuidores de la planta de Condorcocha (UNACEM, 2015b).

En la actualidad, la empresa no solo atiende al mercado peruano, sino que a partir del año 2014, con la adquisición del 98.57% de Lafarge Cementos S.A. hoy UNACEM Ecuador, se convirtió en la segunda empresa cementera del mercado ecuatoriano. Además, en el año 2011 se inauguró la planta de Drake Cement, en Arizona, Estado Unidos. Esta planta cuenta con una capacidad de producción de 600 mil toneladas de clínker y 624 mil toneladas de cemento por año (UNACEM, 2015b). Pero además, en el año 2014, UNACEM (2015a) logró hacer la mayor emisión de bonos de deuda en el extranjero que alguna empresa peruana haya realizado en la historia, por un monto de US\$ 3,000 millones. Todo esto es gracias a su excelente desempeño, con ventas que alcanzaron los S/.1, 883 millones como se presenta en la Figura 1, mostrando un crecimiento del 6% en el año 2014.



*Figura 1.* Ventas de UNACEM en millones de soles, 2010-2014. Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a, p.15.. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

Las subsidiarias que integran UNACEM, y que se ubican en Perú, Ecuador y Chile son las siguientes (UNACEM, 2015d): (a) UNICON, Unión de Concreteras S.A.; (b) CELEPSA, Compañía Eléctrica El Platanal S.A.; (c) PREANSA Perú, Prefabricados Andinos Perú S.A.C.; (d) PREANSA Chile, Prefabricados Andinos S.A.; (e) Skanon Investments, INC - Drake Cement, LLC; (f) GEA – Generación Eléctrica de Atocongo S.A.; y (f) UNACEM Ecuador S.A.

Entre las plantas que UNACEM posee en Perú, Ecuador y los Estados Unidos tiene una capacidad instalada de 9.7 millones de toneladas por año. Mientras que la producción total de cemento en el Perú ascendió a 10.7 millones de toneladas métricas, como se presenta en la Tabla 1. Además, se presentan los datos de exportación, que en el caso del cemento representa 2.9% de la producción total. Pero también se incluye el clínker que es un producto que se muele para fabricar el cemento Portland y constituyen más del 90% de este tipo de cemento.

Para febrero del año 2015, la producción nacional de cemento había tenido un ligero revés, atribuible principalmente al bajo índice de ejecución presupuestaria que mantienen los gobiernos locales y regionales, así como a la desaceleración en el crecimiento de la

construcción. Sin embargo, se espera una reactivación durante el segundo semestre y que al final del año 2015 haya un ligero incremento en el despacho nacional de cemento, con respecto al año previo. Tradicionalmente, los despachos de cemento alcanzan sus mayores volúmenes en los meses de julio a diciembre, asociado principalmente con la ejecución presupuestaria de los gobiernos de provincias y distritos (Asociación de Productores de Cemento [Asocem], 2015).

Tabla 1

*Producción y Despacho de Cemento, en toneladas métricas, año 2014*

Mes	Producción de Cemento	Despacho Total de Cemento	Despacho Nacional de Cemento	Exportación de Cemento	Exportación de Clinker
Enero	825,421	841,357	824,137	17,220	0
Febrero	832,275	830,666	815,317	15,349	0
Marzo	844,301	831,093	814,495	16,599	0
Abril	842,564	846,394	825,691	20,703	25,537
Mayo	886,660	876,113	850,267	25,846	0
Junio	847,982	828,414	807,953	20,461	58,466
Julio	864,801	869,709	845,907	23,802	98,450
Agosto	958,712	938,637	908,553	30,083	54,507
Setiembre	915,330	946,762	904,840	41,922	31,406
Octubre	945,992	958,197	928,021	30,175	97,954
Noviembre	972,529	955,606	928,981	26,625	27,501
Diciembre	932,603	918,851	881,360	37,491	30,014
Total año 2014	10,675,434	10,648,267	10,341,990	306,277	423,835

*Nota.* Tomado de “Estadísticas, indicadores” por Asociación de Productores de Cemento [ASOCEM], 2015b. Recuperado de [http://www.asocem.org.pe/web/\\_estadis/indicadores.htm](http://www.asocem.org.pe/web/_estadis/indicadores.htm)

## 1.2 Conclusiones

La situación actual de UNACEM se da en un mercado de crecimiento sostenido y con excelentes expectativas para el futuro, pero con un entorno cambiante, donde el ingreso de competidores extranjeros se ha hecho una realidad y ya no es solamente una amenaza. Es por ello que surge la necesidad de desarrollar este planeamiento estratégico, con un horizonte de

10 años, para mantener el liderazgo a nivel nacional, siendo la mejor empresa cementera, y al mismo tiempo convertirse en un referente a nivel de Sur América.

UNACEM es la empresa líder en el Perú en la producción y despachos de cemento, al generar el mayor volumen a nivel nacional y contar con operaciones en territorios extranjeros, mediante el establecimiento de plantas productoras, así como también a través de las exportaciones. Ha logrado consolidarse como líder a través de la inversión constante en tecnología y de buenas estrategias financieras como la emisión de bonos para el financiamiento de proyectos. Con ello ha logrado expandirse, estando en el negocio de la producción de concreto, pero más importante aún en la distribución, a través de una red de más de 320 ferreterías.



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

### 2.1 Antecedentes

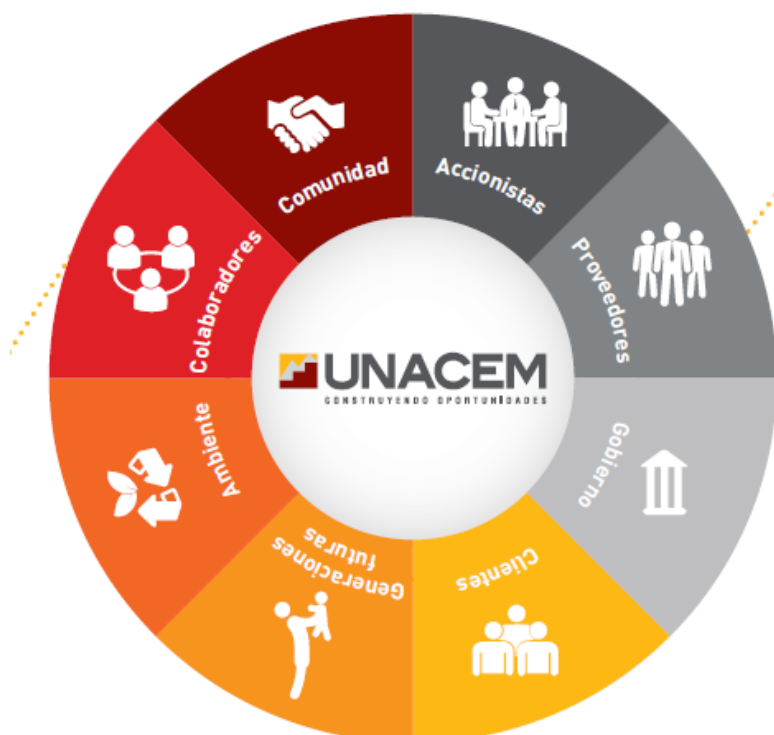
Antes de la década de los 70, las empresas cementeras peruanas eran líderes en tecnología, contando con una planta a más de 4,000 metros de altura s.n.m. o con el primer horno en América Latina, que era de proceso seco en base al intercambio de calor. Pero en el año 1974, las empresas Cementos Lima y Cemento Andino fueron expropiadas por el gobierno militar, entrando en una etapa de retroceso, sin avances y de reducción de la producción. Al culminar este período, luego de seis años, el 51% de las acciones fueron devueltas a sus antiguos propietarios, junto con el control de las dos empresas (UNACEM, 2015b).

Fue solo a finales de la década de los 80 que se emprendieron grandes remodelaciones, empezando con la producción en el distrito de Lurín, pensando no solamente en abastecer el mercado nacional sino en la exportación hacia mercados como Estados Unidos, Chile y Panamá (UNACEM, 2015b).

La empresa identifica a sus grupos de interés o *stakeholders*, como se observan en la Figura 2 y todos ellos deben considerarse en el desarrollo de este plan estratégico. Inclusive desde que plantean la visión y la misión, pero además en los valores y el código de ética. Sin embargo, la visión que ha tenido la empresa por más de 60 años no abarca temas como la comercialización y no considera su compromiso de generar rentabilidad para los accionistas, tal y como se ve a continuación:

“Valoramos a nuestra gente y a nuestras comunidades, por ello trabajamos con altos niveles de calidad en producción, seguridad y control de nuestro impacto ambiental, usando eficientemente los recursos de nuestras actividades mineras, industriales y portuarias” (UNACEM, 2015e, p.2).





*Figura 2.* Grupos de interés de UNACEM. Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a, p.91. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

## 2.2 Visión

Al 2025, ser líderes en ventas de cemento y Clíinker con procesos de alta calidad, dentro de la región Pacífico Sur de América Latina, generando alto rendimiento sobre el patrimonio, a través del incremento de las ventas y utilidades, tanto a nivel nacional como en el extranjero, desarrollando reservas para el futuro, de manera socialmente responsable.

## 2.3 Misión

Satisfacer la demanda de los proyectos de infraestructuras nacionales e internacionales, así como el consumo individual de construcción, a través de la producción, distribución y financiamiento de cemento y Clíinker, complementando con la producción de electricidad, con procesos y tecnología moderna para obtener alta calidad a precios competitivos. Contribuyendo al desarrollo de los colaboradores, así como a la mejora en la

calidad de vida de las comunidades de las áreas de influencia directa, creando valor para los accionistas, de una manera socialmente responsable.

## 2.4 Valores

D'Alessio (2013) explicó que los valores direccionan o encausan el desempeño de los colaboradores, sirviendo de guía en el proceso de toma de decisiones. Para la empresa UNACEM se han definido los siguientes valores:

1. **Excelencia:** Garantizando la calidad de los productos y el servicio al cliente, tanto interno y externo, en base a un recurso humano competentes y con el uso de tecnología de punta.
2. **Responsabilidad:** Se considera como objetivos principales de la gestión el desarrollo, la seguridad y la salud del personal, así como la protección y mejora del medio ambiente. Contribuyendo al desarrollo de la calidad de vida de nuestros trabajadores y de la comunidad.
3. **Claridad, sencillez y sinceridad:** En los mensajes emitidos a los interlocutores y en general a todos los *stakeholders*, lo cual contribuirá a generar confianza hacia la empresa y permitir el desarrollo de las actividades.
4. **Respeto:** Desarrollo permanente de un profundo respeto a las comunidades del entorno, honrando los acuerdos establecidos y estableciendo prácticas de responsabilidad social sostenible.
5. **Preservación del medio ambiente:** Implementando las buenas prácticas y desarrollando procesos que minimicen los impactos ocasionados en el mismo, así como garantizando la total restauración del ecosistema al culminar la actividad extractiva, de producción o de comercialización.
6. **Innovación:** Creando un ambiente que promueva la creatividad en el desarrollo de las actividades operativas; a fin de lograr mejoras continuas.

7. Valorar el recurso humano: Comprometidos con el reconocimiento al valor que posee el capital humano, soporte y elemento principal de la organización, a fin de reconocer su esfuerzo y velar por la seguridad e integridad de cada uno de sus miembros.
8. Satisfacer a los clientes: Búsqueda de la satisfacción del cliente interno, así como de los socios estratégicos de la organización.

## 2.5 Código de Ética

D'Alessio (2013) indicó que el código de ética muestra el consenso existente en la organización sobre los principios y valores, estableciendo lo que se considera comportamientos apropiados y lo que no. Los dictámenes de ética de UNACEM, a partir de la implementación de este plan estratégico, son los siguientes:

1. Cumplir con la legislación peruana en toda su amplitud.
2. Desarrollar la responsabilidad social en todos los niveles de la organización, para que esté presente en la toma de decisiones.
3. Promover la participación del sector público, sociedad civil, entidades privadas, cooperación internacional y comunidad en general, en las iniciativas de responsabilidad social de la empresa. Aportando al desarrollo de las comunidades del entorno inmediato.
4. Desarrollar las competencias de los colaboradores, contribuyendo a su educación formal o a la capacitación permanente, incluso dentro de los puestos de trabajo.
5. Fomentar una comunicación que cree relaciones constructivas y honestas entre todos los integrantes de la organización, clientes internos y externos.
6. Rechazar las malas prácticas de competencia desleal, sobornos y actos que atenten contra la buena conducta operativa de la organización.
7. Evitar todo tipo de discriminación, estimulando la equidad.

## 2.6 Conclusiones

La visión que la empresa tiene en la actualidad olvida el compromiso esencial que es el logro de rendimiento atractivo para los inversionistas, muchos de los cuales han adquirido las acciones a través de la Bolsa de Valores de Lima. Se propone entonces una visión y una misión que busquen el desarrollo del negocio, de manera rentable, pero en armonía con el medio ambiente, lo cual es el alcanzable dado el potencial de la organizacional y que será estudiado en los siguientes capítulos. Al mismo tiempo que se promueven los derechos de los trabajadores, para lo que debe haber equidad y no solo limitarse a respetar las leyes nacionales



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional, propuesto por Frederick Hartmann en 1978, se realiza desde tres dimensiones: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013). A continuación se analizan cada una de estas dimensiones.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los aspectos que un país persigue o busca alcanzar sin importar su costo, demostrando un interés fundamental en ellos (D'Alessio, 2013). El Ministerio de Relaciones Exteriores, dentro de su primer objetivo estratégico, presenta los intereses nacionales del Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012):

- La preservación de la soberanía nacional
- El afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos
- La inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano
- La Alianza Estratégica con Brasil y la integración física sudamericana
- La Asociación Estratégica mutuamente beneficiosa con los Estados Unidos de América y con la Unión Europea
- La consolidación de la presencia estratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico
- La inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial
- La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social
- La asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior

- La promoción cultural
- Respuesta al desafío del cambio climático

Estos intereses se pueden resumir en cuatro grupos: (a) defensa nacional, (b) lucha contra el narcotráfico, (c) lucha contra el terrorismo, y (d) auto sostenibilidad energética. En la Tabla 2 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales, en base a estos cuatro intereses. En ella se muestra el nivel de intensidad que tienen los países vecinos y los principales socios comerciales del Perú ante cada interés nacional. Los intereses opuestos se dan ante la necesidad de preservar la soberanía nacional.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante	Periférico (molesto)
Defensa nacional	Chile* Venezuela* Brasil* Colombia* Ecuador* Bolivia*		
Lucha contra el narcotráfico		Colombia Ecuador Brasil EE.UU. Chile Bolivia	
Lucha contra el terrorismo		Colombia Ecuador Bolivia Brasil	EE.UU.
Auto sostenibilidad energética		Ecuador* Chile Brasil EE.UU.	China

*Nota.* Los países con \* significa que mantienen una posición contraria

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional determinan las fortalezas y debilidades del país en siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e)

histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. (D' Alessio, 2008). A continuación se describe cada uno de ellos.

**Dominio demográfico.** Según el último Censo Nacional de Población y Vivienda que se llevó a cabo en el año 2007, la población peruana ascendía a 28'220,764 habitantes, como se muestra en la Tabla 3. El 50.3% de la población estaba conformado por mujeres y el 49.7%, por hombres. El 63% correspondía a personas entre 15 y 64 años, lo que implica un envejecimiento desde el año 1993 cuando era el 58%; lo mismo ocurría con la población mayor a 65 años (INEI, 2007). Esto es una fortaleza para el Perú porque muestra que hay un amplio mercado y en crecimiento.

Tabla 3

*Población Total y Censada del Perú*

Año	Total	Población	
		Censada	Tasa de omisión censal
1940	7,023,111	6,207,967	6.97
1961	10,420,357	9,906,746	4.00
1972	14,121,564	13,538,208	3.86
1981	17,762,231	17,005,210	4.10
1993	22,639,443	22,048,356	2.35
2005	27,219,264	26,152,265	3.92
2007	28,220,764	27,412,157	2.84

Nota. Tomado de "Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda" por INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

**Dominio geográfico.** El Perú posee un territorio extenso y muy diverso, ubicándose en la zona central de Sudamérica sobre el océano pacífico. Su posición geográfica se considera estratégica porque le brinda acceso al río Amazonas, al Brasil, a centro y norte América y al Asia, lo cual le ha permitido integrarse al APEC que es el mercado más importante y rico del mundo. El Perú está unido a Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina a través de la cordillera de los andes (Proinversión, 2012).

Internamente el Perú cuenta con tres zonas geográficas bien diferenciadas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. Ellas ofrecen innumerables paisajes y al mismo tiempo diversidad de recursos naturales para la producción, como son los minerales, los recursos agrícolas y los

hidráulicos (Proinversión, 2012). La amplitud del Perú es una debilidad porque es difícil para el Estado brindar servicios de forma equitativa a todos sus ciudadanos.

***Dominio económico.*** La economía peruana tuvo un crecimiento promedio de 5.6% al año, entre los años 2009 y 2013, ofreciendo a los inversionistas estabilidad macroeconómica, la cual beneficia a las empresas a través de una baja tasa de inflación, un tipo de cambio estable y tasas de interés con poca variabilidad. Es una fortaleza para el país tener crecimiento económico sostenido, aun cuando esta prosperidad ha estado soportada en la extracción y comercialización de minerales metálicos, que llegan a representar el 60% de las exportaciones totales, lo que pone al país en una situación de vulnerabilidad (Central Intelligence Agency [CIA], 2014).

***Dominio tecnológico – científico.*** En la Figura 3 se presenta la inversión que hace el Perú en investigación y tecnología, como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI). Al compararlo con los Estados Unidos, Chile, Brasil o incluso con el promedio de América Latina y el Caribe se observa que el país mantiene una posición desventajosa (CEPAL, 2008).

La productividad científica depende de muchos factores: (a) la capacidad de los investigadores, (b) el valor que se le da a la investigación y a la ciencia dentro de la sociedad, y (c) los incentivos a la investigación y desarrollo. En Perú los recursos destinados al desarrollo científico y a la investigación en general son escasos, por lo que deben optimizarse para que los beneficios alcancen a la mayor población posible. El atraso puede en el futuro frenar el desarrollo económico si el país pierde sus ventajas competitivas (Risco, s.f.), por lo que este dominio representa una gran debilidad.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú tiene tres grandes momentos en su historia: (a) la época prehispánica, (b) el virreinato y (c) la República. Cada una de ellas significó un hito en la historia del Perú construyendo la personalidad del país que es una contribución de todas las experiencias pasadas. La época prehispánica culminó con el



Imperio Inca, de amplia expansión territorial y poderío económico y militar. Luego, con la llegada de los españoles al Perú, se inició el Virreinato, siendo capital de América del Sur, conservando la importancia que traía de la época anterior y con gran esplendor en construcciones. Finalmente, la República surgió como producto de revoluciones, las cuales consiguieron la independencia del Perú.

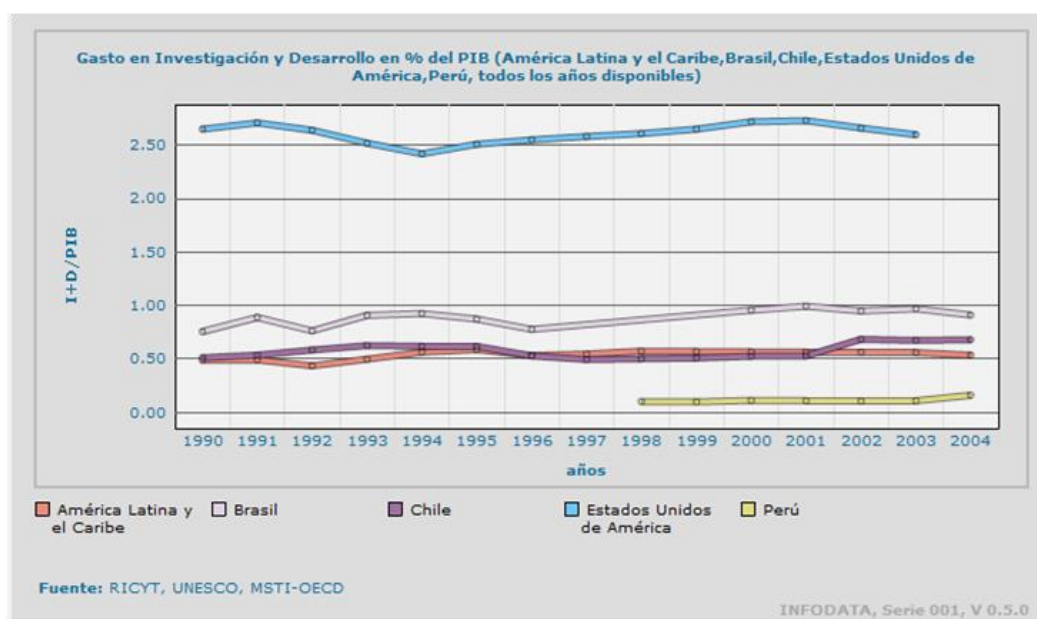


Figura 3. Gasto en investigación y desarrollo, como porcentaje del PBI. Tomado de “Inversión en investigación y desarrollo” por CEPAL, 2008. Recuperado de <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>

En el 2007 y 2008, el Perú ocupó el primer y segundo lugar, respectivamente, en el ranking mundial de emprendedurismo elaborado por el *General Entrepreneurship Monitor* (GEM). Para el año 2009, se ubicó como el sexto país en el mundo, ya que uno de cada cinco peruanos se encontraba realizando algún tipo de emprendimiento, lo cual es favorable para sostener el crecimiento económico nacional. Aunque las iniciativas de emprendimiento muchas veces se ven frustradas en alguna etapa del camino y pocas empresas son las que se sostienen en el tiempo, se puede decir que el peruano es de naturaleza emprendedora, con gran capacidad creativa (Benavides, 2010), lo que representa una fortaleza, a pesar de que muchos emprendedores fracasen.

***Dominio organizacional-administrativo.*** El Estado Peruano está organizado por tres poderes, que son autónomos e independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Presidente de la República lidera el Poder Ejecutivo, siendo elegido por votación popular directa, en dos vueltas. Él es el responsable de dirigir la política gubernamental, controlando los ministerios y las instituciones públicas (Portal del Estado Peruano, 2012).

Una debilidad que se tiene es la centralización de los tres poderes del Estado en la capital, lo cual ha generado desequilibrio en el desarrollo de las provincias. Es por ello que hay una constante migración hacia Lima, lo que reduce y limita el aparato productivo del interior del país. Al mismo tiempo, se incrementa la demanda por servicios básicos en la capital y aumenta la marginalidad (Gonzales, 2002).

***Dominio militar.*** Corresponde a las Fuerzas Armadas el cuidado de la soberanía del Perú, con el fin de garantizar la independencia e integridad del territorio nacional. Su importancia es esencial para el desarrollo del país, pero esto no se refleja en el nivel del gasto militar, el cual es menor al de países vecinos como Colombia y Chile, representando solamente el 6.3% del gasto militar del Brasil (Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL], 2010). Toda industria que se desarrolle al interior del país necesita de un ambiente de paz que favorezca la inversión y permita el trabajo, reduciendo los costos asociados a terrorismo y crimen. Es por esta carencia de inversión que se considera que el dominio militar representa una debilidad para el Perú.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son la tercera dimensión del análisis tridimensional de las naciones propuesto por Hartmann. A través del mismo se identifican las oportunidades y amenazas que tiene el Perú, desde cuatro perspectivas: (a) la influencia de terceras partes, (b)

los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

***Influencia de terceras partes.*** La economía peruana es volátil ante cambios en la economía mundial, como ha ocurrido a partir del año 2013 cuando los precios de los minerales han disminuido. Esto se debe a la dependencia que hay en la venta de minerales, que representa más de la mitad de las exportaciones peruanas. Asimismo, el Perú responde a la influencia del desarrollo y prosperidad de aliados estratégicos como EE.UU y China, ya que su nivel de exportaciones apunta en mayor escala a dichos países. Finalmente, se encuentra influenciado por el crecimiento tecnológico y las necesidades globales de la población, que responde tendencias comerciales mundiales, sin resolver problemas fundamentales relacionados principalmente con la brecha de infraestructura, la calidad educativa y la producción científica.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú, al ser un país conquistado por España, heredo muchos factores relacionado con su crecimiento social, psicosocial, económico y jurídico; esto lazos mantienen hoy en día en función al desarrollo consuetudinario, costumbrista y moral. De igual forma, el Perú afronto conflictos militares con sus países limítrofes Chile y Ecuador. En ambos casos, se mantienen lazos de expectativa diplomática y política, llegando en algunos sectores menores a contar con expectativas bélicas. Sin embargo, económicamente esta teoría no es bien fundamentada, debido a que el Perú mantiene adecuada relación productiva y económica con los citados países, siendo Chile uno de los principales capitales de inversión extranjera. Asimismo, el Perú mantuvo un importante conflicto interno a causa del terrorismo liderado por el MRTA y Sendero Luminoso.

***Contrabalance de los intereses.*** Actualmente, los intereses nacionales no se ven contrapuestos frontalmente con algún interés internacional. El último conflicto de interés fue

desarrollado con Chile por los límites marítimos colindantes. Este conflicto fue resuelto por la Corte Internacional de La Haya a través de la importante representación jurídica peruana.

**Conservación de los enemigos.** El Perú responde correctamente a los derechos fundamentales que pregona y a cuyos tratados suscritos se exige a cumplir, y no se encuentra en riesgo sus intereses de supervivencia; por tal motivo, no mantiene enemigos militares. Sin perjuicio de ello, mantiene rivalidades competitivas relacionadas con el crecimiento económico y empresarial con países vecinos como Chile, Colombia, Brasil y Argentina.

### **3.1.4 Influencia del análisis en UNACEM**

Como se desprende del análisis, el Perú resulta un país lleno de oportunidades para el desarrollo del sector cementero. Presenta una población de casi 30 millones de habitantes, con un crecimiento demográfico sostenido, lo que garantiza una demanda por servicios urbanos, tanto de vivienda como de infraestructura. Igualmente, la economía nacional depende del impulso gubernamental a grandes proyectos, que permitan mejorar la infraestructura. Como se aprecia del crecimiento económico y demográfico, actualmente la concentración económica se muestra en la Región de Lima y sus sectores aledaños, UNACEM al dominar dicha zona cuenta con oportunidades de prosperidad y permiten sostener su crecimiento global.

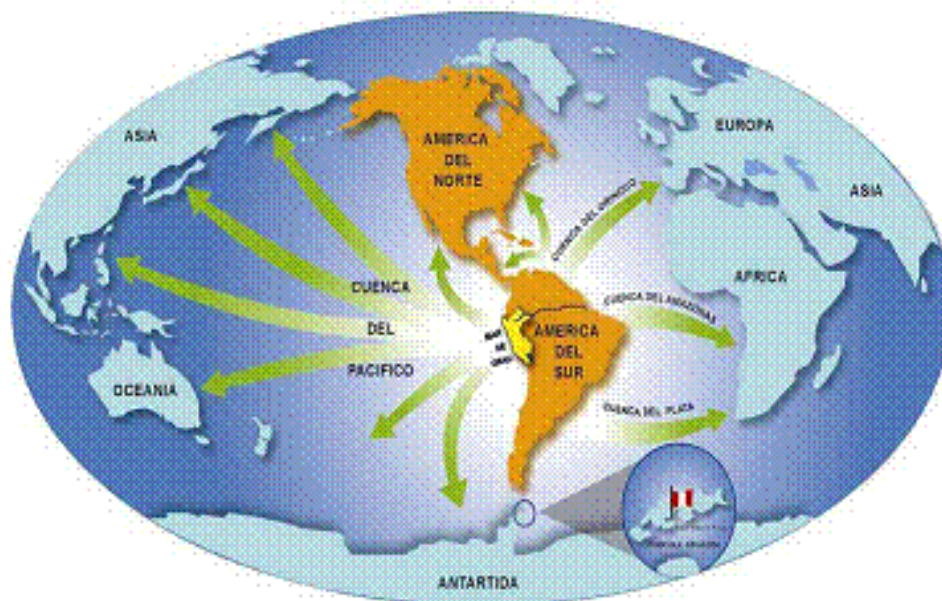
## **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

El análisis competitivo del país se hace desde las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores, (c) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Para finalmente culminar explicando cómo este análisis influye en UNACEM.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Perú se encuentra ubicado estratégicamente en el sector oeste de América del Sur, bordeando el Océano Pacífico, lo que le permite unirse al importante mercado de Asia Pacific

Economic Cooperation (APEC). Cuenta con un área total de 1'285,216 kilómetros cuadrados, comprendidos en tierra por 1'279,996 kilómetros cuadrados, y agua por 5,220 km cuadrados. Su ubicación permite acceder a grandes mercados de manera rápida (ver Figura 4) como es el de China o Japón, pero también tiene acceso a través de importantes puertos o por tierra a Ecuador y Chile.

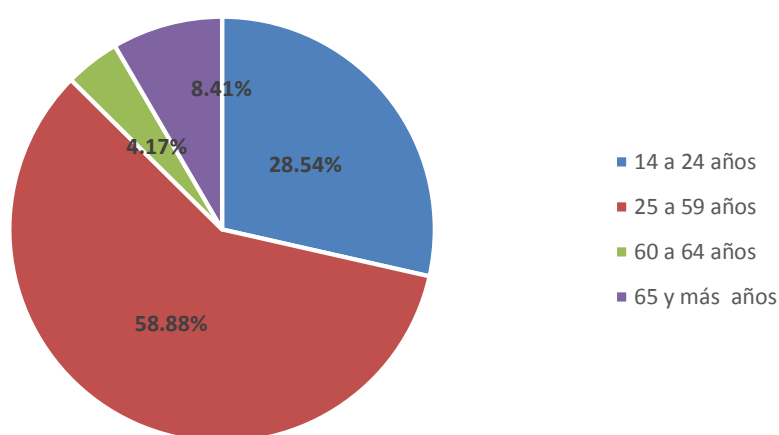


*Figura 4.* Perú eje geoestratégico del mundo y APEC. Tomado de “Perú: Eje geoestratégico del mundo” por Asociación Científica Cosmobiológica “Maravilla del Universo”. (2008). Recuperado de <http://www.maravilladeluniverso.com/pag/bc20081122.html>

Dentro de los factores de producción también se considera a la mano de obra, tanto calificada como no calificada. Se tiene que durante los últimos años, en el Perú, se ha evidenciado una carencia de mano de obra calificada, debido a la demanda de las empresas ante el crecimiento económico que el país ha experimentado. Son muchas las empresas que se han visto afectadas porque la oferta de profesionales no guarda relación con cantidad demandada, ni con la calidad que deben tener los profesionales. Es así que hay especialidades en las que el número de profesionales disponibles es mucho mayor al requerido, mientras que en otros campos pasa lo contrario (Apoyo Consultoría, 2013). Para ello, el Ministerio de Educación contará en el año 2015 con un presupuesto equivalente al 3.5% del PBI, lo que se

espera permita reducir la brecha que hay en infraestructura educativa, mejorar la calidad de los aprendizajes y la gestión del sistema educativo, para lograr articular los diversos niveles educativos existentes (Chinchay, 2014).

Asimismo, de acuerdo al INEI (2013), el 58% de la población se encuentra entre 25 y 59 años de edad, como se aprecia en la Figura 5. De acuerdo a las tres regiones naturales del país, este mismo rango de edades se ubican en los siguientes porcentajes: (a) en la Costa 59.6%, (b) en la Sierra 56.5%, y (c) en la Selva 61.5%.



*Figura 5.* Población en edad de trabajar, según grupos de edad. Tomado de “Estado de la población peruana 2013” por INEI, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

En cuanto a la infraestructura, esta presenta una gran deficiencia que se manifiesta en los sectores energía, transporte y telecomunicaciones con brechas de US\$ 32,987 millones, US\$ 20,935 millones y US\$ 19,170 millones, respectivamente (Brecha de inversión en infraestructura se reduce en sectores energía, transporte y telecomunicaciones, 2014). Según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), en el 2012, la última cifra calculada a nivel nacional para la brecha de inversión en infraestructura peruana ascendió a nada menos que US\$ 87,795 millones (Perú debería invertir US\$ 117,000 millones más para satisfacer demandas de infraestructura, 2014).

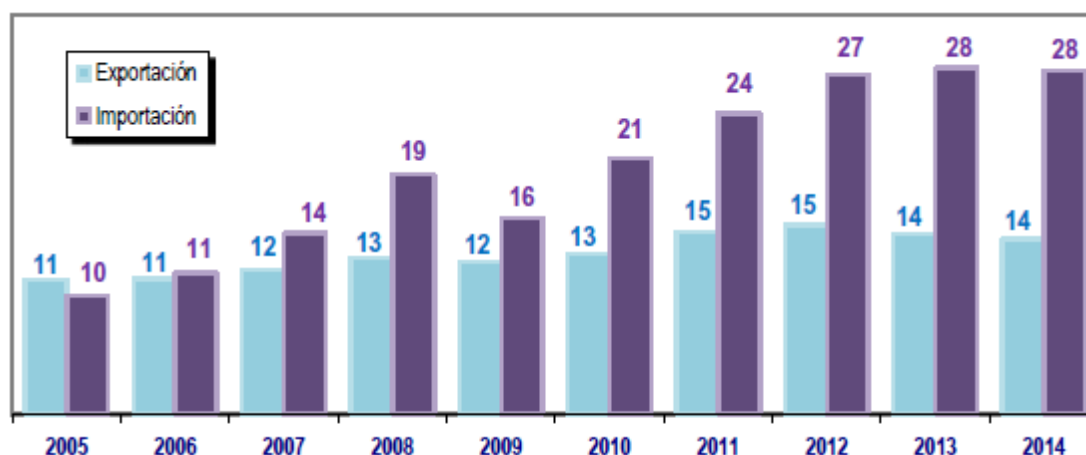
Si no se desarrolla primero infraestructura de carreteras, agua y desagüe, energía, comunicaciones, difícilmente se podrá lograr que las industrias se descentralicen competitivamente, para superar su actual excesiva concentración en unas pocas ciudades y en la capital (Perú debería invertir US\$ 117,000 millones más para satisfacer demandas de infraestructura, 2014). Para cualquier sector en el país es imprescindible que la infraestructura del país sea la más adecuada de esta manera facilitarían las inversiones tanto locales como extranjeras.

En cuanto al capital, el Perú en el 2013 recibió una inversión extranjera directa (IED) de US\$ 10,172 millones, presentando una caída del 17% con respecto a 2012, aun así el segundo valor anual más alto de la historia del país. Estos volúmenes, se deben principalmente a las grandes reinversiones de utilidades de las compañías mineras. Sin embargo, es importante destacar que las empresas transnacionales tienen una sólida presencia en muchos sectores en el Perú además de la minería. Es probable que la IED en servicios como las finanzas, el comercio al por menor o las telecomunicaciones (todos ellos dominados por empresas transnacionales) se haya mantenido en niveles altos, teniendo en cuenta que la demanda interna creció un 6.1% en 2013 (CEPAL, 2013).

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

En los últimos años, el crecimiento económico que el país ha experimentado ha acrecentado las diferencias entre los sectores que están orientados a la exportación y aquellos enfocados en el consumo interno. En el Perú el sector manufacturero ha tenido crecimientos promedios del 10% desde el año 2000, pero ha visto cómo sus exportaciones se reducen desde el año 2012, lo que se observa en la Figura 6. (BCRP: Economía acentuó la discrepancia entre sector exportador y la demanda interna, 2012). Con estos datos se confirma que el principal impulso de la economía nacional ha sido el consumo interno, y en especial la demanda privada. Por lo que ante la situación actual, donde la demanda en el

extranjero por productos peruanos ha disminuido, se espera que el gobierno aumente el gasto público.



*Figura 6.* Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002. Tomado de “Exportaciones e importaciones” por INEI, 2014, p.1. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

La demanda de UNACEM, es originada tanto por la inversión pública en infraestructura como por el sector construcción privado. Por lo que resulta relevante analizar las razones que impulsan el consumo privado, tales como (Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado, 2014): (a) aumento del empleo, (b) incremento en los ingresos familiares, y (c) disponibilidad de créditos para el consumo, que se hacen accesibles a mayor porción de la población. Esto sin duda ha influido en la adquisición de viviendas.

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

Este pilar determinante de la competitividad global de los países permite analizar las condiciones del país en cuanto a la creación, organización y gestión de las empresas y el fomento de la inversión y la mejora continua. En cuanto al tiempo que toma iniciar un negocio en el Perú existe una excesiva burocracia administrativa, pues un empresario puede tardar un promedio de 72 días para iniciar un negocio. El uso de nuevas tecnologías se mide



mediante el número de personas con acceso a Internet por cada cien habitantes, y en el plano industrial, se considera el nivel de informatización de un país el cual permite que las empresas ofrezcan sus productos o servicios a los mercados extranjeros (Chile 34 por cada cien y el Perú, 27). Por tanto, la industria chilena tiene mayores posibilidades de ofrecer sus productos en los mercados extranjeros (Peña-Vinces, 2009).

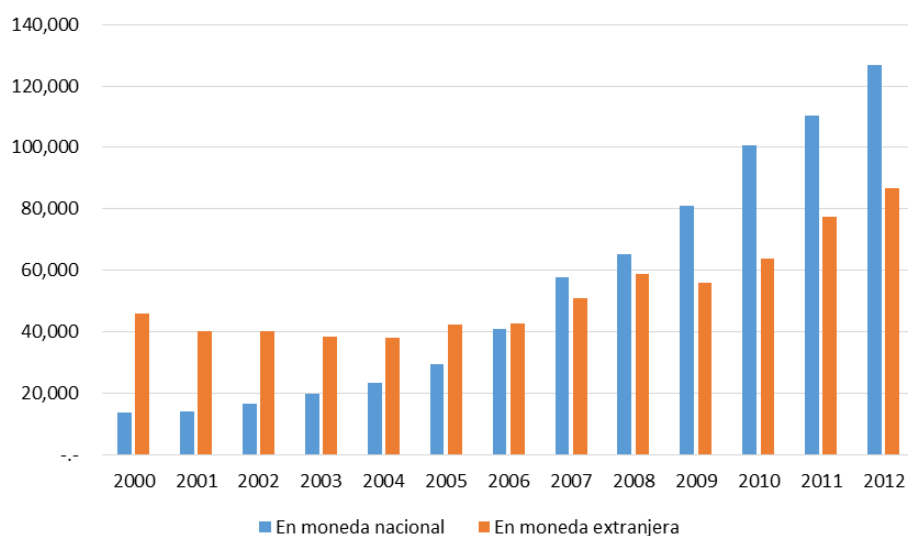
La informalidad es otro factor influyente en la competitividad de las empresas, pues esta se incrementa en el Perú a causa de tres factores principales: impuestos laborales y mala legislación en seguridad social, políticas macroeconómicas que afectan a los sectores más propensos a optar por la informalidad, y reformas comerciales sin análisis de impacto en los sectores de menor productividad (Ophélimos, 2009).

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

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2014 – 2015 del World Economic Forum (WEF, 2014), Perú obtuvo un puntaje de 5.0 en el indicador de disponibilidad de proveedores locales, lo que se traduce en que cuenta con un gran número de empresas que provee materiales, componentes, equipos y servicios importantes. De manera similar, los proveedores se han vuelto cada vez más competitivos y asisten en el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Adicionalmente, se conoce que el despacho de cementos está asociado al crecimiento de la construcción, ya sea a través de grandes empresas o de forma individual por ferreterías. En ambos casos, se necesita el apoyo del sector financiero, el cual a través del crédito promueve el consumo interno. Corresponde a este sector traspasar de manera eficiente los recursos económicos desde los entes o unidades superavitarias hacia las deficitarias o demandantes. En la Figura 7 se presenta la forma en la que los préstamos o créditos hacia el sector privado se han incrementado en los últimos años, alcanzando un promedio anual del 11.6%, con mejor desempeño en los años 2008, 2009 y 2010. Cabe resaltar, que a partir del

año 2006, los préstamos se han ido solarizando, lo que implica que el incremento es mayor en soles que en moneda extranjera.



*Figura 7.* Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por BCRP, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

### 3.2.5 Influencia del análisis en UNACEM

El análisis de competitividad del Perú presenta oportunidades para UNACEM, donde la principal debilidad es la falta de mano de obra altamente capacitada, por lo que la empresa está obligada a invertir en la formación de su personal. Se observa como positivo, el incremento en el crédito bancario, ya que esto estimula la construcción y así la demanda por cemento, como de otros insumos de ferretería. Pero es necesario que se haga más fácil establecer negocios en el país, ya que con ello se dará un nuevo impulso a la economía nacional.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno se hace utilizando la herramienta PESTE, que se refiere a la revisión de cinco fuerzas: (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. A continuación se procede a analizar cada una de ellas.

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

La inestabilidad política ha sido una constante en el Perú, donde los factores que han afectado la gestión pública son la falta de manejo de los conflictos sociales, la ausencia de controles institucionales eficientes y el marcado centralismo. Todo esto se acrecienta cuando se acercan las elecciones presidenciales, que aunque parece coyuntural, ya se ha vuelto cíclico y se repite cada cuatro o cinco años. Es una etapa de incertidumbre, que genera un ambiente de inestabilidad por las denuncias y descalificaciones entre los diferentes actores políticos generando incertidumbre y precariedad institucional (Vargas, 2015).

El Perú posee el puesto número 29 en el ranking de libertad económica, entre un total de 181 países evaluados. Para alcanzar esta posición, el puntaje obtenido por el país fue de 67.4 como se presenta en la Figura 8. Esta calificación general es la consecuencia de que se considera que en el Perú la economía es moderadamente libre, mientras que sí se han dado mejoras en cuanto a la libertad de comercio, nacional e internacional, y a la libertad monetaria. Es por estos aspectos que desde el año 2011 la evolución en el índice de libertad económico ha sido desfavorable (Heritage Foundation, 2014).

En relación con la estabilidad política, importante para promover el desarrollo de las inversiones y las mejoras en las condiciones de vida de la población, se ha observado que existen serias deficiencias institucionales. Por ejemplo se tiene el caso de los derechos de propiedad, los cuales según el Heritage Foundation (2014) se encuentran apenas moderadamente protegidos, mientras que el sistema judicial es ineficiente. A esto se le suman los conflictos sociales internos y las falencias de los programas sociales, junto con la desaceleración del crecimiento económico para tener como resultado una disminución en la inversión extranjera, como se muestra en la Figura 9.

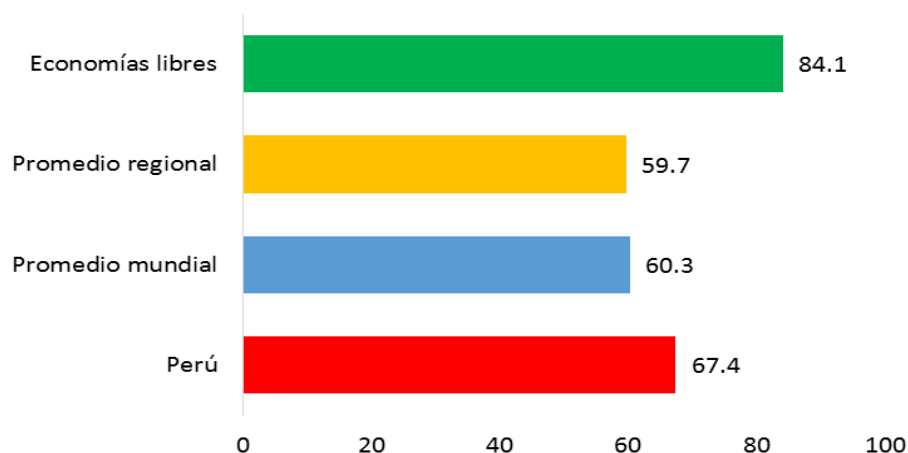


Figura 8. Índice de libertad económica. Tomado de “Index of economic freedom 2014: Peru” por Heritage Foundation, 2014. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>

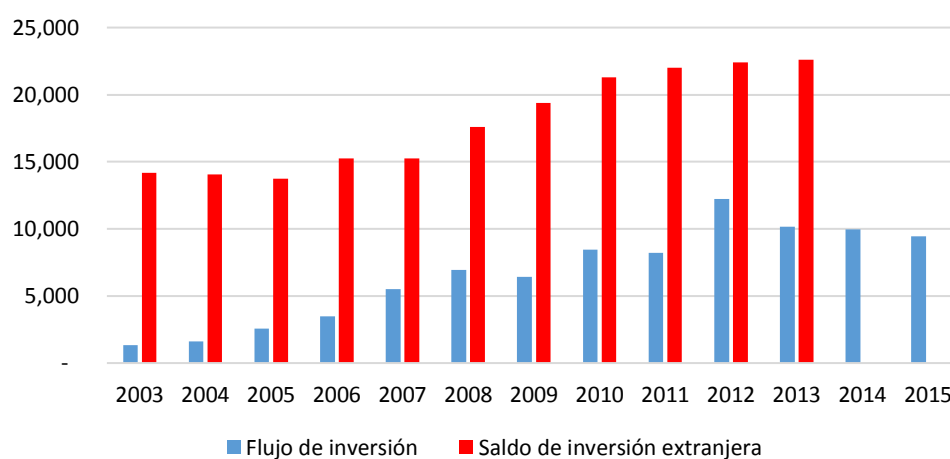


Figura 9. Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera” por Agencia para la Promoción de Inversiones del Perú (PROINVERSION), 2014. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.

El Perú viene aplicando una política fiscal expansiva para contrarrestar los efectos de los problemas de la economía de los grandes países como China (El Perú aplica política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla, 2014). Ha logrado bajar la deuda pública a niveles muy bajos, creando así el espacio fiscal para implementar políticas económicas en caso sea necesario como el adelanto del aguinaldo o el retiro de CTS. De esta forma, el Perú es uno de los países con menor deuda, la cual representó el 5% de su PBI entre los años 2007 y 2014, lo

que lo coloca en una posición favorable con respecto a otros países de la región como Colombia, México, Brasil o Chile (Perú es uno de los países menos endeudado respecto a su PBI, 2015).

En relación con la política monetaria del Perú, el BCRP (2014) acordó mantener la tasa de interés referencial en 4% durante el año 2014, tal y como se observa en la Figura 10. Lo cual es totalmente compatible con la expectativa de mantener una tasa de inflación del 2% para el período 2014-2015, lo cual es acorde con una menor demanda interna y con un crecimiento en el PBI menor al registrado en los períodos anteriores. La actividad económica ha visto crecimientos menores a nivel nacional, lo cual se debe a la desaceleración de los principales socios comerciales, como son China y otros países de la Unión Europea, combinado con el menor precio de exportación de los *commodities*, en especial de los minerales. En este entorno y buscando favorecer la economía interna se redujo la tasa de encaje máxima del 15% al 14%, para aumentar la liquidez (BCRP, 2014).

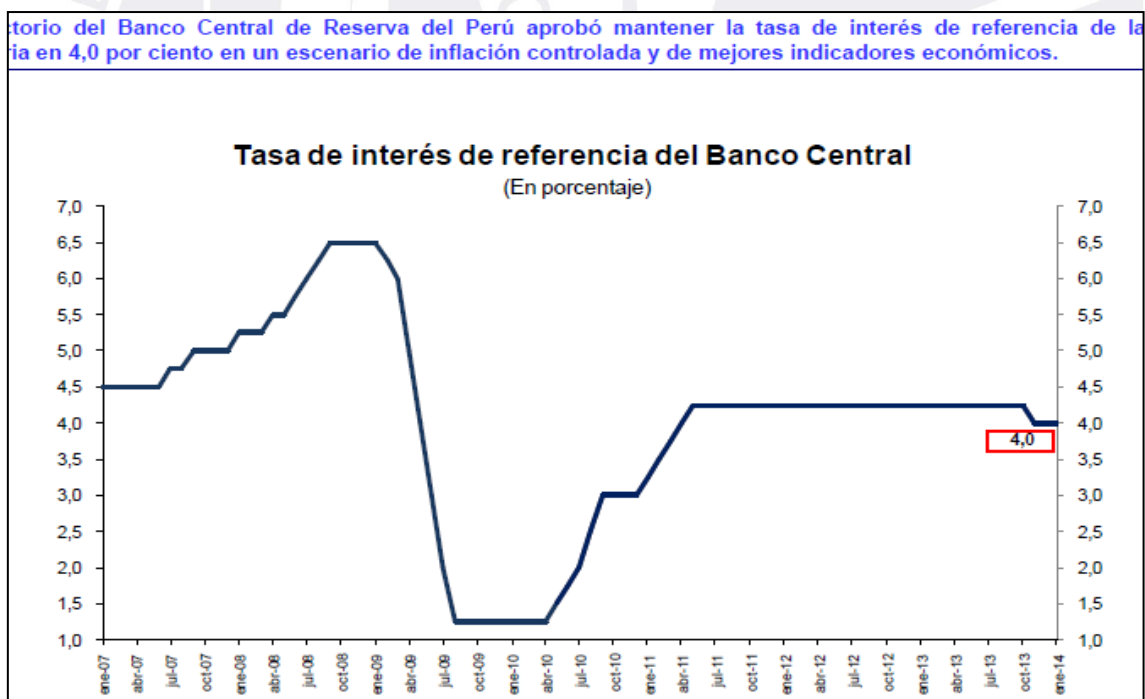
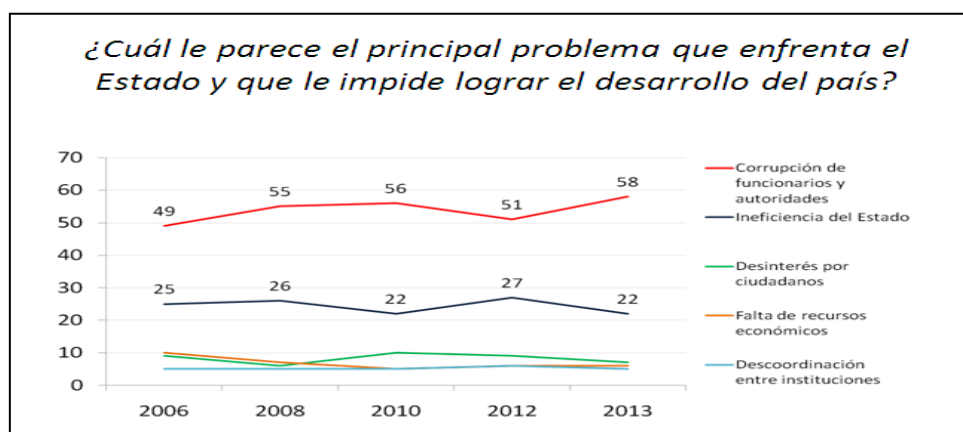


Figura 10. Tasas de interés de política monetaria. Adaptado de “Programa monetario enero 2014” por BCRP, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-01-2014.pdf>

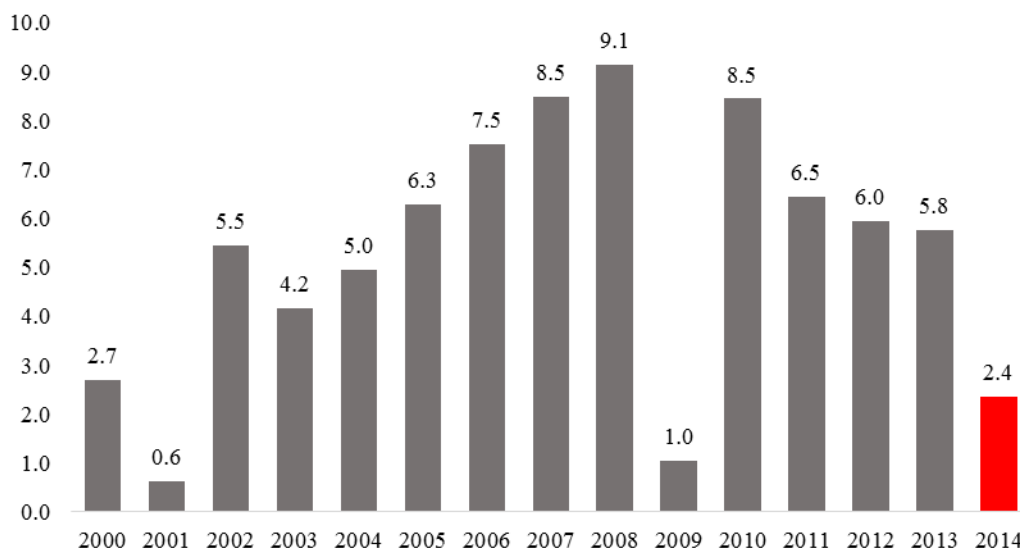
En relación con la seguridad jurídica y la corrupción, Proética (2013) señaló que el 44% de los peruanos considera que la corrupción es uno de los principales problemas que tiene el país, considerándose como un obstáculo para el desarrollo nacional. En la Figura 11 se visualiza como además de la corrupción el Perú enfrenta otros problemas de orden político: (a) ineficiencia del Estado; (b) descoordinación entre instituciones; (c) desinterés por los ciudadanos; y (d) falta de recursos.



*Figura 11.* Principal problemas actuales del Perú. Tomado de “VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú” por Proética, 2013. Recuperado de [http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445\\_648333011846378\\_1008932649\\_n.jpg](http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg)

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el BCRP (2015a), la proyección de crecimiento de PBI del 2015 es de 4.8%, indicando una recuperación con respecto al año anterior cuando la variación porcentual fue 2.4%. Durante los últimos 15 años el país ha tenido crecimiento económico continuo, con un ambiente macroeconómico estable, ya que la inflación se ha mantenido en promedio por debajo del 5%. Sin embargo, la disminución en la expansión económica que se experimentó en el 2014 fue a causa de la caída en los precios internacionales de los minerales y al menor volumen de exportación (Banco Mundial, 2015). El crecimiento anual del PBI se presenta en la Figura 12, donde si bien se observa la disminución en la tasa de crecimiento del año 2014, también se visualiza el crecimiento constante.



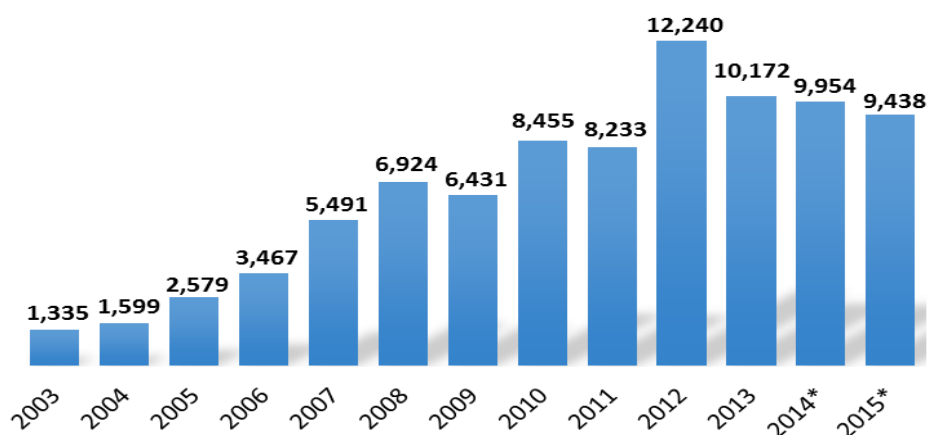
*Figura 12. Variación porcentual anual del PBI Peruano 2000 - 2013. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>*

Al respecto, cabe señalar que en el 2015 se proyecta que el gobierno central invierta cerca de S/. 6,900 millones (1.1% del PBI) bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas, un incremento de más de 100% respecto del 2014. En el mediano plazo, de no profundizar las reformas estructurales iniciadas, existe un riesgo de menor crecimiento potencial, en un entorno internacional menos favorable. El FMI, en un reporte de junio 2014 proyecta que debido a factores externos estructurales el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo durante el periodo 2012-2018 sería menor en 1.5 puntos porcentuales respecto del crecimiento promedio 2003-2011 (MEF, 2014).

A pesar de que el crecimiento económico experimentado en el Perú durante el 2014 fue menor que en años previos, la desaceleración se considera moderada si se compara con las economías más grandes de la región, como son Brasil, Argentina y Chile. Aparte de las razones económicas, como el desfavorable desempeño de la economía global se tienen factores estructurales internos, que originaron retrasos en proyectos mineros y contracción de la inversión pública de parte de los gobiernos locales. En cuanto al sector construcción este tuvo un crecimiento del 1.7% durante el año 2014, a consecuencia de la paralización de obras

públicas y privadas, sumado a menor incremento en el empleo formal y la mayor tasa de interés que sin duda incrementó el costo o encareció los préstamos inmobiliarios (UNACEM, 2015a).

El consumo privado ha presentado un crecimiento robusto en los últimos años, gracias al dinamismo del empleo, el crédito y la alta confianza de los consumidores. Reflejo de ello fue el dinamismo de la venta de vehículos familiares nuevos, el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo, y de las mayores ventas en supermercados y en tiendas por departamentos, lo cual constituye una fortaleza para el país. Del otro lado, una desventaja que se observa es que en los dos últimos años las inversiones extranjeras han disminuido debido al recorte de la reinversión de beneficios como resultado del descenso de los precios de los principales productos mineros de exportación, como el cobre y el oro (Perú tuvo la segunda menor caída en inversión extranjera directa en la región, 2014). Esto se puede apreciar en la Figura 13, a lo que debe ampliarse que todos los elementos que atraen o desestimulan la inversión en un país se resumen bajo el índice de riesgo país, que para el Perú se ubica en BBB, lo que significa que se tiene moderada capacidad de pago, lo cual es bueno (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2013).



*Figura 13.* Flujos de inversión extranjera directa, en millones de dólares. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera” por Proinversión, 2014. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>



Como se aprecia en la Tabla 4, la inflación terminó en el 2014 en 3.2%, reflejada principalmente en el alza en los precios de alimentos y tarifas eléctricas, los cuales se incrementaron en 4.1%. La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, solo ascendió a 2.5% (BCR, 2015b). Además se tuvo una devaluación del 5.1%, lo cual pone en riesgo el control de costos en el sector, ya que el maíz amarillo es principalmente importado.

Tabla 4

*Indicadores Macroeconómicos, período 2000 – 2014*

Año	PBI (Mill. N. Soles 2007 ) PBI Total	Población (Miles hab.)	PBI Per cápita Mill.N. Soles 2007)	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/.x US\$ )
2000	222,207	25,983.60	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	223,580	26,366.50	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	235,773	26,739.40	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	245,593	27,103.50	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	257,770	27,460.10	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	273,971	27,810.50	9,851.30	1.5	-3.4	3.3
2006	294,598	28,151.40	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	319,693	28,481.90	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	348,923	28,807.00	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	352,584	29,132.00	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	382,380	29,461.90	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	407,052	29,797.70	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	431,273	30,135.90	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	456,223	30,475.10	14,970.30	2.9	2.4	2.7
2014	467,025	30,814.20	15,156.20	3.2	5.1	2.84

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

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

El Perú tenía una población total de 30'814,175 personas, a mediados del año 2014, con un crecimiento anual de 339,000 habitantes. Es el octavo país más poblado del continente americano, integrado por tres regiones, la costa, la sierra y la selva. La Costa es la región más poblada, con una 11.7% del territorio nacional, pero concentrando al 52.6% de la población peruana. En cambio, la sierra cubre el 28% del territorio nacional, con un 28% de la población; y en la selva hay solamente el 9.4% de los habitantes, pero sobre un territorio que representa el 60.3% del Perú. El crecimiento anual ha disminuido con los años a

consecuencia de una menor tasa de natalidad, es por ello que la tasa de crecimiento se suaviza, tal y como se observa en la Figura 14, donde se muestra la evolución y proyección de la población y su tasa de crecimiento desde 1950 al 2025 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

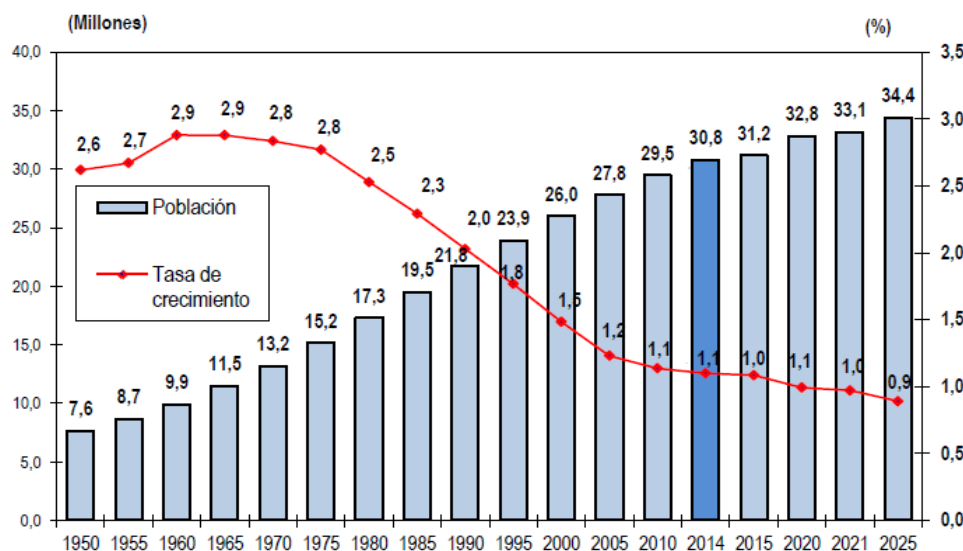


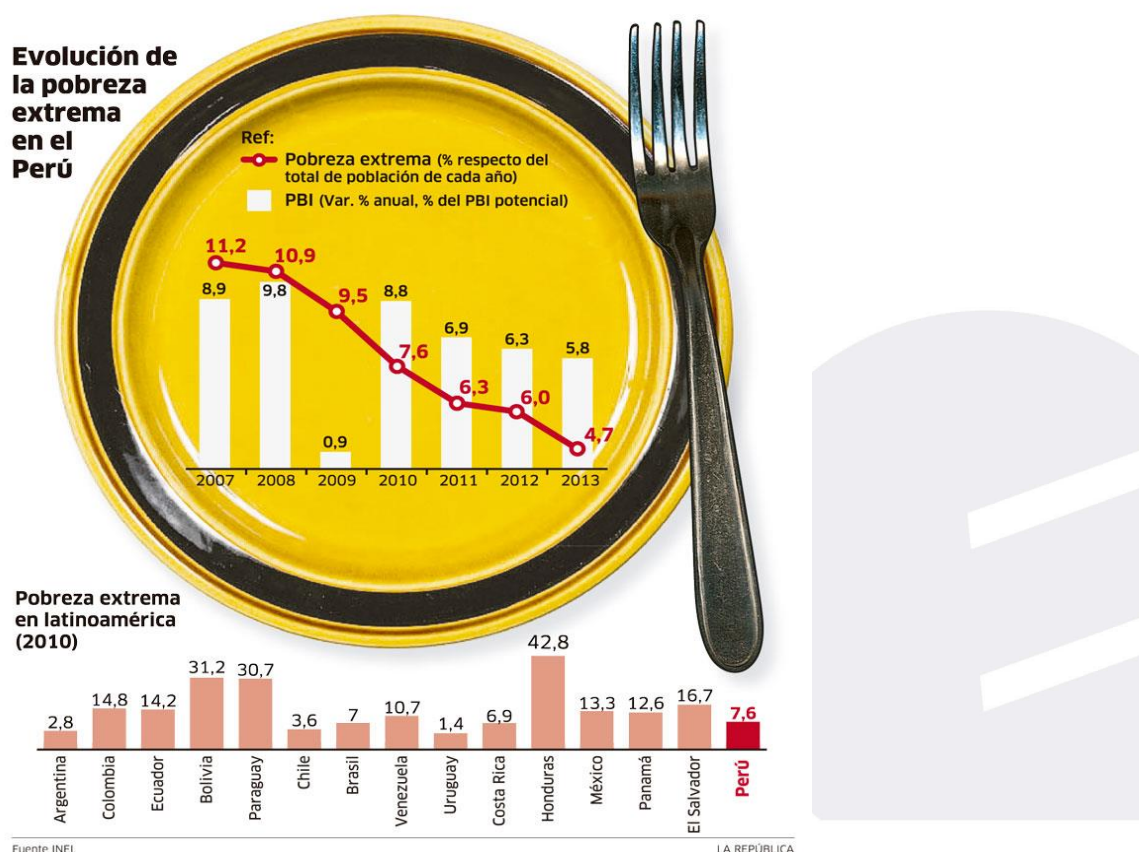
Figura 14. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025. Tomado de “Población vivienda” por INEI, 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En relación con la pobreza, se tiene que las políticas que se han implementado desde los años 90 han rendido sus frutos, lo cual ha permitido al país mejorar su posición frente a otros países de América Latina, con una tasa de pobreza extrema de 7.6% en el año 2010. Pero esta tasa ha seguido disminuyendo y como se muestra en la Figura 15 se redujo a 4.7% en el año 2013.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú tiene una gran debilidad en el campo de las fuerzas tecnológicas y científicas, ya que se ha caracterizado por la exportación de materias primas, en lugar de producir bienes o servicios con valor agregado. Esto hace al país muy vulnerable ante las variaciones de la economía internacional, dependiendo de la comercialización de *commodities*. La asignación de recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico es de 0.15% del PBI, ubicándose

muy por debajo de los países de la región, como por ejemplo Chile que invierte el 0.5% (Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%, 2014). La acción de la inversión privada en el campo tecnológico y científico es muy limitada por la incertidumbre de los resultados, no obstante, el desarrollo de este campo depende del apoyo que otorgue el Estado a organizaciones y/o universidades que puedan ayudar al desarrollo e innovación en el país.



*Figura 15.* Evolución de la pobreza extrema en el Perú. Tomado de “Evolución de la pobreza extrema en el Perú” por Diario La República, 2014. Recuperado de <http://cdn.larepublica.pe/sites/default/files/imagen/2014/08/07/infografia-006.jpg>

En la actualidad, existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). En este documento se establecen las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo, con la meta de incrementar la participación de las

exportaciones de tecnología media y alta, en un 15% para el año 2021. Lo cual es un gran reto si se sabe que en el 2009, este porcentaje fue solamente de 0.4%, como se presenta en la Figura 16.

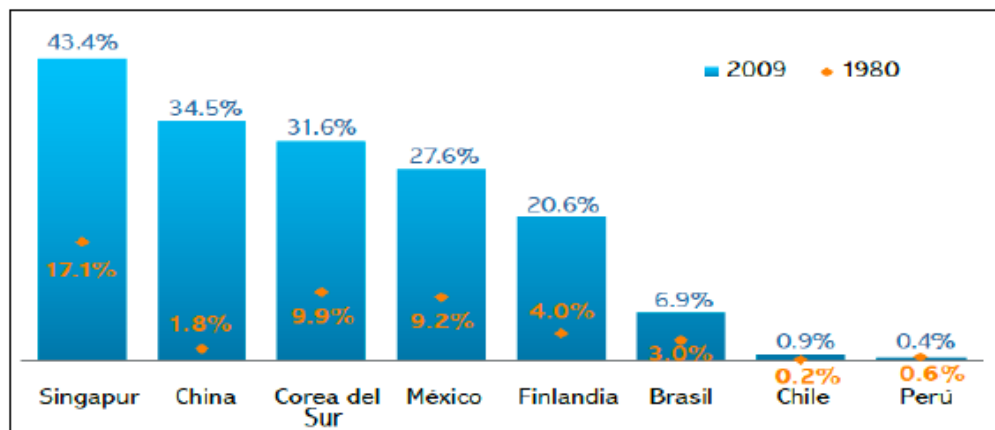


Figura 16. Exportaciones de alta tecnología, como porcentaje de las exportaciones totales. Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía,” por C. Peñaranda, 2012, *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.

De acuerdo al World Economic Forum (2014), el Perú quedó en el puesto 92 en tecnología, entre 144 países, con una calificación promedio de 4.2, en una escala entre 1 y 7, donde siete es la mejor. En la Tabla 5 se presenta el detalle de los elementos que incluye la evaluación tecnológica del país, donde se observa que la mejor posición está en la transferencia de tecnología, mientras que el peor desempeño está en la cantidad de suscriptores de Internet móvil.

Tabla 5

#### Preparación Tecnológica en el Perú

	Puntaje	Posición
Disponibilidad de tecnología de punta	4.6	80
Absorción de tecnología en las empresas	4.5	78
Transferencia de tecnología	5.1	27
Uso individual del Internet (en %)	39.2	84
Suscriptores de Internet banda ancha (en %)	5.2	79
Ancho de banda internacional (kbs por usuario)	18.1	85
Suscriptores de Internet móvil (en %)	2.9	116

Nota. Tomado de “Global competitiveness Report 2014-2015” por World Economic Forum, 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con diferentes disposiciones normativas que ayudan a controlar el impacto ambiental que generan las distintas actividades económicas. Entre estas destacan: (a) Política Nacional del Ambiente, expresada en el D.S. N° 012-2009-MINAN, (b) Ley General del Ambiente, Ley N°28611; (c) Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27922; (d) Ley General de Residuos Sólidos, Ley N°27314; y (f) Decreto del Consejo Directivo del CONAM N°003-2004-CD/CONMAN, entre otros. Los cuales son implementados a través de distintos entes que diseñan políticas y además tienen funciones regulatorias, que constituyen dependencias del Ministerio del Ambiente.

A pesar de lo anterior, se observa contaminación, la cual va en crecimiento, ya que es una consecuencia de las actividades diarias que realizan los individuos. El problema se genera porque resulta más económico, tanto para los consumidores como para los productores, contaminar en lugar de deshacerse apropiadamente de los desechos. En países como el Perú, donde el gobierno brinda de forma gratuita o muy barata el servicio de recolección y disposición de residuos, entonces se estimula la generación de basura y por ende no se ayuda a cuidar el medio ambiente.

La escasez de agua en la zona de la costa es la principal amenaza que tiene el Perú, en términos ecológicos o ambientales, a pesar de que abunda en la sierra o en la selva. Para el sector de la construcción esto es un peligro, pues el agua es un elemento esencial para la preparación de concreto, afectando directamente a UNACEM. Ante esta situación corresponde a todos los empresarios en conjunto con el gobierno desarrollar infraestructura apropiada para el riego de cultivo, así como para el transporte y almacenamiento de agua, pero sobre todo haciendo un uso eficiente del recurso (ADEX, 2013).

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

En la Tabla 6 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos de la empresa UNACEM. En ella se han listado las oportunidades y las amenazas que la empresa enfrenta, asignándoles peso y valor a cada una. Al final se obtiene un puntaje ponderado de 3.26, lo cual significa que hay un excelente aprovechamiento de las oportunidades, así como también se toman medidas ante las amenazas del entorno.

Tabla 6

#### *Matriz Evaluación de Factores Externos UNACEM*

	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Excelente ubicación geográfica para el comercio en la región Pacífico Sur	0.09	4	0.36
2	Infraestructura vial y portuaria insuficiente y en malas condiciones	0.08	3	0.24
3	Mega proyectos del Estado en ejecución como la Línea 2 del Metro o el gaseoducto sur	0.11	4	0.44
4	Mayor demanda privada	0.09	3	0.27
5	TLC y acuerdos para inversiones con países de la región	0.09	3	0.27
6	Informalidad asociada con mala calidad	0.07	4	0.28
7	Estado dispuesto a dar concesiones mineras no metálicas	0.08	4	0.32
Subtotal oportunidades		0.61		2.18
<b>Amenazas</b>				
1	Devaluación	0.09	2	0.18
2	Desaceleración de la inversión privada	0.09	3	0.27
3	Pocos desarrollos tecnológicos a nivel nacional	0.07	2	0.14
4	Amenaza de nuevos competidores	0.07	4	0.28
5	Controles legales estrictos por considerar a la industria del cemento como contaminante	0.07	3	0.21
Subtotal amenazas		0.39		1.08
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.26</b>

*Nota:* El valor 4 implica que la respuesta es superior, 3 significa una respuesta por encima del promedio, 2 se asigna cuando la respuesta está en el promedio, y 1 indica que la respuesta es pobre.

### 3.5 UNACEM y sus Competidores

La industria cementera mantiene un adecuado nivel de inversión, siendo su estrategia principal la diversificación de fuentes de ingresos, mediante el incremento de oferta de productos. El Perú desde fines de la última década del siglo XX ha sostenido un crecimiento

de la industria de la construcción, impulsado, sobre todo, por el crecimiento económico con mayores inversiones públicas y privadas, y la mejora en la oferta de las condiciones de financiamiento para la adquisición de viviendas públicas en los sectores de Lima Metropolitana y en menor escala en otras ciudades del interior como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Ica, Huancayo, Cajamarca y Huaraz, entre otras.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Con respecto a sus proveedores, UNACEM presenta un amplio poder de negociación ante ellos, principalmente por el bajo costo que tienen los insumos con los cuales se realiza el cemento y el Clinker, así como por la gran disponibilidad que hay de estos elementos en el mercado peruano. En el año 2013 se fabricaron 4,384 toneladas de Clinker, las cuales luego subieron a 5,951 toneladas en el año 2014, indicando una variación del 35.75. Mientras que en cementos, en el año 2013 se fabricaron 5,331 toneladas y en el año 2014 fueron 5,718 toneladas, elevándose en 1.54%, lo que en conjunto hizo que en el año 2014, la empresa tuviese una producción total de 11,669 toneladas. (Class & Asociados, 2015)

En cuanto al precio de los insumos, estos se han mantenido estables, lo cual se debe a la menor demanda que hubo en el año 2014, pero también a que los precios internacionales no presentaron grandes variaciones. Finalmente cabe mencionar que dentro del sector, con el fin de elevar su nivel de competitividad, las empresas tienen que enfocarse en disminuir sus costos en energía, combustibles, materias primas y transporte. Por lo que estos se consideran los principales insumos y para ello UNACEM ha establecido sus propias plantas generadoras de electricidad, con redes de transmisión.

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

El desarrollo de la industria del cemento en el Perú y el incremento de la capacidad instalada han tenido como una de sus metas el satisfacer convenientemente los requerimientos de la construcción en todo el país. Las ampliaciones se han efectuado

progresivamente, a fin de no sobrecargar el endeudamiento externo, mantener la productividad y minimizar la capacidad ociosa; factores que cautelan la economía social del país y la de las propias empresas (González, s.f.). Con respecto al poder de negociación frente a los compradores, UNACEM tiene un alto poder, ya que las distancias geográficas reducen la posibilidad de competir con otras empresas. Además, UNACEM tiene una red de más de 220 ferreterías donde distribuyen sus productos a consumidores finales o pequeños constructores.

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

Existe el riesgo de un incremento en el uso de otros sustitutos del cemento como los materiales prefabricados. Sin embargo, por factores culturales locales, se considera que la amenaza es baja, ya que este tipo de materiales tienen muy poca aceptación en el mercado peruano. La forma en la que los sustitutos compiten es con menor precio, combinado con facilidades para su instalación.

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

Con respecto al ingreso de nuevos competidores en el mercado peruano es poco probable por lo que se considera una amenaza baja, ya que el principal competidor a nivel mundial, que es la empresa CEMEX, ya se encuentra operando en el país desde el año 2007. Sus operaciones están centradas en la comercialización de cemento blanco y gris, teniendo presencia en más de 1,200 puntos de venta en Lima metropolitana y provincias cercanas. Se distinguen con la marca de cemento Quisqueya y proyectan una inversión para los próximos años de US\$ 100 millones.

La amenaza de los entrantes es baja por ser una industria con altas barreras de entrada, de la que además resulta muy difícil salirse posteriormente. Para instalar plantas cementeras se necesita de una concesión del Estado, así como de inversión en infraestructura, lo cual se acompaña de la contratación de gran cantidad de personal. Todo esto se complementa con



una flota de transporte, ya que el éxito está en la distribución, abarcando una amplia área geográfica. Otro factor que limita el ingreso de nuevos entrantes es que en el Perú ya se tienen plantas productoras de cemento por regiones, las cuales están consolidadas y tienen la capacidad de limitar el posible éxito de nuevos entrantes al tener acuerdos con distribuidores o ser eficientes en la administración de sus costos.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

El mercado cementero peruano presenta alta rivalidad, lo que ha hecho que en el pasado UNACEM haya incurrido en prácticas sancionables. Por ejemplo, entre agosto 2007 y noviembre 2008, la empresa y sus distribuidores establecieron como política que no vendían cemento a aquellas ferreterías del centro del país que compraran cemento Quisqueya, marca de CEMEX Perú. Esto fue considerado por el INDECOPI como una práctica colusoria vertical, que tenía como objetivo sacar a CEMEX del mercado y por lo tanto han sido multados (Portafolio EC, 2015). Sin embargo, esta rivalidad disminuye en la medida en que se han enfocado en distintos territorios, como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7

#### *Participación de Empresas Cementeras por Región, año 2014*

Región	Ventas en la región	Empresa líder	Ventas de la empresa líder	Participación de la empresa líder
Costa y Sierra Norte (Amazonas, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Piura)	1,924,541	Cementos Pacasmayo	1,746,302	90.70%
Costa y Sierra Centro (Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín y Lima)	4,617,515	UNACEM	4,498,969	97.40%
Costa y Sierra Sur (Apurímac, Arequipa, Cusco, Moquegua y Tacna)	1,211,927	Yura S.A	1,155,844	95.40%
Loreto y Ucayali	213,914	UNACEM	166,936	78.00%
Madre de Dios y Puno	469,688	Cemento Sur	451,975	96.20%
San Martín	132,762	Cemento Selva	123,062	92.70%

*Nota.* Tomado de “Ventas de cemento por región” por Asociación de Productores de Cemento (Asocem), 2015c. Lima, Perú: Autor.

### 3.6 UNACEM y sus Referentes

El referente que tiene UNACEM es el conglomerado que ha formado la empresa suiza Holcim, con la francesa Lafarge, las cuales se han fusionado en el primer semestre del año 2015, en relación de igualdad. Es así que ahora han creado la principal empresa productora de cemento en el mundo, con presencia en más de 90 países del mundo, facturando alrededor de US\$ 44,000 millones al año. Su utilidad neta fue superior a los US\$ 8,000 millones, lo que representa un rendimiento de 18% sobre las ventas (Holcim y Lafarge formarán la mayor cementera del mundo, 2014).

A raíz de esta fusión no se cerrarán fábricas, sino que aprovecharán la gran cobertura geográfica que poseen. Dejando como sede principal de la nueva LafargeHolcim, en París, pero con importantes oficinas en Zurich. Han dejado sentado que el enfoque no estará solamente en los mercados desarrollados, sino que los mercados emergentes tendrán especial atención. Lo cual se sustenta en el hecho de que tienen mayor crecimiento económico (Holcim y Lafarge formarán la mayor cementera del mundo, 2014).

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

Para elaborar la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) se definen los factores claves de éxito, que para la industria cementera son los siguientes:

- Participación de mercado: Esto determina el liderazgo de cada empresa y es relevante porque en la industria del cemento la rentabilidad está asociada con los volúmenes de producción y ventas. Al 2015, UNACEM mantiene una participación en el mercado Peruano de 49.60% superando a Yura y Pacasmayo.
- Capacidad financiera: En esta industria se requiere de grandes cantidades de inversión en infraestructura, para producción, así como para empaque y distribución. Las expansiones y el óptimo funcionamiento están generalmente

asociados a la capacidad de inversión, la cual incluso limita el poder realizar proyectos públicos de gran envergadura. UNACEM a diferencia de Yura y Pacasmayo, tiene posición dominante en la región de Lima en Perú, lo que le permite mayor estabilidad financiera y capacidad de toma de riesgos.

- **Tecnificación del proceso productivo:** Con la tecnología se reducen los costos, al hacer más eficiente el proceso, pero más importante aún es que se reducen los impactos negativos sobre el medio ambiente.
- **Liderazgo en calidad y costos:** El cemento, así como el concreto, son productos cuyo costo de transporte es sumamente elevado. Por lo tanto, si se desea cubrir una amplia zona y obtener el liderazgo es necesario tener una red eficiente de distribución o varias plantas productoras.
- **Presencia en el mercado extranjero:** En la medida en que incrementan la producción, las empresas se consolidan regionalmente, siendo la mejor estrategia de crecimiento, en este caso dentro de la región Pacífico Sur (Colombia-Ecuador-Perú-Chile), donde UNACEM es la primera cementera en el Perú que cuenta con presencia en todos los países que la constituyen.
- **Impacto del proceso en el medio ambiente:** La industria cementera es considerada como altamente contaminante, estando sujeta a un estricto marco legal. Se requiere que las empresas cumplan con la legislación y disminuyan la emisión de gases perjudiciales para la salud. UNACEM a diferencia de Yura y Pacasmayo, cuenta con un proceso iniciado de renovación del uso de energía y disminución de niveles de contaminación.
- **Productividad y rentabilidad genérica:** La sostenibilidad en el mercado, siendo una industria atractiva para atraer inversiones, se da en la medida en que las empresas incrementan su productividad y con ello la rentabilidad. UNACEM por el

prestigio absorbido por Cementos Lima y Cemtno Andino, y el posicionamiento del modelo de negocio de Progresol y Hatunsol mantiene mayores ventajas de rentabilidad a comparación de Yura y Pacasmayo.

Se presenta en la Tabla 8 la Matriz Perfil Competitivo de la empresa UNACEM, donde se compara su desempeño con los principales competidores del mercado peruano. En relación con los factores críticos del éxito que se han identificado. Se observa que UNACEM tiene un puntaje ponderado de 2.77, mostrando ser más competitivo que sus adversarios directos, excepto CEMEX con 3.17 que es el principal competidor. La baja calificación de UNACEM se debe a que no tiene capacidad financiera para invertir en la realización de megaproyectos de infraestructura, así como su presencia en el mercado extranjero es todavía limitada.

Tabla 8

*Matriz Perfil Competitivo*

Factores claves de éxito	UNACEM			Pacasmayo		Yura		CEMEX	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64
2 Capacidad financiera	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56
3 Tecnificación del proceso productivo	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
4 Liderazgo en calidad y costos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5 Presencia en el mercado extranjero	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44
6 Impacto del proceso en el medio ambiente	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12
7 Productividad y rentabilidad genérica	0.18	3	0.54	2	0.36	2	0.36	3	0.54
Total	1.00		2.77		2.22		2.22		3.17

En la Tabla 9 está la Matriz Perfil Referencial, donde se ha comparado a la empresa UNACEM con el consorcio recién creado de Holcim-Lafarge. Este referente obtiene un puntaje de 4.00 al tener presencia en más de 90 países, con la mayor capacidad de producción instalada en el mundo. Por lo tanto deben establecerse estrategias que lleven a UNACEM a crecer como su referente.

Tabla 9

### Matriz Perfil Referencial

Factores Claves de Éxito	UNACEM			Holcim-Lafarge	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.16	3	0.48	4	0.64
2 Capacidad financiera	0.14	3	0.42	4	0.56
3 Tecnificación del proceso productivo	0.14	3	0.42	4	0.56
4 Liderazgo en calidad y costos	0.15	3	0.45	4	0.60
5 Presencia en el mercado extranjero	0.11	2	0.22	4	0.44
6 Impacto del proceso en el medio ambiente	0.12	2	0.24	4	0.48
7 Productividad y rentabilidad genérica	0.18	3	0.54	4	0.72
Total	1.00		2.77		4.00

### 3.8 Conclusiones

La evaluación externa ha evidenciado que UNACEM tiene gran cantidad de oportunidades, dado el crecimiento económico del Perú y la inversión en mega proyectos de infraestructura, lo cual incrementará la demanda. Además de que la organización está en total capacidad de aprovechar estas oportunidades por la capacidad instalada que posee, siendo superior a los otros competidores presentes en el mercado peruano.

Este planeamiento estratégico se crea con el objetivo principal de convertir a UNACEM en la única empresa cementera del país, destacando por encima de sus competidores en producción, ventas y distribución. No es suficiente conformarse con ser los mejores o con tener dominio en la provincia de Lima. Pero para desarrollar las estrategias que llevarán a la empresa a alcanzar su visión, primero se debe analizar la situación interna de la organización.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se presenta el análisis interno, utilizando la estructura del AMOFHIT. Con esta evaluación se identifican las fortalezas y debilidades, que se plasman en la Matriz Evaluación de Factores Internos y permiten ver la capacidad que tiene el sector para competir en la actualidad, constituyendo la base para el futuro desarrollo de las estrategias.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la empresa UNACEM se hace desde siete áreas operativas diferentes (D'Alessio, 2013): (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La estructura de negocio de UNACEM se desarrolla en tres ejes estratégicos, que son la producción, la distribución o comercialización y el financiamiento de sus clientes. Bajo esta concepción el consorcio agrupa a las siguientes empresas (UNACEM, 2015a):

##### 1. Producción de Cemento:

- UNACEM: Fusión de empresas Cementos Lima y Cemento Andino dedicadas a la explotación y tratamiento industrial para producción de cemento y Clinker.
- UNICOM: Empresa especializada en producción y distribución de concreto premezclado, productos y servicios afines
- PREANSA: Empresa especializada en producir estructuras industrializadas de concreto de gran envergadura, la cual surgió en el año 2007 de la unión de Cementos Lima con el grupo Prainsa de España.
- DURAVIA: Es la solución vial en concreto con visión a futuro frente a las tradicionales redes viales de asfalto

## 2. Distribución o comercialización:

- Progre-Sol: Tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los empresarios ferreteros y aumentar sus niveles de venta.

- Proveedores: Ferreteras independientes

## 3. Financiamiento de sus clientes

- HATUNSOL: Sistema de financiamiento para materiales de construcción y mano de obra dirigida a atender las necesidades de este segmento.

La propiedad de la empresa está concentrada en dos grupos, como se observa en la Tabla 10, pero dado que es una empresa que cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima, se tiene que hay 2,595 accionistas con menos del 1% de la propiedad cada uno. La dirección de la empresa está a cargo de un directorio, cuyo presidente es el Sr. Ricardo Rizo Padrón de La Piedra y el vicepresidente es el Sr. Alfredo Gastañeta Alayza. Para la operación diaria se ha designado a un gerente general, el cual reporta al directorio y que para el año 2015 era el Sr. Carlos Ugas Delgado.

Tabla 10

### *Participación Accionaria*

Participación	Cantidad de accionistas	Porcentaje (%)
Menos del 1%	2,595	11.71
Entre el 1 y el 5%	5	15.50
Entre el 5 y el 10%	1	5.11
Más del 10%	2	67.68
<b>Total</b>	<b>2,603</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

Se considera que UNACEM mantiene buenas prácticas de gobierno corporativo, al incorporar en su administración estratégica la opinión de ocho grupos de interés: (a) clientes, (b) colaboradores, (c) ambiente, (d) comunidad, (e) proveedores, (f) gobierno, (g)

generaciones futuras y (h) accionistas. Es así que promueve el desarrollo de las actividades y el crecimiento corporativo, incorporando la responsabilidad social dentro de su modelo de gestión, respetando las normas ambientales, y con ello creando valor (UNACEM, 2015a). Al mismo tiempo, sustenta su éxito el desarrollo de planeamientos estratégicos, los cuales son revisados cada año, pero preparados por personal interno.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

UNACEM no se concentra solamente en la producción, sino que comercializa sus productos a través de dos unidades de negocios: Cemento embolsado y cemento a granel. Estos representaron el 74% y 26% de los despachos del 2014 respectivamente. Dentro de los cementos embolsados se comercializan varias marcas como Cemento Andino, Cemento Sol, Cemento Atlas y Cemento Apu, los cuales responden a distintas variedades. La unidad de negocio de los cementos embolsados logró crecer 2.8% en el año 2014, a pesar de que el sector construcción sólo aumentó su PBI en 1.7% (UNACEM, 2015a).

El portafolio de los productos embolsados se comercializa a través de las ferreterías tradicionales, así como de la red de ferreterías de Progre-Sol. Pero también están disponibles en los grandes almacenes ferreteros, como SODIMAC, PROMART o Maestro. Al usar varias redes buscan que el cliente encuentre los productos en cualquier canal de venta. En cambio, el cemento a granel se distribuye directamente a las obras, segmento que creció en 1.6% durante el año 2014 (UNACEM, 2015a).

Para cerrar el círculo de atención a los clientes, en el año 2010 se lanzó Hatunsol. Este es un sistema de financiamiento para materiales de construcción y mano de obra, dirigido a atender principalmente al segmento de constructores individuales o familias. Incluyendo la visita o la asesoría de expertos, especialmente para autoconstrucción, que es muy común en el Perú (UNACEM, 2015b). Hatunsol logró un crecimiento del 100% en el año 2010, llegando a 600 créditos (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2010). Con el apoyo de



todas las estrategias de marketing que se han descrito se han logrado los despachos de cemento que se presentan en la Figura 17.

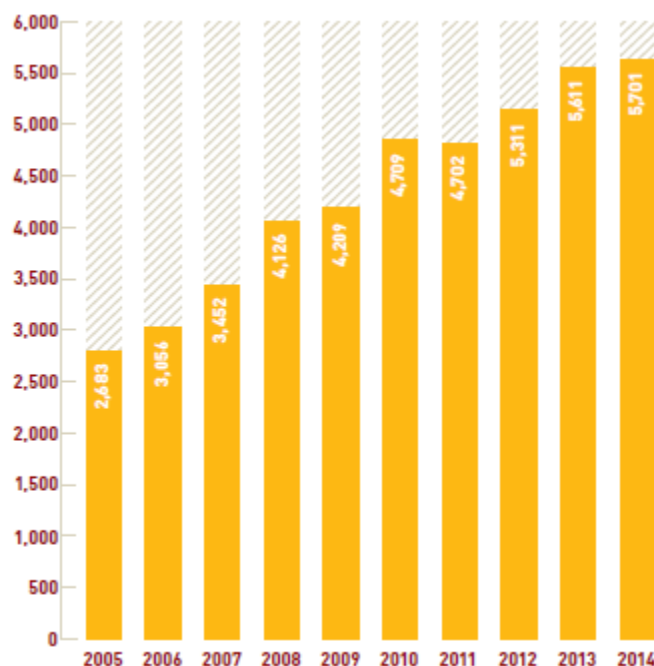


Figura 17. Despacho doméstico de cemento, en miles de toneladas métricas, 2005-2014. Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a, p.49. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

A nivel internacional, UNACEM tiene presencia en Chile, Ecuador y Estados Unidos, donde su participación de mercado y potencial de crecimiento varía de una localidad a otra. Mientras que en Ecuador, posee una participación de mercado del 22%, al haber alcanzado ventas por US\$ 186 millones en el año 2014.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones de UNACEM tuvieron un desempeño continuo y constante durante el año 2014, con lo cual se garantiza la máxima productividad. La infraestructura de la empresa incluye (UNACEM, 2015a): (a) cuatro plantas de cemento, (b) un puerto terminal, (c) 44 plantas fijas de concreto, (d) 30 plantas móviles de concreto, (e) dos plantas de estructuras

industrializadas de concreto, (f) tres centrales hidroeléctricas, y (g) dos centrales térmicas.

Esto indica que se tiene infraestructura productiva para cemento, concreto y energía

De las cuatro plantas productoras de cemento, dos se encuentran ubicadas en el Perú, conocidas como Condorcocha y Atocongo. La producción de cada una de ellas en los últimos años se presenta en la Figura 18, donde se observa el crecimiento sostenido de Atocongo, ya que es favorecida por su ubicación.

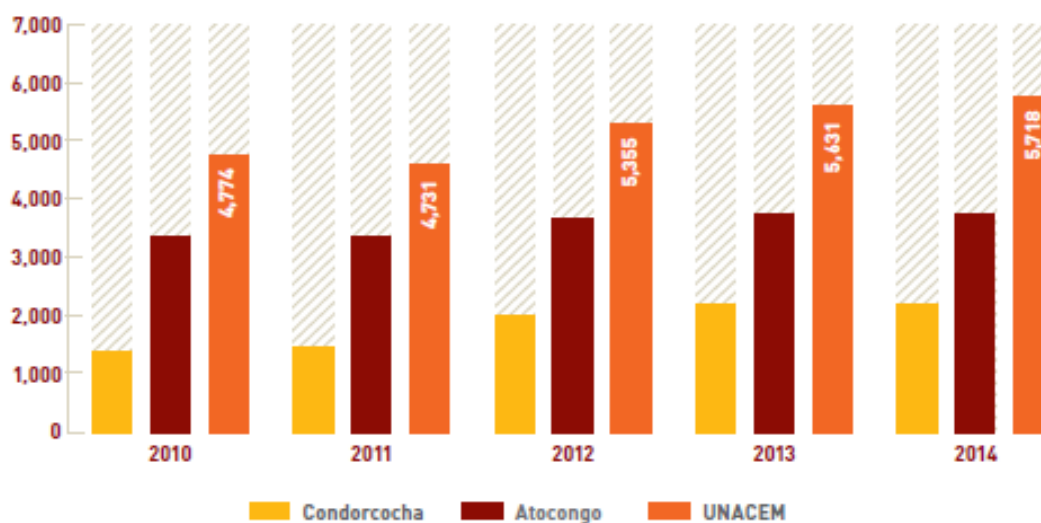


Figura 18. Producción de UNACEM en millones de toneladas métricas, 2010-2014. Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a, p.49. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

Se cuenta con proveedores calificados, los cuales cumplen con el sistema integrado de gestión, para lo cual se ha elaborado la cartilla de seguridad, salud ocupacional y aspectos ambientales para proveedores, para que conozcan y cumplan los requerimientos en el proceso de entrega de insumos, materias primas, carbón, materiales peligrosos y residuos (peligrosos y no peligroso), solicitados, así como el ingreso de personas, vehículos automotores y productos a la Planta Industrial y zonas de Canteras.

La empresa también cuenta con un sistema de gestión ambiental orientado a la eficiencia y a la reducción de su impacto. Mostrando una preocupación genuina por

minimizar las emisiones de polvo y de gases de efecto invernadero, así como por reducir los consumos energéticos y el consumo de agua, entre otros aspectos que mejoran la gestión ambiental. Esto se logra gracias al fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales, que sostienen los programas de desarrollo que se implementen; reducción del consumo anual de agua subterránea en más 15,000 m<sup>3</sup> (UNACEM, 2015a).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

El Balance General de UNACEM que se presenta en la Tabla 11 revela que la empresa tiene activos totales por S/. 8,367 millones, con un crecimiento del 28% durante el año 2014. La razón de este crecimiento está principalmente en los activos no corrientes, específicamente en las inversiones en subsidiarias que aumentaron 98%, por la adquisición de una empresa cementera en Chile, entre otras inversiones.

En el año 2014, UNACEM y sus subsidiarias recibieron la calificación de riesgo internacional BB+ por la empresa Standard & Poors y el grado Ba2 por Moody's. Lo cual favoreció la colocación de US\$ 625 millones, a través de la emisión internacional de bonos corporativos consolidándose en el mercado externo, dentro del marco de una emisión global de US\$ 3,000 millones, que serán colocados en grupos. En noviembre de ese año, se concretó la compra UNACEM del 98.57% de las acciones de Lafarge Cementos de Ecuador (UNACEM, 2015b).

En relación con las ganancias, estas se elevaron en 42% durante el año 2014, como consecuencia de un aumento del 6% en las ventas, mientras que los gastos operativos se redujeron en 1% (ver Tabla 12). Por lo tanto, y dado que el capital emitido permaneció invariable, la utilidad por acción pasó de ser S/. 0.124 en el año 2013 a S/. 0.176 en el 2014, incrementando el beneficio de los accionistas.

El análisis de las razones financieras, que se muestran en la Tabla 13, revelan que el rendimiento de la empresa se incrementó en el año 2014, bien sea que se evalúe con el ROS,

Tabla 11

\*Balance General UNACEM, 2013 y 2014, en miles de soles

	2014	2013
Activos		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalente	60,951	196,750
Cuentas por cobrar diversas	268,994	234,857
Inventarios	602,529	497,835
Gastos contratados por anticipado	8,053	11,204
Total activos corrientes	940,527	940,646
Activos no corrientes		
Cuentas por cobrar diversas	48,456	29,170
Inversiones en subsidiarias y otros	3,257,994	1,645,786
Concesiones y propiedades netas	3,905,181	3,706,550
Activo diferido	135,952	142,815
Activos intangibles netos	78,594	77,817
Total activos no corrientes	7,426,177	5,602,138
Total activos	8,366,704	6,542,784
Pasivos y patrimonio neto		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar diversas	233,828	209,148
Otros pasivos financieros	573,293	693,406
Ingresos diferidos	98,725	9,932
Provisiones	20,671	15,814
Total pasivos corrientes	926,517	928,300
Pasivos no corrientes		
Cuentas por pagar diversas	9,714	11,883
Otros pasivos financieros	3,313,373	1,627,954
Instrumentos derivados	6,940	5,557
Pasivo por impuesto a las ganancias	472,536	537,303
Provisiones	13,492	13,663
Total pasivos no corrientes	3,816,055	2,196,360
Total pasivo	4,742,572	3,124,660
Patrimonio neto		
Capital emitido	1,646,503	1,646,503
Reserva legal	299,214	270,203
Pérdida neta no realizada	(164)	(1,678)
Resultados acumulados	1,678,579	1,503,096
Total patrimonio neto	3,624,132	3,418,124
Total pasivos y patrimonio neto	8,366,704	6,542,784

Nota. Tomado de "Memoria anual 2014" por UNACEM, 2015a, p. 116 y 117. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

el ROA o el ROE. Esto es favorable ya que hace más atractiva a la empresa, para la posible emisión futura de acciones, a través de la Bolsa de Valores de Lima, ya que se cotiza abiertamente. Además, se observan índices sanos de endeudamiento, de 47.8% en el 2013 y luego 56.7%, incremento que se ocasionó por la emisión de bonos de deuda, la cual es más económica que el financiamiento bancario. También se tiene liquidez al mostrar índices superiores a 1.00, pero solo si se realiza el inventario se tiene la capacidad de hacer frente a las obligaciones de corto plazo, que principalmente son pasivos financieros.

Tabla 12

*Estado de Ganancias y Pérdidas UNACEM, 2013 y 2014, en miles de soles*

	2014	2013
Ventas netas	1,882,982	1,775,193
Costo de ventas	<u>(1,052,473)</u>	<u>(1,011,756)</u>
Utilidad bruta	830,509	763,437
Ingresos (gastos) operativos		
Gastos de administración	(175,645)	(158,536)
Gastos de ventas	(106,098)	(89,889)
Otros (gastos) e ingresos	<u>42,623</u>	<u>7,884</u>
Total gastos operativos	<u>(239,120)</u>	<u>(240,541)</u>
Utilidad operativa	591,389	522,896
Otros ingresos (gastos)		
Ingresos financieros	3,610	7,638
Costos financieros	(153,060)	(90,835)
Diferencia en cambio, neto	<u>(122,393)</u>	<u>(138,260)</u>
Total otros ingresos netos	<u>(271,843)</u>	<u>(221,457)</u>
Utilidad neta antes del impuesto	319,546	301,439
Impuesto a las ganancias	<u>(29,433)</u>	<u>(96,697)</u>
Utilidad neta del año	290,113	204,742
Utilidad neta por acción	0.176	0.124

*Nota.* Tomado de "Memoria anual 2014" por UNACEM, 2015a, p. 118. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

Tabla 13

*Indicadores Financieros*

	2014	2013
Rendimiento sobre ventas (ROS)	15.4%	11.5%
Rendimiento sobre activos (ROA)	3.5%	3.1%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	8.0%	6.0%
Razón de endeudamiento	56.7%	47.8%
Razón de liquidez	1.015	1.013
Prueba ácida	0.365	0.477

El uso de deudas se ha incrementado en los tres últimos años, con el pago de intereses y pérdidas por costo de diferencia de cambios. Por lo tanto debe darse mayor análisis en la gestión de la deuda.

**4.1.5 Recursos humanos (H)**

Al cierre del año 2014, UNACEM contaba con 664 colaboradores, distribuidos como se presenta en la Tabla 14. Allí se ve que 42% son obreros, 36% en el área administrativa y los otros 22% son empleados. Este equipo humano se encuentra altamente calificado y motivado, por lo que están dispuestos a asumir nuevos retos y así se promueve la innovación. Es prioritario para la empresa que cada empleado tenga la posibilidad de desarrollarse como personas y como profesionales, ascendiendo dentro de la organización. Al mismo tiempo que se les brinda un ambiente de trabajo seguro, saludable y acorde a sus necesidades. Tanto es el énfasis en la capacitación que durante el año 2014 se recibieron 21,153 horas, distribuidas entre los 664 colaboradores, cubriendo temas como liderazgo y sistema integrado de gestión de seguridad así como también capacitaciones técnicas (UNACEM, 2015a).

Tabla 14

*Colaboradores en Planilla*

Clasificación	2013	2014
Administradores	234	241
Empleados	137	145
Obreros	283	278
Total	654	664

*Nota.* Tomado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a, p. 92. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

UNACEM (2015a) cuenta también con una asociación, a través de la cual se implementa la estrategia comunitaria. Dentro de dicha asociación hay tres ejes de acción: (a) infraestructura social, (b) relaciones comunitarias, y (c) desarrollo humano y social. De manera transversal, se establecen alianzas estratégicas con diversos actores locales, lo cual permite su articulación para implementar iniciativas colectivas en favor del desarrollo de la zona de influencia. Los logros de esta asociación incluyen el haber brindado 50,133 atenciones médicas, beneficiando a 11,993 personas a través de campañas gratuitas.

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

La empresa cuenta con un sistema integrado de gestión, que tiene cuatro pilares, como se observa en la Figura 19. UNACEM se ha certificado en las Normas ISO 9001 que garantizan la estandarización de los procesos y con ello la calidad. También se posee la certificación en la Norma ISO 14001 que es un indicativo de la responsabilidad social de la empresa, al indicar que el resultado del negocio no genera impacto negativo en el medio ambiente, y cuando esto ocurre se compensa con acciones positivas. Además, UNACEM tiene la certificación en seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001 y las normas de control y protección, tanto BASC como PBIP (UNACEM, 2015c)



*Figura 19.* Sistema integrado de gestión. Tomado de “Nosotros, sistema integrado de gestión” por UNACEM, 2015c. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=61](http://www.unacem.com.pe/?page_id=61)

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

En el año 2000, ARPL Tecnología Industrial dirigió la reparación, modernización y ampliación del Horno II de la planta Condorcocha que fue el primero en el Perú en operar con un intercambiador de calor y calcinador en línea. Para posteriormente, en el 2002, se aprobó el estudio ambiental correspondiente para el proyecto de construcción de la faja transportadora de 8.2 km., con lo cual se busca el transporte eficiente de insumos y cemento a granel, desde la planta de Atocongo en Villa María del Triunfo-Lima hasta el Muelle de Conchán en Lurín (UNACEM, 2015b). Esto ejemplifica como UNACEM se encuentra dispuesta a invertir constantemente en tecnología, importando equipos de punta, lo que le ha permitido generar alta productividad (UNACEM, 2015a).

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

En la Tabla 15 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos de UNACEM, en la que se han enumerado las fortalezas y las debilidades que tiene la organización, encontrando que tiene una excelente estructura organizacional y cuenta con empleados calificados, gracias a la capacitación y a los programas que internamente se desarrollan. El puntaje ponderado es 3.17, en concordancia con la gran cantidad de fortalezas que hay.

#### **4.3 Conclusiones**

UNACEM tiene la capacidad de continuar creciendo y expandiéndose internacionalmente, al contar con personal capacitado y recursos económicos. Es una empresa altamente competitiva, con una infraestructura que incluye cuatro plantas productoras de cemento, pero requiere expandir el uso de energía no contaminante para que así pueda eliminar la asociación que tiene la población entre producción de clinker o cemento y contaminación ambiental.

Además, UNACEM tiene gran capacidad de distribución, incluyendo la red de ferreterías Progre-Sol que es innovadora, y debe usarla también para recabar información del



mercado, que la lleve a una mejora continua. Al mismo tiempo debe también dar atención prioritaria al canal moderno, que son los grandes almacenes, ya que está en expansión. Así como a los despachos de cemento al granel para abastecer a grandes obras públicas y privadas, lo que directamente eleva las ventas de la empresa.

Tabla 15

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

	Factores Claves de Éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Gobierno corporativo de buena reputación con directivos y gerente preparado y con experiencia en la industria	0.08	4	0.32
2	Integración vertical hacia adelante a través de la red Progre-Sol	0.10	4	0.40
3	Atención a clientes por distintos canales de ventas y con diversas marcas	0.10	4	0.40
4	Infraestructura que le permite atender la región central del Perú	0.08	4	0.32
5	Puerto para sus propios despachos al extranjero	0.05	4	0.20
6	Más de 70 plantas productoras de concreto, entre fijas y móviles	0.06	3	0.18
7	Empleados calificados, con inversión en capacitación	0.06	3	0.18
8	Certificación ISO de calidad y de seguridad	0.07	3	0.21
9	Incremento de la rentabilidad	0.08	4	0.32
Subtotal fortalezas		0.68		2.53
<b>Debilidades</b>				
1	Dependencia en la capacidad de compra de la población peruana	0.07	2	0.14
2	No tienen capacidad para financiar obras públicas de gran envergadura	0.10	2	0.20
3	Presencia en el mercado Pacífico Sur es todavía reducida	0.08	2	0.16
4	Programas para minimizar los efectos negativos sobre el ambiente no genera los resultados esperados	0.07	2	0.14
Subtotal debilidades		0.32		0.64
Total		1.00		3.17

Toda esta capacidad productora se complementa con una industria para la construcción de infraestructura y con una empresa generadora de electricidad, con el objetivo principal de autoabastecerse. La fortaleza que tienen en infraestructura y marketing se ha logrado gracias a tener un buen gobierno corporativo, así como empleados formales y el contar con capital, que es captado a través del mercado de valores de Lima.

## Capítulo V: Intereses de UNACEM y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de UNACEM

Los intereses de UNACEM, que constituyen sus fines supremos son los siguientes:

1. **Liderazgo en ventas:** Mantener la supremacía en ventas que poseen en la región central de Lima y que se medirá a través del crecimiento en la cantidad comercializada. Solamente con grandes volúmenes se puede obtener rentabilidad, a partir de la infraestructura que ya se posee.
2. **Utilidades:** No es suficiente con incrementar las ventas, sino que se requiere que esto se vea reflejado en las utilidades, es decir que mediante el control efectivo de los costos y gastos, se logren mayores beneficios. Los mismos que beneficiarán directamente a empleados y a accionistas, elevando incluso el valor de las acciones.
3. **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):** A través de este indicador se mide la capacidad de la organización para generar valor para sus accionistas, brindando retorno sobre su inversión.
4. **Reservas:** Al incrementar las reservas, la empresa estará en capacidad de emprender nuevos proyectos, así como de adquirir tecnología de punta y continuar mejorando los procesos de producción y distribución.
5. **Calidad:** Para lograr el crecimiento propuesto es necesario satisfacer las necesidades de los clientes, a través de los productos y servicios que se brindan, lo cual según Brady y Cronin (2001) es lo que significa calidad. Esta se controla a través de los procesos y el cliente la percibe en lo que recibe. La calidad en los procesos también evita desperdicios y retrabajos, contribuyendo directamente a mejorar la rentabilidad de la empresa.

6. Responsabilidad social: Es necesario que todas las estrategias de la empresa se den en un marco de responsabilidad social, contribuyendo a dejar un impacto positivo sobre el entorno. Al mismo tiempo se busca la preservación y el uso eficiente de los recursos, favoreciendo la energía renovable y/o no contaminante.

## **5.2 Potencial de UNACEM**

El potencial de la organización se describe a continuación, cubriendo cada una de las áreas operativas que se explican:

### ***Administración y gerencia.***

UNACEM tiene un buen gobierno corporativo, con directivos y gerente general que tienen amplia experiencia en la industria. Ellos han desarrollado planes estratégicos previos al presente, por lo que se puede decir que se traza el camino a seguir y todas las acciones están encaminadas hacia sus objetivos de largo plazo. Es por ello que han obtenido el liderazgo en Lima y la región central del Perú, pero también se han expandido a otros países.

### ***Marketing y ventas.***

Se produce cemento, el cual se presenta empacado así como también se vende a granel, distribuyéndolo a través de grandes almacenes y de ferreterías pequeñas, pero también a través de la red Progre-Sol que son ferreterías que funcionan bajo el concepto de franquicias, motivando a los emprendedores. Además se tienen plantas productoras de concreto, para atender a grandes y pequeños constructores. Todo el círculo se cierra con Hatunsol que es una empresa que brinda financiamiento y asesoría para la autoconstrucción.

### ***Operaciones, logística e infraestructura.***

Hay cuatro plantas productoras de cemento y más de 70 plantas productoras de concreto, con lo que se puede atender el mercado central del Perú, y también se tiene presencia en Chile y Ecuador. Para el 2015 también se está construyendo una planta en

Colombia, para continuar la expansión. Todo esto se soporta con una empresa generadora de electricidad y un puerto propio.

#### ***Finanzas y contabilidad.***

Las ventas y la rentabilidad del negocio han tenido un crecimiento sostenido, con gastos financieros bajos a consecuencia de la emisión directa de bonos de deuda.

#### ***Recursos humanos y cultura.***

Se tienen 664 empleados, los cuales están capacitados en temas de liderazgo y seguridad, pero también en aspectos técnicos específicos de sus puestos. Cada uno de ellos posee un plan de carrera, lo que le garantiza el desarrollo en la organización, asociado a sus competencias y su desempeño.

#### ***Sistemas de información y comunicaciones.***

La empresa tiene un sistema integral de gestión, con lo cual se promueve el actuar coordinado, incluyendo el cumplimiento de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Debe apalancarse en estos sistemas para promover la innovación y la mejora continua, logrando colocarse en posición de liderazgo. Para lo cual debe mantener una comunicación permanente con sus empleados, sus clientes y en general con todos los grupos de interés.

#### ***Tecnología, investigación y desarrollo.***

UNACEM acostumbra a adquirir tecnología de punta, para incrementar su productividad. Es así que luego de que se retomó el control del negocio en la década de los 80, ha habido una inversión continua. A consecuencia de esto, se han disminuido la emisión de gases y se ha incrementado el uso de gas natural como combustible, tanto en los hornos como para el transporte.

### **5.3 Principios Cardinales de UNACEM**

Los principios cardinales son aspectos que deben analizarse cuidadosamente, y, juntamente con la visión, la misión, y los intereses de UNACEM, servirán como referencia

para el establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2013). Los principios cardinales de UNACEM son los siguientes:

1. **Influencia de terceras partes:** Es relevante evaluar la influencia de terceras partes para determinar quiénes podrían llegar a ser aliados estratégicos. UNACEM cuenta con ocho grupos de interés, con los que buscamos estrechar relaciones que generen la confianza que nos permita crecer juntos en el desarrollo de nuestras actividades.
2. **Lazos pasados y presentes:** La fusión de Cementos Lima y Cemento Andino creó Unión Andina de Cementos (UNACEM), que luego dio paso a la formación de la Asociación UNACEM, fomentando la responsabilidad social. Desde 1916 cuando se creó la primera empresa cementera en el país, se ha fomentado la cultura de innovación y de mejora continua, pero entendiendo que la empresa es sujeta a los cambios políticos que se dan en el Perú.
3. **Contrabalance de intereses:** La empresa ha logrado mantener el deseo de control de sus principales accionistas con la adquisición de fondos de bajo costo, mediante la emisión de acciones a través de la Bolsa de Valores de Lima.
4. **Conservación de los enemigos:** Se consideran enemigos a los competidores, pero dada la distribución geográfica de las plantas, esta competencia no es frontal. Sin embargo, tener competidores fuertes como CEMEX, motiva a la mejora continua para así reducir la amenaza de que se fortalezcan en la zona que actualmente es de influencia de UNACEM.

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

En la Tabla 16 se muestra la Matriz de Intereses de la Organización para UNACEM. Allí se presentan los seis intereses supremos de la empresa, así como el interés de los ocho *stakeholders* que la empresa ha identificado, además de otros actores relevantes como la

Bolsa de Valores de Lima, inversionistas potenciales o generaciones futuras. Además, se presenta la posición de los competidores.

Tabla 16

*Matriz de Intereses de la Organización*

		Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Ventas	Accionistas Competidores*	Proveedores Clientes Gobierno Ambiente* Colaboradores	Comunidad Generaciones futuras PRODUCE CAPECO
2	Utilidades	Accionistas Colaboradores	SUNAT Competidores* BVL	Inversionistas potenciales
3	ROE	Accionistas	Colaboradores BVL	Competidores* Gobierno
4	Reservas	Gobierno Accionistas	Colaboradores BVL	Inversionistas potenciales BVL
5	Calidad	Ambiente Accionistas Clientes Comunidad	Competidores* Inversionistas Colaboradores Proveedores	Gobierno PRODUCE CAPECO
6	Responsabilidad social	Ambiente Comunidad Gobierno Accionistas	Clientes Inversionistas Colaboradores Proveedores	Inversionistas potenciales MINAM MINEM

*Nota:* Se identifica con \* los intereses opuestos.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo que se proponen para que UNACEM alcance su visión en el año 2025 son los siguientes:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLPI):** En el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/. 2,600 millones. En el año 2014, las ventas fueron de S/. 1,883 millones.

- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025, UNACEM generará utilidades brutas por S/. 1,225 millones. A partir de las utilidades del año 2014 que fueron de S/. 831 millones.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%. En el año 2014 este indicador alcanzó el 8.0%.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2025 UNACEM a través de Hatunsol financiará 10 proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan. Para el año 2015 no se publicaban datos de la satisfacción de los clientes, sin embargo, se conoce que el cemento fabricado en el Perú cumplía cabalmente con las Normas Técnicas Peruanas, que establecen un nivel de calidad mínimo.
- **Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Para el año 2025 el 80% de la energía que utilice la empresa será de fuentes no contaminantes como el gas. En el año 2015, UNACEM utilizaba gas natural solamente en su planta de Atocongo, reemplazando parcialmente el carbón como fuente de energía, lo cual le había permitido reducir en un 25% las emisiones de gases de efecto invernadero durante el proceso de producción.

## 5.6 Conclusiones

La empresa es capaz de mantener una posición de liderazgo en producción y ventas en el Perú, aumentando su presencia en América del Sur, pero debe hacerlo con calidad y con responsabilidad social. Con los objetivos de largo plazo que se han desarrollado se logrará la

visión que se tiene de la organización, para lo cual se ha verificado previamente que sean alcanzables, analizando el potencial que tiene UNACEM. Se parte del hecho de que es una empresa fuerte en infraestructura, recursos financieros y capital humano. Cada OLP desarrollado está asociado con un interés supremo de la organización, garantizando la alineación de este plan estratégico.





## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se identifican las estrategias que permitirán que UNACEM logre sus objetivos de largo plazo, las cuales se obtienen mediante la elaboración de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia, (f) Matriz de Decisión de Estrategias (MDE), (g) Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico, (h) Matriz de Rumelt, y (i) la Matriz Ética.

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

En la Tabla 17 se presentan las estrategias que surgen de la preparación de la matriz FODA, las cuales se presentan a continuación y serán analizadas a lo largo del Proceso Estratégico que se desarrolla en este capítulo:

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E4: Desarrollar los productos de cemento empacado.
- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura.
- E6: Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.
- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.
- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.

Tabla 17

## Matriz FODA UNACEM

	Fortalezas	Debilidades
	1 Gobierno corporativo de buena reputación con directivos y gerente preparado y con experiencia en la industria 2 Integración vertical hacia adelante a través de la red Progre-Sol 3 Atención a clientes por distintos canales de ventas y con diversas marcas 4 Infraestructura que le permite atender la región central del Perú 5 Puerto para sus propios despachos al extranjero 6 Más de 70 plantas productoras de concreto, entre fijas y móviles 7 Empleados calificados, con inversión en capacitación 8 Certificación ISO de calidad y de seguridad 9 Incremento de la rentabilidad	1 Dependencia en la capacidad de compra de la población peruana 2 No tienen capacidad para financiar obras públicas de gran envergadura 3 Presencia en el mercado Pacífico Sur es todavía reducida 4 Programas para minimizar los efectos negativos sobre el ambiente no genera los resultados esperados
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Excelente ubicación geográfica para el comercio en la región Pacífico Sur 2 Infraestructura vial y portuaria insuficiente y en malas condiciones 3 Mega proyectos del Estado en ejecución como la Línea 2 del Metro o el gaseoducto sur 4 Mayor demanda privada 5 TLC y acuerdos para inversiones con países de la región 6 Informalidad asociada con mala calidad 7 Amplia disponibilidad de insumos	E1 Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento E2 Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión E3 Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol E4 Desarrollar los productos de cemento empacado E5 Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura E6 Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad E7 Aumentar la capacidad instalada en Lima E8 Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	E9 Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado E10 Mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación E11 Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur E12 Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Devaluación 2 Desaceleración de la inversión privada 3 Pocos desarrollos tecnológicos a nivel nacional 4 Amenaza de nuevos competidores 5 Controles legales estrictos por considerar a la industria del cemento como contaminante	E13 Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador, con plantas de cemento E14 Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio E15 Capacitar permanentemente al personal E16 Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	E17 Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador E18 Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes

- E10: Mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.
- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E15: Capacitar permanentemente al personal.
- E16: Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación.
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.
- E18: Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.

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

La Tabla 18 corresponde a la Matriz PEYEA, donde se observa que UNACE tiene ventaja competitiva, así como un puntaje elevado en la posición estratégica interna. Estos resultados se representan luego en la Figura 20. Allí se observa que el vector resultante está en el cuadrante agresivo, por lo que se apoya la implementación de las siguientes estrategias:

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E4: Desarrollar los productos de cemento empacado.

Tabla 18

## Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	5	1. Cambios tecnológicos	-3
2. Apalancamiento	6	2. Tasa de inflación	-2
3. Liquidez	6	3. Variabilidad de la demanda	-4
4. Capital requerido vs capital disponible	6	4. Rango de precios de productos competitivos	-2
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	-1
6. Facilidad de salida de mercado	1	6. Rivalidad / presión competitiva	-3
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	-4
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	-2
9. Economías de escala y experiencia	5		
	Promedio 4.44		Promedio -2.63
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza en la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-1	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad de los productos	-1	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida de los productos	-3	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	-4	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Lealtad del consumidor	-3	5. Utilización de recursos	6
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-3	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	1
8. Integración vertical	-1	8. Productividad / utilización de la capacidad	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	9. Poder de negociación de los productores	5
	Promedio -2.33		Promedio 4.33

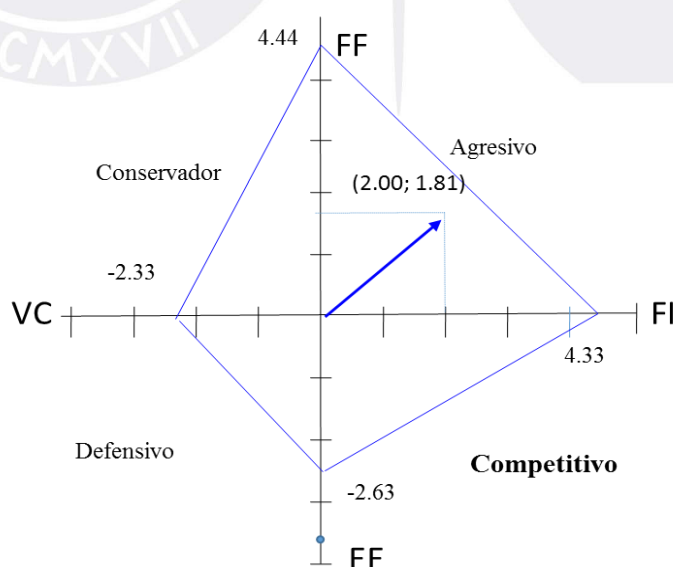


Figura 20. Diagrama de la matriz PEYEA de UNACEM.

- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura.
- E6: Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.
- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.
- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.
- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E15: Capacitar permanentemente al personal.
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.
- E18: Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para desarrollar la matriz BCG se preparó la Tabla 19, donde se observa la participación dentro de las ventas del consorcio que tiene cada producto o unidad de negocio, así como la participación de mercado o *share* que tienen. Estos datos se complementan con el crecimiento de cada mercado, y son la base para definir la posición dentro de la Figura 21, en la que se han incluido productos del portafolio que se ofrecen tanto en el Perú como en el extranjero. Se observa que el mayor crecimiento está en el mercado ecuatoriano, seguido por

el de Arizona, en Estados Unidos. En cuanto a la clasificación del portafolio, se ha encontrado un producto como interrogante, debido a su baja participación de mercado.

Además, hay dos productos que son vacas lecheras y tres estrellas. Por lo tanto, se proponen las siguientes estrategias para lograr que todos los productos sean estrellas o vacas lecheras, en los mercados de bajo crecimiento:

Tabla 19

*Datos Matriz BCG*

Producto o unidad de negocio	Ventas (en millones de US\$)	Participación en ventas (%)	Participación en cada mercado (%)	Crecimiento del mercado (%)
Cemento embolsado Perú	215.7	22.5	56.0	2.8
Concreto y prefabricados Perú	376.8	39.3	45.0	2.8
Cemento a granel Perú	68.1	7.1	56.0	1.6
Cemento Ecuador	186.0	19.4	22.0	6.6
Prefabricado Chile	30.8	3.2	40.0	2.0
Cemento y concreto en Arizona	82.5	8.6	10.0	3.5

*Nota.* Adaptado de “Memoria anual 2014” por UNACEM, 2015a. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>

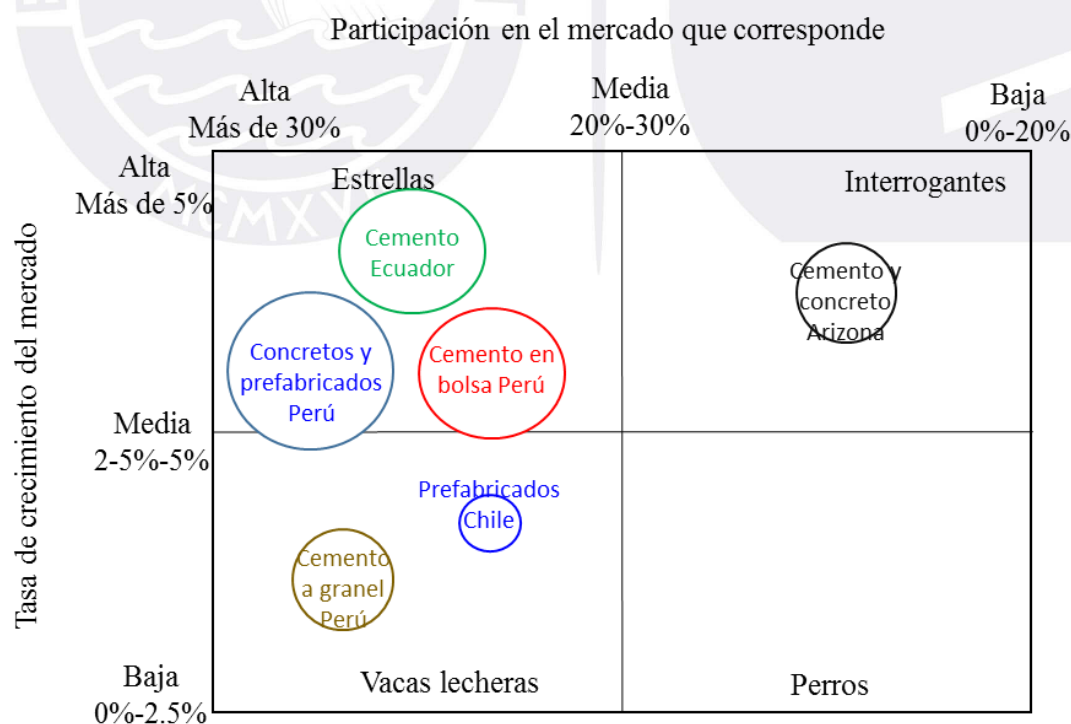


Figura 21. Matriz BCG de UNACEM.

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E4: Desarrollar los productos de cemento empacado.
- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.
- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.
- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.
- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E16: Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

A continuación, en la Figura 22, se presenta la matriz interna y externa. Se observa como UNACEM se ubica en el cuadrante I que es el objetivo de toda organización. Por lo

tanto las estrategias que se implementen deben llevar a la empresa a mantenerse en dicho cuadrante, manteniendo e incrementando sus fortalezas, al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades del entorno. Es por ello que se propone la implementación de las siguientes estrategias:

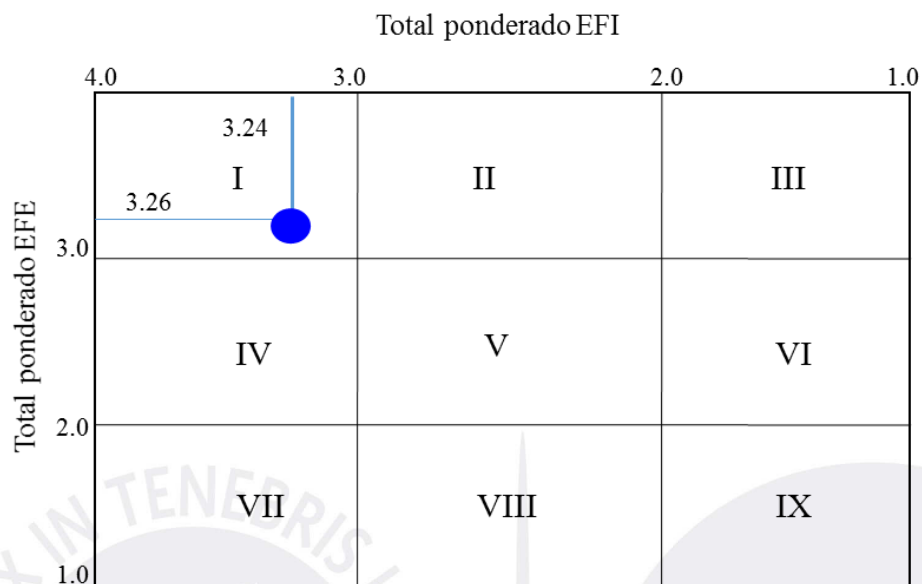


Figura 22. Matriz interna externa de UNACEM.

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E4: Desarrollar los productos de cemento empacado.
- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura.
- E6: Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.
- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.



- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.
- E10: Mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.
- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E15: Capacitar permanentemente al personal.
- E16: Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.
- E18: Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.

### **6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)**

En la matriz gran estrategia, que es la Figura 23, se observa como la empresa UNACEM está en el Cuadrante I, ya que tiene una posición competitiva fuerte. El mercado se ha considerado de rápido crecimiento, en base a datos históricos y a las expectativas, porque la desaceleración del año 2014 se espera que sea temporal y que su efecto haya pasado para el año 2016. Para poder mantenerse en este cuadrante se implementarán las siguientes estrategias:

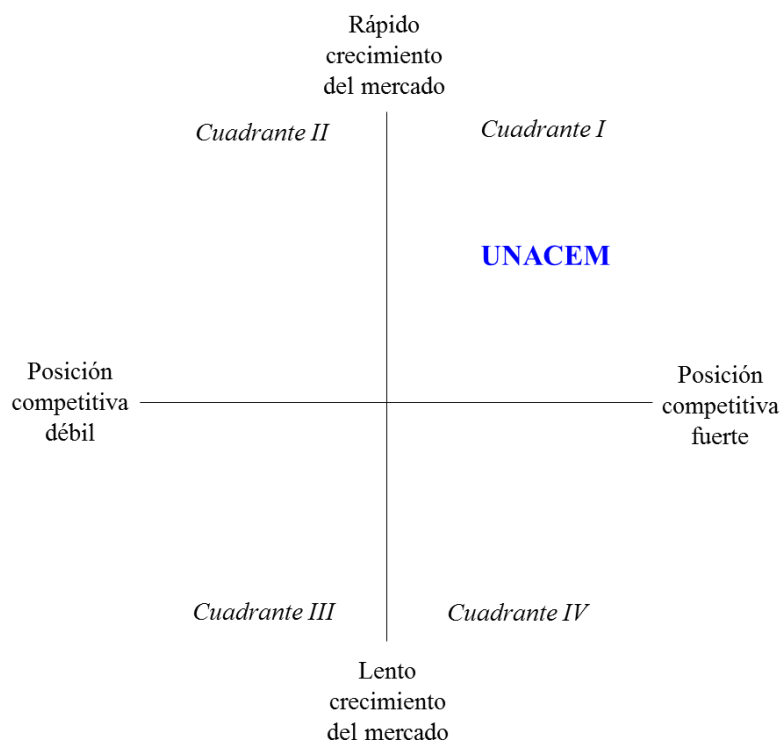


Figura 23. Matriz gran estrategia de UNACEM.

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura
- E6: Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.
- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.
- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.

- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E15: Capacitar permanentemente al personal.
- E16: Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación.
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.
- E18: Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.

#### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Con los resultados de la Matriz FODA, la matriz PEYEA, la BCG, la Interna Externa y la Gran Estrategia se ha preparado la Matriz de Decisión Estratégica. En la Tabla 20 se observa la frecuencia con la que cada estrategia se repite y se decide retener solamente aquellas estrategias que han sido apoyadas por al menos 3 de las herramientas de análisis que se usaron. Por esta razón se pasa a contingencia la estrategia identificada como E10, la cual se refiere a mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación.

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

En la Tabla 21 se presenta la Matriz CPE, donde de una forma cuantitativa se analiza la manera en la que las estrategias contribuyen a que UNACEM aproveche las oportunidades del entorno. Al mismo tiempo se verifica cómo las estrategias llevarán a la empresa a incrementar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. En base a los resultados obtenidos se

decide no implementar aquellas estrategias que obtuvieron un puntaje menor a 5.00, por lo que pasan a contingencia las estrategias identificadas como E10.

Tabla 20

*Matriz de Decisión Estratégica para UNACEM*

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	X	X	X	X	X	5
E2	Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	X	X	X	X	X	5
E4	Desarrollar los productos de cemento empacado	X	X	X	X		4
E5	Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura	X	X	X	X	X	5
E6	Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	X	X		X	X	4
E7	Aumentar la capacidad instalada en Lima	X	X	X	X	X	5
E8	Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	X	X	X	X	X	5
E9	Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	X	X	X	X	X	5
E10	Mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación	X			X		2
E11	Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	X	X	X	X	X	5
E12	Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	X	X	X	X	X	5
E13	Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	X	X	X	X	X	5
E14	Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	X	X	X	X	X	5
E15	Capacitar permanentemente al personal	X	X		X	X	4
E16	Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	X		X	X	X	4
E17	Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	X	X	X	X	X	5
E18	Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes	X	X		X	X	4

Tabla 21

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para UNACEM

	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E18				
	Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento		Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión		Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol		Desarrollar los productos de cemento empacado		Incrementar la cantidad de concretas móviles para ampliar la cobertura		Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad		Aumentar la capacidad instalada en Lima		Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica		Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado		Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur		Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura		Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador		Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocios		Capacitar permanentemente al personal		Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación		Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador		Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes				
Oportunidades	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP				
1 Excelente ubicación geográfica para el comercio en la región Pacífico Sur	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14		
2 Aumento en el crédito al sector privado	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10		
3 Crecimiento sostenido del PBI, incluyendo el del sector construcción	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
4 Infraestructura vial y portuaria insuficiente y en malas condiciones	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18		
3 Mega proyectos del Estado en ejecución como la Línea 2 del Metro o el gaseoducto sur	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36		
6 Estabilidad macroeconómica con evaluación de riesgo país favorable	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
5 TLC y acuerdos para inversiones con países de la región	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14		
6 Crecimiento poblacional, con concentración en Lima	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15		
9 Informalidad asociada con mala calidad	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
10 Amplia disponibilidad de insumos	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
Amenazas																																					
1 Devaluación	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
2 Desaceleración de la inversión privada	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14		
3 Inseguridad	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12		
4 Pocos desarrollos tecnológicos a nivel nacional	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
5 Amenaza de nuevos competidores	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
6 Controles legales estrictos por considerar a la industria del cemento como contaminante	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20		
Fortalezas																																					
1 Gobierno corporativo de buena reputación con directivos y gerente preparado y con experiencia en la industria	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
2 Integración vertical hacia adelante a través de la red Progre-Sol	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20		
3 Atención a clientes por distintos canales de ventas y con diversas marcas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20		
4 Infraestructura que le permite atender la región central del Perú	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24		
5 Puerto para sus propios despachos al extranjero	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15		
6 Más de 70 plantas productoras de concreto, entre fijas y móviles	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12		
7 Empleados calificados, con inversión en capacitación	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24		
8 Certificación ISO de calidad y de seguridad	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28		
9 Programas para minimizar los efectos negativos sobre el ambiente	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21		
10 Incremento de la rentabilidad	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08		
Debilidades																																					
1 Dependencia en la capacidad de compra de la población peruana	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07		
2 No tienen capacidad para financiar obras públicas de gran envergadura	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30		
3 Presencia en el mercado Pacífico Sur es todavía reducida	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32		
Total	2.00		5.94		5.78		6.10		6.16		5.36		4.72		5.68		6.00		6.84		6.60		7.00		4.65		5.90		5.23		5.90		5.50		5.63		

Así mismo, con la MCPE, se establecen las prioridades para la implementación de las estrategias, en función del puntaje obtenido. La estrategia que tiene prioridad, tanto temporal como en asignación de recursos es la E12, articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura. Le sigue la E9, hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.

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

Los resultados de la Tabla 22 corresponden a la Matriz Rumelt. Con esta tabla se ha comprobado que las estrategias evaluadas sí cumplen con los criterios de consistencia, consonancia y factibilidad. Además, se ha evaluado si otorga o no ventaja. Se observa que las 17 estrategias estudiadas sí cumplen con los criterios, por lo que pasan a ser analizadas bajo criterios de ética.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Luego de haber comprobado que las estrategias a implementar sí cumplen con los criterios de consonancia, consistencia y factibilidad, se procede a elaborar la Matriz de Ética, la cual se presenta en la Tabla 23. Estos resultados dan a conocer que todas las estrategias son justas y promueven los derechos, así como también son excelentes para desarrollar ventaja.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias que se retienen son las siguientes:

- E1: Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento.
- E2: Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión.
- E3: Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol.
- E4: Desarrollar los productos de cemento empaçado.
- E5: Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura.

- E6: Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad.
- E7: Aumentar la capacidad instalada en Lima.

Tabla 22

*Matriz de Rumelt para UNACEM*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga		Se acepta
				ventaja	Factibilidad	
E1	Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar los productos de cemento empacado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Aumentar la capacidad instalada en Lima	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Capacitar permanentemente al personal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 23

## Matriz de Ética para UNACEM

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
	Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	Desarrollar los productos de cemento empacado	Incrementar la cantidad de concretas móviles para ampliar la cobertura	Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	Aumentar la capacidad instalada en Lima	Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocios	Capacitar permanente al personal	Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes
<b>Derecho</b>																	
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>																	
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>																	
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E



- E8: Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica.
- E9: Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado.
- E11: Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur.
- E12: Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura.
- E13: Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador.
- E14: Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio.
- E15: Capacitar permanentemente al personal.
- E16: Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación.
- E17: Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador.
- E18: Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.

Mientras que las estrategias de contingencia son:

- E10: Mejorar la calidad de vida de las zonas de influencia, con servicios de salud y de educación.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Ahora que se tiene el listado de las estrategias retenidas, ha llegado el momento de evaluar si estas estrategias contribuyen o no a los Objetivos de Largo Plazo (OLP). En la Tabla 24 se visualiza como cada una de las estrategias conduce al logro de tres objetivos, y

además se observa que todas contribuyen a incrementar el rendimiento por acción, al afectar las ventas o reducir los costos.

### **6.12 Matriz Posibilidades de los Competidores**

Con la Tabla 25 se detallan las potenciales acciones que tomarán los competidores de UNACEM ante la implementación estratégica. Se observa que CEMEX es el competidor con mayor posibilidad de emprender acciones ante las estrategias que se implementen, promocionando sus productos o desarrollando soluciones nuevas como alianzas estratégicas o redes de distribución. Le sigue Cementos Pacasmayo, quien también buscará dar crédito a través de sus ferreterías propias, mientras que Yura se quedará algo rezagado, con menor capacidad de reacción.

### **6.13 Conclusiones**

Con el Proceso Estratégico se diseñaron estrategias para lograr que UNACEM alcance su visión para el año 2025, lo cual se manifestará con el logro de los objetivos de largo plazo. Es por ello que se verificó que las estrategias retenidas y que serán implementadas contribuyan a lograr dichas metas, verificando que sí lo permitirán y por lo tanto son adecuadas. En caso de que no se implementen estas estrategias se pone en riesgo el liderazgo de la organización y su presencia no solo en Perú sino en el mercado del Pacífico sur.

Las estrategias a implementar y que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo son: (a) penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento; (b) emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión; (c) desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol; (d) desarrollar los productos de cemento empacado; (e) incrementar la cantidad de concreteiras móviles para ampliar la cobertura; (f) aumentar la capacidad instalada en Lima; (g) desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica; (h) penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas; (h) hacer alianza estratégica con empresa

extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado; (i) crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur; (j) articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura; .(k) penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio; (l) capacitar permanentemente al personal, (m) hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación, (n) desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador, y (o) incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes.



Tabla 24

## Matriz de Estrategias vs. OLP para UNACEM

Estrategias / OLP	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	En el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/. 2,600 millones	Para el año 2025, UNACEM generará utilidades brutas por S/. 1,225 millones	Para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%	Para el año 2025 UNACEM a través de Hatunsol financiará 10 proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan	Para el año 2025 el 80% de la energía que utilice la empresa será de fuentes no contaminantes como el gas
E1 Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	X	X	X	X		
E2 Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	X		X	X		X
E3 Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	X	X	X	X	X	
E4 Desarrollar los productos de cemento empacado	X	X	X	X	X	
E5 Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura	X	X	X	X	X	
E6 Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	X	X	X	X	X	
E7 Aumentar la capacidad instalada en Lima	X	X	X	X		X
E8 Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	X	X	X	X		
E9 Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	X	X	X	X		
E11 Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	X	X	X	X		
E12 Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	X	X	X	X		X
E13 Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	X	X	X	X	X	X
E14 Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	X	X	X	X		
E15 Capacitar permanentemente al personal	X	X	X	X	X	
E16 Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	X	X	X			
E17 Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	X	X	X	X		
E18 Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes						X

Tabla 25

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de UNACEM*

Estrategias UNACEM	Pacasmayo	Yura	CEMEX
E1 Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	No habrá reacción	Expandirse a Colombia	Incrementar producción y rivalidad en Colombia
E2 Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	Usar emisiones de bonos para captar fondos	Usar emisiones de bonos para captar fondos	Usar emisiones de bonos para captar fondos
E3 Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	Ampliar su red de ferreterías	No habrá reacción	Publicidad para sus productos
E4 Desarrollar los productos de cemento empacado	Publicidad para sus productos	Publicidad para sus productos	Publicidad para sus productos
E5 Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura	No habrá reacción	No habrá reacción	No habrá reacción
E6 Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	No habrá reacción	No habrá reacción	Hacer alianzas similares
E7 Aumentar la capacidad instalada en Lima	No habrá reacción	No habrá reacción	Ampliar capacidad en la zona
E8 Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	Dar financiamiento a clientes finales	No habrá reacción	No habrá reacción
E9 Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	No habrá reacción	No habrá reacción	Hacer alianzas similares
E11 Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	No habrá reacción	No habrá reacción	No habrá reacción
E12 Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	Articular proyectos mixtos	Articular proyectos mixtos	Articular proyectos mixtos
E13 Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	No habrá reacción	No habrá reacción	No habrá reacción
E14 Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	No habrá reacción	No habrá reacción	Continuar con línea similar
E15 Capacitar permanentemente al personal	Capacitación permanente	Capacitación permanente	Capacitación permanente
E17 Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	No habrá reacción	No habrá reacción	No habrá reacción
E18 Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes	No habrá reacción	No habrá reacción	No habrá reacción

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo (OCP) que constituyen hitos o pasos para el logro de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). Estos se muestran agrupados bajo el OLP al cual corresponden.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** En el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/. 2,600 millones. En el año 2014, las ventas fueron de S/.1, 883 millones.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1):** Las marcas de cemento andino tendrán una recordación espontánea del 50% de su mercado objetivo en el año 2017, subiendo al 60% en el año 2020, luego al 70% en el año 2022 y al 75% en el año 2025. No se conoce cuál es el margen de recordación actual, pero de acuerdo a un sondeo sin base estadística, realizado por los investigadores no llega al 40%.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2):** El sistema de financiamiento Hatunsol crecerá en 50% al año durante el período 2016-20187, para luego incrementar en 40% entre los años 2019-2022 y 30% por año en el período 2023-2025. Se conoce que para el año 2010 se habían otorgado 600 créditos, mostrando un crecimiento del 100% con respecto al año anterior.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3):** Las ventas de UNACEM en el año 2017 serán de S/.2,050 millones, para subir a S/.2,200 millones en el año 2020 y a S/.2,450 millones en el 2023, para llegar a S/. 2,600 millones en el 2025. En el año 2014, las ventas fueron de S/.1,883 millones
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4):** Las ventas de cemento embolsado crecerán a una tasa anual promedio del 3.5% durante el período 2016-2025. En el año 2014, las ventas del cemento en esta presentación representaron el 74% del total, lo cual equivale a S/.1, 393 millones, creciendo en 2.8% durante ese año.

- **Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5):** La producción de cemento en Chile se incrementará en 10% al año, durante el período 2016-2020 y luego en 7% anual para el período 2021-2025. En el año 2014 se adquirió esta empresa cementera.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025, UNACEM generará utilidades brutas por S/. 1,225 millones. A partir de las utilidades del año 2014 que fueron de S/. 831 millones.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** La utilidad bruta será de S/. 925 millones en el año 2018, para luego subir a S/. 1,065 millones en el 2021, y a S/. 1,225 millones para el año 2025. Todo esto a partir de las utilidades netas del año 2014, que ascendieron a S/. 831 millones.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** Incrementar la red de ferreterías independientes Progre-Sol a 300 tiendas en el año 2017, luego elevarlo a 350 tiendas para el año 2021 y a 400 para el 2025. En el año 2014 había en el Perú 280 tiendas Progre-Sol, donde se presta atención directa a los clientes, con asesoría para su construcción.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Los ingenieros civiles de Hatunsol habrán asesorado en técnicas de construcción a un total de 4,800 familias en el año 2018, creciendo a 6,400 en el 2021 y a 8,000 en el año 2025. Para mediados del 2015 se habían asesorado a 4,000 familias.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%. En el año 2014 este indicador alcanzó el 8.0%.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Mantener un crecimiento máximo del 2.5% al año en los gastos operativos, durante el período 2016-2025. En el año 2014 los gastos operativos sumaron S/.239 millones.

- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** El índice de endeudamiento será de máximo el 55% en el año 2018, pasando a ser 54% en el 2021 y llegando a 52.5% en el 2025. Al finalizar el año 2014 el índice de endeudamiento fue 56.7%.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** Lograr que los costos financieros disminuyan, ubicándose en S/.148 millones en el 2018, luego S/.145 millones en el año 2021, pasando a S/.140 millones para el año 2025. Durante el 2014 los costos financieros totalizaron S/.153 millones.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2025 UNACEM a través de Hatunsol financiará 10 proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** Al Año 2020 se firmara un convenio con pro-inversión para participar a través del financiamiento Hatunsol en proyectos de inversión pública y/o privada relacionados a educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.
- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Al 2025 habrá financiado S/.50'000,000.00 en materiales para los proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones. El financiamiento al 2017 será de S/.17'000,000.00, Al 2020 el financiamiento se incrementara en S/.34'000,000.00, logrando su objetivo en el 2025.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan. Para el año 2015 no se publicaban datos de la satisfacción de los clientes, sin embargo, se conoce que el cemento fabricado en el Perú cumplía cabalmente con las Normas Técnicas Peruanas, que establecen un nivel de calidad mínimo.



- **Objetivos de corto plazo 5.1 (OCP5.1):** Mantener la certificación ISO 9001 actualizada todos los años del período 2016-2025. Para el año 2015, UNACEM ya contaba con esta certificación de calidad.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2):** Durante el año 2017 se lograrán al menos cinco mejoras en productos y/o procesos, gracias a un sistema de retroalimentación y aprendizaje de la organización; luego se tendrán ocho mejoras en el año 2020 y 12 en el 2025. En el 2015, la empresa cuenta con retroalimentación, propia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, pero se desconoce si esta retroalimentación conduce o no a la mejora continua.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Para el año 2025 el 80% de la energía que utilice la empresa será de fuentes no contaminantes como el gas. En el año 2015, UNACEM utilizaba gas natural solamente en su planta de Atocongo, reemplazando parcialmente el carbón como fuente de energía, lo cual le había permitido reducir en un 25% las emisiones de gases de efecto invernadero durante el proceso de producción.

- **Objetivos de corto plazo 6.1 (OCP6.1):** Lograr que en el año 2019 el 50% de la energía usada en todas las plantas de UNACEM provenga de gas natural u otras fuentes no contaminantes, incrementándose al 60% en el 2022 y al 80% en el año 2025. Se tiene como punto de partida que en el año 2015 solamente en la planta de Atocongo se utiliza gas, pero no abastecía el 100% de la operación en dicha planta.
- **Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2):** En el año 2020 el 50% de los vehículos de la empresa funcionarán con GLP o GNV, aumentando al 60% en el año 2022 y al 70% en el 2025. Para el 2015 no se utilizaba esta fuente energética para vehículos.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 26 se muestran los recursos que UNACEM requiere para lograr sus objetivos de corto plazo (OCP). Dentro de estos recursos se observa la necesidad de fondos para cubrir aspectos como la contratación de medios publicitarios, el pago de personal y el incremento de capacidad instalada, entre otros. También se ha contemplado la contratación de Expertos, ya sea en recursos humanos, auditores o en publicidad y marketing, ya que se reconoce la necesidad de contar con los mejores profesionales del mercado para alcanzar el éxito.



Tabla 26

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de UNACEM

OLP	OCP	Recursos	
OLP1 En el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/. 2,600 millones	OCP1.1	Las marcas de cemento andino tendrán una recordación espontánea del 50% de su mercado objetivo en el año 2016-2017, subiendo al 60% en el año 2019-2020, y luego al 70% en el año 2020-2022 y al 75% en el año 2025	Expertos en publicidad y marketing, medios de difusión, fondos para financiar campañas de publicidad
	OCP1.2	El sistema de financiamiento Hatunsol crecerá en 50% al año durante el período 2016-2018, para luego incrementar en 40% entre los años 2019-2022 y 30% por año en el período 2023-2025	Alianza estratégica con entidad financiera (Scotiabank), analistas financieros, telecomunicaciones, expertos en publicidad y marketing, medios de difusión, ingenieros civiles
	OCP1.3	Las ventas de UNACEM en el año 2017 serán de S/.2,050 millones, para subir a S/.2,200 millones en el año 2020 y a S/.2,450 millones en el 2023, para llegar a S/. 2,600 millones en el 2025	Equipo de ventas, bases de datos, red de contacto de clientes corporativos, red de transporte para distribución, infraestructura productiva, todo el personal de la empresa
	OCP1.4	Las ventas de cemento embolsado crecerán a una tasa anual promedio del 3.5% durante el período 2016-2025	Equipo de ventas, bases de datos, red de transporte para distribución, infraestructura productiva, todo el personal de la empresa
	OCP1.5	La producción de cemento en Chile se incrementará en 10% al año, durante el período 2016-2020 y luego en 7% anual para el período 2021-2025	Inversión económica para optimizar el uso de capacidad instalada, infraestructura productiva, todo el personal de la empresa en Chile, alta gerencia, medios de comunicación
OLP2 Para el año 2025, UNACEM generará utilidades brutas por S/. 1,225 millones	OCP2.1	La utilidad bruta será de S/. 925 millones en el año 2018, para luego subir a S/. 1,065 millones en el 2021 y a S/. 1,225 millones para el año 2025	Personal de toda la empresa y en especial del área de producción, procesos establecidos, insumos, equipos, transporte, contadores, auditores, software, bases de datos, presupuestos
	OCP2.2	Incrementar la red de ferreterías Progre-Sol a 300 tiendas en el año 2017, luego elevarlo a 350 tiendas para el año 2021 y a 400 para el 2025	Franquiciados con infraestructura apropiada, asesores de marca, equipamiento de ferreterías, red de transporte para distribución, administradores y personal para las ferreterías, materiales para inventario y abastecimiento, personal de la empresa para asesoría y control
	OCP2.3	Los ingenieros civiles de Hatunsol habrán asesorado en técnicas de construcción a un total de 4,800 familias en el año 2018, creciendo a 6,400 en el 2021 y a 8,000 en el año 2025	Ingenieros civiles, telecomunicaciones, materiales, transporte, volantes impresos, expertos en marketing y publicidad, medios de difusión, presupuesto para medios y para personal
OLP3 Para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%	OCP3.1	Mantener un crecimiento máximo del 2.5% al año en los gastos operativos, durante el período 2016-2025	Auditores y contadores, software contable, analistas y registradores de operación, presupuestos, alta gerencia
	OCP3.2	El índice de endeudamiento será de máximo el 55% en el año 2018, pasando a ser 54% en el 2021 y llegando a 52.5% en el 2025	Alta gerencia, bonos, Bolsa de Valores de Lima, entidades financieras varias, auditores y contadores
	OCP3.3	Lograr que los costos financieros disminuyan, ubicándose en S/.148 millones en el 2018, luego S/.145 millones en el año 2021, pasando a S/.140 millones para el año 2025	Alta gerencia, bonos, Bolsa de Valores de Lima, entidades financieras varias, auditores y contadores
OLP4 Para el año 2025 UNACEM a través de Hatunsol financiará 10 proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	OCP4.1	Al Año 2020 se firmara un convenio con pro-inversión para participar a través del financiamiento Hatunsol en proyectos de inversión pública y/o privada relacionados a educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	Personal de toda la empresa y en especial la alta gerencia, BVL, red de distribución, insumos, equipos, transporte, contadores, auditores, software, bases de datos, presupuestos, contadores, auditores
	OCP4.2	Al 2025 habrá financiado S/.50'000,000.00 en materiales para los proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones. El financiamiento al 2017 será de S/.17'000,000.00, Al 2020 el financiamiento se incrementara en S/.34'000,000.00, logrando su objetivo en el 2025.	Directores, Gerente General, auditores, contadores, BVL, entidades financieras
OLP5 Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan	OCP5.1	Mantener la certificación ISO 9001 actualizada todos los años del período 2016-2025	Consultores en ISO 9001, empresa certificadora autorizada, sistema de registro, todo el personal, horas para capacitación
	OCP5.2	Durante el año 2017 se lograrán al menos cinco mejoras en productos y/o procesos, gracias a un sistema de retroalimentación y aprendizaje de la organización; luego se tendrán ocho mejoras en el año 2020 y 12 en el 2025	Sistema de registro y análisis de las mejoras sugeridas por los empleados, capacitación para empleados, mecanismos de innovación e implementación, tecnología
OLP6 Para el año 2025 el 80% de la energía que utilice la empresa será de fuentes no contaminantes como el gas	OCP6.1	Lograr que en el año 2019 el 50% de la energía usada en todas las plantas de UNACEM provenga de gas natural u otras fuentes no contaminantes, incrementándose al 60% en el 2022 y al 80% en el año 2025	Infraestructura para transporte, almacenamiento y quema de gas, personal especializado en este recurso energético, equipos compatibles, equipos para medición de emanaciones de gas, programa de seguridad para los empleados
	OCP6.2	En el año 2020 el 50% de los vehículos de la empresa funcionarán con GLP o GNV, aumentando al 60% en el año 2022 y al 70% en el 2025	Vehículos con sistema para este uso de combustible, construcción de grifo de gas en instalaciones de la empresa, personal especializado en este recurso energético, depósitos y tuberías de transporte de gas, equipos para medición de emanaciones de gas, programa de seguridad para los empleados

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se han desarrollado para la UNACEM se presentan a continuación, y luego en la Tabla 27 se asocian estas políticas con las estrategias retenidas:

- Política 1 (P1): Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés.
- Política 2 (P2): Ofrecer productos de alta calidad, acordes a las necesidades de los clientes.
- Política 3 (P3): Orientar las acciones de la empresa a producir retornos positivos en la sociedad.
- Política 4 (P4): Identificar y contratar a los proveedores en base a criterios técnicos y profesionales.
- Política 5 (P5): Apoyar la competencia leal.
- Política 6 (P6): Cumplir la ley, actuando de forma objetiva e independiente.
- Política 7 (P7): Promover la transparencia en los procesos y procedimientos.
- Política 8 (P8): Hacer uso eficiente de los recursos.

### 7.4 Estructura de UNACEM

La estructura actual de la empresa está altamente estructurada, con jerarquías claras. Lo que se propone es la incorporación de las plantas productoras que se han adquirido en Chile y en Colombia, así como la de Ecuador, pero con una integración horizontal, como se aprecia en la Figura 24. Así mismo se ha creado una unidad de exportaciones, como red de distribución.

Tabla 27

*Políticas de UNACEM Asociadas a las Estrategias*

Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1 Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	X	X	X	X	X	X	X	X
E2 Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	X					X	X	X
E3 Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	X	X	X		X	X	X	X
E4 Desarrollar los productos de cemento empacado		X			X	X	X	X
E5 Incrementar la cantidad de concreteras móviles para ampliar la cobertura		X			X	X	X	X
E6 Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	X	X	X	X	X	X	X	X
E7 Aumentar la capacidad instalada en Lima	X		X	X	X	X	X	X
E8 Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica		X			X	X	X	X
E9 Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	X		X		X	X	X	
E11 Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	X		X		X	X	X	
E12 Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	X		X		X	X	X	
E13 Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	X	X	X	X	X	X	X	X
E14 Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	X	X		X	X	X	X	X
E15 Capacitar permanentemente al personal	X	X	X	X	X	X	X	X
E16 Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	X		X				X	X
E17 Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	X	X			X	X	X	X
E18 Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes	X		X			X		X

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

UNACEM tiene una unidad de responsabilidad social empresarial (RSE) la cual tiene como meta que el impacto de la empresa en la sociedad sea positivo. Esto incluye la relación con las comunidades, así como la implementación de innovaciones para hacer el proceso menos contaminante, para ello también se supervisarán las actividades de los proveedores. El énfasis estará en la reducción de emisión de micro partículas que pueden llegar a generar enfermedades respiratorias.

A nivel de comunidad, UNACEM contribuye con el desarrollo social al financiar proyectos de autoconstrucción, pero sobre todo al proveer asistencia técnica a través de ingenieros civiles. Con esto se busca que las viviendas construidas sean más seguras, cuidando la vida de los peruanos. En la región Pacífico Sur se cumple con brindar al mercado un cemento de alta calidad, brindando también concreto.

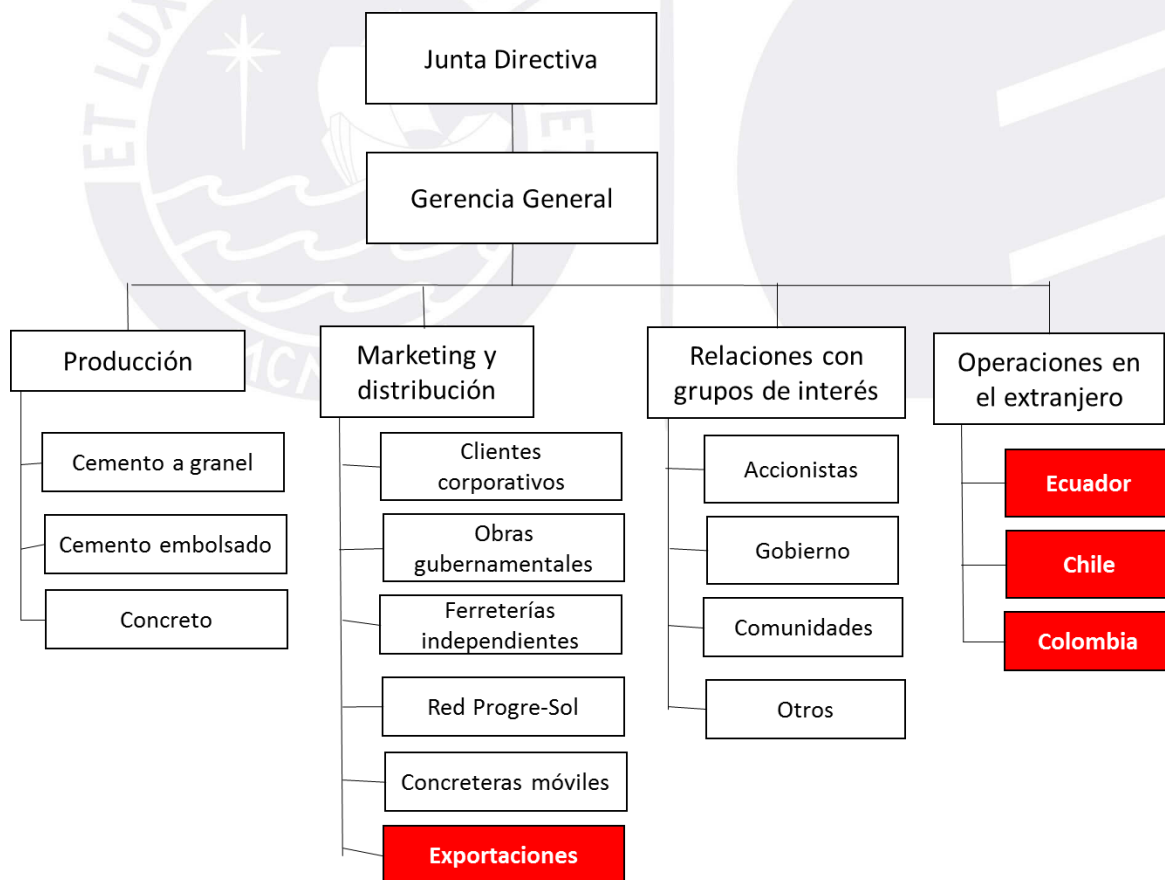


Figura 24. Estructura diseñada para UNACEM.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

La principal ventaja de UNACEM es que el personal que trabaja en la empresa ha pasado por un proceso de inducción, luego de haber sido rigurosamente seleccionado. En la actualidad, el personal contratado posee todos los beneficios legales que le corresponde y está contratado de forma indefinida. Con lo cual se busca generar lealtad hacia la organización, minimizando la rotación de personal. Además, se contempla un programa de capacitación continua, pues se entiende que es necesaria la actualización. Esto se complementará con un sistema de comunicación que permita difundir mensajes en todos los niveles de la organización.

## **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio se inicia con la definición de una necesidad real y profunda de que se haga dicho cambio. Esto se logra difundiendo las razones que han motivado el desarrollo de este plan estratégico, mostrando los cambios que se pretenden lograr y con ello los beneficios que se obtendrán. Luego, es necesario obtener el respaldo suficiente dentro de la organización, para lo cual el Gerente General armará un equipo de líderes dentro de la organización, los cuales comunicarán el mensaje y guiarán a los equipos de trabajo a través de todo el proceso de implementación.

El proceso de cambio dentro de UNACEM se hará en tres etapas, las cuales fueron propuestas por Kurt Lewin en la década de los 50 (Bargal, Gold & Lewin, 1992):

1. Descongelamiento: Motivar y preparar a todos los colaboradores para que estén dispuestos a cambiar, identificando la necesidad de hacerlo. En el caso de UNACEM esta etapa será consecuencia de una decisión consciente de la alta gerencia.

2. Implementación del nuevo comportamiento: Se incorpora el presente plan estratégico, lo que implica un cambio de la estructura organizacional y se implementan las estrategias diseñadas y retenidas.
3. Congelamiento: Una vez que se ha logrado la acogida de este plan estratégico, es necesario congelar los comportamientos de apoyo al mismo. Esto contempla la fijación de la visión y la misión, asegurándose que todas las conductas se ajusten al código de ética y a las políticas desarrolladas.

### **7.8 Conclusiones**

Se concluye que es necesario establecer objetivos de corto plazo, los cuales marcan el camino para el logro de los OLP. Estos OCP contemplan distintos aspectos, como la completa contratación del personal, el incremento en ventas o el control de los costos. Es así que ahora se tienen metas numéricas para llevar un control de la implementación de este plan estratégico. Pero su implementación solo será posible con el establecimiento de una nueva estructura organizacional, ya que es la única forma de lograr hacer las cosas diferentes. Todo esto con el apoyo de un recurso humano que tiene las competencias requeridas para desempeñar sus cargos y está motivado.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

El control estratégico se basa en dos aspectos, primero se tiene a las estrategias que se están implementando y en segundo lugar, se evalúan los resultados obtenidos (Schendel & Hofer, 1979). Es así que dentro de la evaluación estratégica el fin es conocer si la implementación estratégica está llevando a UNACEM a lograr los objetivos planteados o no. Para ello se ha desarrollado un Tablero de Control Balanceado, que se presenta en el siguiente punto y que cubre las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) clientes, (c) procesos y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno es aquella que permite evaluar la capacidad que tiene la organización de retroalimentarse y aprender de las experiencias previas (D'Alessio, 2013), las cuales deben llevar a mejoras. Para UNACEM se ha desarrollado un indicador que mide la capacidad de la empresa para retroalimentarse y utilizar esa información para generar una mejora continua, ya sea en los productos o en los procesos. Así mismo, se busca medir la capacidad que tiene de mejorar sus procesos, analizándolos dentro de la perspectiva de las normas ISO 9001 que ya han sido implementadas en la empresa.

#### 8.1.2 Procesos

El objetivo de la empresa es satisfacer a sus clientes, pero esto se logra a través de la realización de los procesos, en los cuales no solo hay que ser efectivos para alcanzar los objetivos sino también eficientes, en el uso de los recursos. Los indicadores que se han desarrollado para UNACEM, dentro de la perspectiva de los procesos son: (a) porcentaje de incremento de producción en Chile y (b) cantidad de ferreterías en la red de distribución.

### **8.1.3 Clientes**

Como se ha mencionado el objetivo de la empresa es la satisfacción de sus clientes, por lo que los resultados de toda operación y de la integración de los recursos se mide en esta perspectiva, desde la visión de los clientes. Es por esto que se establecen los siguientes indicadores para la perspectiva de los clientes: (a) porcentaje de recordación de marca, (b) porcentaje de crecimiento de Hatunsol, (c) número de asesorías técnicas brindadas a clientes, y (d) ventas anuales, entre otros.

### **8.1.4 Financiera**

Finalmente, se llega a la perspectiva financiera, donde se mide la capacidad de la empresa para atender los requerimientos de sus accionistas, considerando en este caso que UNACEM es una empresa de capital abierto, que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima. Es por ello que sus resultados financieros influyen directamente en el precio de la acción, así como en la posibilidad de colocación de sus bonos. Los indicadores que se han establecido dentro de la perspectiva financiera son el índice de endeudamiento y los costos financieros, así como la utilidad bruta, entre otros.

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

Con el Tablero de Control Balanceado se propone una herramienta que permitirá realizar la evaluación estratégica de una forma estandarizada en cada período, midiendo siempre los mismos indicadores. Con el desarrollo de la Tabla 28 se ha propuesto un indicador por cada objetivo de corto plazo, los cuales deberán medirse anualmente, en el período 2015-2025. Si se diera el caso de que algún valor obtenido no se ajusta al esperado, entonces deberán diseñarse e implementarse medidas correctivas, para que no se ponga en riesgo la consecución de los objetivos de largo plazo.

Tabla 28

## Tablero de Control Balanceado UNACEM

OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	
OCP5.2	Durante el año 2017 se lograrán al menos cinco mejoras en productos y/o procesos, gracias a un sistema de retroalimentación y aprendizaje de la organización; luego se tendrán ocho mejoras en el año 2020 y 12 en el 2025	Capacidad de retroalimentarse	Cantidad de mejoras en productos y/o procesos	Cantidad
OCP5.1	Mantener la certificación ISO 9001 actualizada todos los años del período 2016-2025	Cantidad de acciones correctivas emprendidas en función del análisis y revisión de procesos	¿Se desarrollan los procesos acordes a la estandarización establecida en ISO 9001 o no? En caso de desvío la empresa contabilizar las acciones correctivas diseñadas e implementadas	Cantidad
OCP1.5	La producción de cemento en Chile se incrementará en 10% al año, durante el período 2016-2020 y luego en 7% anual para el período 2021-2025	Porcentaje de incremento de producción en Chile	(Producción de cemento en Chile año actual / Producción de cemento en Chile año previo -1)*100	%
OCP2.2	Incrementar la red de ferreterías Progre-Sol a 300 tiendas en el año 2017, luego elevarlo a 350 tiendas para el año 2021 y a 400 para el 2025	Cantidad de ferreterías en la red de distribución	Conteo de la cantidad de ferreterías en la red de distribución	Cantidad
OCP6.1	Lograr que en el año 2019 el 50% de la energía usada en todas las plantas de UNACEM provenga de gas natural u otras fuentes no contaminantes, incrementándose al 60% en el 2022 y al 80% en el año 2025	Porcentaje de energía que proviene de fuentes no contaminantes	Energía proveniente de fuentes no contaminantes / Energía total utilizada	%
OCP6.2	En el año 2020 el 50% de los vehículos de la empresa funcionarán con GLP o GNV, aumentando al 60% en el año 2022 y al 70% en el 2025	Porcentaje de vehículos que usan GLP o GNV	Vehículos que utilizan GLP o GNV / Flota total de vehículos	%
OCP1.1	Las marcas de cemento andino tendrán una recordación espontánea del 50% de su mercado objetivo en el año 2016/2017, subiendo al 60% en el año 2019/2020, y luego al 70% en el año 2020/2022 y al 75% en el año 2025	Porcentaje de recordación de marca	Personas que de manera espontánea recordaron alguna marca de UNACEM / Total encuestados	%
OCP1.2	El sistema de financiamiento Hatunsol crecerá en 50% al año durante el período 2016-2018, para luego incrementar en 40% entre los años 2019-2022 y 30% por año en el período 2023-2025	Porcentaje de crecimiento de Hatunsol	(Monto de créditos otorgado año actual / Monto de créditos otorgado año previo -1)*100	%
OCP1.3	Las ventas de UNACEM en el año 2017 serán de S/.2,050 millones, para subir a S/.2,200 millones en el año 2020 y a S/.2,450 millones en el 2023, para llegar a S/. 2,600 millones en el 2025	Ventas anuales	Monto de ventas anuales	S/.
OCP2.3	Los ingenieros civiles de Hatunsol habrán asesorado en técnicas de construcción a un total de 4,800 familias en el año 2018, creciendo a 6,400 en el 2021 y a 8,000 en el año 2025	Número de asesorías técnicas brindadas	Conteo de la cantidad de asesorías técnicas brindadas	Cantidad
OCP3.3	Lograr que los costos financieros disminuyan, ubicándose en S/.148 millones en el 2018, luego S/.145 millones en el año 2021, pasando a S/.140 millones para el año 2025	Índice de satisfacción de los clientes	(Clientes satisfechos / Total de clientes -1)*100	%
OCP2.1	La utilidad bruta será de S/. 925 millones en el año 2018, para luego subir a S/. 1,065 millones en el 2021 y a S/. 1,225 millones para el año 2025	Utilidades brutas	Monto de utilidades brutas anuales	S/.
OCP3.1	Mantener un crecimiento máximo del 2.5% al año en los gastos operativos, durante el período 2016-2025	Porcentaje de empleados que conocen el presupuesto de su área	Empleados que conocen el presupuesto / Total de empleados	%
OCP3.2	El índice de endeudamiento será de máximo el 55% en el año 2018, pasando a ser 54% en el 2021 y llegando a 52.5% en el 2025	Índice de endeudamiento	Deuda total / Activos totales	%
OCP3.3	Lograr que los costos financieros disminuyan, ubicándose en S/.148 millones en el 2018, luego S/.145 millones en el año 2021, pasando a S/.140 millones para el año 2025	Costos financieros	Monto generado de costos financieros anuales	S/.
OCP4.1	Al Año 2020 se firmara un convenio con pro-inversión para participar a través del financiamiento Hatunsol en proyectos de inversión pública y/o privada relacionados a educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	Costos financieros	S/ Invertidos / S/.50'000,000.00	%
OCP4.2	Al 2025 habrá financiado S/.50'000,000.00 en materiales para los proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones. El financiamiento al 2017 será de S/.17'000,000.00, Al 2020 el financiamiento se incrementara en S/.34'000,000.00, logrando su objetivo en el 2025.	Costos financieros	Monto de financiamiento al 31 de diciembre de cada año	S/.

### 8.3 Conclusiones

Se concluye que el Tablero de Control Balanceado es la herramienta apropiada para llevar a cabo la evaluación estratégica, que es un proceso continuo y conjunto a la implementación de las estrategias, ya que se desea conocer si las mismas van dando los resultados esperados o no. Dentro del Tablero se incluyeron indicadores para cada uno de los objetivos de corto plazo y con su medición anual se conocerá si dicho objetivo se está logrando o no. Pero esta evaluación no se debe ver como el punto final en el proceso estratégico sino como un nuevo punto de partida, ya que da la pauta sobre lo que se está haciendo bien y sobre lo que requiere de mejoras.



## Capítulo IX: Competitividad de UNACEM

### 9.1 Análisis Competitivo de UNACEM

La industria cementera en el Perú es un oligopolio de tres grupos que se reparten el mercado nacional. Estos grupos son: (a) Grupo UNACEM, integrado por Cementos Lima, Cementos Andinos y Caliza Inca, con área de influencia en el centro del país; (b) el grupo Gloria, que es Cementos Yura y Cementos Sur, teniendo su área de influencia al sur del país; y (c) el grupo Hochschild, Cementos Pacasmayo y Cementos Selva, con área de influencia en el Norte del país. Dentro de estos tres grupos, UNACEM es la que tiene el liderazgo del mercado, tanto en capacidad instalada como en ventas (Bendezú, Court, Miyahira & Rojas, 2013).

Esta es una industria relacionada con la situación económica y vinculada a la industria de la construcción. Esto benefició su crecimiento desde finales de los años 90, pero en el 2014 experimentó por primera vez un crecimiento muy moderado, afectando las proyecciones, ya que en los próximos años se espera el mismo comportamiento. Pero aún ante esta situación, la competencia no se ha incrementado porque cada empresa se limita a un área de influencia diferente, ya que el costo del transporte es un factor clave en el precio final al cliente. Lo que sí ha logrado hacer UNACEM es enfocarse en el segmento de la autoconstrucción, al cual le ofrece productos especiales como Hatunsol, y comercializa a través de la red de ferreterías propias Progre-Sol.

Los factores que mueven a esta industria, afectando la competitividad de la empresa son: (a) variaciones en los precios de energía y combustible, ante lo cual UNACEM cuenta con sus propias plantas generadoras; (b) aceleración y/o desaceleración del sector construcción, por lo que se han enfocado en su ampliación internacional y en el segmento de la autoconstrucción; y (c) políticas del Estado en construcción de infraestructura, en cuyo caso la empresa se ve afectada por la disminución en la inversión pública.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de UNACEM

Las ventajas competitivas que se han identificado son las siguientes

- Capacidad instalada: Lo que le permite tener el liderazgo nacional, con tecnología de punta. Aquí también se incluyen las concretas móviles para atender al mercado, colocando su cemento.
- Producción energética: Para controlar sus costos y restar la dependencia en proveedores externos, así como la volatilidad de los precios del combustible o energía.
- Red de distribución propia: Se tienen redes para atender a los distintos segmentos, las que incluyen a las ferreterías Progre-Sol.
- Atención al Estado: A las obras que hasta la actualidad se han desarrollado se le sumarán más, debido a las alianzas estratégicas para atender grandes obras públicas, así como el desarrollo de proyectos de inversión mixta.
- Presencia internacional: Con lo cual se reduce la dependencia en la situación económica de un solo país, diversificando el riesgo.

## 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de UNACEM

Alrededor de UNACEM existe un clúster, que incluye las empresas proveedoras de energía eléctrica, las cuales forman parte del mismo grupo empresarial. A esto se le añade los proveedores de bolsas y de maquinaria, como fajas transportadoras y vehículos. Luego de la producción se cierra el círculo con una red de distribución amplia, que incluye vehículos de transporte, máquinas concretas y ferreterías, tanto propias como independientes. Lo que hace que este conjunto de empresas, con sus productos y servicios, constituya un clúster es en primer lugar su ubicación geográfica ya que se han establecido para atender a la población del centro del Perú. En segundo lugar está que todos contribuyen a que el cemento sea producido y a que llegue al cliente final, ya sea a granel, embolsado o en forma de concreto.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

La producción y comercialización de cemento es un negocio de alto volumen y bajo costo unitario, por lo que un aspecto esencial del clúster son los bajos precios de transferencia. Es así que por ejemplo la energía tiene que ser suministrada a un costo menor que el de mercado, ya que en caso contrario convendría más comprarla a un tercero. En el caso de la maquinaria y equipos, los proveedores tienen que brindar disponibilidad, buenos precios y alta calidad.

En general, los aspectos estratégicos que unen a estos entes son las alianzas de largo plazo, con beneficios para todos. Así como el objetivo común de contribuir al desarrollo nacional, incrementando la rentabilidad para los accionistas. Además, la ubicación geográfica es clave para el éxito.

#### **9.5 Conclusiones**

UNACEM tiene una posición competitiva fuerte dentro de la industria del cemento, al ser líder nacional en la producción de cemento. Tiene ventaja competitiva, la cual ha logrado a través de una gran infraestructura, que ha crecido a través de los años, y con un equipamiento de tecnología de punta. Para lograr su ventaja ha diseñado diversos servicios como el de Hatunsol, expandiendo su mercado y también cuenta con una red propia de ferreterías. Todo esto se ha implementado con el desarrollo de un clúster, que comprende desde la producción de energía para la operación hasta que el producto llega al consumidor final, ya sean familias, empresas constructoras o el Estado.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

D'Alessio (2013) propuso el Plan Estratégico Integral como una herramienta para comprobar que el plan estratégico que se ha diseñado está totalmente alineado. En la Tabla 29 se observa como los objetivos de largo plazo diseñados llevan a la organización a alcanzar su visión, donde las estrategias constituyen el camino para lograrlo. Todo esto dentro del marco de las políticas, los valores y el código de ética.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales a las que se ha llegado al completar el Plan Estratégico 2015-2025 para UNACEM son las siguientes:

1. Es necesario implementar este plan estratégico de forma inmediata, siendo la herramienta para fortalecer su liderazgo en producción y ventas a nivel nacional, así como para consolidarse en América del Sur. Dentro de este documento se han establecido los objetivos a lograr en el año 2025 y las estrategias que tienen que implementarse.
2. UNACEM es una empresa productora de cemento y concreto, y de la investigación realizada se conoce que tiene como fortalezas un gobierno corporativo con buena reputación, junto con una integración vertical hacia adelante, a través de una red de ventas de materiales y financiamiento, lo cual le ha permitido crecer. Se encontró que esto le permite atender a distintos clientes, con productos de alta calidad, al contar con certificación ISO 9001. También invierten de manera constante en la formación de su personal y buscan métodos para reducir cada vez más su impacto sobre el medio ambiente.
3. Considerando la situación actual, se ha desarrollado una visión de la empresa para el año 2025, proponiendo que se convierta en líder de la región Pacífico Sur,



Tabla 29

Plan Estratégico Integral UNACEM

Visión							
Al 2025, ser líderes en ventas de cemento y Clinker con procesos de alta calidad, dentro de la región Pacífico Sur de América Latina, generando alto rendimiento sobre el patrimonio, a través del incremento de las ventas y utilidades, tanto a nivel nacional como en el extranjero, desarrollando reservas para el futuro, de manera socialmente responsable.							
Intereses del Sector: (1) Liderazgo en la producción y comercialización de cemento; (2) presencia en mercados extranjeros; (3) satisfacción de clientes; (4) valor para accionistas		Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contraluz de intereses, la conservación de los enemigos	
	En el año 2025, UNACEM tendrá ventas por S/. 2,600 millones	Para el año 2025, UNACEM generará utilidades brutas por S/. 1,225 millones	Para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%	Para el año 2025 UNACEM a través de Hatunsol financiará 10 proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan	Lograr que en el año 2025, el 100% de los clientes directos se encuentre satisfecho con los productos y servicios que se entregan	
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
E1 Penetrar el mercado de Colombia, a través de varias plantas productoras de cemento	X	X		X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E2 Emitir los bonos que han sido autorizados para financiar la expansión	X	X		X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E3 Desarrollar la distribución, ampliando la red de ferreterías Progre-Sol	X		X	X	X		P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E4 Desarrollar los productos de cemento empacado	X		X	X	X		P2: Ofrecer productos de alta calidad. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E5 Incrementar la cantidad de concretas móviles para ampliar la cobertura	X		X	X	X		P2: Ofrecer productos de alta calidad. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E6 Integrarse verticalmente hacia atrás, continuando con la producción de electricidad	X	X	X		X	X	P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E7 Aumentar la capacidad instalada en Lima	X		X	X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E8 Desarrollar el mercado de Hatunsol, ampliando la cartera de clientes y la cobertura geográfica	X		X	X			P2: Ofrecer productos de alta calidad. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E9 Hacer alianza estratégica con empresa extranjera para el desarrollo de mega proyectos del Estado	X		X	X			P2: Ofrecer productos de alta calidad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
Misión: Satisfacer la demanda de los proyectos de infraestructuras nacionales e internacionales, así como el consumo individual de construcción, a través de la producción, distribución y financiamiento de cemento y Clinker, complementando con la producción de electricidad, con procesos modernos para obtener alta calidad a precios competitivos. Contribuyendo al desarrollo de los colaboradores, así como a la mejora en la calidad de vida de las comunidades, creando valor para los accionistas, de una manera socialmente responsable							
E11 Crear un centro de búsqueda y captación de proyectos en la región Pacífico Sur	X	X		X			P2: Ofrecer productos de alta calidad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E12 Articular proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura	X			X			P2: Ofrecer productos de alta calidad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E13 Aumentar la capacidad instalada en Chile y en Ecuador	X	X	X	X	X	X	P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E14 Penetrar el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, con una nueva línea de negocio	X			X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E15 Capacitar permanentemente al personal	X	X	X	X	X	X	P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E16 Hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación	X	X	X	X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E17 Desarrollar el servicio Hatunsol en Ecuador	X		X	X			P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P2: Ofrecer productos de alta calidad. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P4: Identificar y contratar a proveedores, en base a criterios técnicos y profesionales. P5: Apoyar la competencia local. P6: Cumplir la ley. P7: promover la transparencia en los procesos y procedimientos. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
E18 Incrementar el uso de gas o de fuentes energéticas no contaminantes						X	P1: Promover el diálogo y generar confianza entre los grupos de interés. P3: Orientar las acciones a producir retornos positivos a la sociedad. P6: Cumplir la ley. P8: Hacer uso eficiente de los recursos
Objetivos de corto plazo	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Objetivos de corto plazo
	OCP1.1. Las marcas de cemento andino tendrán una recordación espontánea del 50% de su mercado objetivo en el año 2016-2017, subiendo al 60% en el año 2019-2021, y luego al 70% en el año 2020-2022 y al 75% en el año 2025	OCP2.1. La utilidad bruta será de S/. 925 millones en el año 2018, para luego subir a S/. 1,065 millones en el 2021 y a S/. 1,225 millones para el año 2025	OCP3.1. Mantener un crecimiento máximo del 2.5% al año en los gastos operativos, durante el período 2016-2025	OCP4.1. Al Año 2020 se firmara un convenio con pro-inversión para participar a través del financiamiento Hatunsol en proyectos de inversión pública y/o privada relacionados a educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones.	OCP5.1. Mantener la certificación ISO 9001 actualizada todos los años del período 2016-2025	OCP6.1. Lograr que en el año 2019 el 50% de la energía usada en todas las plantas de UNACEM provenga de gas natural u otras fuentes no contaminantes, incrementándose al 60% en el 2022 y al 80% en el año 2025	
	OCP1.2. El sistema de financiamiento Hatunsol crecerá en 50% al año durante el período 2016-2018, para luego incrementar en 40% entre los años 2019-2022 y 30% por año en el período 2023-2025	OCP2.2. Incrementar la red de ferreterías Progre-Sol a 300 tiendas en el año 2017, luego elevarlo a 350 tiendas para el año 2021 y a 400 para el 2025	OCP3.2. El índice de endeudamiento será de máximo el 55% en el año 2018, pasando a ser 54% en el 2021 y llegando a 52.5% en el 2025	OCP4.2. Al 2025 habrá financiado S/.50'000,000.00 en materiales para los proyectos de infraestructura de educación y ayuda social en zonas rurales del Perú y otras regiones. El financiamiento al 2017 será de S/.17'000,000.00, Al 2020 el financiamiento se incrementara en S/.34'000,000.00, logrando su objetivo en el 2025.	OCP5.2. Durante el año 2017 se lograrán al menos cinco mejoras en productos y/o procesos, gracias a un sistema de retroalimentación y aprendizaje de la organización; luego se tendrán ocho mejoras en el año 2020 y 12 en el 2025		
	OCP1.3. Las ventas de UNACEM en el año 2017 serán de S/.2,050 millones, para subir a S/.2,200 millones en el año 2020 y a S/.2,450 millones en el 2023, para llegar a S/. 2,600 millones en el 2025	OCP2.3. Los ingenieros civiles de Hatunsol habrán asesorado en técnicas de construcción a un total de 4,800 familias en el año 2018, creciendo a 6,400 en el 2021 y a 8,000 en el año 2025	OCP3.3. Lograr que los costos financieros disminuyan, ubicándose en S/.148 millones en el 2018, luego S/.145 millones en el año 2021, pasando a S/.140 millones para el año 2025			OCP6.2. En el año 2020 el 50% de los vehículos de la empresa funcionarán con GLP o GNV, aumentando al 60% en el año 2022 y al 70% en el 2025	
	OCP1.4. Las ventas de cemento embolsado crecerán a una tasa anual promedio del 3.5% durante el período 2016-2025						
	OCP1.5. La producción de cemento en Chile se incrementará en 10% al año, durante el período 2016-2020 y luego en 7% anual para el período 2021-2025						
Recursos Financieros: Captados a través de colocaciones de bonos en la BVL, endeudamiento							
Recursos humanos: Alta gerencia, personal de todas las áreas en Perú, Chile y Colombia							
Recursos Tecnológicos: Bases de datos de ferreterías, sistemas de precios, software contable-financiero							
Estructura de UNACEM: Liderada por un Gerente General, al cual le reporta tanto la producción local como la de Chile, Ecuador y Colombia. Se ha creado un área para exportaciones, y se manejan de manera diferenciada la atención a clientes corporativos y a ferreterías, incluyendo la red Progre-Sol y el servicio de financiamiento Hatunsol							

integrada por Colombia, Ecuador, Perú y Chile, con altos niveles de ventas y de utilidades, para lograr incrementar su ROE y las reservas legales de la organización, satisfaciendo así a sus accionistas. Esto solo podrá lograrse con la implementación del presente plan estratégico

4. La empresa sabrá que ha alcanzado su visión cuando logre los objetivos de largo plazo definidos en este plan estratégico, los cuales se han desarrollado como expresiones cuantitativas y medibles, que serán posibles con la implementación estratégica diseñada: (a) ventas por S/. 2,600 millones; (b) utilidades brutas por S/. 1,225 millones; (c) para el año 2025 se obtendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 10%; (d) la reserva legal representará un 20% del capital emitido; y (e) lograr que el 100% de los clientes directos se encuentren satisfechos con los productos y servicios que se entregan.
5. Se concluye que tiene que penetrarse el mercado de Colombia, mediante el establecimiento de varias plantas productoras de cemento, cuya construcción se inició en el año 2014. Esto irá acompañado de la contratación, inducción y capacitación del personal, para desarrollar una producción de alta calidad. Pero el énfasis se colocará en crear una amplia red de distribución, para colocar el cemento embolsado en ferreterías, y el de granel con clientes corporativos.
6. El financiamiento para los proyectos tiene que obtenerse a través de bonos emitidos y comercializados por la Bolsa de Valores de Lima, con el objetivo de disminuir los costos de financiamiento, logrando beneficios en el nivel de rentabilidad. La empresa ya tiene una cantidad de bonos aprobados, los cuales deberán venderse y estos fondos se utilizarán en ampliar la capacidad productiva e incrementar la eficiencia en todos los procesos y procedimientos.

7. Es necesario ampliar la red de ferreterías Progre-Sol, mediante la identificación de nuevos franquiciados. Con esto se logrará incrementar la participación de mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa. Al mismo tiempo se amplía la cobertura geográfica y el conocimiento de la marca entre los consumidores, logrando que la comercialización de cemento embolsado crezca.
8. Es favorable que la producción y la comercialización de cemento y concreto se complementa con el servicio Hatunsol, el cual se incrementará en el futuro a través de la alianza estratégica con una institución financiera. Este producto impulsa las ventas de la empresa, pero sobre todo, permite a familias peruanas humildes lograr su sueño de la casa propia o ampliar la existente.
9. La empresa necesita consolidar su presencia en el extranjero, específicamente en la región Pacífico Sur. Lo cual podrá lograrlo a través de la creación de un centro de búsqueda y captación de proyectos nuevos, así como la ampliación de la producción en sus nuevas plantas de Chile y Colombia. Mientras que en el Ecuador consolidará su presencia con la creación de un s servicio financiero similar al de Hatunsol de Perú.
10. Para lograr crecimiento en ventas y mayor rentabilidad es imprescindible que desarrolle el segmento gubernamental, articulando proyectos de inversión mixta (pública-privada) para el desarrollo de infraestructura y penetrando el mercado de las estructuras de concreto para obras públicas, como línea de negocio nuevo.
11. Se han retenido estrategias asociadas con la Responsabilidad Social Empresarial, en especial la que propone el hacer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la atención de emergencias o incidencias en las vías de comunicación. Con esto se logrará el acceso a los mercados, por lo que al contribuir con la comunidad y con los distintos grupos de

interés también se logra objetivos de largo plazo asociados con ventas y rentabilidad.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales que se dan para la implementación de este plan estratégico son las siguientes:

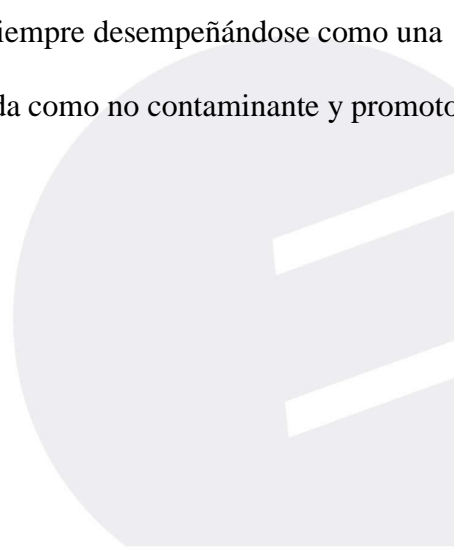
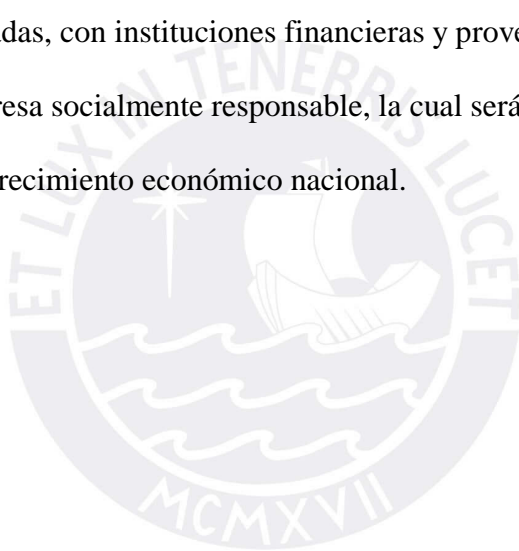
1. Implementar este plan estratégico, iniciando con una nueva estructura organizacional, cambiando hacia la propuesta, en la que se considera una unidad exclusiva para la exportación, al mismo tiempo que incorpora a las empresas en el extranjero como unidades de negocios independientes, pero parte de UNACEM.
2. La alta gerencia debe implementar un plan de comunicación que llegue a todos los colaboradores, con el fin de informar de la implementación de este plan estratégico. Así mismo, este plan debe ser en dos vías para conocer las inquietudes y preocupaciones del personal, dando respuestas oportunas, para evitar así la resistencia al cambio.
3. Contratar expertos en diferentes áreas, según se requiera durante la implementación de las estrategias. Esto incluye asesores en recursos humanos, en marketing y publicidad, y en auditoría o finanzas.
4. Emitir los bonos que han sido autorizados, lo cual si bien incrementará el índice de endeudamiento en un inicio, permitirá contar con fondos de bajo costo y se irán redimiendo en el futuro cercano.

### **10.4 Futuro de UNACEM**

Se visualiza a UNACEM en el año 2025 como una empresa con ventas que superan los S/.2,600 millones, lo cual significa un incremento del 40% con respecto al año 2014. Esto será posible gracias a contar con personal capacitado y con las competencias requeridas para cada cargo, el cual estará comprometido con la empresa y su desarrollo en el largo plazo. Las

ventas se harán a distintos segmentos, contando con canales de distribución especializados para cada uno de ellos. Se tendrá distribución a ferreterías independientes, a la red Progre-Sol, al sector gubernamental y a clientes corporativos. En esta mezcla, tiene especial importancia la red de ferreterías Progre-Sol, ya que las mismas no solo sirven para distribuir cemento sino también para dar asesoría técnica a las familias que eligen el camino de la autoconstrucción.

UNACEM será la empresa líder en el Perú, con participación también en Chile, Colombia y Ecuador. En este último país, al igual que en el Perú se habrá penetrado el mercado con el servicio financiero Hatunsol, el cual da créditos para la autoconstrucción, atendiendo al principal mercado. Todo esto será posible mediante las alianzas estratégicas logradas, con instituciones financieras y proveedores. Siempre desempeñándose como una empresa socialmente responsable, la cual será reconocida como no contaminante y promotora del crecimiento económico nacional.



## Referencias

- Agencia para la Promoción de Inversiones del Perú [PROINVERSION]. (2014). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.
- Apoyo Consultoría. (2013). *Situación económica y proyecciones*. Recuperado de [http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/SEPENERO2013.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/SEPENERO2013.pdf)
- Asociación Científica Cosmobiológica “Maravilla del Universo”. (2008). *Perú: Eje geoestratégico del mundo*. Recuperado de <http://www.maravilladeluniverso.com/pag/bc20081122.html>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013). *Balance Agroexportador 2012*. Presentación en Power Point. Lima, Perú: Autor.
- Asociación de Productores de Cemento [Asocem]. (2015a, 16 de marzo). Despacho nacional de cemento cayó 4.9% en febrero por menor demanda. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/despacho-nacional-cemento-cayo-49-febrero-menor-demanda-segun-asocem-2126280>
- Asociación de Productores de Cemento [Asocem]. (2015b). *Estadísticas, indicadores*. Recuperado de [http://www.asocem.org.pe/web/\\_estadis/indicadores.htm](http://www.asocem.org.pe/web/_estadis/indicadores.htm)
- Asociación de Productores de Cemento [ASOCEM]. (2015c). *Ventas de cemento por región*. Lima, Perú: Autor.
- Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL] (2010). *Presupuesto de Defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Exposición del Dr. Julio Velarde Flores en apoyo. Situación actual y perspectivas macroeconómicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2013/nota-informativa-2013-08-27.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2014). *Programa monetario enero 2014*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-01-2014.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2015a). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2015b). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Mundial (2015). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de

<http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>

Bargal, D., Gold, M. & Lewin, M. (1992). Introduction: The heritage of Kurt Lewin. *Journal of Social Issues*, 48(2), 3-13.

BCRP: Economía acentuó la discrepancia entre sector exportador y la demanda interna.

(2012, 23 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-economia-acentuo-discrepancia-entre-sector-exportador-y-demanda-interna-2052537>

Benavides, R. (2010). *¿Emprendedores o supervivientes?* Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2010/08/emprendedores-o-supervivientes/>

Bendezú, J., Court, E., Miyahira, B. & Rojas, J. (2013, mayo). *Bur kenroad Latinoamérica:*

*Unión Andina de Cementos S.A.A.* Recuperado de

[http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag59\\_grupo\\_4\\_uni\\_n\\_andina\\_cementos\\_del\\_per\\_sa.pdf](http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag59_grupo_4_uni_n_andina_cementos_del_per_sa.pdf)

- Bolsa de Valores de Lima BVL. (2015). *Unión Andina de Cementos S.A.A.* Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_financiera23900\\_UNACEMC1.html](http://www.bvl.com.pe/inf_financiera23900_UNACEMC1.html)
- Brady, M., & Cronin, J. (2001, julio). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brecha de inversión en infraestructura se reduce en sectores energía, transporte y telecomunicaciones. (2014, 21 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/brecha-inversion-infraestructura-se-recrudece-sectores-energia-transporte-y-telecomunicaciones-2103534>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2014). *The world fact book. South América: Perú*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Chinchay, M. (2014, 31 de octubre). Hará 7 mil plazas docentes para el nivel inicial en el 2015. *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/31-10-2014/habra-7-mil-plazas-docentes-para-el-nivel-inicial-en-el-2015>
- Class & Asociados. (2015). *Fundamento de clasificación de riesgo. Unión Andina de Cementos S.A.A.* Recuperado de <http://www.classrating.com/unacem.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2008). *Inversión en investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2013) *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/la-inversion-extranjera-directa-en-america-latina-y-el-caribe-informe-2013>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.



El Perú aplica política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

González, M. (s.f.). *La industria del cemento en el Perú*. Recuperado de

[http://www.asocem.org.pe/SCMRoot/bva/f\\_doc/cemento/industria/industria\\_peru\\_MGC12.PDF](http://www.asocem.org.pe/SCMRoot/bva/f_doc/cemento/industria/industria_peru_MGC12.PDF)

Gonzales, E. (2002). *Centralización y descentralización en el Perú*. Recuperado de

<http://xa.yimg.com/kq/groups/2049176/1848181755/name/Centralismo+y+descentralizacion.pdf>

Heritage Foundation. (2014). *Index of economic freedom 2014: Peru*. Recuperado de

<http://www.heritage.org/index/country/peru>

Holcim y Lafarge formarán la mayor cementera del mundo. (2014, 7 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/holcim-y-lafarge-formaran-mayor-cementera-mundo-noticia-1720968?ref=flujo\\_tags\\_526944&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/holcim-y-lafarge-formaran-mayor-cementera-mundo-noticia-1720968?ref=flujo_tags_526944&ft=nota_1&e=titulo)

Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado.

(2014, 25 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-incremento-empleo-ingresos-familias-impulsan-crecimiento-consumo-privado-2090014>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estado de la población peruana 2013*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Exportaciones e importaciones*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015 – 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2012). *Objetivos estratégicos generales*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx)
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2013). *Grado de inversión*. Recuperado de <http://acuerdomultipartes-mreperu.blogspot.com/p/grado-de-inversion.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2010). *Reporte económico semanal. Edición semanal del 23 al 27 de agosto de 2010*. Recuperado de [http://www.vivienda.gob.pe/destacados/Producto/33\\_RES\\_AGO\\_10\(23-27\).pdf](http://www.vivienda.gob.pe/destacados/Producto/33_RES_AGO_10(23-27).pdf)
- Ophélimos. (2009, 27 de octubre). *Empleo e informalidad*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/77126/crecimiento-del-empleo-e-informalidad>.
- Peña-Vinces, J. (2009). *Análisis comparativo del escenario de las economías de Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de Moon, Rugman y Verbeke, en la competitividad global*. Recuperado de
- Peñaranda, C. (2012). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios* ,11(522), 6-8.

Perú debería invertir US\$ 117,000 millones más para satisfacer demandas de infraestructura.

(2014, 13 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-deberia-invertir-us-117000-millones-mas-satisfacer-demandas-infraestructura-2111043>

Perú es uno de los países menos endeudado respecto a su PBI (2015, 7 de febrero). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-uno-paises-menor-endeudado-respecto-su-pbi-2122806>

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú tuvo la segunda menor caída en inversión extranjera directa en la región. (2014, 24 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-extranjera-directa-cae-17-peru-recorte-reinversion-utilidades-2101154>

Portafolio EC. (2015, 19 de febrero). Indecopi ratificó multa de S/.5,9 millones contra

Unacem. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-ratifico-multa-s59-millones-contra-unacem-noticia-1792641>

Portal del Estado Peruano (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Proética. (2013). *VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*.

Recuperado de [http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445\\_648333011846378\\_1008932649\\_n.jpg](http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg)

Proinversión (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

- Risco, M. (s.f.). *Productividad científica y tecnológica en el Perú*. Recuperado de [http://www.cienciaperu.org/articulos/productividad\\_cientifica.htm](http://www.cienciaperu.org/articulos/productividad_cientifica.htm)
- Schendel, D. & Hofer, C. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, MA: Brown.
- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015a). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>
- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015b). *Nosotros, nuestra historia*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=57](http://www.unacem.com.pe/?page_id=57)
- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015c). *Nosotros, sistema integrado de gestión*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=61](http://www.unacem.com.pe/?page_id=61)
- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015d). *Nosotros, subsidiarias*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=61](http://www.unacem.com.pe/?page_id=61)
- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015e). *Nosotros, desarrollo sostenible*. Recuperado de [http://www.unacem.com.pe/?page\\_id=7](http://www.unacem.com.pe/?page_id=7)
- Vargas, M. (2015, 14 de mayo). País imprevisible. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/impres/opinion/85-pais-imprevisible>
- World Economic Forum (2014). *Global competitiveness report 2014-2015*. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>