

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



**Planeamiento Estratégico de la
Empresa Loma El Oro**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Manuel Nahon Vidal Velásquez

Y

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

PRESENTADA POR

Luis Alberto Sánchez Yupanqui

Juanita Del Rosario Vásquez Díaz

Elvis Henry Torres Saldaña

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Santiago de Surco, septiembre de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a todos los que han colaborado con la elaboración del presente documento. Al Profesor Alfredo Graham, Asesor; al profesor Fernando D'Alessio, Director General de CENTRUM Católica y a los profesores de CENTRUM que nos apoyaron con su experiencia y conocimientos a lo largo de la maestría; al Sr. Lorenzo Vásquez Acuña Gerente General de Loma El Oro, al Ing. William Mego Asesor Empresarial, por su apoyo en información de la empresa y experiencia de su gestión.



Dedicatoria

A mi Esposa Carmen y mis Hijos por su apoyo incondicional durante el desarrollo de la maestría; quienes son los merecedores de todo mi esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Manuel Nahon Vidal Velásquez

A Mi Madre Violeta y mi hermana Aurora por su apoyo incondicional en mi formación como profesional. A Anita mi novia por su apoyo durante la maestría.

Luis Alberto Sánchez Yupanqui

A William, mi esposo por su apoyo incondicional. A Gustavo y Gabriela, mis adorados hijos cuyas sonrisas son mi principal fuente de energía y la razón de mi vida. A María, mi madre por su apoyo constante y dedicación.

Juanita del Rosario Vásquez Díaz

A mis Padres, Esposa, Hijos y hermanos por su apoyo incondicional durante la maestría y por entender el sacrificio que ha denotado por no compartir mucho tiempo con ellos.

Elvis Henry Torres Saldaña

Resumen Ejecutivo

La empresa Loma El Oro es una minera no metálica, ubicada en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca. Esta organización fue fundada en el año 2006 y cuenta con una concesión para extraer cal, la cual es vendida a empresas de la industria minera metálica. Para el año 2015, tenían tres clientes: (a) Minera Yanacocha, (b) Gold Fields La Cima y (c) SIDERPERU. Esto implica un alto riesgo, por la concentración de las ventas y este se ha incrementado ante la coyuntura de la disminución de los precios internacionales de los metales sus ventas podrían disminuir.

Dentro del desarrollo de este plan estratégico, se plantea la visión de convertirse en una empresa mediana para el año 2025. Pero con una cartera diversificada de clientes, siendo reconocida por su alta calidad y la aplicación de tecnología de punta, generando valor para los accionistas y colaboradores, con responsabilidad social. Es así que la empresa tiene como intereses supremos el incrementar la producción, diversificando la cartera de clientes, aumentando sus ventas y alcanzando un rendimiento sobre el patrimonio del 25%.

Para lograr esto se implementarán estrategias, como el desarrollo del mercado de cal para la construcción, así como para la industria manufacturera. Con esto, y atendiendo también a la minería, se continuará atendiendo a los clientes de la región Cajamarca, pero expandiéndose también a Piura y a La Libertad. El crecimiento de ventas se logrará no solo con el desarrollo de nuevos productos o la penetración de otros mercados, sino aumentando la producción, con el uso de tecnología para estandarizar la calidad del producto final e incrementando el número de unidades de transporte. Para ello se invertirá patrimonio, pero es necesario incrementar el apalancamiento financiero, a través de préstamos o arrendamientos.

Abstract

Loma El Oro is a non-metallic mining company, located in the district of Bambamarca, Hualgayoc province, in the Cajamarca department. This organization was founded in 2006 and has a concession to extract lime, which is sold to companies in the metal mining industry. By 2015, they only had three clients: (a) Minera Yanacocha, (b) Gold Fields La Cima, and (c) SIDERPERU. This involves a high risk, originated for the concentration of sales and this has increased due to the decline of metal international prices, as copper, gold or silver.

Within the development of this strategic plan, the vision of becoming a medium sized company in 2025. But with a diversified customer base plant, being recognized for its high quality and technology application point, generating value for shareholders and collaborators, with social responsibility. Thus, the company's supreme interests the increasing production, diversifying the customer base, increasing sales and achieving a return on equity of 25%.

To achieve Loma El Oro's vision and goals, several strategies will be implemented, as for example the market development of lime for construction, as well as for the manufacturing industry. With this, and also taking into mining, it will continue to serve customers in the Cajamarca region, but also expand to Piura and La Libertad. Sales growth will be achieved not only with the development of new products or the penetration of other markets, but increasing production with the use of technology to standardize product quality and increasing the number of transport units. Assets will be invested for it, but you need to increase financial leverage, through loans or leases.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de Loma El Oro	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	7
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis del Entorno PESTE	11
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	11
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	15
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	20
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	22
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	24
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	25
3.3 Loma El Oro y sus Competidores	26
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	27
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	27

3.3.4 Amenaza de los entrantes	28
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	28
3.4 Loma El Oro y sus Referentes.....	29
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	30
3.6 Conclusiones	32
Capítulo IV: Evaluación Interna	33
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	33
4.1.1 Administración y gerencia (A)	33
4.1.2 Marketing y ventas (M)	35
4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)	38
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	40
4.1.5 Recursos humanos (H).....	43
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	44
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	45
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	46
4.3 Conclusiones	47
Capítulo V: Intereses de Loma El Oro y Objetivos de Largo Plazo	49
5.1 Intereses de Loma El Oro	49
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	50
5.3 Objetivos de Largo Plazo	50
5.4 Conclusiones	51
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	52
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	52
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	54
	viii
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	55
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	57
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	58

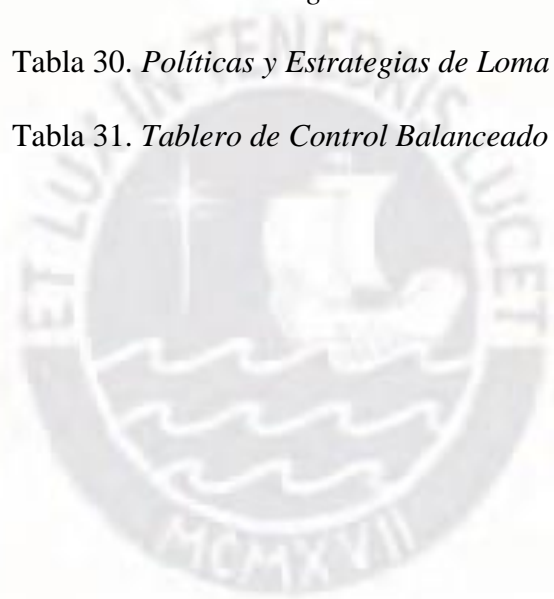
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	59
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	59
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	62
6.9 Matriz de Ética (ME).....	63
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	63
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	65
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	65
6.13 Conclusiones	65
Capítulo VII: Implementación Estratégica	68
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	68
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	72
7.3 Políticas de cada Estrategia	72
7.4 Estructura de Loma El Oro.....	74
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	75
7.6 Recursos Humanos y Motivación	76
7.7 Gestión del Cambio	76
7.8 Conclusiones	77
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	78
8.1 Perspectivas de Control.....	78
8.1.1 Aprendizaje interno	78
8.1.2 Procesos	78
8.1.3 Clientes	79
8.1.4 Financiera	79
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	79
8.3 Conclusiones	81
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	82
9.1 Conclusiones Finales.....	82

9.2 Recomendaciones Finales	84
9.3 Futuro de Loma El Oro	85
Referencias.....	86

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Valor Agregado Bruto por Actividad en el Departamento de Cajamarca, 2010-2012</i>	2
Tabla 2. <i>Producción de Oro por País, 2011-2013, en miles de onzas finas</i>	3
Tabla 3. <i>Producción de Cal a Nivel Nacional, año 2014, en toneladas métricas</i>	4
Tabla 4. <i>Producción de Caliza, según empresa 2014 (En Toneladas Métricas)</i>	4
Tabla 5. <i>Producción de Cal por Regiones, año 2014, en toneladas métricas</i>	5
Tabla 6. <i>Productores de Cal en la Región Cajamarca, Producción en toneladas métricas 2014</i>	5
Tabla 7. <i>Condiciones de los Factores de Competitividad del Perú</i>	14
Tabla 8. <i>Calidad en la Infraestructura en el Perú</i>	14
Tabla 9. <i>Principales Destinos de la Exportación Minera, 2014</i>	17
Tabla 10. <i>Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio</i>	19
Tabla 11. <i>Preparación Tecnológica en el Perú</i>	23
Tabla 12. <i>Matriz EFE de Loma El Oro SRL</i>	25
Tabla 13. <i>Principales Productores de Cal en el Norte del Perú</i>	29
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Competitivo Loma El Oro</i>	31
Tabla 15. <i>Matriz Perfil Referencial Loma El Oro</i>	32
Tabla 16. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Loma El Oro, en nuevos soles, 2012 a 2014</i>	41
Tabla 17. <i>Balance General Loma El Oro, en nuevos soles, 2012 a 2014, en nuevos soles</i> ...42	
Tabla 18. <i>Razones Financieras Loma El Oro, 2012 a 2014</i>	43
Tabla 19. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos Loma El Oro</i>	47
Tabla 20. <i>Matriz de Intereses de la Organización Loma El Oro</i>	50
Tabla 21. <i>Matriz FODA de Loma El Oro</i>	53

Tabla 22. <i>Matriz PEYEA de Loma El Oro</i>	54
Tabla 23. <i>Matriz de Decisión Estratégica de Loma El Oro</i>	60
Tabla 24. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Loma El Oro</i>	61
Tabla 25. <i>Matriz de Rumelt de Loma El Oro</i>	62
Tabla 26. <i>Matriz de Ética de Loma El Oro</i>	64
Tabla 27. <i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Loma El Oro</i>	66
Tabla 28. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Loma El Oro</i>	67
Tabla 29. <i>Recursos Asignados a los OCP de Loma El Oro</i>	73
Tabla 30. <i>Políticas y Estrategias de Loma El Oro</i>	74
Tabla 31. <i>Tablero de Control Balanceado de Loma El Oro</i>	80



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Valor agregado bruto de la minería según departamentos, año 2012	2
<i>Figura 2.</i> Variación porcentual anual del PBI nacional, 2005–2014.....	16
<i>Figura 3.</i> Variación porcentual del PBI del sector minero peruano, 2005–2014	16
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual de la demanda interna y consumo privado	18
<i>Figura 5.</i> Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles	18
<i>Figura 6.</i> Producción y precio de petróleo... ..	20
<i>Figura 7.</i> Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	21
<i>Figura 8.</i> Exportaciones de alta tecnología, como porcentaje de las exportaciones totales... ..	23
<i>Figura 9.</i> Proceso de producción de cal.....	38
<i>Figura 10.</i> Estructura organizacional de Loma El Oro.....	44
<i>Figura 11.</i> Gráfico de la matriz PEYEA de Loma El Oro.....	55
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Loma El Oro... ..	56
<i>Figura 13.</i> Matriz interna y externa de Loma El Oro... ..	57
<i>Figura 14.</i> Matriz Gran Estrategia de Loma El Oro... ..	58
<i>Figura 15.</i> Nueva estructura organizacional de Loma El Oro.....	75
<i>Figura 16.</i> Plan Estratégico Integral Loma El Oro	83

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

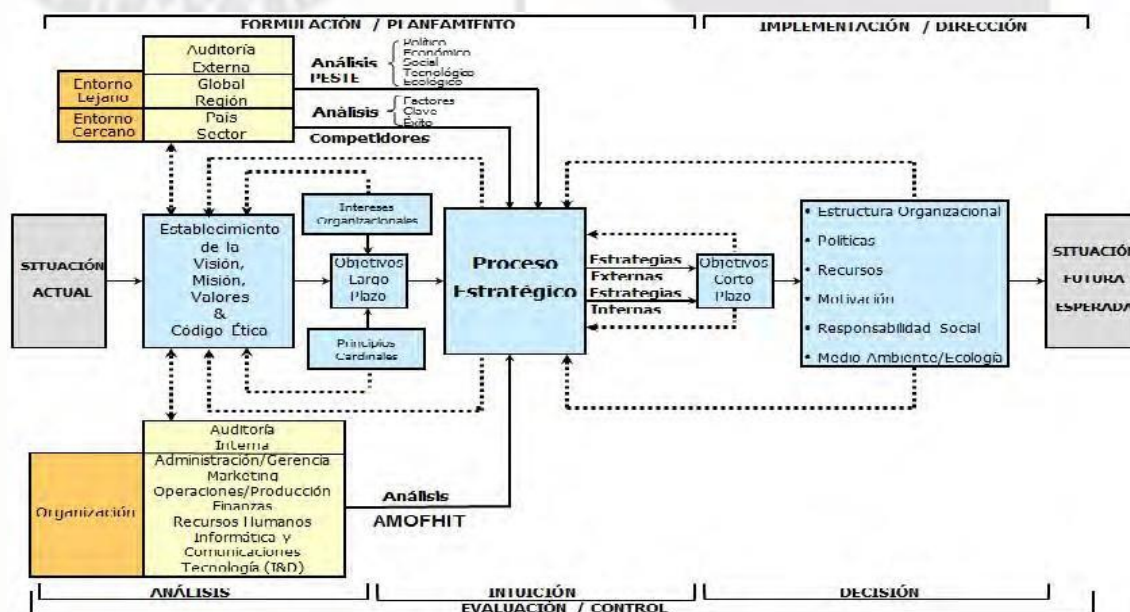


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

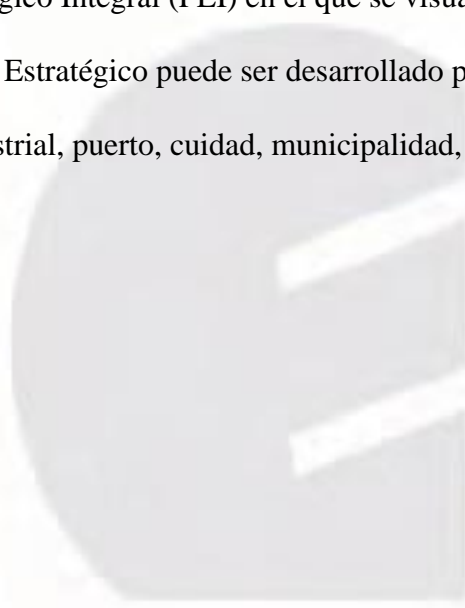
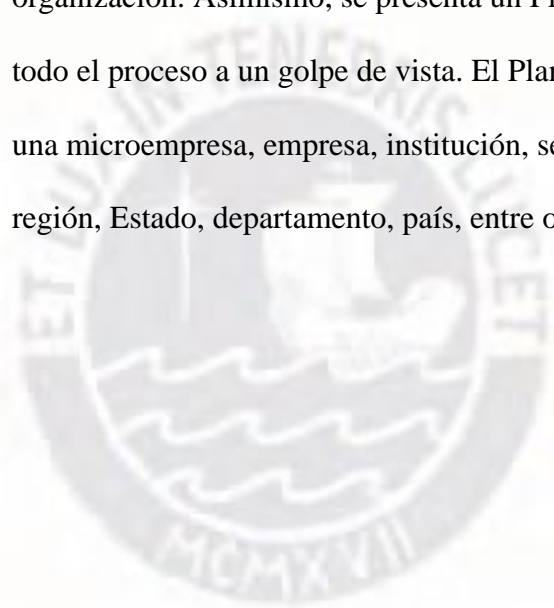
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Loma El Oro

1.1 Situación General

La Empresa de Servicios Múltiples Loma El Oro S.R.L., que de aquí en adelante será nombrada como Loma El Oro, es una empresa minera no metálica, dedicada a la producción de caliza, con ventas que en el año 2013 llegaron a S/.3'121,915 con una planta productora de seis hornos. Se encuentra ubicada en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, en el departamento de Cajamarca. Lugar donde ha instalado su cantera y planta de producción, a 113 kilómetros al noreste de la capital del departamento.

Cajamarca es una región situada al norte del Perú, con una superficie de 33,318 Km², que representa el 2.6% del territorio nacional. Limita por el norte con el Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Dentro de la región se tienen tres zonas económicas diferenciadas (BCR, 2011a): (a) el norte, especializado en la actividad agrícola con cultivos como el café, arroz y cacao; (b) el centro, donde se también se desarrolla la actividad agrícola y adicionalmente la actividad pecuaria; y (c) el sur, que es una zona ganadera y minera, con un mayor desarrollo del sector servicios y comercio, producto de encadenamientos con la actividad minera.

Loma el Oro orienta su producción al abastecimiento de las grandes empresas mineras, las cuales utilizan la cal o caliza como insumo para sus operaciones. Es así que entre sus clientes están las empresas Minera Yanacocha, Gold Fields y SIDERPERU. La ubicación en el departamento de Cajamarca se explica por el potencial minero de esta región, ya que como se observa en la Figura 1, en el año 2012 generó un Valor Agregado Bruto (VAB) de S/.1'056,580 miles, siendo el tercer departamento del Perú en cuanto al aporte que el sector minero hace a la economía nacional. Dentro de la región se tiene que la minería contribuyó con el 20% del VAB en el año 2012, siendo la actividad de mayor importancia seguida por la agricultura, caza y silvicultura (ver Tabla 1).

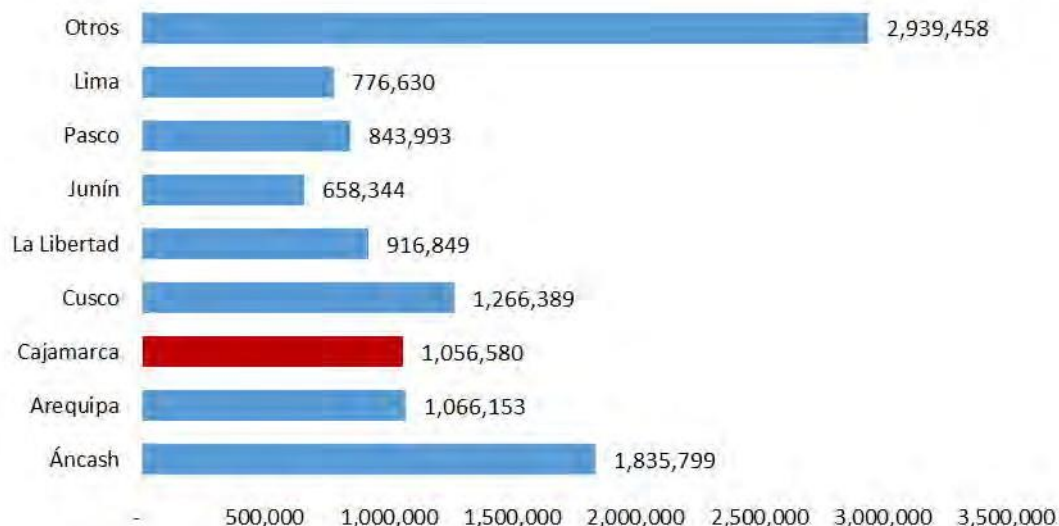


Figura 1. Valor agregado bruto de la minería según departamentos, año 2012. Adaptado de “Producto bruto interno por departamentos 2001-2012” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Tabla 1

Valor Agregado Bruto por Actividad en el Departamento de Cajamarca, 2010-2012

Actividad	2010	2011	2012
Agricultura, caza y silvicultura	20.0	19.7	18.9
Pesca	-	-	-
Minería	20.7	19.8	20.0
Manufactura	12.0	12.0	11.3
Electricidad y agua	1.7	1.6	1.8
Construcción	7.1	7.1	8.5
Comercio	10.1	10.5	10.5
Transporte y comunicaciones	4.4	4.5	4.5
Restaurantes y hoteles	3.0	3.0	3.0
Servicios gubernamentales	9.4	9.7	9.6
Otros servicios	11.5	11.9	11.8
Total VAB	100.0	100.0	100.0

Nota: Tomado de “Producto bruto interno por departamentos 2001-2012” por INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Cajamarca se caracteriza por ser una región con grandes yacimientos mineros metálicos, principalmente de oro, plata y cobre, así como no metálicos, es decir de caliza, caolín y marmolina, entre otras. En el caso de la minería metálica, destaca la participación de

la Minera Yanacocha, que se dedica a la explotación de oro y plata, junto con la empresa minera Gold Fields, que se concentra en extraer cobre y oro. El trabajo de ambas compañías es lo que ha permitido posicionar a la región como el primer productor de oro del país, con el 31.1% del total nacional. Así mismo, el Perú es el primer productor de oro de América Latina y sexto en el mundo, como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Producción de Oro por País, 2011-2013, en miles de onzas finas

	2011	2012	2013
Total oro	85,521	86,502	89,160
China	11,639	12,957	13,503
Australia	8,295	8,038	8,198
EE.UU.	7,523	7,555	7,298
Rusia	6,419	7,009	7,073
Perú	5,343	5,194	5,021
Sudáfrica	5,819	5,144	4,662
Canadá	3,110	3,344	3,858
México	2,701	3,199	3,215
Uzbekistán	2,926	2,990	2,990
Ghana	2,572	2,797	2,733
Brasil	1,993	2,090	2,411
Papúa Nueva Guinea	2,122	1,704	1,993
Indonesia	3,090	1,897	1,929
Otros	21,969	22,584	24,276

Nota: Tomado de “Compendio estadístico Perú 2014. Minería e hidrocarburos” por INEI, 2014a. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf

Loma El Oro inició su incursión en los mercados de la industria siderúrgica y gran minería con una venta puntual de 1,500 toneladas a SIDERPERU en el año 2007.

Posteriormente se incorporó como proveedor de la gran minería acompañando a Minera Gold Fields La Cima desde su inicio de operaciones en el año 2008. A esta empresa le provee cal, tanto molida como granulada, en cantidades aproximadas de 1,500 toneladas por mes, las cuales se incrementan en los meses picos hasta 2,500 toneladas. Mientras que a la Minera Yanacocha le vendió 6,023 toneladas durante el año 2014. Llegando a tener una producción anual de 9.257 toneladas para el período 2014.

El nivel de producción de Loma de Oro la sitúa como una empresa minera no metálica de pequeño tamaño. Participando con un 0.02% de la producción nacional, que se presenta en la Tabla 3. A nivel nacional las empresas con mayor producción de caliza son aquellas que se dedican en proveer a la minería, así como a las empresas productoras de cemento, en los cuales se utiliza la cal como materia prima. Las principales productoras de cal en el Perú son las mismas empresas cementeras, que han visto conveniente explotar sus propias canteras de piedra caliza, y en el listado también aparece la empresa Minera Chinalco Perú S.A. dedicada a la producción de cobre (ver Tabla 4).

Tabla 3

Producción de Cal a Nivel Nacional, año 2014, en toneladas métricas

Denominación	Producción Anual
Gran y Mediana Minería	46'495,281
Pequeña Minería	4'414,563
Minería Artesanal	365,425

Nota: Tomado de "Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico" por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

Tabla 4

Producción de Caliza, según empresa 2014 (En Toneladas Métricas)

Principales Productores	Producción
Compañía Minera Miski Mayo S.R.L.	10'868,252
Minera Chinalco Perú S.A.	8'459,021
Unión Andina de Cementos S.A.A.	8'174,902
Unión de Concreteras S.A.	3'942,918
Yura S.A.	3'852,062
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	2'850,847
Cementos Pacasmayo S.A.A.	1'787,217

Nota: Tomado de "Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico" por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

De acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2014), Cajamarca es la quinta región del país en cuanto a la cantidad de cal producida, como se observa en la Tabla

5. Mientras que las principales regiones productoras son Lima, Junín y Piura, con una producción superior a las 10 millones de toneladas métricas al año. Dentro de la región Cajamarca son varias las empresas dedicadas a la producción de cal, cuyo listado se presenta en la Tabla 6. Loma El Oro está catalogada como de Pequeña Minería y ocupa el sexto puesto en la región Cajamarca, con el 0.5% de la producción del departamento.

Tabla 5

Producción de Cal por Regiones, año 2014, en toneladas métricas

Región	Producción
Lima	13'372,659
Junín	13'003,078
Piura	11'727,596
Arequipa	7'145,549
Cajamarca	1'821,958
Ica	1'006,169

Nota: Tomado de "Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico" por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

Tabla 6

Productores de Cal en la Región Cajamarca, Producción en toneladas métricas 2014

Productores	Producción
Cementos Pacasmayo S.A.A.	1'592,486
Minera Yanacocha S.R.L.	129,806
Minera P'Huyu Yuraq II E.I.R. LTDA	15,570
Compañía Minera Las Camelias S.A.	15,122
Sociedad Nube Blanca Tecno-Cal S.R.L.	9,557
Empresa de Servicios Múltiples Loma El Oro S.R.L.	9,257
La Resurrección E.I.R.L.	5,090
CMD S.A.C.	330

Nota: Tomado de "Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico" por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

La planta de Loma El Oro tiene seis hornos de calcificación, con una capacidad de 12 toneladas por día, dos trituradoras de martillo, compuestas por 48 martillos cada uno. Con lo cual se ha llegado a una capacidad instalada de 1,560 toneladas mensuales. Pero con el nivel actual de ventas, de aproximadamente 450 toneladas mensuales, se genera una capacidad

ociosa de 1,110 toneladas lo que indica que hay infraestructura disponible para crecer. De acuerdo con información interna de la empresa, adicional al equipamiento es necesario vigilar el transporte, que constituye un 30% de los costos mensuales, y buscando reducirlo, así como controlar esta parte de la operación, la empresa adquirió en el año 2014 un camión con bombona para el traslado de la cal.

1.2 Conclusiones

Las operaciones de la empresa minera no metálica Loma El Oro se han dado impulsadas por el desarrollo de la gran minería, principalmente el de las empresas que se dedican a la producción de oro y cobre. Además, otro cliente importante es el sector de la construcción, que demanda distintos tipos de cal, y que abre una ventana para mirar el futuro con optimismo, pensando en que la empresa pueda diversificar su cartera de clientes, y con ello incrementar sus ventas y ganancias, empezando por la región Cajamarca y luego en toda la zona norte del país.

Loma de Oro se enfrenta ante el problema de tener el 70% de capacidad ociosa, debido a la caída en su nivel de venta, por la menor demanda de la industria minera. Para lograr incrementar el uso de esta capacidad es necesario tener en consideración los requerimientos y procesos de los clientes, participando en las licitaciones o procesos de compra. Pero lo más relevante es desarrollar este planeamiento estratégico para tener claros los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y la forma cómo se logrará esto.

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

2.1 Antecedentes

Actualmente Loma El Oro no posee una visión de largo plazo, ni una misión que indique lo que son actualmente. Así mismo tampoco han definido estrategias, por lo que no se puede conocer cuál es el rumbo que los accionistas esperan que la organización tome en el futuro. Al no tener claro el horizonte, se dificulta el posicionamiento de la empresa a nivel regional y nacional, donde los empleados se limitan al desempeño de sus actividades pero sin metas definidas. Sin embargo, debe destacarse que el líder de la organización ha tenido una visión emprendedora, buscando el crecimiento de la empresa, al insertarse como proveedor de la cadena productiva del sector minero metálico.

Cabe destacar que las organizaciones que carecen de la cualidad de proyectarse a largo plazo, se conforman con su situación actual y están limitadas por no tener estrategias claras. Es así que las empresas comúnmente se centran en solucionar problemas operativos del día a día, en contraste con las empresas líderes que poseen una visión de largo plazo con estrategias que son los caminos que les permitirán alcanzar dicha visión (D'Alessio, 2013).

2.2 Visión

La visión que se propone para Loma El Oro es la siguiente:

Al 2025 será una mediana empresa minera no metálica, entre las tres principales productoras de la región Cajamarca, con una cartera diversificada que incluye clientes de los departamentos de La libertad y Piura, siendo reconocida por tener un producto con un alto grado de pureza ya que se migrara a un proceso de producción tecnificado, generando valor para los accionistas y colaboradores, con responsabilidad social.

2.3 Misión

La misión que se plantea para la empresa Loma El Oro es la siguiente:

Es una empresa dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos, principalmente la caliza, satisfaciendo los requerimientos de clientes del sector minero metálico, construcción o industrial; con procesos basados en la optimización de recursos, tecnología de punta y colaboradores capacitados, logrando un impacto positivo en el medio ambiente y atendiendo los intereses de los *stakeholders*.

2.4 Valores

Los valores que se establecen para la empresa minera no metálica Loma El Oro son los siguientes:

- **Orientación hacia el cliente:** El fin supremo es satisfacer los requerimientos de los clientes, sobrepasando sus expectativas, lo cual implica conocerlos y realizar esfuerzos para brindar los productos y servicios en el formato requerido, con amabilidad y respeto.
- **Honestidad:** En el cual se indica la sinceridad y transparencia en los actos de las personas.
- **Eficacia:** Se desarrollarán las actividades necesarias para cumplir con los objetivos planteados.
- **Eficiencia:** Se utilizará la menor cantidad de recursos requeridos para el desarrollo de las actividades, disminuyendo costos y reduciendo el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- **Trabajo de equipo:** Se favorece el compañerismo, la humildad, la disponibilidad y la comunicación con todas las personas que desempeñan un cargo o trabajo de la empresa.
- **Creatividad e innovación:** Para favorecer un ambiente donde se facilita la generación e implementación de las ideas y reconocimientos, creando una organización que tiene la capacidad de responder a los cambios de lo que rodea.

- Responsabilidad: Cada persona conoce cuáles son sus funciones y las desarrolla de modo tal que la organización pueda lograr sus objetivos y metas.
- Responsabilidad social: Se reconoce que la organización y todos sus colaboradores están comprometidos a preservar los recursos del medio ambiente y a generar relaciones positivas con las comunidades de su entorno.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Loma El Oro establece una guía de conducta tanto para los accionistas, como empleados y proveedores (D'Alessio, 2013), como se expone a continuación:

- Cumplir con la normativa legal: Lo cual aplica en el manejo de los proyectos, así como a lo largo del proceso productivo y de la comercialización, incluyendo el manejo tributario del negocio.
- Ser eficientes: En el uso de todos los recursos, incluyendo el tiempo.
- Brindar seguridad: A los trabajadores y a los clientes, con un manejo apropiado de los Insumos Químicos de Productos Fiscalizados (IQPF), garantizando la custodia del mismo en todo momento.
- Lograr impacto ambiental positivo: Al poner en práctica un plan de impacto ambiental, de conocimiento de todos los empleados, y controlando el efecto de cada proceso, con tecnología de punta.
- Satisfacer a los clientes: A través de las operaciones en general, haciendo que todos los empleados tomen conciencia de la importancia que tienen los clientes para la sostenibilidad de la empresa.

2.6 Conclusiones

Se propone una visión para Loma El Oro con un horizonte de tiempo de 10 años, a partir del año 2016. Con la cual se proyecta que la empresa se convertirá en uno de los tres principales productores de la minería no metálica en la región de Cajamarca. Para ello se basará en sus colaboradores, quienes deben estar capacitados, acorde a sus puestos de trabajo y en tecnología de punta. Esto no solo llevará a alcanzar mayores niveles de producción y de ventas, sino también a lograr que el impacto de la empresa en su entorno sea positivo.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno también conocido como auditoría externa busca conocer las principales tendencias y los eventos que puedan incidir en el desempeño de la empresa, lográndose conocer factores que no pueden ser controlados por la organización. Para ello se consideran cinco categorías de factores externos (D'Alessio, 2013): (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 (PESTE). Con este análisis se logran identificar las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que deben evitarse.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Ministerio de Energía y Minas es la entidad encargada de promover el desarrollo del sector minero, tanto metálico como no metálico, a través de la generación de políticas y normas para su impulso y a la vez para su control, así como para el cuidado del medio ambiente, en concordancia con el Ministerio del Ambiente. Para finales del año 2014, habían en el país 575 unidades en producción minera, con una extensión de 1'260,617 Ha, lo cual representa el 0.98% del territorio nacional. Adicionalmente, hay 464 unidades que se encuentran en etapa de exploración, abarcando 461,439 Ha lo que equivale al 0.36% del área total de Perú. Es decir, que solamente el 1.34% del territorio nacional se encontraba a finales del año 2014 bajo exploración o explotación minera, pero existe una amplia área concesionada que aún no ha sido explorada ni explotada, lo que implica que el sector tiene gran potencial de desarrollo en el futuro (MINEM, 2014).

Debe mencionarse que en los últimos años, las regulaciones relacionadas a la actividad minera han sido modificadas con el fin de promover la inversión minera. Así por ejemplo, para acceder a los beneficios de la Ley N° 27651, Ley de Formalización y

Promoción de la Pequeña Minería y Minería Artesanal y su Reglamento aprobado por D.S. N° 013-2002-EM, los titulares mineros deben acreditar su condición de Pequeño Productor Minero (PPM) Productor Artesanal (PMA). Con el objetivo de incrementar el grado de formalización de la minería informal, en el año 2013 se emitieron diversos dispositivos legales, entre los que se tiene a los siguientes:

- D.S. N° 003-2013-EM, por el cual se establece precisiones para el proceso de formalización a nivel nacional.
- D.S. N° 025-2013-EM, mediante el cual se crea la Dirección General de Formalización Minera, determinando sus funciones y atribuciones.
- Decreto Supremo N° 032-2013-EM del 24 de agosto de 2013, que establece los procedimientos para formalizar la pequeña minería y la minería artesanal a que se refiere el Decreto Legislativo N° 1105 y Decreto Supremo N° 006-2012-EM.
- Resolución Ministerial N° 305-2013-MEM/DM, que crea el cargo de Director General de la Dirección General de Formalización Minera – DGFM.
- Resolución Ministerial N° 359-2013-MEM/DM, se establece el nombramiento del actual Director General.

En el año 2014, el gobierno nacional emitió normas orientadas a ayudar a formalizar las empresas mineras:

- Decreto Supremo N° 029-2014-PCM por el cual se aprueba las estrategias de saneamiento de la pequeña minería y de la minería artesanal, hasta el 2016.
- El Decreto Supremo N° 054-2013-PCM aprobado por el gobierno en mayo de 2013, facilita y agiliza la inversión privada, y en el sector minero respecto a la aprobación del Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos CIRA, servidumbres y para que la modificación de componentes auxiliares o ampliación en proyectos de inversión o mejoras tecnológicas en las operaciones que tienen

impacto ambiental no significativo, no requiera un procedimiento de modificación del instrumento ambiental. Esto también ha influido en reducir los tiempos de atención en la Dirección General de Minería de expedientes de autorizaciones, plan de minado y concesiones de beneficio en 58%, 71% y 75% respectivamente.

- Resolución de Superintendencia N° 057-2014/SUNAT, por la cual se estableció el registro para el control de bienes fiscalizados.

Para analizar el entorno político se ha utilizado la medición de competitividad del Perú, la cual es definida por un conjunto de factores, como es la mano de obra calificada y no calificada, la infraestructura y el marco legal, entre otros. Para el World Economic Forum (2014), el país tiene el puesto 65 de un total de 144 que fueron analizados, encontrando que perdió cuatro posiciones desde la edición del año 2013. En la Tabla 7 se observa como el Perú cuenta con un excelente ambiente macroeconómico, creando un entorno propicio para la inversión, así también se tiene ventaja en el desarrollo del mercado financiero y en el tamaño del mercado. Sin embargo, son muchos los factores donde hay deficiencias, en especial las instituciones, la infraestructura, y la innovación.

Uno de los principales problemas que aqueja al Perú, y que afecta directamente a la industria minera no metálica, es el déficit de infraestructura, que asciende a US\$ 40,000 millones, lo que demanda muchos años de inversión y trabajo para cerrar la brecha (Perú invertirá US\$ 18,000 millones en infraestructura al 2016, 2012). El gobierno nacional se encuentra desarrollando diversos proyectos, para subsanar esto, tanto en materia de salud como de carreteras pero el presupuesto es deficitario en áreas tan importantes como la infraestructura educativa. El problema es que la mala calidad de la infraestructura (ver Tabla 8) limita el acceso a los bienes y servicios, encareciendo su distribución, así como también evitando que se resuelvan las necesidades en materia de educación, salud, seguridad y medio ambiente (Medina, 2013). El acceso a vías de comunicación en buenas condiciones es crítico

para el crecimiento de la empresa Loma El Oro, ya que como se explicó en el Capítulo I, los costos de transporte representan el 30%.

Tabla 7

Condiciones de los Factores de Competitividad del Perú

	Posición	Puntuación
Factores básicos	74	4.5
Instituciones	118	3.3
Infraestructura	88	3.5
Ambiente macroeconómico	21	5.9
Salud y educación primaria	94	5.4
Factores de eficiencia	62	4.2
Educación superior y entretenimiento	83	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.5
Eficiencia del mercado laboral	51	4.3
Desarrollo del mercado financiero	40	4.5
Preparación tecnológica	92	3.3
Tamaño del Mercado	43	4.5
Factores de innovación y sofisticación	99	3.3
Sofisticación de los negocios	72	3.9
Innovación	117	2.8

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>

Tabla 8

Calidad en la Infraestructura en el Perú

	Valor	Posición
Calidad de la infraestructura	3.5	105
Calidad de las vías	3.2	102
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	90
Calidad de la infraestructura portuaria	3.7	87
Calidad de la infraestructura de transporte	4.0	89
Disponibilidad de sillal en aerolíneas (en km por semana)	498.1	43
Calidad del servicio de energía eléctrica	4.9	71
Suscripciones de teléfonos móviles (por cada 100 habitantes)	98.1	97
Líneas de teléfono fijas (por cada 100 habitantes)	11.3	84

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

Las oportunidades del entorno político y legal es que ofrece un marco atractivo para las inversiones, especialmente por la estabilidad macroeconómico y las garantías que se

brindan; con un marco legal que promueve la inversión en minería. Mientras que del lado de las amenazas destaca la falta de infraestructura para el transporte, lo cual encarece este rubro.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En un contexto globalizado, en el que las economías dependen unas de otras, es importante mencionar el lento crecimiento que tuvieron las principales economías del mundo durante el año 2014. Por ejemplo, los Estados Unidos incrementó su PBI en 2.1%, asimismo, mientras que Alemania lo hizo en 1.5% y Francia solo 0.3%, mientras que la economía italiana se contrajo en 0.4%. Del lado de China, que es el principal socio comercial del Perú, su PBI aumentó en 7.3% durante el año 2014, lo cual fue menor al 7.7% que tuvo en el 2013 (Naciones Unidas, 2015).

El bajo crecimiento de las principales economías, y en especial de China, afectó la demanda de materias primas y por ende llevó a la disminución de sus precios internacionales. Este es el caso de los minerales, como el oro y el cobre (MINEM, 2014). Con ello se redujo la actividad minera en el Perú y por lo tanto la demanda de insumos como la cal. Dentro de esta coyuntura económica, el Perú sostuvo su tendencia de crecimiento económico, alcanzando una variación porcentual en el PBI de 2.35%, como se observa en la Figura 2. Sin embargo, el crecimiento del Perú ha sido de los más elevados en América Latina en los últimos 15 años (Index Mundi, 2012).

Esto se relaciona directamente con el PBI del sector minero, que como se visualiza en la Figura 3 tuvo un decrecimiento del 2.11%. Con expectativas similares para el año 2015. Lo anteriormente señalado muestra la fuerte interrelación entre la actividad minera y el crecimiento de la economía peruana, así como la incidencia que tiene la situación económica de los países hacia donde se exportan estos recursos. En la Tabla 9 se presentan los principales destinos de las exportaciones mineras en el año 2014. Se observa que China es el

país hacia donde más se exporta, con US\$ 5,753 millones, seguido por Suiza, pero representa menos de la mitad del país asiático.

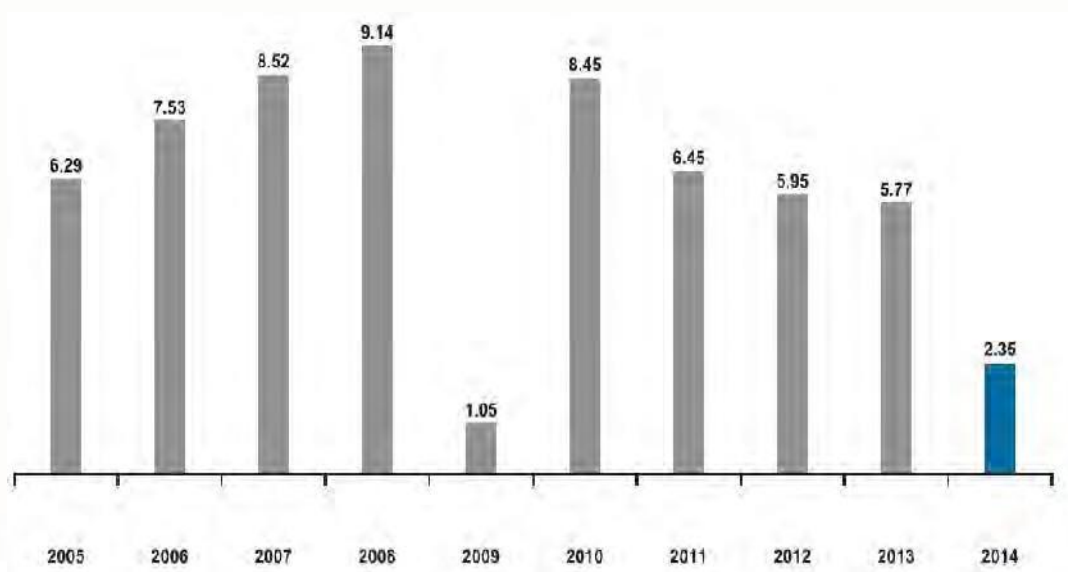


Figura 2. Variación porcentual anual del PBI nacional, 2005–2014. Tomado de “Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

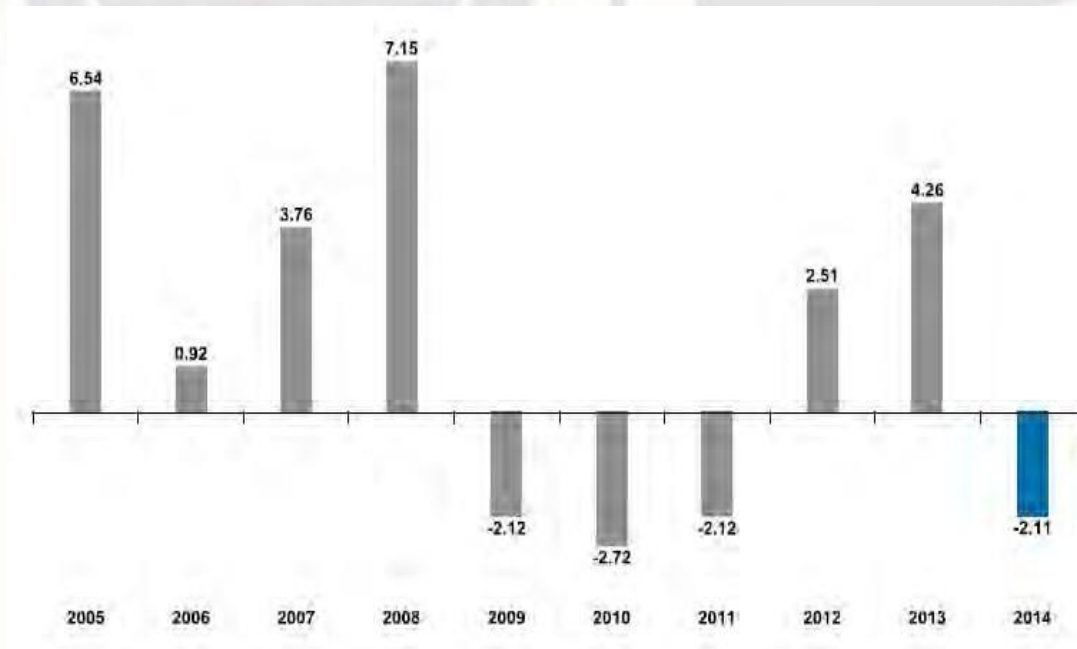


Figura 3. Variación porcentual del PBI del sector minero peruano, 2005–2014. Tomado de “Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

Tabla 9

Principales Destinos de la Exportación Minera, 2014

País	Productos	Exportado FOB US\$ MM
China	Cobre, oro, plomo, zinc, hierro, molibdeno	5753
Suiza	Oro, zinc, plata	2623
Estados Unidos	Cobre, oro, plomo, zinc, hierro, plata, molibdeno	1302
Canadá	Cobre, oro, plomo	2191
Japón	Cobre, zinc, plomo	1017
Corea del Sur	Cobre, oro, plomo, zinc, hierro, molibdeno	968
Brasil	Cobre, zinc, plomo, plata	695
Italia	Cobre, oro, plomo, zinc	392
Alemania	Cobre, zinc, plomo	579
Chile	Cobre, plomo, zinc, hierro, plata, molibdeno	312

Nota: Tomado de “Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

En la Figura 4 se visualiza como el consumo privado ha tenido crecimiento continuo desde el año 2000. Lo mismo que ocurre con la demanda interna, con la excepción del año 2009 cuando a consecuencia de la crisis financiera internacional disminuyeron las exportaciones y con ello la cantidad de trabajos y dinero disponible en el mercado nacional. El incremento que se ha dado en la demanda interna desde el año 2013 es consecuencia de la mayor inversión pública, así como al aumento de la inversión privada que se mantuvo por encima del 20% del PBI gracias al impulso de la inversión en el sector minero, hidrocarburos, eléctrico, manufactura, pesca y otros. (BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013, 2014).

Pero para lograr crecimiento y productividad no sólo es necesario unir esfuerzos entre empresas del mismo sector, sino que se requiere el apoyo de otras industrias o sectores productivos, entre los que destaca el sector financiero. Se observa en la Figura 5 como los préstamos al sector privado aumentan cada año, tanto en soles como en moneda extranjera. En el período 2005-2012 los créditos en moneda nacional crecieron 23.9% en promedio cada

año, mientras que los préstamos en dólares lo hicieron en 11.2%, lo que indica que hay una preferencia por los créditos en soles.

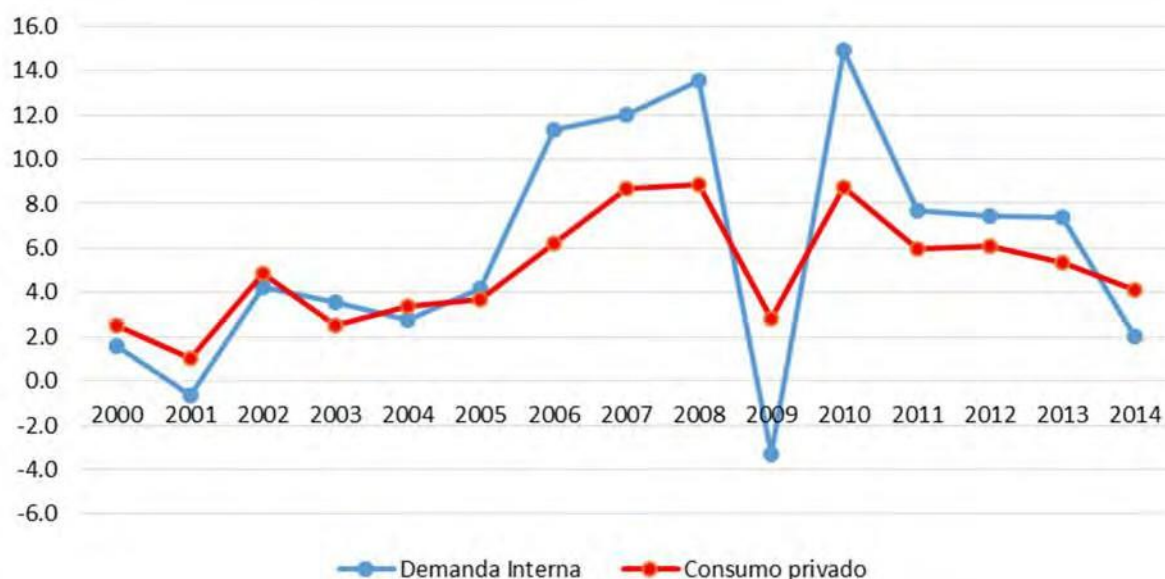


Figura 4. Variación porcentual de la demanda interna y consumo privado. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>



Figura 5. 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>

Con los datos de la Tabla 10 se cierra el análisis de las fuerzas económicas y financieras. Se observa como la inflación en el año 2014 cerró en 3.2%, mientras que hubo

una devaluación del 5.2%. El alza de la inflación se verá reflejada en el costo del transporte, así como de otros servicios, los cuales también se verán afectados por el alza en el precio del dólar que afecta directamente el valor del combustible. Este también depende directamente de los precios internacionales, ya que los combustibles se cotizan como *commodities*, lo que significa que el precio se establece en función de la oferta y la demanda. De acuerdo con los datos de la Figura 6 se tiene que los precios de las distintas fuentes se presentaron a la baja desde mediados del año 2012, luego de haber tenido una tendencia al alza desde el 2009. Pero para el 2015 se espera una ligera recuperación.

Tabla 10

Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio

Año	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/.x US\$)
2000	3.7	3.1	3.49
2001	-0.1	0.5	3.51
2002	1.5	0.3	3.52
2003	2.5	-1.1	3.48
2004	3.5	-1.9	3.41
2005	1.5	-3.4	3.3
2006	1.1	-0.7	3.27
2007	3.9	-4.4	3.13
2008	6.7	-6.5	2.92
2009	0.2	2.9	3.01
2010	2.1	-6.2	2.83
2011	4.7	-2.5	2.75
2012	2.6	-4.2	2.64
2013	2.9	2.4	2.70
2014	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>

El análisis de las fuerzas económicas y financieras permite identificar las siguientes oportunidades: (a) aumento en el crédito, lo que posibilita la inversión en infraestructura, (b) crecimiento en la demanda interna y consumo privado, que se refleja en la demanda de bienes de la construcción y la industria; y (c) estabilidad macroeconómica. Mientras que las amenazas que se identificaron son: Los principales países consumidores de minerales

peruanos han contraído su demanda y alza en el precio de los combustibles, apoyado por la devaluación y el incremento en el precio internacional.

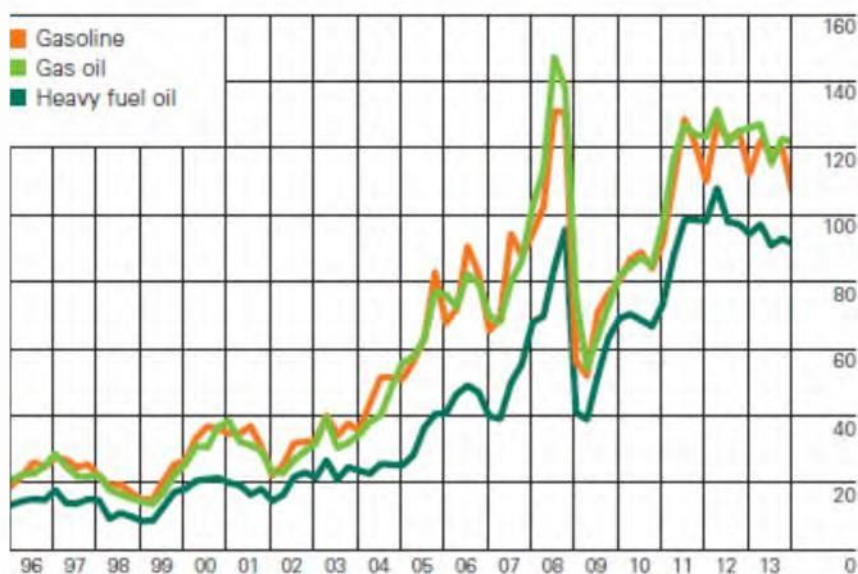


Figura 6. Producción y precio de petróleo. Tomado de “BP statistical review of world energy 2014” por British Petroleum, 2014, p.14. Recuperado de <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población del país sobrepasará los 31 millones a mediados del año 2015, gracias a una tasa de crecimiento poblacional cercana al 1.1%. La cual ha disminuido como se observa en la Figura 7, ya que la tasa de natalidad se ha reducido. Sin embargo, la esperanza de vida de la población ha incrementado, por mejoras en las condiciones de vida y en los servicios de salud. Pero debe mencionarse que aun los servicios de salud primaria son deficientes, de acuerdo al índice de competitividad, ya que en este aspecto, el Perú tuvo la posición 94, entre 144 naciones que se evaluaron (WEF, 2014). Al mismo tiempo, la cantidad de años de estudios se ha incrementado en todo el país, disminuyendo la tasa de analfabetismo, que para el 2010 era de 7.4% (INEI, 2011).

El modelo que en Perú se utiliza para el aprovechamiento de los recursos minerales se denomina extractivista, ya que son comercializados en la forma en que han sido extraídos, es

decir sin agregar valor. De acuerdo con Soto (2013) esta es una de las principales causas de los conflictos sociales, la mitad de los cuales son originados en rechazo a la minería, por asociarla con daños al medio ambiente y a las actividades económicas de las zonas rurales, que dependen en gran medida del agua. La Defensoría del Pueblo (2015) daba cuenta de 221 conflictos a marzo del año 2015, de los cuales 155 estaban activos y 56 latentes. La mayor cantidad de estos conflictos se dan en Áncash y Apurímac, seguidos por Puno y Cusco. Sin embargo, debe destacarse que ya hay 72 casos en proceso de diálogo, los cuales deben intensificarse porque estos conflictos generan violencia, lo que perjudica al país entero.



Figura 7. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025. Tomado de “Publicaciones digitales” por INEI, 2014c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>.

Las oportunidades que se han encontrado a través del análisis de las fuerzas sociales y demográficas es el tamaño de la población del Perú, que ofrece un amplio mercado que está en expansión. Mientras que la amenaza son los conflictos sociales, que en su mayoría están asociados con la actividad minera.

3.1.4 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.

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 8.

Dentro de las acciones del Estado peruano para promover el acceso a la tecnología está la promulgación de la Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (Ley 29904, 2012), la cual busca extender el acceso a Internet a las provincias (AE Tecno, 2012). Pero aun así, de acuerdo con el 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 12 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.



Figura 8. 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.

Tabla 11

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>

La automatización de los procesos de producción de la cal, parten de riguroso conocimiento de cada actividad que se realiza desde los estudios técnicos, explotación de canteras, calcinación de piedra caliza, hidratación de la cal y su expedición. Cada máquina

que se utiliza tiene por finalidad reemplazar el trabajo de la mano de obra directa, reduciendo la cantidad de personal requerido. Por lo que la demanda en los procesos tecnificados se enfoca en ingenieros y técnicos, para controlar la producción desde un computador. Pero además, con la automatización se logra la adecuada calibración, estandarizando procesos y reduciendo la variabilidad en las características del producto final, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Las oportunidades que ofrece el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas es la disponibilidad de equipos para la automatización del proceso productivo de cal, lo que es apoyado por la capacidad que tiene el Perú para adoptar tecnologías. Sin embargo, destaca la amenaza de la baja inversión en este rubro, lo cual limita el desarrollo competitivo de la nación.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las medidas para mitigar los efectos sobre el medio ambiente como consecuencia de la actividad minera tienen que estar presentes antes de la explotación, debiéndose realizar un diagnóstico del estado situacional actual, con la finalidad de tener un parámetro de control durante la etapa de producción. Las medidas paralelas a la actividad de explotación consisten en minimizar los ruidos de las maquinarias, uso controlado de explosivos, métodos de separación líquido - líquido, control de la calidad de las superficiales y subterráneas.

Luego de la explotación se deben emprender actividades de mitigación del impacto sobre los terrenos explotados, recuperando en lo posible la calidad de los suelos, tratamiento de taludes, vegetación de áreas afectadas, cuidando asimismo el paisaje a través de la conformación de terraplenes o rellenos que mejoren el paisaje de la zona.

En este sentido, el Ministerio de Energía y Minas cautela que se dé cumplimiento al Plan de Cierre de Mina, regulado por la Ley N° 28090, Ley que Regula el Cierre de Minas y por su respectivo reglamento, con la finalidad de prevenir, minimizar y controlar los riesgos y

efectos sobre la salud, la seguridad de las personas, el ambiente, el ecosistema circundante y la propiedad, que pudieran derivarse del cese de las operaciones de una unidad minera. (Ley N° 28090, 2003). Lo anteriormente señalado muestra la oportunidad de contar con un marco legal, que vigila el impacto de la actividad minera, obligando a ejecutar los planes de cierre de mina.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis PESTE, se han identificado las oportunidades y amenazas para la empresa Loma El Oro y se ha procedido a elaborar la Matriz Evaluación de los Factores Externos. Mediante la aplicación de esta herramienta, se otorga un peso a los principales factores determinantes de éxito, para luego darles un puntaje que representa la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas. Es así que se llega a un valor promedio ponderado de 2.05, como se observa en la Tabla 12.

Tabla 12

Matriz EFE de Loma El Oro SRL

Factores claves de éxito		Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades				
1	Perú atrae inversiones extranjeras, a las cuales ofrece garantías	0.08	3	0.24
2	Marco legal que promueve la inversión minera	0.08	4	0.32
3	Aumento en el crédito	0.05	2	0.10
4	Crecimiento de la demanda interna y el consumo privado	0.07	2	0.14
5	Estabilidad macroeconómica	0.06	3	0.18
6	Mercado interno de gran tamaño y en expansión	0.07	2	0.14
7	Disponibilidad de equipos para la automatización del proceso productivo de cal	0.09	2	0.18
8	Ley ambiental rigurosa, que incluye Plan de Cierre de Mina	0.06	3	0.18
Subtotal oportunidades		0.56		1.48
Amenazas				
1	Falta de infraestructura lo que encarece el transporte	0.10	1	0.10
2	Los principales países consumidores de minerales peruanos han contraído su demanda	0.12	1	0.12
3	Alza en el precio de los combustibles, apoyado por la devaluación	0.08	2	0.16
4	Conflictos sociales asociados a la minería	0.09	1	0.09
5	Baja inversión en investigación y tecnología	0.05	2	0.10
Subtotal amenazas		0.44		0.77
Total		1.00		2.05

Para aprovechar las oportunidades que actualmente tienen como puntaje dos se deben implementar estrategias como apalancarse financieramente, diversificarse desarrollando nuevos productos. En cambio, para protegerse de las amenazas se planteará la diversificación a otro tipo de clientes, como la construcción, para reducir la dependencia en la minería.

3.3 Loma El Oro y sus Competidores

La competencia para la empresa la constituyen, por un lado y de manera directa, las pequeñas caleras que se encuentran ubicadas en la región de Cajamarca, las cuales tienen una capacidad promedio de producción de 32 toneladas por día y que en su gran mayoría utilizan métodos artesanales de extracción y procesamiento. De acuerdo con el INEI (2014d), a nivel de la región de Cajamarca la competencia con mayor capacidad productiva son las siguientes empresas: (a) Calera China Linda de Minera Yanacocha con una producción de 63,943 TM; (b) La Resurrección EIRL, con 5,415 TM, (c) Calera Bendición de Dios EIRL, con 4,469 TM, y (d) SMRL La Unión de Cajamarca con 1,400 TM.

El análisis de la competencia de Loma El Oro se realizará haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009), donde las dimensiones a analizar son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenazas de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación es bajo, debido a que hay gran cantidad de proveedores disponibles, sin diferenciación entre ellos. Se puede mencionar el caso del carbón antracita, que se utiliza para los procesos productivos en los hornos artesanales. Pero además se requieren maquinarias y equipos de producción, como volquetes y cargadores, así como envases plásticos y herramientas varias. Este aspecto implica una oportunidad para Loma El Oro, debido a que se podrían conseguir precios más bajos de los productos necesarios para

producir. El factor clave del éxito asociado al poder de negociación de los proveedores es el control de costos.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los tres principales clientes de Loma El Oro son los siguientes:

- Gold Fields: Se le provee desde el año 2008, con ocho envíos diarios para sumar un suministro mensual promedio de 2,500 toneladas de cal, tanto molida como granulada.
- Minera Yanacocha: En el período de un año, desde febrero 2014, hasta marzo 2015 se le despacharon más de seis mil toneladas de cal, en envíos que se han ido haciendo regulares.
- SIDERPERU: Solamente requiere de cal para el mantenimiento de sus hornos de calcinación, y en estos períodos, una vez al año, la demanda es de 1,500 toneladas.

Se observa una alta dependencia en sólo tres clientes, lo cual les otorga un gran poder de negociación. Es por ello que los clientes son quienes fijan la cantidad de compra y el precio del insumo. Es por esto que los directivos se han planteado la posibilidad de diversificarse, atendiendo a empresas de otros sectores, pero es importante mencionar que en el rubro de la producción de cemento, las grandes cementeras poseen sus propias plantas de producción de cal. En base a lo anterior se define que los factores claves del éxito son: (a) diversificación de mercados, (b) diversificación de productos, y (c) capacidad de exportación.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos para Loma El Oro es baja. Se puede mencionar al cemento que tiene las mismas propiedades en los procesos de recuperación de metales utilizados en la gran minería, como en la lixiviación y flotación. Pero por su elevado costo no representa una amenaza frente a la cal. Se debe mencionar que el uso de la cal ofrece bajos costos a las empresas mineras y una alta eficiencia en sus procesos de recuperación de

metales. Asociado a la amenaza de los sustitutos vuelve a aparecer el control de costos como factor clave del éxito y para reducir el impacto de estos sustitutos es necesario diversificar los productos y mercados.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es alta, debido a las grandes reservas de cal presentes en las canteras del territorio de Cajamarca, así como en otras regiones del Perú. A esto se le suman las oportunidades que ofrecen las mineras a los propietarios de canteras ubicados en la misma zona del ámbito minero, propiciando un clima de oportunidades para emprender negocios relacionados con producción de cal. Del análisis de la amenaza de los entrantes se desprende que la infraestructura es un factor clave del éxito, junto con la incorporación de tecnología e innovación en el proceso.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En Cajamarca existen gran cantidad de productores de cal, la mayoría de los cuales son pequeñas empresas, con un proceso artesanal y poco eficiente, lo que les impide vender a las grandes empresas mineras, pero que abastecen a la minería artesanal u otras industrias. Sin embargo, la principal competencia proviene de grandes empresas, ubicadas no sólo en Cajamarca sino en el norte del país, las cuales se presentan en la Tabla 13.

Se observa que los principales competidores son las mismas empresas mineras, quienes al reconocer que la cal es un insumo importante tienen sus propias minas de extracción, las cuales no las abastecen en su totalidad. Pero es por ello que al momento de una reducción en la producción minera metálica, como es la coyuntura actual, se ven afectadas las minas de cal, aumentando la rivalidad entre ellas.

Adicionalmente, se conoce que un gran número de empresas dedicadas a la producción de cal están en un proceso de formalización, pero muchas de ellas no reúnen las exigencias básicas, según la normatividad de los órganos reguladores, que cubren aspectos de

seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Ante esta realidad, la empresa Loma El Oro así se encuentra totalmente formalizada, y registrada en el Ministerio de Energía y Minas, contando con todos los permisos exigidos por los organismos competentes, aspecto que otorga ventaja frente a empresas informales y que le permite participar en procesos de licitación de las grandes mineras.

Tabla 13

Principales Productores de Cal en el Norte del Perú, Producción en miles de onzas finas

Empresa	Departamento	2010	2011	2012	2013
Minera Yanacocha SRL	Cajamarca	1,462	1,293	1,346	1,017
Minera Barrick Misquichilca SA	La Libertad	998	915	865	701
Compañía de Minas Buenaventura SAA	Cajamarca	385	342	274	249
La Arena SA	La Libertad	-	53	200	211
Consorcio Minero Horizonte SA	Puno	193	190	184	199
Minera Aurífera Retamas SA	La Libertad	157	166	176	177
Gold Fields La Cima SA	Cajamarca	160	168	177	166
Aruntani SAC	Moquegua	209	199	178	158
Compañía Minera Poderosa SA	La Libertad	116	114	127	147
Compañía Minera Coimolache SA	Cajamarca	-	44	139	143
Minera La Zanja SRL	Cajamarca	38	134	112	137
Minsur SA	Tacna	-	-	-	117
Compañía Minera Aurífera Santa Rosa SA	La Libertad	185	182	161	115
Arasi SAC	Arequipa	67	69	91	108
Minera Laytaruma SA	Arequipa	98	108	106	95

Nota: Tomado de “Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501

Ante la manera como se expresa la rivalidad de los competidores en la industria minera no metálica peruana se han identificado como factores claves del éxito la capacidad gerencial y la responsabilidad social ambiental. Adicionalmente, para tener un liderazgo se requiere de infraestructura, tecnología y diversificación, que son factores que ya se habían mencionado.

3.4 Loma El Oro y sus Referentes

Debido a que en el mundo existen grandes reservas de caliza en diversos países pero el costo del transporte es elevado, el comercio internacional es irregular, y normalmente se

limita a mercados regionales. México es un país que en el año 2012 exportó 30 mil toneladas de caliza por un valor de US\$ 4.7 millones, de los cuales el 65.7% tuvo como destino a los Estados Unidos y el 30.7% a Colombia. Dentro de las exportaciones mexicanas, el 87.9% de las exportaciones fueron de cal apagada, 11.6% de cal viva y 0.55% la cal hidráulica (Secretaría de Economía del Gobierno Mexicano, 2013).

Dentro de México, destaca el Grupo Calidra, que es una de las empresas con mayor representatividad debido a su estrategia de expansión hacia diferentes mercados de América Latina, donde se incluye el Perú, donde ha instalado una planta procesadora que se denomina Calquipa, ubicada a 188 kilómetros de Arequipa. El referido grupo comercializador de cal atiende a los sectores de construcción, alimentos y agricultura (Grupo Calidra, 2015).

A nivel nacional, destaca la empresa Compañía Minera Agregados Calcáreos S.A (COMACSA), que es una empresa referente dentro la industria de minería no metálica, ya que no solo se ha dedicado a la extracción y comercialización de cal, sino que también ha logrado diversificar su cartera de productos. Posee el 80% del mercado nacional y exporta el 35% de sus productos a Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Bolivia, Panamá, Costa Rica, Venezuela y EE.UU. Los principales productos que comercializa son: (a) arcilla, (b) cal, (c) caolín, (d) carbonato, (e) cemento blanco, (f) dolomita, (g) talco, y (i) yeso, entre otros. Con esta diversidad de productos atiende a sectores como el agrícola, alimentos, construcción y minero, entre otros (Compañía Minera Agregados Calcáreos [COMACSA]. (2015).

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

D'Alessio (2013) señala que la matriz de perfil competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores de la organización haciendo notar algunas de sus fortalezas y debilidades. Dicha matriz de basa en los factores claves de éxito (FCE), los cuales afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial.

Se han identificado como principales competidores a: (a) calera China Linda de Minera Yanacocha, (b) empresa La Resurrección EIRL, y (c) Calera Bendición de Dios E.I.R.L. En la Tabla 14 se muestra la matriz de perfil competitivo o MPC y sus respectivos resultados. La empresa Loma El Oro tiene un puntaje de 1.87, lo cual lo ubica por debajo del resto de empresas que representan la competencia, siendo la calera China Linda su más cercana competidora debido a que ambas se enfocan solo en el abastecimiento de cal para las operaciones mineras. Por otro lado, la empresa Resurrección obtuvo el máximo puntaje debido principalmente a su capacidad para extraer y transformar piedra caliza en cal, además de que comercializa yeso y cemento lo que incluye también transporte de carga. Por su parte, la Calera Bendición de Dios, al igual que Loma El Oro, no muestra ser una empresa con una estrategia definida, a pesar de los altos volúmenes de cal que comercializa.

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo Loma El Oro

Factores claves de éxito	Loma El Oro		China Linda		La Resurrección		Bendición de Dios		
	Peso	Puntaje Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	
1 Tecnología e innovación en el proceso	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2 Diversificación de productos	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
3 Diversificación de mercados	0.16	1	0.16	1	0.16	3	0.48	1	0.16
4 Capacidad gerencial	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
5 Capacidad de exportación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6 Responsabilidad social empresarial	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26
7 Control de costos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	1	0.15
8 Infraestructura	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		1.87		2.46		2.46		1.71

Nota: 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

Para la Matriz de Perfil de Referencial, las empresas referentes son el Grupo Calindra de México, por los grandes volúmenes que alcanza, el uso de tecnología de punta y su apertura hacia mercados internacionales; junto con la empresa nacional COMACSA por su producción y exportación volumen de caliza. En base a los resultados obtenidos, el principal referente es el Grupo Calindra.

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial Loma El Oro

Factores claves de éxito	Loma El Oro		Calindra		COMACSA		
	Peso	Puntaje Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	
1 Tecnología e innovación en el proceso	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2 Diversificación de productos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
3 Diversificación de mercados	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
4 Capacidad gerencial	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Capacidad de exportación	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
6 Responsabilidad social empresarial	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
7 Control de costos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
8 Infraestructura	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.87		3.72		3.50

Nota: 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

3.6 Conclusiones

El análisis externo de Loma El Oro permite concluir que, a nivel mundial, Perú es un país con un gran potencial para extraer y comercializar cal y sus derivados, enfocado principalmente en los sectores de minería y construcción. En el aspecto económico, el crecimiento del Perú se ha visto afectado por la disminución en la demanda de minerales no metálicos, y en especial de China, cuyo crecimiento ha sido inferior al esperado.

Del lado de las fuerzas sociales y culturales se tiene que los conflictos sociales son la principal amenaza para el sector, ya que afectarían directamente a la gran minería que es el principal comprador cal. Esta es una de las razones, junto con la disminución en la producción de minerales, que surge como solución la diversificación hacia otros mercados, como lo han realizado las empresas referentes.

La matriz EFE mostró un valor por debajo del promedio para Loma El Oro, lo que significa que la empresa en los próximos diez años (2016 - 2025), se debe centrar principalmente en aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, protegiéndose ante las amenazas, siendo este el camino para alcanzar la visión que se ha propuesto. Para ello puede tomar como ejemplo a sus referentes.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se desarrollará utilizando el esquema de análisis interno AMOFHIT. De acuerdo con D'Alessio (2013), este análisis se centra en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para la organización es identificar sus competencias distintivas, que representen las fortalezas que difícilmente podrán ser imitadas por la competencia.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación se desarrolla el análisis interno, con la finalidad de analizar las distintas áreas operacionales de Loma El Oro, cubriendo (D'Alessio, 2013): (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura organizacional, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2013), el permanente objetivo de la administración es incrementar la productividad con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas en el sector industrial donde se desempeña la organización. Así la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos así como definir el rumbo de las estrategias de la organización.

En cuanto a los aspectos estructurales, Loma El Oro es una sociedad de responsabilidad limitada, cuyas operaciones se centran en la explotación de caliza para la producción y comercialización de sus derivados, principalmente óxido de calcio. En este sentido, la empresa, dentro del marco de la Ley N° 27651, Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal, y de acuerdo con su capacidad de extracción y procesamiento de mineral, cuenta con un certificado de pequeño productor minero, lo cual significa que se ha incluido en el listado a cargo de la Dirección General de Minería, del

Ministerio de Energía y Minas. En este listado figuran las personas naturales y jurídicas que han acreditado y mantienen, de acuerdo a la Ley, la condición de Pequeño Productor Minero, según Decreto Supremo N° 005-2009-EM (2009b).

Con respecto al control interno, Loma El Oro cuenta con herramientas de control básicas que se encargan de verificar cantidades de producción, desempeño operacional y rendimiento del recurso humano, así como la compra de insumos y las ventas. Pero se carece de un sistema integrado de planificación, establecimiento de objetivos y cumplimiento de metas. Dichas herramientas se basan en la gestión operativa, controlando actividades y cumplimiento con los pedidos de los clientes, pero se carece de una visión u orientación hacia el largo plazo. A pesar de que se tiene un Gerente General, que es de naturaleza emprendedora y visionaria, pero quien hasta el momento no ha comunicado efectivamente sus planes a todos los colaboradores.

De acuerdo a sus estatutos, los órganos de gobierno de esta organización, por ser una sociedad de responsabilidad limitada, son la junta general de Socios y la Gerencia. La junta general de socios representa a los tres socios, quienes debidamente convocados y con el quorum correspondiente deciden por mayoría los asuntos propios de su competencia. La gerencia, por su parte, está a cargo de la administración de la sociedad, es decir de las operaciones diarias, y el Gerente General es designado por la junta general de socios.

La instrucción que se ha impartido hasta el momento es que se desea crecer, evitando los efectos que la reducción de la industria minera metálica pudiese tener. Para ello se han participado en procesos de licitación, pero sin una estrategia de selección clara, sino de acuerdo a la cronología de estos concursos de licitación, realizados principalmente por las mineras cercanas. Es por ello que se observa que no hay acciones para una real diversificación, ni se conoce el mercado que se desea penetrar. Asimismo, las decisiones de cuidado de medio ambiente, seguridad industrial y control de pérdidas están influenciadas en

gran medida por la normatividad establecida por los órganos de control gubernamentales mas no por un intento de establecer políticas internas que generen ventajas competitivas frente a la competencia.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, la principal fortaleza que la empresa tiene es que está formalizada y registrada en el Ministerio de Energía y Minas. Además cuenta con un Gerente General visionario y con capacidad de liderazgo. Pero esto contrasta con la ausencia de un plan estratégico que permita orientar las actividades diarias de la empresa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2013), el marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Para completar el análisis de esta área operacional se aplica el estudio del producto, precio, plaza y promoción de Loma El Oro.

Producto.

Loma El Oro comercializa óxido de calcio cuyo nombre comercial es cal viva, en sus diversas presentaciones:

- Cal viva granulada a granel
- Cal viva molida a granel
- Cal viva granulada en sacos big bag de 1 TM
- Cal viva molida en sacos big bag de 1 TM.

En lo que se refiere al control de calidad, este se realiza a través de inspecciones visuales durante el proceso productivo. Además de realizar muestreos periódicos a la producción, con la finalidad de efectuar análisis de laboratorio, para lo cual la empresa cuenta con instalaciones propias, pero que funcionan de manera independiente y objetiva. En la actualidad, todos sus productos están diseñados y en formatos apropiados para la industria minera metálica,

pero son fácilmente adaptables para atender los requerimientos de clientes en otros sectores industriales.

Precio.

El precio inicial de la cal es fijado por Loma El Oro, en función de los costos de producción, pero dado el alto poder de negociación que tienen los compradores son ellos los que establecen el precio final, de acuerdo a las condiciones del mercado. Estos precios los determinan en base a los concursos de licitación para el aprovisionamiento de cal que hacen las principales empresas mineras, poniendo a competir a sus proveedores.

Aun cuando los precios de la cal artesanal son inferiores a los producidos por empresas formales como Loma El Oro, debe mencionarse que no tienen la capacidad de atender al sector minero, por lo que en la actualidad no son competidores que representen una amenaza real. Pero si son competencia importante en otros sectores, como el de la construcción. Otro punto importante a tener en cuenta en el análisis del precio es la gran influencia que tiene en él, el costo de transporte, ya que la modalidad de compra acostumbrada en el sector es puesto en campamento del comprador. Si se tiene en cuenta que el transporte se realiza con servicio externo este precio resulta poco competitivo frente a empresas que cuentan con transporte propio, representando en algunos casos hasta el 25% del precio final el costo de transporte.

Plaza.

Como se mencionó anteriormente, la modalidad de compra acostumbrada en el sector es cal puesta en campamento del comprador; es decir, las empresas productoras son responsables también del transporte del producto vía terrestre hasta el almacén del comprador, este transporte se realiza, en algunos casos, en camiones especializados para transportar polvos y granulados industriales o en camiones volquete que transportan cal a granel y, en otros casos, camiones plataforma que transportan cal en sacos *big bag* de una tonelada. En tal

sentido el canal de distribución de los productos ofertados por Loma El Oro, es directo Productor → comprador, careciendo de intermediarios.

Promoción.

Las estrategias que Loma El Oro ha adoptado para dar a conocer su producto están centradas en el contacto directo con los tomadores de decisiones en las empresas de los sectores consumidores de cal. Para lo cual se realizan visitas técnicas y reuniones con los responsables de los procesos de producción, de logística y compras, donde se muestran las bondades del producto de la empresa. Adicionalmente, es indispensable participar en los procesos de licitación convocados por los posibles clientes.

Como se mencionó anteriormente, en algunos casos, el proceso que se sigue para que una empresa calera se convierta en proveedora de una empresa minera es participando de procesos de licitación para el aprovisionamiento de cal por períodos que, en promedio, son de dos años. Se puede decir que, en la actualidad, Loma El Oro, toma estos concursos como principales y únicas oportunidades para promocionar sus productos y servicios a este sector, en tal sentido el expediente técnico en sobre cerrado se convierte en el único *brochure* para comunicar las características y bondades del producto y de la empresa. Además, debe mencionarse que durante la existencia de la empresa solamente han participado en los concursos para aprovisionamiento de cal para dos mineras importantes: Yanacocha y Gold Fields La Cima, por ser las principales de la región. Esto ha hecho que no se consideren otras oportunidades de venta importante, mostrando falta de proactividad en el proceso de ventas.

Se encontraron dos fortalezas, la primera es que se proveen productos al mercado que han pasado por altos controles de calidad, lo que garantiza la satisfacción de los clientes. A esto se le suma que no hay intermediarios, teniendo un contacto directo con los clientes, lo que hace que se conozcan sus requerimientos y expectativas. Del lado de las debilidades, se observa falta de proactividad en el proceso de ventas, por lo que se limitan a licitar para dos

empresas mineras de la región Cajamarca, frenando su expansión. Además, se tiene que por el alto poder de negociación de los compradores, el precio es definido o modelado por ellos.

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como servicios. En tanto involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Para la empresa Loma El Oro su proceso productivo se representa en la Figura 9, donde se observa que se inicia con la extracción, para pasar por diversas etapas de procesamiento antes de transportar al cliente.

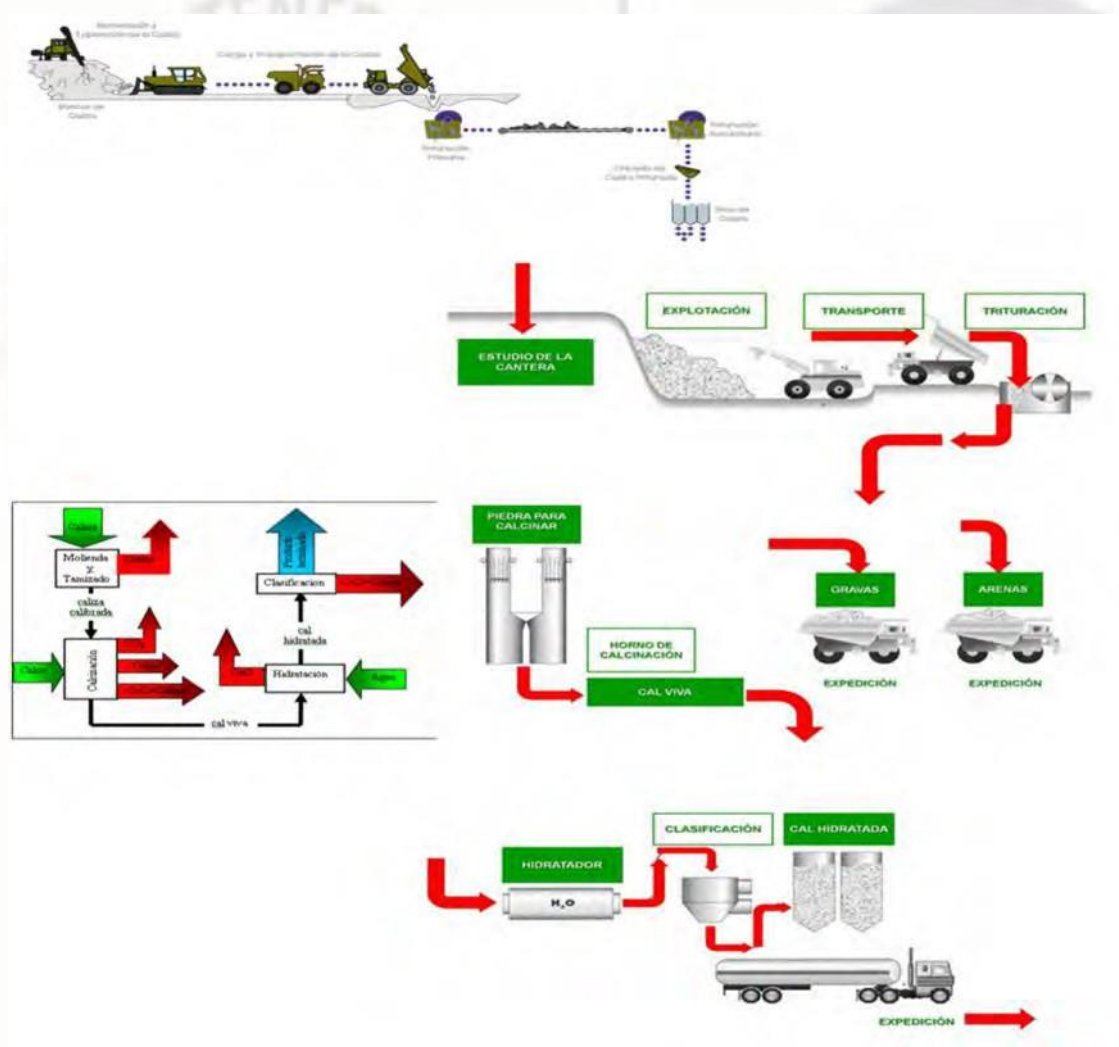


Figura 9. Proceso de producción de cal.

Por ser una operación minera, Loma el Oro cuenta con derechos obtenidos ante los organismos reguladores del sector por parte del Estado. Es así que las operaciones se

desarrollan sobre una concesión minera no metálica consistente en una cuadrícula de 100 Has ubicada en la carta 14-F CHOTA de la zona 17 del plano catastral del Perú, en la provincia de Hualgayoc, del departamento de Cajamarca. Para lo cual cuenta con un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado por el Ministerio de Energía y Minas, así como sus correspondientes permisos, que incluyen: (a) plan de minado, (b) certificado de operación minera (COM), (c) certificado para la compra, producción, manipuleo, venta y transporte de IQPF.

Es importante mencionar que los procesos productivos de Loma El Oro son, en gran medida, artesanales. Contando con hornos artesanales para la producción de cal, estos hornos han sido construidos por ellos mismos y no cuentan con ningún tipo de control en sus parámetros de funcionamiento, tales como presión interna o temperatura. Dichos parámetros son muy importantes en la operación, pues afectan la calidad del producto final y la conservación de la infraestructura. Por esta razón, con mucha frecuencia ocurren averías, las cuales traen mermas, aunque se tienen planes de emergencia para solventarlas rápidamente y reanudar la producción. Además, debe mencionarse que se cuenta con capacidad ociosa, en más de un 60%.

El proceso productivo es básicamente empírico, contando con mano de obra intensiva en las etapas de extracción y transformación de mineral lo cual configura un nivel de eficiencia y productividad que ubica a Loma El Oro en una posición deficiente respecto a los procesos industriales de producción de cal con los que cuentan las grandes cementeras como en el caso de Cementos Pacasmayo, cuya infraestructura de producción le permite tener una capacidad de producción de 600 Tn/día. Pero en las mismas condiciones de las caleras locales y aledañas a los grandes proyectos del sector de la gran minería metálica en Cajamarca, caleras que usan los mismos procesos que Loma El Oro. Las empresas mencionadas (Caleras

y cementeras que fabrican cal) son los competidores directos de la empresa por lo que la comparación brinda una idea de la débil posición competitiva que se tiene.

Los procesos de producción con los que se cuenta son artesanales, en el sentido de que estos procesos conllevan gran porcentaje de merma por diversas causas; ya sea, por un lado la débil uniformidad de la materia prima, y por otro lado, la ausencia de controles de parámetros importantes en el proceso de fabricación como el control de temperatura, presión, cantidad de combustible, tiempo de cocción, entre otros; controles con los que sí cuenta la gran industria. Estas mermas hacen que el ratio MP/PT (Materia Prima/ Producto Terminado) se eleve considerablemente incrementando en gran medida los costos de producción y reduciendo la posición competitiva.

Desde el punto de vista logístico, la empresa también se ubica en una posición limitada si se compara con el resto de actores de la industria local y regional, teniendo en cuenta que solamente se posee con una unidad de transporte para la venta de su producción. Mientras que algunas caleras de similar magnitud en capacidad de producción ya cuentan con flotas de hasta camiones plataforma, volquetes y cisternas para polvos y granos industriales. Esto obliga a la tercerización de gran parte del servicio de transporte, incrementando los costos.

En resumen, desde el punto de vista de operaciones y logística, Loma El Oro tiene como debilidad que sus procesos son artesanales, restando uniformidad y generando mermas. Además, está el hecho de que solo se tiene una unidad de transporte y capacidad de producción instalada que permanece ociosa. No se han identificado fortalezas dentro del área de operaciones, más allá de contar con una concesión minera para la explotación.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica y financiera de la organización y su apoyo a

estrategias que se adopten. Esta área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos, para que la empresa pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 16 se presenta el estado de ganancias y pérdidas de Loma El Oro, donde se observa que las ventas se redujeron en 16.1% durante el año 2013, como resultado de la menor demanda de las empresas mineras. Para luego incrementarse en 158% durante el año 2014, al incrementar las ventas a SIDERPERU, así como a las mineras que aunque no incrementaron su producción asignaron más procesos de compra a Loma El Oro que a otros competidores.

Tabla 16

Estado de Ganancias y Pérdidas Loma El Oro, en nuevos soles, 2012 a 2014

	2014	Análisis vertical	2013	Análisis vertical	Análisis horizontal 2014-2013	2012	Análisis vertical	Análisis horizontal 2013-2012
Ventas	3,121,915	100.0%	1,207,807	100.0%	158.5%	1,438,814	100.0%	-16.1%
Costo de ventas	<u>(2,147,396)</u>	-68.8%	<u>(1,018,708)</u>	-84.3%	110.8%	<u>(1,164,354)</u>	-80.9%	-12.5%
Utilidad bruta	974,519	31.2%	189,099	15.7%	415.3%	274,460	19.1%	-31.1%
Gastos administrativos	(62,476)	-2.0%	(18,604)	-1.5%	235.8%	(26,710)	-1.9%	-30.3%
Gastos de ventas	<u>(254,733)</u>	-8.2%	(74,417)	-6.2%	242.3%	<u>(6,678)</u>	-0.5%	1014.4%
Utilidad de operación	657,310	21.1%	96,078	8.0%	584.1%	241,072	16.8%	-60.1%
Gastos financieros	(71,758)	-2.3%	(41,053)	-3.4%	74.8%	(6,668)	-0.5%	515.7%
Ingresos varios	<u>-</u>	0.0%	<u>84,147</u>	7.0%	-100.0%		0.0%	
Utilidad del ejercicio	585,552	18.8%	139,172	11.5%	320.7%	234,404	16.3%	-40.6%
Impuesto a la renta	<u>(175,668)</u>	-5.6%	<u>(41,752)</u>	-3.5%	320.7%	<u>(70,321)</u>	-4.9%	-40.6%
Utilidad neta	409,884	13.1%	97,421	8.1%	320.7%	164,083	11.4%	-40.6%

En cambio, las utilidades netas disminuyeron en 40.6% durante el año 2012, ya que no hubo un control efectivo de los costos de ventas ni de los gastos, ya que incluso algunos rubros se incrementaron en el mismo período. Situación que revirtió en el 2014, período en el que las utilidades netas se elevaron en 320%, ya que sumado al incremento de ventas, los costos y gastos aumentaron a un menor ritmo.

El balance general de Loma El Oro se muestra en la Tabla 17. Allí se visualiza un aumento en los activos totales de 77.8% durante el año 2013, para luego incrementarse en 56% al año siguiente. Durante el 2013 se llevó a cabo la adquisición de un camión para el transporte de la cal, que se ve reflejado en el activo no corriente, mientras que el ligero aumento del 2014 es por la compra de herramientas y equipos menores. Para lograr la compra del camión se hizo un arrendamiento financiero, pero también se incrementó el patrimonio, mediante la capitalización de las utilidades retenidas.

Tabla 17

Balance General Loma El Oro, en nuevos soles, 2012 a 2014, en nuevos soles

	2014	2013	2012
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes	909,305	583,092	536,499
Cuentas por cobrar diversas		184,940	243,164
Servicios y otros cont. por anticipado	931	1,104	232
Activo diferido	204,020	94,346	6,976
Total activo corriente	1,114,256	863,482	786,871
Activo no corriente			
Adquiridos por arrendamiento financiero	1,468,236	1,024,301	76,034
Inmuebles, maquinarias y equipos	533,299	496,750	300,120
Depreciación y amortización acumuladas	(713,297)	(414,682)	(54,830)
Total activo no corriente	1,288,238	1,106,369	321,324
Total active	2,402,494	1,969,851	1,108,195
Pasivo corriente			
Tributor y aportes por pagar	175,669	41,752	70,321
Obligaciones financieras	793,372	848,999	56,194
Total pasivo corriente	969,041	890,750	126,515
Patrimonio			
Capital	168,000	168,000	168,000
Capital adicional	813,680	813,680	
Resultados acumulados	42,181		649,597
Resultado del ejercicio	409,592	97,421	164,083
Total patrimonio	1,433,453	1,079,100	981,680
Total pasivo y patrimonio	2,402,494	1,969,851	1,108,195

El análisis de las razones financieras evidencia el incremento de la rentabilidad durante el año 2014, luego de que en el período anterior se había reducido, tanto sobre ventas

como sobre activos y sobre patrimonio. Se observa que el ROE durante el año 2014 fue de 28.6%, ascendiendo desde 9.0% en el 2013 y 16.7% en el año 2012. La caída que se dio en el 2013 estuvo asociada con la disminución de ventas, sin que se lograra una reducción efectiva de los costos y gastos, lo que llevo a que la utilidad neta bajara en 40%. Mientras que en el año 2014 se dio todo lo contrario.

En cuanto a la razón de deuda la misma se elevó a 43% en el año 2013, por la adquisición del camión, lo cual se considera positivo, ya que estos fondos se utilizaron para comprar un activo y no para gastos corrientes. Luego, en el año 2014, la razón de deuda pasa a ser de 40.3% ya que se mantiene el endeudamiento por compra de activo, que se considera está mal registrado al considerarse como un pasivo circulante. Esto ha afectado la razón circulante que bajó de 6.2 en el año 2012, a 1.0 en el 2013 y a 1.1 en el 2014; sin embargo aún en el año 2013 se puede afirmar que la empresa cuenta con liquidez.

Tabla 18

Razones Financieras Loma El Oro, 2012 a 2014

Indicadores	2014(%)	2013(%)	2012(%)
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	13.1	8.1	11.4
Rentabilidad sobre activos (ROA)	17.1	4.9	14.8
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	28.6	9.0	16.7
Razón de deuda	40.3	45.2	11.4
Razón circulante	1.1	1.0	6.2

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2013), indica que el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. El personal de la empresa Loma El Oro está organizado de acuerdo a la estructura que se muestra en la Figura 10.

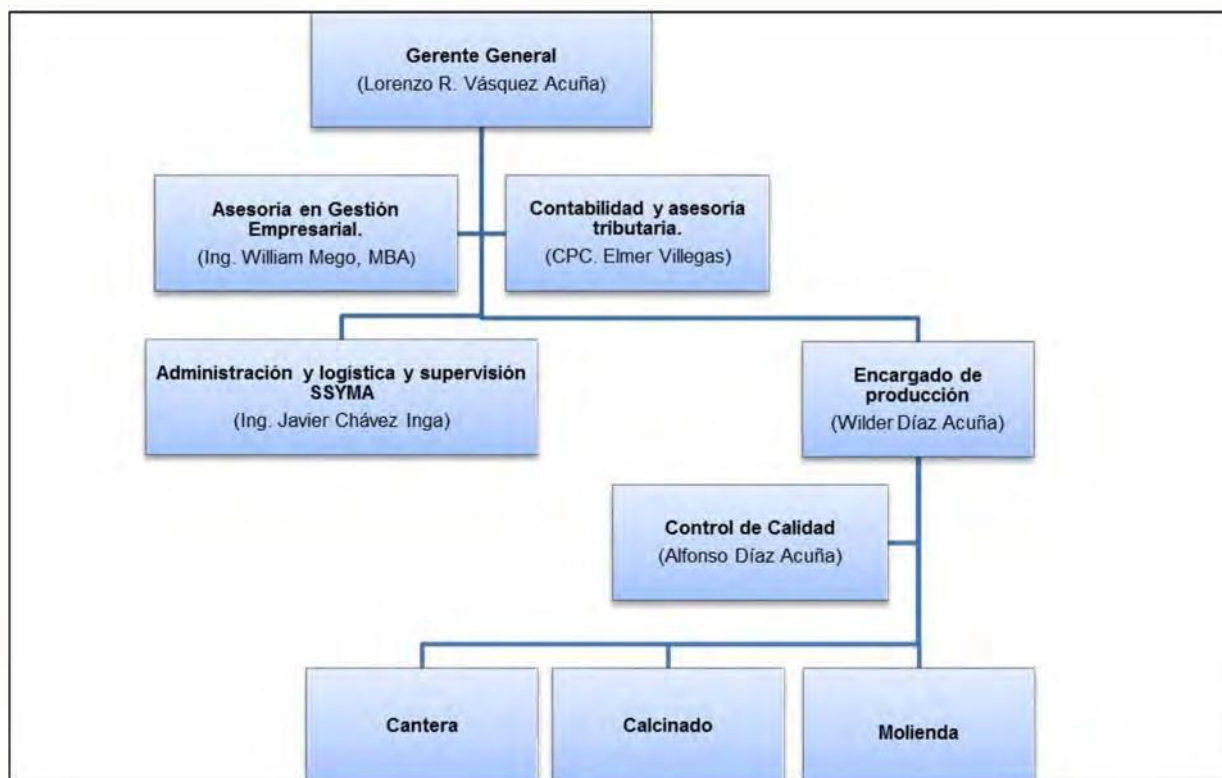


Figura 10. Estructura organizacional de Loma El Oro.

Como se puede apreciar, las actividades productivas de la empresa requieren tanto de mano de obra calificada, como en el caso de la gerencia, administración y responsable de producción; así como también de mano de obra no calificada, siendo el caso de los operarios de producción en general. En la actualidad no se desarrollan actividades dentro de esta área, más allá del registro y pago de la nómina, lo cual se considera una debilidad. Al no desarrollar procesos de recursos humanos, se carece de planes de desarrollo para el personal y de capacitación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2013), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales. Además, crean las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, al proveer información oportuna acerca de los problemas e incentivar la participación en la organización.

Como ya se mencionó anteriormente, la estructura organizativa de Loma El Oro es bastante simple, careciendo de áreas importantes como marketing y ventas. Esto genera contrastes ya que se desea que la información fluya efectiva y eficientemente, pero no se han implementado los mecanismos para ello. Por lo tanto, las comunicaciones suelen ser informales, restando seriedad al contenido de las mismas, lo cual ocasiona conflictos en la toma de decisiones o lleva a decisiones erróneas. Por otro lado, la ausencia de una definición formal de cada puesto de trabajo que permita conocer su alcance y responsabilidades reduce considerablemente la efectividad de la información que se maneja al interior de la empresa.

Con respecto al control interno, Loma El Oro cuenta con herramientas de control básicas que se encargan de verificar cantidades de producción, desempeño operacional y rendimiento del recurso humano, así como la compra de insumos y las ventas. Pero se carece de un sistema integrado de planificación, establecimiento de objetivos y cumplimiento de metas. Dichas herramientas están basadas, únicamente en hojas de cálculo, herramientas carentes de indicadores de gestión y ratios de productividad que permitan evaluar el desempeño de la organización comparado con períodos anteriores.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

D'Alessio (2013), dice que para medir el impacto del área de investigación y desarrollo a nivel del ciclo operativo, resulta imperativo evaluar los presupuestos que se asignan para tales propósitos, así como los criterios empleados para su determinación. Comparar estos presupuestos con los de los competidores es importante. El desarrollo de proyectos con relación a productos y procesos es crucial como fuente de ventajas competitivas.

En Loma El Oro, como ya se mencionó, la tecnología de proceso productivo es meramente artesanal con hornos construidos in situ, estos carecen de sistemas de control de parámetros importantes en cada etapa del proceso, parámetros tales como temperatura,

presión, tiempo de proceso, cantidad de combustible, entre otros, que influyen directamente en la calidad de producto terminado y en la eficiencia del proceso así como en la capacidad de producción de la planta. Con respecto al producto terminado, la cal viva, este es un producto básico que no ha sufrido muchas innovaciones a lo largo de la historia. Sin embargo es importante mencionar que, la calidad del producto, desde el punto de vista del usuario o cliente, se mide en tres parámetros importantes, que se logran a través de la incorporación de tecnología en el proceso productivo:

- Porcentaje de calcio aprovechable
- Reactividad de la cal
- Porcentaje de impurezas

En conclusión, en lo referente al aspecto tecnológico, Loma El Oro se ubica dentro del promedio de la industria calera de la región Cajamarca pero muy lejos de la gran industria nacional que produce cemento y cal para la gran minería, industria cuyos procesos productivos usan maquinaria industrial y automatizada. Es, en este aspecto donde radica una gran oportunidad de generar ventajas competitivas y diferenciadoras basadas en la calidad de procesos y productos y reducción de costos derivados de la mejora de la eficiencia de procesos, que la posicionen un paso adelante con respecto al resto de empresas del sector calero de Cajamarca, ya que todas estas, se encuentran en las mismas condiciones tecnológicas.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 19 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos para la empresa Loma El Oro. El resultado indica que el desempeño de la empresa es inferior al promedio, con un valor ponderado de 2.04. Esto se debe a que tiene 9 debilidades, de las cuales siete se consideran debilidades mayores y necesitan revertirse. Las estrategias internas que se pueden trazar para mejorar las debilidades mayores incluyen ganar licitaciones de adquisición de cal,

participando de manera constante, así como establecer un sistema de producción diaria constante, en lugar de hacerlo en base a pedidos, ya que con esto se controlarán mejor los costos. Además, se requiere invertir en tecnología y en unidades de transporte.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Internos Loma El Oro

	Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
1	Gerente general visionario y emprendedor, quien ha conformado un excelente equipo profesional	0.07	4	0.28
2	Empresa formal, registrada en MINEM	0.07	4	0.28
3	Control de calidad a los productos y procesos	0.05	4	0.20
4	Canal de comercialización directo, productor a comprador	0.07	3	0.21
5	Concesión minera para explotación de cal y derivados	0.06	4	0.24
Subtotal fortalezas		0.32		1.21
Debilidades				
1	No se tiene planeamiento estratégico, objetivos ni metas	0.09	1	0.09
2	Altos costos de transporte y solo cuenta con una unidad para entregas	0.08	2	0.16
3	El precio es definido por las mineras metálicas, a través de licitaciones	0.07	2	0.14
4	Falta de proactividad en el proceso de venta	0.09	1	0.09
5	Equipos de producción artesanales, lo que resta uniformidad y estandarización, originando mermas	0.08	1	0.08
6	Capacidad instalada ociosa	0.07	1	0.07
7	Disminución del rendimiento	0.07	1	0.07
8	No se desarrollan los procesos de RR.HH.	0.06	1	0.06
9	Se carece de un sistema integrado para el manejo y comunicación de información, llevando a un manejo informal de las comunicaciones	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades		0.68		0.83
Total		1.00		2.04

4.3 Conclusiones

Loma El Oro es una empresa minera no metálica, que está liderada por un Gerente General visionario y emprendedor, pero que no ha logrado implementar un plan estratégico que muestre la visión a futuro de la empresa. Esto se debe principalmente a que el tiempo se va resolviendo problemas diarios, como la paralización de hornos, las mermas o la contratación de transportes externos para la entrega de la producción.

La empresa tiene gran cantidad de debilidades, las cuales se buscará solventar con el desarrollo de estrategias. Esto incluye la falta de procesos de RR.HH. por lo que se desconoce si el personal tiene las competencias para desempeñar sus cargos, además de que no recibe capacitación. Así mismo, se tiene un proceso artesanal, lo que perjudica la calidad del producto final, causa paros en la producción y mermas, por lo que se necesita la tecnificación de los procesos. Así como contar con un sistema de información integral que permita llevar registros de datos objetivos y compartir información en un entorno formal.



Capítulo V: Intereses de Loma El Oro y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se expresan los intereses supremos de la empresa minera no metálica Loma El Oro, a partir de los cuales se elabora la Matriz de Intereses de la Organización. Esto constituye la base para definir los objetivos de largo plazo, que constituyen la cuantificación de la visión que se planteó en el Capítulo II.

5.1 Intereses de Loma El Oro

Los intereses supremos de la empresa Loma El Oro son:

- Incrementar la producción: Se conoce que actualmente la empresa cuenta con capacidad ociosa, lo que permite aumentar la cantidad de cal producida a diario. Adicionalmente, los procesos son artesanales por lo que urge una tecnificación que de uniformidad al producto y permita incrementar la producción, siendo más eficientes en el uso de los recursos.
- Diversificación de clientes: La dependencia que se tiene en la industria minera, y principalmente en dos clientes, ha llevado a la reducción de ventas durante los años 2013 y 2014. Esto ha revelado la debilidad que la organización tiene de falta de proactividad en la labor de ventas, por lo que es necesario atender otros sectores y tener mayor cantidad de clientes, para reducir la vulnerabilidad que actualmente se tiene.
- Aumento de ventas: La visión propone ser una de las tres empresas productoras de cal en la región de Cajamarca, para lo cual es necesario elevar las ventas, lo cual se relaciona directamente con una mayor producción y el desarrollo de nuevos clientes.
- Rendimiento: La razón de ser de la empresa Loma de Oro es brindar rendimiento atractivo a sus tres socios. Este rendimiento se mide como las utilidades sobre el patrimonio, ya que esto representa la inversión que han realizado.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses de la empresa Loma El Oro se han plasmado en la Tabla 20, donde además se ha identificado la intensidad del interés de otros actores. Se incluye a los empleados y a los accionistas. Pero también a entes externos a la empresa como proveedores y competidores, sin dejar de lado a los clientes y a los distintos entes gubernamentales.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Organización Loma El Oro

	Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar la producción		Competidores*, empleados, accionistas, clientes, proveedores, MINEM, MINAM	PRODUCE
2	Diversificación de clientes	Accionistas	Comercializadores de sustitos*, clientes actuales, transportistas, proveedores	Gobiernos locales y regionales, MINEM, PRODUCE, SUNAT
3	Aumento de ventas		Accionistas, empleados, competidores*, MINEM, SUNAT	Proveedores
4	Rendimiento	Accionistas Empleados	Clientes*, competidores*	Gobiernos locales y regionales, SUNAT

Nota: El * significa que el interés es opuesto

5.3 Objetivos de Largo Plazo

En línea con la visión que se definió en el Capítulo II se proponen los siguientes objetivos de largo plazo, para un horizonte de tiempo de 10 años, a partir del 2016:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Producir 40,000 toneladas métricas en el año 2025. En el año 2014, la producción de la empresa fue de 6,023 toneladas, ocupando el sexto puesto en la región Cajamarca.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** En el año 2025, la empresa tendrá una cartera de 50 clientes, entre medianas y grandes empresas de distintos sectores. Hasta el año 2015, momento de la elaboración de este plan estratégico, Loma El Oro solamente atendía a tres clientes, Minera Yanacocha, Gold Field y SIDERPERU.

- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Las ventas en el año 2025 serán superiores a los S/. 20 millones. Mientras que en el año 2014, Loma El Oro tuvo ventas de S/.3'121,915.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2025, Loma El Oro tendrá un rendimiento sobre patrimonio (ROE) del 25%. El ROE de la empresa en el año 2014 fue 26.8% pero esto ha sido coyuntural, ya que en el año 2013 había sido del 9%. La elevación atípica del año 2014 se debe a ventas a SIDERPERÚ que no se utilizaron en su operación regular sino en el mantenimiento especial de los hornos y que no se lleva a cabo todos los años.

5.4 Conclusiones

En este capítulo se ha logrado concretar la visión con metas numéricas, expresadas a través de los objetivos de largo plazo. Es así que para el año 2025 se propone tener una producción de 40,000 toneladas métricas, lo cual podrá ser posible a través de una estrategia que permita la tecnificación de los procesos y el uso de la capacidad ociosa. Con el aumento en la producción se impulsará el crecimiento de las ventas, hasta superar los S/.20 millones, gracias a tener mayor cantidad de clientes, reduciendo la dependencia que actualmente se tiene de la industria minera metálica. Todo esto llevará a que la empresa genere un rendimiento sobre el patrimonio del 15%, lo cual también dependerá de la eficiencia con la que se administren los costos y gastos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En base a los análisis internos y externos hechos en capítulos anteriores, se presenta en la Tabla 21 la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El objetivo de desarrollar esta matriz es plantear estrategias que permitan a la empresa Loma El Oro alcanzar sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de los factores tanto externos como internos, utilizando sus fortalezas y eliminando o reduciendo las debilidades.

Las estrategias que surgen de la Tabla 21 son las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.
- Estrategia 7 (E7): Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos.
- Estrategia 8 (E8): Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos.
- Estrategia 9 (E9): Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo.
- Estrategia 10 (E10): Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución.
- Estrategia 11 (E11): Invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

Tabla 21

Matriz FODA de Loma El Oro

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Gerente general visionario y emprendedor, quien ha conformado un excelente equipo profesional	1	No se tiene planeamiento estratégico, objetivos ni metas
		2	Empresa formal, registrada en MINEM	2	Altos costos de transporte y solamente se cuenta con una unidad para entregas
		3	Control de calidad a los productos y procesos	3	El precio es definido por las mineras metálicas, a través de licitaciones
		4	Canal de comercialización directo, productor a comprador	4	Falta de proactividad en el proceso de venta
		5	Concesión minera para explotación de cal y derivados	5	Equipos de producción artesanales, lo que resta uniformidad y estandarización, originando mermas
				6	Capacidad instalada ociosa
				7	Solamente se posee una unidad de transporte, lo que encarece costos
				8	Disminución del rendimiento
				9	No se desarrollan los procesos de RR.HH.
				10	Se carece de un sistema integrado para el manejo y comunicación de información, llevando a un manejo informal de las comunicaciones
Oportunidades		FO Explote		DO Explote	
1	El Perú atrae inversiones extranjeras, a las cuales ofrece garantías	E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	E6	Ganar licitaciones de adquisición de cal
2	Marco legal que promueve la inversión minera	E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	E7	Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos
3	Aumento en el crédito	E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad		
4	Crecimiento de la demanda interna y el consumo privado	E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos		
5	Estabilidad macroeconómica	E5	Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto		
6	Mercado interno de gran tamaño y en expansión				
7	Disponibilidad de equipos para la automatización del proceso productivo de cal				
8	Ley ambiental rigurosa, que incluye Plan de Cierre de Mina				
Amenazas		FA Confronte		DA Evite	
1	Falta de infraestructura lo que encarece el transporte	E8	Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos	E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución
2	Los principales países consumidores de minerales peruanos han contraído su demanda	E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos
3	Alza en el precio de los combustibles, apoyado por la devaluación				
4	Conflictos sociales asociados a la minería				
5	Baja inversión en investigación y tecnología				

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

La Matriz PEYEA se elabora para evaluar tanto la posición interna como la posición externa de la empresa, en cuatro cuadrantes, lo que se observa en la Tabla 22. Posteriormente los resultados se diagraman y da como resultado la Figura 11. La ubicación del vector está en el cuadrante agresivo lo que significa alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la Industria (FI).

Tabla 22

Matriz PEYEA de Loma El Oro

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
* Retorno de la inversión	4	* Cambios tecnológicos	4
* Apalancamiento	4	* Tasa de inflación	5
* Liquidez	5	* Variabilidad de la demanda	2
* Capital requerido vs capital disponible	3	* Rango de precios de productos competitivos	4
* Flujo de caja	3	* Barreras de entrada al mercado	4
* Facilidad de salida de mercado	2	* Rivalidad / presión competitiva	3
* Riesgo involucrado en el negocio	3	* Elasticidad de precios de la demanda	3
* Rotación de inventarios	5	* Presión de los productos sustitutos	4
* Economías de escala y experiencia	4		
Promedio	3.67	Promedio	-2.38
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza en la Industria (FI)	
* Participación en el mercado	2	* Potencial de crecimiento	5
* Calidad de los productos	5	* Potencial de utilidades	5
* Ciclo de vida de los productos	5	* Estabilidad financiera	5
* Ciclo de reemplazo del producto	5	* Conocimiento tecnológico	4
* Lealtad del consumidor	3	* Utilización de recursos	4
* Utilización de la capacidad de los competidores	2	* Intensidad de capital	3
* Conocimiento tecnológico	2	* Facilidad de entrada al mercado	3
* Integración vertical	3	* Productividad / utilización de la capacidad	1
* Velocidad de introducción de nuevos productos	4	* Poder de negociación de los productores	2
Promedio	-2.56	Promedio	3.56

En base a este resultado se recomienda seguir estrategias externas alternativas de diversificación e intensivas, por lo que se espera retener las siguientes estrategias específicas:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.
- Estrategia 7 (E7): Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos.
- Estrategia 9 (E9): Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo.
- Estrategia 11 (E11): Invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

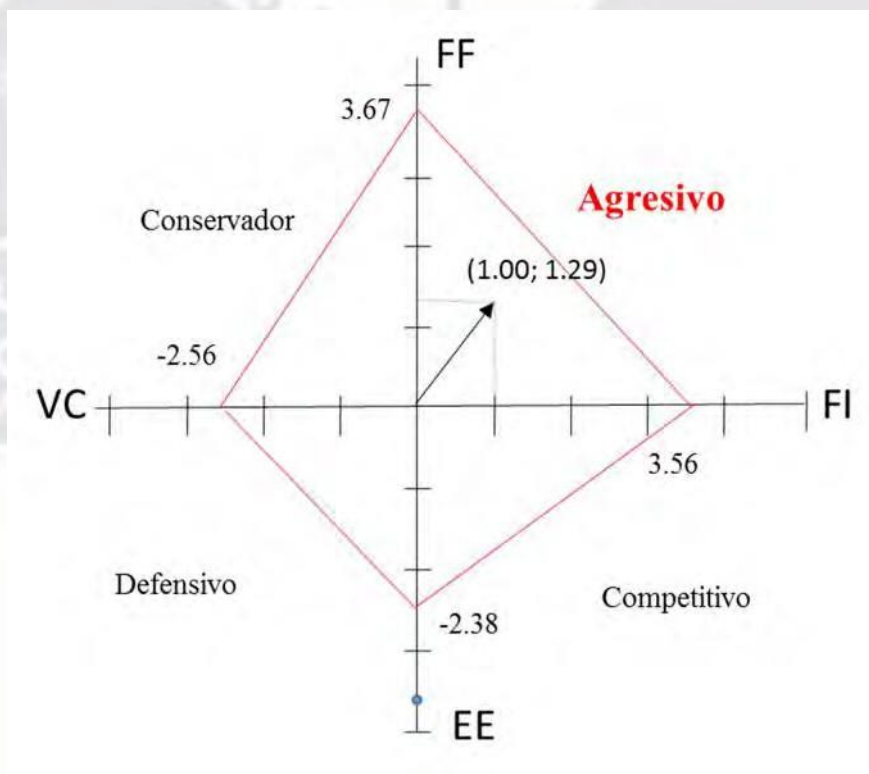


Figura 11. Gráfico de la matriz PEYEA de Loma El Oro.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 12 se visualiza que la cal producida actualmente por la empresa Loma El Oro se considera un producto tipo perro. Sin embargo, debe aclararse que el bajo crecimiento del mercado es algo coyuntural, como consecuencia de la reducción en la demanda de la

minería, lo que también ha afectado a la economía del país en general. Pero se espera que en los próximos años estas condiciones mejoren, y al mismo tiempo la empresa tiene que buscar incrementar su participación de mercado. Ante esta situación las estrategias externas alternativas a seguir son de diversificación e intensivas, por lo que las estrategias específicas a implementar son las siguientes:



Figura 12. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Loma El Oro.

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.
- Estrategia 9 (E9): Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De las tres regiones con las cuales cuenta la matriz, y luego de cruzar los resultados de las ponderaciones de las matrices EFE (2.05) y EFI (2.04), la minera no metálica Loma El Oro se ubica en el sector II, específicamente en el cuadrante V, como se visualiza en la Figura 13. En base a este resultado se recomienda seguir estrategias de retener y mantener, invirtiendo selectivamente y manejando las utilidades. Mantener significa conservar la situación actual y retener es lograr la fidelización de los clientes. En base a ello se propone seguir estrategias externas alternativas, como la integración, la diversificación y las intensivas. Es así que las estrategias específicas a implementar son las siguientes:

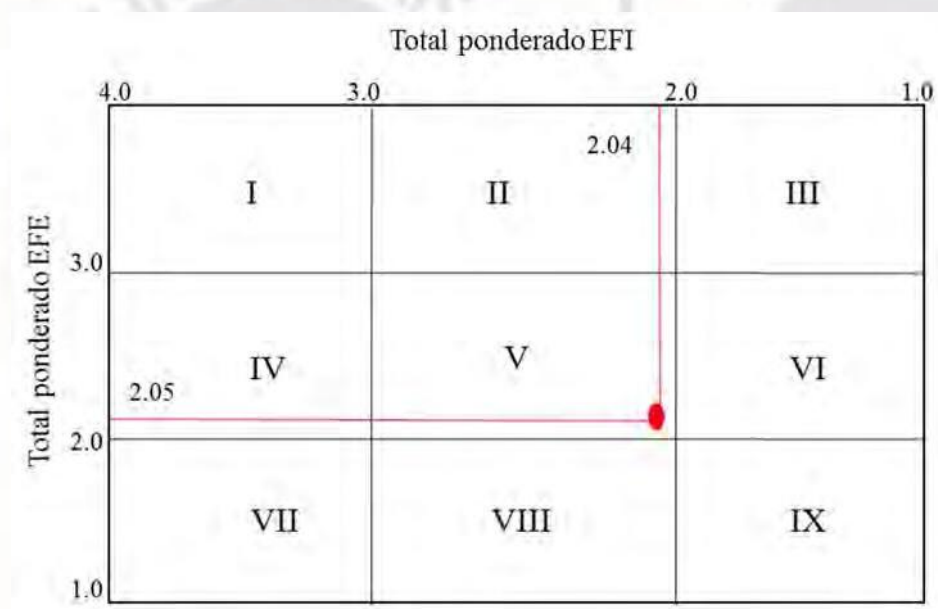


Figura 13. Matriz interna y externa de Loma El Oro.

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.

- Estrategia 7 (E7): Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos.
- Estrategia 8 (E8): Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos.
- Estrategia 9 (E9): Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo.
- Estrategia 10 (E10): Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución.
- Estrategia 11 (E11): Invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo a la Figura 14, la empresa Loma El Oro se ubica en el cuadrante III, dado que tiene una posición competitiva débil en un mercado que en la actualidad tiene un lento crecimiento, a pesar de que se espera que esto cambie en los próximos años. En base a esto, las estrategias externas alternativas a implementar son las intensivas, junto con las de integración, por lo que la empresa debe implementar son las siguientes:

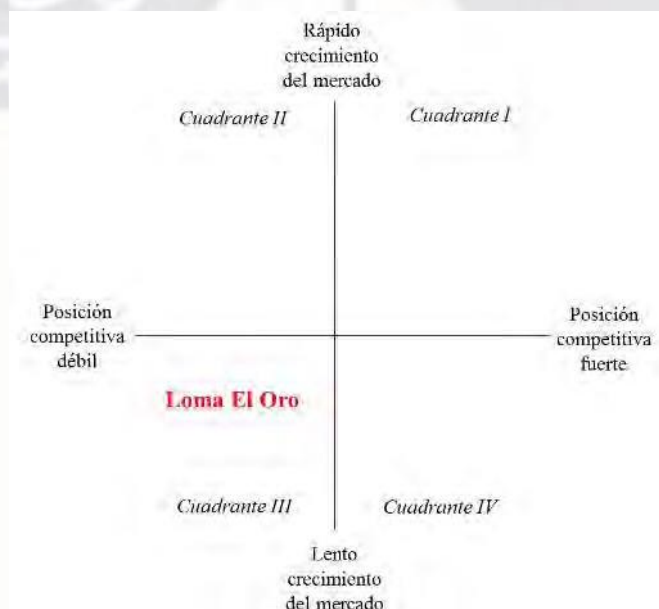


Figura 14. Matriz Gran Estrategia de Loma El Oro.

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.

- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.
- Estrategia 7 (E7): Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos.
- Estrategia 8 (E8): Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos.
- Estrategia 10 (E10): Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución.
- Estrategia 11 (E11): Invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Tabla 23 es la Matriz de Decisión Estratégica de Loma El Oro, donde se han plasmado los resultados de las matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) Interna Externa, y (e) Gran Estrategia. Con estos datos se decide retener las estrategias que tienen tres o más puntos, por lo tanto se retienen todas las 11 estrategias que han sido evaluadas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En este punto corresponde analizar de forma cuantitativa las 11 estrategias que han quedado retenidas luego de la Matriz de Decisión Estratégica. Esta evaluación se muestra en la Tabla 24 y se tiene como resultado que se apoya la implementación de nueve de las 11 estrategias que se analizaron. Es así que E5, desarrollar la pasta de cal como nuevo producto, y E8, hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos, pasan a ser estrategias de contingencia. En cambio la prioridad al momento de implementar la tiene el apalancarse financieramente para poder adquirir equipos, tanto de producción como de transporte, seguido por ampliar la cartera de servicios para hacer mantenimiento de pozos y hornos, donde la cal es el principal insumo.

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica de Loma El Oro

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Resultado
E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	X	X	X	X	X	5
E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad	X	X	X	X	X	5
E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos	X	X	X	X		4
E5	Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto	X	X	X	X		4
E6	Ganar licitaciones de adquisición de cal	X	X	X	X	X	5
E7	Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos	X	X		X	X	4
E8	Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos	X			X	X	3
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	X	X	X	X		4
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución	X			X	X	3
E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	X	X		X	X	4

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Loma El Oro

	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		
	Desarrollar el mercado de cal para la construcción		Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera		Penetrar el mercado de Piura y La Libertad		Incrementar la producción de cal en sus distintos formatos		Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto		Ganar licitaciones		Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos		Hacer alianzas estratégicas del largo plazo con los proveedores de insumos		Brindar servicios de mantenimiento de pozos y hornos donde la cal es el principal insumo		Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución		Invertir en equipos de alta tecnología como hornos		
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																							
1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
6	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
8	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Amenazas																							
1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
2	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24
3	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
4	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
5	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
Fortalezas																							
1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
5	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Debilidades																							
1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
2	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07
3	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
4	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
5	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
6	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
7	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
8	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
9	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
10	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Total	2.00		5.63		5.82		5.21		5.92		4.79		5.87		6.44		3.68		6.16		5.87		5.56

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Es importante finalmente evaluar las estrategias retenidas luego de la MPCE con dos filtros finales: (a) los criterios de Rumelt y (b) los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias (D'Alessio, 2013). En el caso de la Matriz de Rumelt se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios. Como se ve en la Tabla 25 todas las estrategias pasaron los filtros definidos, indicando así que es posible aplicarlas.

Tabla 25

Matriz de Rumelt de Loma El Oro

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Resultado
E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	X	X	X	X	Se acepta
E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	X	X	X	X	Se acepta
E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad	X	X	X	X	Se acepta
E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos	X	X	X	X	Se acepta
E6	Ganar licitaciones de adquisición de cal	X	X	X	X	Se acepta
E7	Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos	X	X	X	X	Se acepta
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	X	X	X	X	Se acepta
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución	X	X	X	X	Se acepta
E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	X	X	X	X	Se acepta

6.9 Matriz de Ética (ME)

En el camino a culminar el Proceso Estratégico, se verifica que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. Se ve en la Tabla 26 que ninguna de las estrategias elegidas viola los derechos humanos o es perjudicial para los resultados estratégicos que persigue Loma El Oro, entonces se aceptan todas las estrategias que se analizaron. Para comprender la Tabla 26, se indica que P significa Promueve, J es Justo y E corresponde a Excelente

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se evaluaron las estrategias retenidas con la Matriz CPE, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, dando como resultado que las siguientes estrategias deben ser retenidas y por lo tanto hay que proceder a su implementación:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar el mercado de cal para la construcción.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Piura y La Libertad.
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos.
- Estrategia 6 (E6): Ganar licitaciones de adquisición de cal.
- Estrategia 7 (E7): Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos.
- Estrategia 9 (E9): Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo.
- Estrategia 10 (E10): Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución.
- Estrategia 11 (E11): Invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

Tabla 26

Matriz de Ética de Loma El Oro

Estrategias	Derecho a								Justicia en			Utilitarismo	
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	M edios empleados	
E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E6	Ganar licitaciones	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E7	Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

Las estrategias que no han sido retenidas y que por lo tanto pasan a ser de contingencia son las siguientes:

- Estrategia 5 (E5): Desarrollar la pasta de cal como nuevo producto
- Estrategia 8 (E8): Hacer alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de insumos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para completar el Proceso Estratégico es indispensable confirmar que las estrategias que se van a implementar conducen al logro de los objetivos de largo plazo. Para evaluar esto se creó la Tabla 27, en la cual se observa que al implementar las estrategias retenidas se lograrán los OLP y con ello la visión que se tiene de Loma El Oro para el año 2025.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Una vez que se ha decidido la implementación de nueve estrategias, entonces se procede a analizar las posibles acciones que los competidores tomarán. En la Tabla 28 se observan las reacciones esperadas. Lo más probable es que los competidores busquen participar en mayor cantidad de procesos de licitación, para incrementar sus ventas. Así mismo, desarrollarán productos para atender a clientes del sector construcción y manufactura.

6.13 Conclusiones

En este capítulo, lo primero que se desarrolló fue la Matriz FODA, de donde se desprendieron 11 iniciativas estratégicas. Las cuales fueron evaluadas utilizando distintas herramientas, para finalmente decidir retener e implementar nueve de ellas. Al ejecutar las estrategias, Loma El Oro logrará alcanzar sus objetivos de largo plazo, pero al mismo tiempo se esperan reacciones de la competencia y debe haber una preparación para esto. Además, resulta claro que se necesitan cambios en la estructura organizacional para designar un equipo de ventas y con personal para expandir la atención a clientes de distintos sectores productivos, participando en licitaciones y abriendo nuevas regiones comerciales.

Tabla 27

Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Loma El Oro

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	Producir 40,000 toneladas métricas en el año 2025	En el año 2025, la empresa tendrá una cartera de 20 clientes, entre	Las ventas en el año 2025 serán superiores a los S/. 20	Para el año 2025, Loma El Oro tendrá un rendimiento sobre
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E1 Desarrollar el mercado de cal para la construcción	X	X	X	X
E2 Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	X	X	X	X
E3 Penetrar el mercado de Piura y La Libertad	X	X	X	X
E4 Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos	X	X	X	X
E6 Ganar licitaciones de adquisición de cal	X	X	X	X
E7 Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos	X		X	X
E9 Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	X	X	X	X
E10 Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución		X	X	X
E11 Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	X		X	X

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Loma El Oro

	Estrategias	China Linda	La Resurrección	Bendición de Dios
E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	Buscar clientes dentro del sector de la construcción	Buscar clientes dentro del sector de la construcción	Buscar clientes dentro del sector de la construcción
E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	Buscar clientes dentro del sector manufactura	Buscar clientes dentro del sector manufactura	Buscar clientes dentro del sector manufactura
E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad			
E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos			
E6	Ganar licitaciones de adquisición de cal	Licitarse frecuentemente	Licitarse frecuentemente	
E7	Apalancarse financieramente para la adquisición de equipos			
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo		Incorporar este tipo de servicio en su cartera	
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución			Adquirir un vehículo para transporte
E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	Adquirir nuevos hornos	Adquirir nuevos hornos	

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El objetivo del presente capítulo es el de desarrollar la implementación estratégica para la empresa minera no metálica Loma El Oro, lo que significa convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados (D'Alessio, 2013). Para lograr los resultados esperados de este Plan Estratégico, se deben plantear los objetivos de corto plazo (OCP) que están en función de los objetivos de largo plazo (OLP), desarrollados en el Capítulo V. Los objetivos definidos para la empresa están relacionados con el análisis interno de esta, así como con sus valores, código de ética y las políticas que en este capítulo se presentarán, proponiendo también una nueva estructura que permita la implementación exitosa de este plan estratégico.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) se han desarrollado de forma disgregada por cada objetivo de largo plazo para Loma El Oro, como se presenta a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Producir 40,000 toneladas métricas en el año 2025. En el año 2014, la producción de la empresa fue de 6,023 toneladas, ocupando el sexto puesto en la región Cajamarca.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1):** Para el 2017 producir 8,500 toneladas métricas a partir de las 6,023 toneladas que se producían en 2014.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2):** En el año 2020 se producirán 16,000 TM, a partir de las 8,500 toneladas del año 2017.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3):** Para el año 2023 alcanzar un nivel de producción de 30,000 TM, luego de que en el 2020 eran 16,000 TM.

Las actividades (estrategias de corto plazo) que se desarrollarán para alcanzar estos objetivos de corto plazo son:

- La empresa realizará inversión en tecnología de punta por S/.2 millones en el año 2016, para luego invertir otros S/.2.5 millones en el 2019.
- En el año 2018 se obtendrá la certificación ISO 9001 para garantizar la estandarización de los procesos, evitando mermas, y esta se mantendrá vigente hasta el año 2025
- El 100% del personal de la empresa habrá recibido capacitación en medidas de seguridad, para el año 2016, manteniendo este índice durante el período 2016-2025.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2025, la empresa tendrá una cartera de 50 clientes, entre medianas y grandes empresas de distintos sectores. Hasta el año 2014, Loma El Oro solamente atendía a tres clientes, Minera Yanacocha, Gold Field y SIDERPERU.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** Para el año 2017 la empresa tendrá una cartera de 10 clientes, en distintos sectores, a partir de los tres clientes que se tenían para el año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** En el año 2020, se tendrán 22 clientes, de los cuales solo cinco pertenecerán a la industria minera, a partir de los 10 clientes que se tendrán en el 2017.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Para el año 2023 habrá una cartera de 35 clientes, a partir de los 22 que se tendrán en 2020.

Las actividades (estrategias de corto plazo) que se desarrollarán para alcanzar estos objetivos de corto plazo son:

- Para el año 2016 se habrá establecido contacto con 50 clientes potenciales del sector construcción e industrial, cifra que se incrementará a 80 en el año 2018, a 100 en el 2020, y a 140 en el 2022. En el año 2015 la empresa solo tenía tres clientes y ninguno de ellos estaba en el sector construcción o industrial.

- Tener una flota de vehículos para el transporte de cal de dos unidades para el año 2017, aumentándola a cuatro unidades en el año 2020 y a seis unidades para el 2023. Durante el año 2013 se compró un camión especial para este fin, siendo la única unidad que posee la empresa, viéndose forzada a tercerizar el transporte en muchas ocasiones.
- Contar con una fuerza de ventas integrada por dos vendedores enfocados a los nuevos segmentos para el año 2016, la cual se incrementará a tres vendedores para el 2019 y a cuatro personas para el año 2022. En el año 2015 la empresa no contaba con vendedores, sino que el Gerente General se encargaba de las funciones de ventas, en conjunto con personal administrativo para desarrollar las licitaciones.
- Invertir un 2% de las ventas en actividades de promoción, de forma anual durante el período 2016-2025. Para el año 2015 no se incurría en gastos promocionales, pero sí en gastos de ventas dirigidos a la preparación de licitaciones y atenciones a clientes.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Las ventas en el año 2025 serán superiores a los S/. 20 millones. Mientras que en el año 2014, Loma El Oro tuvo ventas de S/3'121,915.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** En el año 2017, las ventas de Loma El Oro ascenderán a S/.5.2 millones, a partir de los S/.3.1 millones que se vendieron en el 2014.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Durante el 2020, las ventas serán de S/.9 millones, a partir de los S/.5.2 millones que se venderán en el año 2017.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** Para el año 2023, la empresa tendrá ventas por S/.15 millones, a partir de los S/.9 millones que logrará comercializar en el año 2020.

Las actividades (estrategias de corto plazo) que se desarrollarán para alcanzar estos objetivos de corto plazo son:

- El porcentaje de quejas y reclamos se reducirá a 6% en el año 2016, disminuyendo luego a 5% en el 2018, para ser 4% en el 2020 y 2.5% en el 2022. En el año 2015 no se tenía un registro de las quejas o reclamos de los clientes, pero se estiman alrededor del 7% de los despachos.
- En el año 2017, un 10% de las ventas de la empresa se harán a la región de Piura, pasando a ser 15% en el 2020 y 18% en el 2023. Para el año 2015, todas las ventas de Loma El Oro se hacían en el departamento de Cajamarca.
- En el año 2016, un 5% de las ventas de la empresa se generarán en la región de La Libertad, incrementándose a 10% en el año 2019 y a 14% en el 2022. Para el año 2015, todas las ventas de Loma El Oro se hacían en el departamento de Cajamarca.
- En el año 2016 se contará a un ingeniero dedicado a tiempo completo a la búsqueda y preparación de licitaciones, para distintos sectores, manteniendo este cargo en el organigrama hasta el año 2025. Hasta mediados del año 2015, esta función era desempeñada por el Gerente General, quien solo se enfocaba en participar en procesos de tres empresas.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Para el año 2025, Loma El Oro tendrá un rendimiento sobre patrimonio (ROE) del 25%. El ROE de la empresa en el año 2014 fue 26.8% pero esto ha sido coyuntural, ya que en el año 2013 había sido del 9%.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2017 será de 18%, a partir del 9% que hubo en 2013 y del 26.8% del año 2014.
- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Para el año 2020, la empresa obtendrá un ROE de 21%, a partir del 18% obtenido en el año 2017.

- **Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3):** Durante el año 2023, el ROE será de 23.5%, partiendo de un 21% que se obtendrá en el año 2020.

Las actividades (estrategias de corto plazo) que se desarrollarán para alcanzar estos objetivos de corto plazo son:

- Los gastos de ventas serán inferiores a S/.3.5 millones en el año 2017, luego no superarán la barrera de los S/.6 millones en el año 2020 y S/.11.5 millones en el 2024. En el año 2014 los gastos de ventas ascendieron a S/. 254733, representando 8.2% de las ventas.
- Incrementar el apalancamiento financiero hasta un 44% en el año 2018 y luego a 47% en el 2022. La razón de deuda fue del 40% en el año 2014.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el logro del presente Plan Estratégico es necesario la asignación de recursos para así alcanzar cada uno de los objetivos de corto plazo que se han establecido. Estos recursos se clasifican en tangibles, intangibles y humanos, como se muestra en la Tabla 22. Destaca el hecho de que se requiere la participación de la alta gerencia para el logro de los OLP, así como de todo el personal de la empresa, incluyendo obreros y vendedores.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se han desarrollado para Loma El Oro definen cuáles conductas son aceptables y cuáles no, por lo que dan el marco para la implementación de las estrategias. Estas políticas se presentan a continuación y en la Tabla 30 se muestra la manera en la que se relacionan con las estrategias retenidas.

- Política 1 (P1): Resguardar la seguridad de todo el personal, así como de los clientes y las comunidades cercanas.
- Política 2 (P2): Promover la innovación en todas las áreas de la empresa.

Tabla 29

Recursos Asignados a los OCP de Loma El Oro

OLP		OCP		Tangibles	Recursos Intangibles	Humanos
OLP1	Producir 40,000 toneladas métricas en el año 2025	OCP1.1	Para el 2017 producir 8,500 toneladas métricas a partir de las 6,023 toneladas que se producían en 2014		Licencia de explotación	
		OCP1.2	En el año 2020 se producirán 16,500 TM, a partir de las 8,500 toneladas del año 2017	Equipos, implementos de seguridad, transporte	minera, préstamos o leasing financiero, softwares, sistemas de producción, procesos establecidos, conocimientos	Ingenieros, obreros, capacitadores técnicos, personal de gerencia, asesores
		OCP1.3	Para el año 2023 alcanzar un nivel de producción de 30.000 TM, luego de que en el 2020 eran 16,500 TM.			
OLP2	En el año 2025, la empresa tendrá una cartera de 20 clientes, entre medianas y grandes empresas de distintos sectores	OCP2.1	Para el año 2017 la empresa tendrá una cartera de 10 clientes, en distintos sectores, a partir de los tres clientes que se tenían para el año 2015.			
		OCP2.2	En el año 2020, se tendrán 22 clientes, de los cuales solo cinco pertenecerán a la industria minera, a partir de los 10 clientes que se tendrán en el 2017.	Sala de ventas, material promocional, equipos de cómputo, vehículos, combustible	Conocimiento de mercado, bases de datos de clientes, software, permisos, diseño publicitario	Equipo de ventas, jefe de ventas, gerente general, personal de marketing, expertos en promoción y publicidad
		OCP2.3	Para el año 2023 habrá una cartera de 35 clientes, a partir de los 22 que se tendrán en 2020.			
OLP3	Las ventas en el año 2025 serán superiores a los S/. 20 millones	OCP3.1	En el año 2017, las ventas de Loma El Oro ascenderán a S/.5.2 millones, a partir de los S/.3.1 millones que se vendieron en el 2014. Durante el 2020, las ventas serán de S/.9 millones, a partir de los S/.5.2 millones que se venderán en el año 2017.	Equipo de cómputo, sala de ventas, material promocional, equipo de telecomunicaciones, transporte, combustible	Software para registros. Capacitación y manuales de servicio al cliente para todos los empleados. Conocimiento de mercado, bases de datos de clientes	Equipo de ventas, jefe de ventas, gerente general, personal de marketing, expertos en promoción y publicidad
		OCP3.2				
		OCP3.3	Para el año 2023, la empresa tendrá ventas por S/.15 millones, a partir de los S/.9 millones que logrará comercializar en el año 2020.			
OLP4	Para el año 2025, Loma El Oro tendrá un rendimiento sobre patrimonio (ROE) del 25%	OCP4.1	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2017 será de 18%, a partir del 9% que hubo en 2013 y del 26.8% del año 2014.			
		OCP4.2	Para el año 2020, la empresa obtendrá un ROE de 21%, a partir del 18% obtenido en el año 2017.	Equipo de cómputo, documentos de registro contable, activos fijos adquiridos	Presupuesto y software para el control presupuestario, préstamo o leasing financiero, sistema de monitoreo de todos los procesos	Gerente general, auditores, contadores, obreros
		OCP4.3	Durante el año 2023, el ROE será de 23.5%, partiendo de un 21% que se obtendrá en el año 2020.			

- Política 3 (P3): Controlar la emisión de gases y minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- Política 4 (P4): Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan.
- Política 5 (P5): Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.
- Política 6 (P6): Establecer servicio al cliente estandarizado.
- Política 7 (P7): Fomentar relaciones largo plazo con los proveedores.

Tabla 30

Políticas y Estrategias de Loma El Oro

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Desarrollar el mercado de cal para la	X	X	X	X	X	X	
E2	Desarrollar el mercado de cal para la	X	X	X	X	X	X	
E3	Penetrar el mercado de Piura y La	X	X	X	X	X	X	
E4	Incrementar la producción de cal, en	X	X	X	X	X		X
E6	Ganar licitaciones de adquisición de cal	X	X		X	X	X	X
E7	Apalancarse financieramente para la	X	X		X			X
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	X	X	X	X	X	X	
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución	X	X	X	X	X	X	X
E11	Invertir en equipos de alta tecnología	X	X	X	X	X		X

7.4 Estructura de Loma El Oro

Señaló D'Alessio (2013) que es un error tratar de implementar un plan estratégico con la estructura antigua. Es por ello que se propone un nuevo organigrama, que se presenta en la

Figura 15. Esta estructura comprende áreas que actualmente no existen como la de marketing y ventas y la de seguridad y salud ocupacional. Además se ha incorporado organización y métodos dentro del área administrativa, para garantizar la estandarización



Figura 15. Nueva estructura organizacional de Loma El Oro.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Durante el proceso operativo de la empresa se debe tener la precaución de cuidar el medio ambiente, preservando los ecosistemas. La empresa debe tener un sentido de responsabilidad social, esto para evitar pérdidas económicas innecesarias con la imposición de multas o sanciones. Al mismo tiempo, esto podría dañar el clima laboral, por lo que la empresa debe contar con planes de trabajo que incluyan el cuidado del medio ambiente y de la responsabilidad social. Estos planes se deben de realizar en un corto plazo, e ir acompañados por la estandarización de procesos que se dará con la implementación de la estrategia que señala certificarse en ISO 9001.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En la actualidad, Loma El Oro no cuenta con planes de recursos humanos, pero la empresa ha sido pequeña y eso ha permitido la integración entre todos los trabajadores, con un trato bastante personal de parte del Gerente General. Pero a partir de la implementación de este plan estratégico se desarrollarán perfiles de cargo y planes de desarrollo de carrera para cada uno de los colaboradores. Es así que también se creará un proceso de inducción y programas de capacitación anuales.

Todo el personal está incorporado en la planilla, con todos los beneficios legales que le corresponde y contratado de forma indefinida. Con ello se busca generar lealtad de los empleados con la organización y minimizar la rotación de personal. Esta forma de proceder fue implementada por los tres socios desde la fundación de la empresa y genera buen clima laboral, marcando diferencias con muchas otras minas informales que hay en la zona.

Teniendo en consideración lo antes mencionado, se debe motivar a los trabajadores con talleres para lograr un alineamiento del personal con la visión de la empresa, y también se les debe de dar a conocer cuál es su función dentro de la organización, ante la implementación del presente plan estratégico. Estos talleres deben de complementarse con capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional, así como de calidad. Es necesario mencionar que los objetivos de la empresa se pueden lograr de manera más efectiva contando con un personal motivado.

7.7 Gestión del Cambio

La aplicación del presente plan estratégico va a generar cambios en la organización. Estos cambios no van a ser inmediatos, por lo que es necesario contar con un tiempo de transición para que estos ocurran. La organización debe tener en cuenta que las reacciones del personal ante los cambios pueden ser positivas o negativas y es necesario estar atentos. La gestión del cambio estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos, siendo esta área la

encargada de motivar al personal, lo que también necesita del involucramiento de la alta gerencia.

Para vencer la resistencia al cambio y lograr una implementación exitosa, se propone en primer lugar comunicar la importancia que tiene para la empresa realizar cambios urgentes. Las personas deben comprender que el entorno competitivo ha cambiado y que la organización tiene que prepararse, especialmente ahora que ya tiene una idea clara de donde desea estar en el futuro. Con la necesidad de cambio instaurada en todos los empleados entonces se pueden implementar las estrategias.

7.8 Conclusiones

Es necesario cumplir los objetivos de corto plazo, para lograr así los objetivos de largo plazo y después la visión que se tiene de Loma El Oro para el año 2025. Para esto se necesita implementar una nueva estructura organizacional, donde se incluyan todas las áreas funcionales que permitirán la implementación de las estrategias retenidas, con lo que se atenderá mayor cantidad de clientes y distintas áreas geográficas, incrementando las ventas y con ello el tamaño de la empresa.

Es también importante que todo el personal esté informado de las políticas, ya que estas indican cuáles conductas son aceptadas y cuáles no. Como parte de la implementación se ha reconocido que esto traerá cambios, y se ha identificado la necesidad de estimar los impactos positivos o negativos que estos cambios van a generar para poder tomar medidas proactivas y mantener el enfoque en la visión, motivando a todos los colaboradores. Así como destacando la función que todo el personal tiene en las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para llevar a cabo la Evaluación Estratégica se utilizará la metodología del Tablero de Control Balanceado, diseñado por Kaplan y Norton (1996), bajo las cuatro perspectivas que plantea el método: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. El objetivo principal es que la empresa minera Loma El Oro se convierta en una de las tres principales productoras de cal en la región de Cajamarca. Esto se logrará en el largo plazo, siempre y cuando se vayan alcanzando metas de corto plazo, que son las que marcan el camino a seguir.

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno mide la capacidad que tiene la organización para crear y difundir conocimientos, así como mejorar sus servicios y procesos en función de la retroalimentación. Dada la orientación a clientes y financiera que tienen la mayoría de los objetivos de corto plazo, solamente se logró desarrollar un indicador para esta área, asociado a la capacidad de retener clientes. Se considera un indicador de aprendizaje interno porque solamente se logrará retener los clientes que se capten si todo el personal aprende de los esfuerzos realizados en las áreas de ventas, producción o distribución.

8.1.2 Procesos

Deben establecerse los procesos para asegurar que los servicios de producción y comercialización de cal sean de calidad, generando satisfacción a los clientes, y al mismo tiempo llevando a la empresa al crecimiento esperado. La vigilancia sobre los procesos se hará implementando indicadores que serán revisados anualmente, en especial los relacionados con la cantidad producida, en toneladas métricas.

8.1.3 Clientes

Es la perspectiva más importante de esta evaluación, ya que si los clientes se sienten bien servidos se fidelizarán con la empresa, comprando la cal que se provee, siendo la experiencia que hasta el momento se ha tenido con la Minera Yanacocha, la minera Gold Fields y SIDERPERU. Con esto se logrará ampliar la cartera de clientes e incrementar la participación de mercado. Los indicadores que se han desarrollado dentro de esta dimensión son la cantidad de clientes o las ventas anuales en nuevos soles.

8.1.4 Financiera

Loma El Oro tiene actualmente como desventaja la falta de activos fijos, ya que con los hornos artesanales no se logra uniformidad en el producto final y al tener una sola unidad de transporte se incurre en costos elevados. Pero desde el año 2013 tomando una decisión financiera acertada, se obtuvo financiamiento externo para la adquisición de un vehículo llevando el endeudamiento al 40%, lo cual muestra una estructura de apalancamiento apropiada. Lo que se busca con los indicadores de esta dimensión es continuar siendo rentables, aumentando la ganancia de los accionistas, por lo que se controlará el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) como indicador financiero.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 31 se presenta el Tablero de Control Balanceado para Loma El Oro, donde se han desarrollado indicadores para cada objetivo de corto plazo. El valor de estos indicadores se calculará anualmente, y en caso de que se obtengan los valores esperados entonces se tiene la seguridad de que la empresa va a lograr sus objetivos de largo plazo en el año 2025. Pero en caso de que haya discrepancias, entonces habrá que implementar acciones correctivas de inmediato.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado de Loma El Oro

	Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Dimensión
OCP4.1	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2017 será de 18%, a partir del 9% que hubo en 2013 y del 26.8% del año 2014.	Rendimiento sobre patrimonio del año (ROE)	18,0%	Financiera
OCP4.2	Para el año 2020, la empresa obtendrá un ROE de 21%, a partir del 18% obtenido en el año 2017.	Rendimiento sobre patrimonio del año (ROE)	21,0%	Financiera
OCP4.3	Durante el año 2023, el ROE será de 23.5%, partiendo de un 21% que se obtendrá en el año 2020.	Rendimiento sobre patrimonio del año (ROE)	23,5%	Financiera
OCP2.1	Para el año 2017 la empresa tendrá una cartera de 10 clientes, en distintos sectores, a partir de los tres clientes que se tenían para el año 2015.	Cantidad clientes atendidos en un año	10	Clientes
OCP2.2	En el año 2020, se tendrán 22 clientes, de los cuales solo cinco pertenecerán a la industria minera, a partir de los 10 clientes que se tendrán en el 2017.	Cantidad clientes atendidos en un año	22	Clientes
OCP3.1	En el año 2017, las ventas de Loma El Oro ascenderán a S/.5.2 millones, a partir de los S/.3.1 millones que se vendieron en el 2014.	Ventas anuales en soles	S/. 5.2 millones	Clientes
OCP3.2	Durante el 2020, las ventas serán de S/.9 millones, a partir de los S/.5.2 millones que se venderán en el año 2017	Ventas anuales en soles	S/. 9 millones	Clientes
OCP3.3	Para el año 2023, la empresa tendrá ventas por S/.15 millones, a partir de los S/.9 millones que logrará comercializar en el año 2020.	Ventas anuales en soles	S/. 15 millones	Clientes
OCP1.1	Para el 2017 producir 8,500 toneladas métricas a partir de las 6,023 toneladas que se producían en 2014	Producción anual en toneladas métricas	8 500	Procesos
OCP1.2	En el año 2020 se producirán 16,000 TM, a partir de las 8,500 toneladas del año 2017	Producción anual en toneladas métricas	16 000	Procesos
OCP1.3	Para el año 2023 alcanzar un nivel de producción de 30,000 TM, luego de que en el 2020 eran 16,000 TM.	Producción anual en toneladas métricas	30 000	Procesos
OCP2.3	Para el año 2023 habrá una cartera de 35 clientes, a partir de los 22 que se tendrán en 2020.	Cantidad de clientes retenidos	90%	Aprendizaje interno

8.3 Conclusiones

La evaluación de la implementación estratégica se hará utilizando como herramienta el Tablero de Control Balanceado. La importancia de esta evaluación es que se garantiza el logro de la visión que se tiene de la empresa Loma El Oro para el año 2025. Es por ello que corresponde al Gerente General designar un responsable para que anualmente se calcule el valor de cada uno de los indicadores.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

La figura 16 muestra el desarrollo del Plan Estratégico Integral que nos permitirá mantener un control sobre el proceso estratégico y hacer los reajuste que sean necesarios.

9.2 Conclusiones Finales

Luego de concluir el plan estratégico para la empresa minera no metálica Loma El Oro surgen las siguientes conclusiones finales:

- Se espera que en el futuro las ventas de Loma El Oro se incrementen, gracias al aprovechamiento de las oportunidades de mercado y el uso de las fortalezas, con estrategias de diversificación hacia nuevos mercados, así como de productos. A pesar de que la coyuntura actual indica muestra una disminución en la demanda de minerales metálicos en el mundo.
- El desempeño de Loma El Oro dentro de la industria minera no metálica es bajo, por estar atendiendo solamente tres clientes y utilizando equipos artesanales. Esta evaluación se hizo a través de los siguientes factores claves para competir con éxito en la industria: (a) tecnología e innovación en el proceso productivo, (b) diversificación de productos, (c) diversificación de mercados, (d) capacidad gerencial, (e) capacidad de exportación, (f) responsabilidad social empresarial, (g) control de costos y (h) infraestructura.
- La visión que se ha desarrollado para la empresa Loma El Oro establece que en el año 2025 será una de las tres principales productoras de minerales no metálicos en la región de Cajamarca, atendiendo distintas industrias y expandiéndose al norte del Perú, lo cual será posible gracias a contar con alta calidad y tecnología de punta. Se sabrá que la visión ha sido alcanzada cuando se logren los siguientes objetivos de largo plazo: (a) producir 40,000 toneladas métricas; (b) tener una

Figura 16

		Visión					
Al 2025 será una mediana empresa minera no metálica, entre las tres principales productoras de la región Cajamarca, con una cartera diversificada que incluye clientes de los departamentos de La libertad y Piura, siendo reconocida por tener un producto con un alto grado de pureza ya que se migrara a un proceso de producción tecnificado, generando valor para los accionistas y colaboradores, con responsabilidad social.						Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el	
Intereses del Sector: Incrementar la producción, diversificación de		Objetivos de Largo Plazo					
clientes, aumento de ventas, rendimiento		Producir 40,000 toneladas métricas en el año 2025	En el año 2025, la empresa tendrá una cartera de 20 clientes, entre medianas y grandes empresas de distintos sectores	Las ventas en el año 2025 serán superiores a los S/.20 millones	Para el año 2025, Loma El Oro tendrá un rendimiento sobre patrimonio (ROE) del 25%.	contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos	
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas	
E1	Desarrollar el mercado de cal para la construcción	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado.	
E2	Desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado.	
E3	Penetrar el mercado de Piura y La Libertad	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado.	
E4	Incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
E6	Ganar licitaciones	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
Misión: Es una empresa dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos,						P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
Apalancarse						P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la	
E7	financieramente para la adquisición de equipos	X		X	X	innovación. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
E9	Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo	X	X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado.	
E10	Aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución		X	X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P6: Establecer servicio al cliente estandarizado. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
E11	Invertir en equipos de alta tecnología como hornos	X		X	X	P1: Resguardar la seguridad. P2: Promover la innovación. P3: Minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. P4: Buscar la calidad en todas las actividades que se ejecutan. P5: Contratar personal que reúna las condiciones. P7: Fomentar relaciones de largo plazo con los proveedores	
Objetivos de corto plazo e indicadores		OCP2.1. Para el año 2017 la		OCP3.1. En el año 2017, las ventas	OCP4.1. El rendimiento sobre		
Aprendizaje interno :		OCP1.1. Para el 2017 producir	empresa tendrá una cartera de 10	de Loma El Oro ascenderán a S/.5.2	patrimonio (ROE) en el año 2017	Clientes:	Porcentaje
Reducción de mermas		8,500 toneladas métricas a partir de las 6,023 toneladas que se producían en 2014	clientes, en distintos sectores, a partir de los tres clientes que se tenían para el año 2015.	millones, a partir de los S/.3.1 millones que se vendieron en el 2014.	será de 18%, a partir del 9% que hubo en 2013 y del 26.8% del año 2014.	de quejas y reclamos	
Porcentaje de personal capacitado en medidas de seguridad		OCP1.2. Para el 2020 producir 16,000 toneladas métricas a partir de las 8,500 toneladas que se producían en 2014	OCP2.2. En el año 2020, se tendrán 22 clientes, de los cuales solo cinco pertenecerán a la	OCP3.2. Durante el 2020, las ventas serán de S/.9 millones, a partir de los S/.5.2 millones que se venderán	OCP4.2. Para el año 2020, la empresa obtendrá un ROE de 21%, a partir del 18% obtenido en	Porcentaje de las ventas que se realizan en Piura	
Procesos: Cantidad de clientes potenciales contactados		OCP1.3. Para el 2023 producir 30,000 toneladas métricas a partir de las 16,000 toneladas que se producían en 2020	OCP2.3. Para el año 2023 habrá una cartera de 35 clientes, a partir de los 22 que se tendrán en 2020.	OCP3.3. Para el año 2023, la empresa tendrá ventas por S/.15 millones, a partir de los S/9 millones que logrará comercializar en el año 2020.	OCP4.3. Durante el año 2023, el ROE será de 23.5%, partiendo de un 21% que se obtendrá en el año 2020.	Porcentaje de las ventas que se realizan en La Libertad	
Número de unidades de transporte		Recursos tangibles: Equipos, sala de venta, implementos de seguridad, transporte, vehículos, combustible, material promocional, equipo de cómputo y de telecomunicaciones				Financiera :	Monto invertido en tecnología
Cantidad de vendedores		Recursos intangibles: Licencia de explotación, base de datos de clientes, conocimiento del mercado, software para registros, capacitación y manuales de servicio al cliente para todos los empleados, permisos, diseños publicitarios.				Monto invertido en actividades promocionales	
Cantidad de horas dedicadas a la preparación de licitaciones		Recursos humanos: Ingenieros, obreros, capacitadores técnicos, personal de gerencia, asesores, equipo de ventas, jefe de ventas, gerente general, personal de marketing, expertos en promoción y publicidad				Monto de gastos de ventas	
		Estructura de Loma El Oro: La organización estará liderada por un gerente general, contando con área de administración y finanzas, marketing y ventas; y explotación y procesamiento. Se ha incorporado un área de RSE, así como de seguridad y salud ocupacional				Rendimiento sobre ventas Apalancamiento financiero	
						Valores: Orientación al cliente, honestidad, eficacia, eficiencia, trabajo de equipo, creatividad e innovación, responsabilidad, responsabilidad social	

cartera de 50 clientes, entre medianas y grandes empresas de distintos sectores; (c) ventas superiores a los S/.20 millones; y (d) rendimiento sobre el patrimonio o ROE de 25%.

- La forma en que se alcanzarán los objetivos de largo plazo, en el año 2025, es mediante la implementación de las estrategias retenidas, lo cual debe iniciarse de inmediato. Las estrategias que se implementarán son: (a) desarrollar el mercado de cal para la construcción; (b) desarrollar el mercado de cal para la industria manufacturera.; (c) penetrar el mercado de Piura y La Libertad; (d) incrementar la producción de cal, en sus distintos formatos; (e) ganar licitaciones de adquisición de cal; (f) apalancarse financieramente para la adquisición de equipos; (g) desarrollar productos embolsados para comercialización por ferreterías; (h) Brindar servicios de mantenimiento de pozos y horno, donde la cal es el principal insumo; (i) aumentar la flota de vehículos, integrándose verticalmente hacia adelante con la distribución; y (j) invertir en equipos de alta tecnología como hornos.

9.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se dan a la empresa minera no metálica Loma El Oro son las siguientes:

- Implementar el presente plan estratégico, lo cual deberá estar a cargo del Gerente General, quien tiene el liderazgo y además la autoridad para hacerlo.
- Gestionar el cambio, brindando información a todos los empleados, para que comprendan los beneficios de implementar este plan estratégico, creando una necesidad urgente de cambio. La mejor forma de lograrlo es asegurándose de alcanzar los objetivos de corto plazo para que estos beneficios sean tangibles.

- Cambiar la estructura organizacional, para lograr la implementación exitosa. Esto implica crear un área de seguridad y salud ocupacional, así como una de marketing y ventas para lograr el crecimiento en participación de mercado y con ello el liderazgo en la región sur este del Perú.

9.4 Futuro de Loma El Oro

Dentro de 10 años, Loma El Oro tendrá una cartera de más de 50 clientes, con lo que habrá logrado diversificar su riesgo, atendiendo clientes de la industria minera, pero también constructores e industriales. Gracias a esto generará flujo de efectivo para financiar el crecimiento, junto con el acceso a financiamiento, el cual se reflejará en hornos con tecnología de puntas y en unidades de transporte.

Este incremento en infraestructura le permitirá aumentar la producción diaria, pero al mismo tiempo reducir costos, por la eliminación de mermas. En cuanto al transporte, traerá importantes ahorros, además un control absoluto sobre las rutas y tiempos de entrega, que en la medida en que se tienen más clientes cobra mayor importancia.

Referencias

- AE Tecno. (2012, 24 de julio). Gobierno peruano promulga ley para aumentar el acceso a Internet en todo el país. *América Economía*. Recuperado de <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/gobierno-peruano-promulga-ley-para-aumentar-el-acceso-internet-en-todo-el-pais>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Caracterizacion.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>
- BCR: la demanda interna se expandió 5,7% en el 2013. (2014, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-demanda-interna-se-expandio-57-2013-noticia-1711787>
- British Petroleum. (2014). *BP statistical review of world energy 2014*. Recuperado de <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Energy-economics/statistical-review-2014/BP-statistical-review-of-world-energy-2014-full-report.pdf>
- Compañía Minera Agregados Calcáreos [COMACSA]. (2015). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.comacsa.com.pe/>.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 005-2009-EM (2009b). Reglamento de la Ley N° 27651, Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal.

Recuperado de

<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgm/legislacion/2009%2004.PDF>

Defensoría del Pueblo. (2015). *Reporte de conflictos sociales N° 133*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Grupo Calidra (2015). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.calidra.com>

Index Mundi. (2012). *Perú tasa de crecimiento*. Recuperado de

http://www.indexmundi.com/es/peru/tasa_de_crecimiento.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Perú. Indicadores de*

Educación por Departamento 2001-2010. Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0993/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013, octubre). *Producto bruto*

interno por departamentos 2001-2012. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Compendio estadístico Perú*

2014. Minería e hidrocarburos. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap14/cap14.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Estadísticas de seguridad*

ciudadana, abril – setiembre 2014. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad_web.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Publicaciones digitales*.

Recuperado <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Cajamarca. Avance económico departamental, diciembre 2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1167/cajamarca.htm
- Kaplan, S., & Norton P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ley 27651, Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y Minería Artesanal. Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgm/legislacion/LEY%20N_27651.pdf
- Ley 28090, Ley que Regula el Cierre de Minas. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/1ACC971CC90E7D1F052578C30077D23A/\\$FILE/Ley_28090.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/1ACC971CC90E7D1F052578C30077D23A/$FILE/Ley_28090.pdf)
- Ley 29904. Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Congreso de la República del Perú (2012).
- Medina, (2013, 18 de marzo). *Déficit de infraestructura del Perú: ¡A correr!* Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/deficit-de-infraestructura-del-peru-correr>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2014). *Perú 2014. Anuario minero, reporte estadístico*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501
- Naciones Unidas. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. Recuperado de http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf

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 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 invertirá US\$ 18,000 millones en infraestructura al 2016. (2012, 18 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/18/economia/peru-invertira-us-18000-millones-infraestructura-al-2016-2007863>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Secretaría de Economía del Gobierno Mexicano. (2013). *Perfil de Mercado de la Caliza*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/547F2BC0879BB45605257CD200775158/\\$FILE/pm_caliza_1013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/547F2BC0879BB45605257CD200775158/$FILE/pm_caliza_1013.pdf)

The Economist: Lima entre las 50 ciudades más seguras del mundo. (2015, 1 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/seguridad/the-economist-lima-entre-50-ciudades-mas-seguras-mundo-noticia-1788567>

World Economic Forum [WEF]. (2014). *Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>