

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para  
incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM  
SAA. Perú, 2027

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Pierina Greys Silva Vara

ASESOR

Rodolfo Odlanier López Bravo

Lima, Perú

2024

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para  
incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM  
SAA. Perú, 2027

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Magaly Gerarda Roca Chávez

ASESOR

Rodolfo Odlanier López Bravo

Lima, Perú

2024

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Pierina Greys
Apellidos	Silva Vara
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74312354
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

**Datos del segundo miembro**

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	Absorción empresarial, UNACEM, Cementos Pacasmayo, posicionamiento, participación de mercado.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	413016

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	Magaly Gerarda
Apellidos	Roca Chávez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	41256074
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

#### Datos del segundo miembro

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

#### Datos del tercer miembro

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	Absorción empresarial, UNACEM, Cementos Pacasmayo, posicionamiento, participación de mercado.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	411026

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**

**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN**

**ACTA N° 101-2024-ADM.**

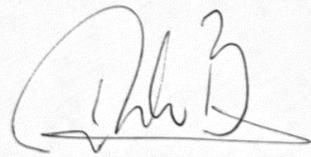
Siendo las 16:30pm del día **sábado 07 de diciembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **065-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM SAA. Perú, 2027”** presentada por el bachiller **SILVA VARA, PIERINA GREYS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
“Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM SAA. Perú, 2027”	Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier.	<b>16 (Notable)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue APROBADO. Por UNANIMIDAD por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
 MIEMBRO

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
 MIEMBRO

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo  
 PRESIDENTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**

**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD**

**ACTA N° 108-2024-CONT.**

Siendo las 16:30pm del día **sábado 07 de diciembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **065-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM SAA. Perú, 2027”** presentada por el bachiller **ROCA CHAVEZ, MAGALY GERARDA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
“Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM SAA. Perú, 2027”	Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier.	<b>15 (Bueno)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue **APROBADO** Por **UNANIMIDAD** por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
**MIEMBRO**

  
\_\_\_\_\_  
Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
**MIEMBRO**

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Muñoz Marticorena, William Amadeo  
**PRESIDENTE**

**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, 07 de noviembre de 2024.

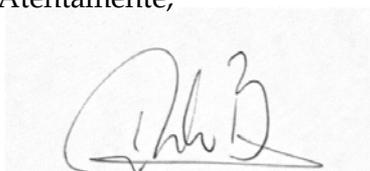
Señor  
William Amadeo Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales -UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: “Propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. para incrementar la participación de mercado de la empresa UNACEM SAA. Perú, 2027”, presentado por Pierina Greys Silva Vara (código de estudiante 2016101489 y DNI 74312354) y Magaly Gerarda Roca Chávez (código de estudiante 2017200670 y DNI 41256074), para optar el título profesional, de Licenciado en Administración y Contador Público; sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 3 %** \* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Rodolfo Odlanier López Bravo

Asesor

CE N°: 000380761

ORCID: 0000-0001-8362-9389

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales -UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, por brindarme su bendición y permitirme alcanzar este objetivo, en esta etapa de mi vida, poniendo en mi camino a personas importantes que influyeron en mis decisiones; a mi familia, por brindarme siempre la fortaleza que necesitaba durante todo el proceso, más aún cuando estaba desanimada, nunca lo permitieron porque me hicieron entender que, para el estudio, no hay limitaciones que no se puedan superar; a mi hija Ariana, por ser el motivo que me impulsa a seguir adelante, dándome impulsos maravillosos para seguir progresando en la vida, siendo mi soporte y compañía; y a los profesores por ser la base fundamental de mi formación profesional.

Magaly G. Roca

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedicó a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación académica; a mi madre, quien, con su amor, paciencia y esfuerzo, me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de perseverancia y no rendirme siempre; a mi hijo, Luccas, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y llegar a convertirme en un referente para él.

Finalmente, este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de mi tutor, quien con su conocimiento nos motivó a culminar la tesis. Muchas gracias por todo.

Pierina G. Silva Vara

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirnos tener tan buena experiencia en el ámbito universitario; a la UCSS por orientarnos en ser profesionales en lo que tanto nos apasiona; a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, ya que deja como producto la presente tesis, la cual aportará a los conocimientos y al desarrollo de las demás investigaciones que se realizarán.

Asimismo, a nuestros docentes, por compartirnos los conocimientos en la preparación de la profesión; especialmente, al tutor de nuestro proyecto de investigación, quien nos ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	11
DEDICATORIA .....	12
AGRADECIMIENTO.....	13
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	17
ÍNDICE DE TABLAS .....	18
RESUMEN.....	19
ABSTRACT.....	20
INTRODUCCIÓN .....	21
Capítulo 1. Problemática empresarial .....	23
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática .....	23
1.2. Formulación del problema empresarial .....	28
1.2.1. Problema general.....	28
1.2.2. Problemas específicos .....	29
1.3. Justificación de la problemática de la adquisición .....	29
1.3.1. Justificación operativa/funcional/sinergias .....	29
1.3.2. Justificación económica/beneficio-costos.....	30
1.4. Objetivos de investigación .....	30
1.4.1. Objetivo general .....	30
1.4.2. Objetivos específicos.....	30
Capítulo 2. Marco teórico.....	32
2.1. Antecedentes de la investigación sobre procesos de adquisición corporativa .....	32
2.2. Base teórica de los procesos de adquisición.....	33
2.2.1. Concepto de fusiones y adquisiciones.....	33
2.2.2. Tipos de fusiones y adquisiciones .....	35

2.2.3. Ventajas y desventajas de las fusiones y adquisiciones .....	36
2.3. Bases legales y documentales internas de empresa adquirente y adquirida-Base legal de adquisición.....	38
Capítulo 3. Metodología.....	40
3.1. Hipótesis de investigación (supuesto o hipótesis de trabajo de adquisición).....	40
3.1.1. Hipótesis general.....	40
3.1.2. Hipótesis específicas .....	40
3.2. Variables e indicadores de medición.....	40
3.2.1. <i>Variable independiente</i> .....	40
3.2.2. <i>Variable dependiente</i> .....	41
3.3. Instrumentos de medición (propuestos para la cuantificación y seguimiento del proyecto de adquisición) .....	41
3.4. Tipo y diseño de investigación.....	45
3.5. Técnica de recolección de datos de la validación de la propuesta de adquisición	46
3.6. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos.....	46
Capítulo 4. Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición .....	47
4.1. Descripción de la empresa adquirente.....	47
4.2. Análisis del macroentorno.....	56
4.2.1. Examen del medio (oportunidades y amenazas) .....	58
4.3. Análisis del microentorno .....	62
4.3.1. Evaluación interna (puntos fuertes y débiles) .....	64
4.3.2. Postura estratégica de la empresa.....	70
4.4. Matriz FODA .....	71
4.7.2 Cartera de negocios .....	77
4.7.3 Evolución del radio de acción en el tiempo .....	77
4.7.4 Organización: estructura, sistemas y procesos .....	78
4.7.5 Instrumentos para la cohesión de la empresa .....	79
4.7.6 Perfil económico financiero .....	80
4.8. Operación extraordinaria.....	83

4.8.1. Naturaleza y motivos de la adquisición.....	84
4.8.2. Empresa seleccionada .....	84
4.8.2. Términos de compra.....	93
4.9. Ejecución de la adquisición.....	93
4.10. Definición de mapa estratégico .....	94
4.11. Definición de <i>Balanced Scorecard</i> .....	98
4.11.1. Tema estratégico 1: Posicionamiento.....	98
4.11.2. Tema estratégico 2: Participación de mercado.....	100
4.12. Evaluación financiera de la propuesta de adquisición.....	102
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....	104
5.1. Conclusiones .....	104
5.2. Recomendaciones.....	104
Referencias Bibliograficas .....	106
Anexos.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa .....	26
Figura 2. Esquema de fusiones.....	34
Figura 3. Esquema de adquisiciones .....	34
Figura 4 Análisis Canva Corporación UNACEM S.A.A.....	48
Figura 5. Cronología de UNACEM .....	49
Figura 6. Productos de UNACEM .....	51
Figura 7. Productos UNACEM .....	52
Figura 10. Ingresos de UNACEM 2019 a junio 2023 .....	54
Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos.....	56
Figura 12. Evolución de la economía peruana .....	60
Figura 13. Matriz de evaluación de factores internos .....	62
Figura 14. Grupo UNACEM.....	64
Figura 15. Distribución geográfica de las UEN UNACEM.....	65
Figura 16. Matriz IE.....	73
Figura 17. Matriz gran estrategia .....	74
Figura 18. Composición de la producción UNACEM 2022 .....	79
Figura 19. Instrumentos para la cohesión de la empresa.....	79
Figura 20. Ventas y despachos UNACEM.....	81
Figura 21. EBITDA y margen EBITDA UNACEM.....	82
Figura 23. Mapa estratégico .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA .....	72
Tabla 2. Capacidad Instalada UNACEM .....	76
Tabla 3. Indicadores financieros .....	80
Tabla 4. Capacidad de producción Pacasmayo .....	86
Tabla 5. Resumen financiero Pacasmayo.....	91
Tabla 6. Valorización del impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.....	93
Tabla 7. Balance Score Card estrategia 1: Posicionamiento .....	99
Tabla 8. Balance Score Card estrategia 2: Participación en el mercado .....	101

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo establecer el impacto que tendría la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado. El análisis situacional, a través de las herramientas de evaluación de entornos interno y externo, y la elaboración del mapa estratégico, permitió la orientación de dos ámbitos de desarrollo en el marco de la fusión por adquisición, como fueron la mejora del posicionamiento de la empresa y la elevación del nivel de participación en el mercado. La propuesta se evaluó desde un punto de vista financiero y se constató que el valor actual neto (VAN) es de S/ 703.62 MM, lo que significa que el proyecto generaría un valor adicional para la empresa. La relación B/C arrojó un valor de 1.04 que, al ser  $B/C > 1$ , indica la viabilidad financiera del proyecto. La tasa interna de retorno (TIR) del 55.8% también es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 20%, lo que indica que el proyecto es financieramente viable y rentable. Se concluyó que la propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. impactaría significativamente en la participación de mercado, consolidando a UNACEM como líder y, para lograrlo, es crucial mejorar la eficiencia operativa, calidad del producto, penetración en nuevos segmentos y estrategias de marketing. Finalmente, la integración detallada, identificación de sinergias y aumento de capacidad productiva son clave.

**Palabras Clave:** Absorción empresarial, UNACEM, Cementos Pacasmayo, posicionamiento, participación de mercado.

## ABSTRACT

The objective of this investigation was to establish the impact that the proposed absorption of the company Cementos Pacasmayo S.A.A. would have. by the UNACEM company as a corporate strategy to increase market share. The situational analysis, through the internal and external environment evaluation tools and the preparation of the strategic map, allowed the orientation of two areas of development within the framework of the merger by acquisition, such as the improvement of the company's positioning and raising the level of market participation. The proposal was evaluated from a financial point of view, and it was found that the Net Present Value (NPV) is S./ 703.62 MM, which means that the project would generate additional value for the company. The B/C ratio gave a value of 1.04, which as  $B/C > 1$  indicates the financial viability of the project. The Internal Rate of Return (IRR) of 55.8% is also higher than the Minimum Acceptable Rate of Return (MARR) of 20%, indicating that the project is financially viable and profitable. It was concluded that the proposed absorption of Cementos Pacasmayo S.A.A. would significantly impact market share, consolidating UNACEM as a leader; To achieve this, it is crucial to improve operational efficiency, product quality, penetration into new segments and marketing strategies. Finally, detailed integration, identification of synergies and increased production capacity are key.

**Keywords:** Business absorption, UNACEM, Cementos Pacasmayo, Positioning, Market Share

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda de mejores condiciones de competitividad es una de las tendencias que dirige la orientación de las corporaciones y empresas a nivel mundial, debido a la influencia sobre los mercados a nivel local y global que tienen las corporaciones transnacionales. Estas surgen como fuertes competidoras frente a las empresas nacionales que las impulsan a asumir criterios de internacionalización y retos de transformación que impulsen su desarrollo y eleven la capacidad competitiva.

Esa realidad se observa en el mercado del cemento en el Perú. Debido a las condiciones que presenta el país, para la producción de este rubro, los niveles de desarrollo y competitividad de las empresas cementeras se mantienen activos y colusivos de forma permanente, obligando a generar estrategias efectivas que les permita mantenerse y crecer en el mercado, no solo a nivel nacional, sino incluso con una visión internacional.

Ese es el caso de la empresa UNACEM, la cual se considera como la base de la tradición en la producción de cemento en el Perú. Entre los retos que se presentan en la actualidad, se establece la necesidad de ampliar considerablemente su posicionamiento de mercado, bajo un esquema que le permita elevar su capacidad productiva para competir en regiones del país en donde su presencia no es la deseada. De ese modo, se ha fijado como una meta estratégica la elevación de su capacidad productiva a niveles superiores a la actual.

En ese sentido, la presente investigación se orienta en función a establecer la viabilidad de la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio Perú, 2024. Ello obliga a desarrollar un análisis pormenorizado de la situación de ambas organizaciones, a la vez de prospectar cómo se desarrollaría el proceso de dicha absorción, así como el impacto que tendría en la empresa resultante en materia de producción para reconocer si la estrategia planteada es la más adecuada.

En ese sentido, la presente investigación se desarrollará considerando los lineamientos metodológicos establecidos por la Universidad Católica Sedes Sapientiae para este tipo de productos, lo cual orienta en la siguiente estructura temática:

Capítulo 1. Problemática empresarial, el cual desarrolla los puntos referidos a diagnóstico contextual de la situación problemática, formulación del problema empresarial, justificación de la investigación y los objetivos de la investigación

Capítulo 2. Marco teórico, que aborda los antecedentes del estudio, la base teórica de la investigación, la base legal y el marco conceptual de la situación problemática.

Capítulo 3. Metodología, que abarca la hipótesis de investigación, las variables e

indicadores de medición, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de la investigación, y la selección y análisis de los datos.

# Capítulo 1. Problemática empresarial

## 1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

El sector de la construcción desempeña un rol crucial en el desarrollo económico de un país. Su dinamismo se manifiesta a través de la creación de empleo, la demanda de insumos y el impulso de proyectos de infraestructura que contribuyen al crecimiento de la economía en general (Yagual et al., 2018).

La demanda de insumos y trabajo determinada por el sector de la construcción ha generado un impacto significativo en diversos sectores económicos. La construcción de viviendas, edificios comerciales e infraestructuras requiere de una amplia gama de materiales y servicios, lo que impulsa la producción y el consumo de diversos productos. Además, la construcción de obras civiles como carreteras, puentes y aeropuertos fomenta la conectividad y facilita el desarrollo de otras industrias (Sarmiento et al., 2020).

Uno de los insumos de mayor demanda en la construcción es el cemento. Este es un material fundamental en la producción de concreto que se utiliza ampliamente en la construcción de estructuras duraderas y resistentes. Esa demanda está estrechamente ligada a la actividad constructiva, ya que es necesario para la cimentación, la fabricación de bloques, la construcción de muros y la creación de elementos estructurales. Asimismo, el pedido de concreto es alta en el sector de la construcción, ya que es un material versátil y duradero que es utilizado para la elaboración de losas, columnas, vigas y otros elementos estructurales. Su resistencia y capacidad de adaptación a distintos diseños arquitectónicos lo convierten en un componente indispensable en la construcción de edificios y obras civiles.

La creciente demanda de cemento y concreto en las construcciones y obras civiles refleja la vitalidad del sector de la construcción y su impacto en la economía. Esta demanda impulsa la producción de estos materiales, generando empleo en las industrias relacionadas y contribuyendo al crecimiento económico. Además, el sector de la construcción se convierte en un factor de desarrollo, ya que promueve la inversión en infraestructura, mejora la calidad del estilo de vida de las personas y fomenta el comercio y la actividad empresarial.

De manera específica, el dinamismo del sector de la construcción impacta significativamente en la economía a través de la demanda de insumos y trabajo. La demanda de cemento y concreto en las construcciones y obras civiles refleja la importancia de estos materiales en la creación de la infraestructura y el impulso del desarrollo económico. El sector de la construcción se posiciona como un pilar fundamental para el progreso de un país,

generando empleo, promoviendo la inversión y mejorando la calidad de vida de la sociedad en general (Doménech, 2011).

En los últimos años, la economía peruana, producto de su inserción y consolidación en los mercados internacionales, ha tenido un comportamiento expansivo a nivel de infraestructura. Esto se debe al efecto multiplicador de inversiones que está realizando el país, así como los efectos de la mayor disponibilidad de circulante producto de la remuneración de los factores productivos. En algunos sectores, eso significa mayores niveles de ingreso y, por ende, redundancia en mejoramiento de las viviendas, ya que, el uso del concreto es una de las principales tendencias, considerando los sistemas constructivos predominantes que se muestran en la actualidad en el país.

Bajo esta dinámica, es importante reconocer la situación de la empresa UNACEM, Unión Andina de Cementos, la cual es considerada como la compañía líder en la industria del cemento en Perú, con más de 60 años de experiencia. Se formó el 25 de julio de 2012, mediante la fusión de Cementos Lima, fundada en 1967, y Cemento Andino, creada en 1952. Su principal actividad es la producción y venta de cemento tanto en Perú como en el extranjero (UNACEM, 2023).

La economía peruana, como se ha señalado, ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, a pesar de los desafíos planteados por la pandemia del COVID-19. Este impulso económico ha llevado a diversas empresas a expandir sus operaciones y buscar oportunidades en el mercado nacional e internacional. Un ejemplo destacado es la empresa UNACEM, líder en la producción y comercialización de cemento en el Perú.

A pesar de las dificultades causadas por la pandemia, UNACEM ha logrado incrementar sus colocaciones de cemento tanto en el mercado nacional como en el internacional. Este éxito se debe en gran medida al sólido desempeño de la economía peruana, que ha impulsado la demanda de materiales de construcción y proyectos de infraestructura. Sin embargo, este crecimiento sostenido ha generado presiones sobre el aparato productivo de UNACEM, ya que no se da abasto para satisfacer la creciente demanda de sus productos. Por tanto, la empresa se encuentra en la necesidad de expandir su capacidad productiva con el fin de mantenerse a las exigencias del mercado.

La expansión de la capacidad productiva de UNACEM implica la implementación de nuevas líneas de producción, la adquisición de maquinaria especializada y la contratación de personal adicional. Estas inversiones son necesarias para garantizar el suministro continuo de cemento y cumplir con los pedidos de sus clientes tanto a nivel nacional como internacional. Además, el aumento en la capacidad productiva de UNACEM contribuirá al desarrollo

económico del país, porque se busca generar empleo y promover la inversión en el sector de la construcción. Asimismo, la empresa estará en mejores condiciones para competir en el mercado internacional y aprovechar oportunidades de exportación.

Sin embargo, la exigencia que ha generado el mercado sobre dicha empresa se ha sentido a nivel de la organización en pleno, ya que se ha generado una sobreutilización de los recursos disponibles de UNACEM, los cuales se reflejan en varios aspectos problemáticos:

1. Maquinaria: Debido a la alta demanda, la maquinaria existente puede presentar rendimientos insuficientes y dificultades para cumplir con los volúmenes requeridos. Además, los mantenimientos preventivos y correctivos pueden retrasarse, lo que aumenta el riesgo de averías y paralizaciones no programadas.

2. Mano de obra: La saturación de tareas, debido a la alta demanda, puede generar un agotamiento en el personal, lo que afecta la productividad y la calidad del trabajo. Además, la alta rotación de personal, debido a la carga de trabajo, puede generar costos adicionales en la contratación y capacitación de nuevos empleados.

3. Materiales: La sobreutilización de los recursos puede llevar a un stock de insumos sin procesar, lo que afecta el flujo de producción y generar demoras en la entrega de productos terminados. Además, los proveedores pueden estar saturados de pedidos, lo que dificulta la adquisición oportuna de los materiales necesarios.

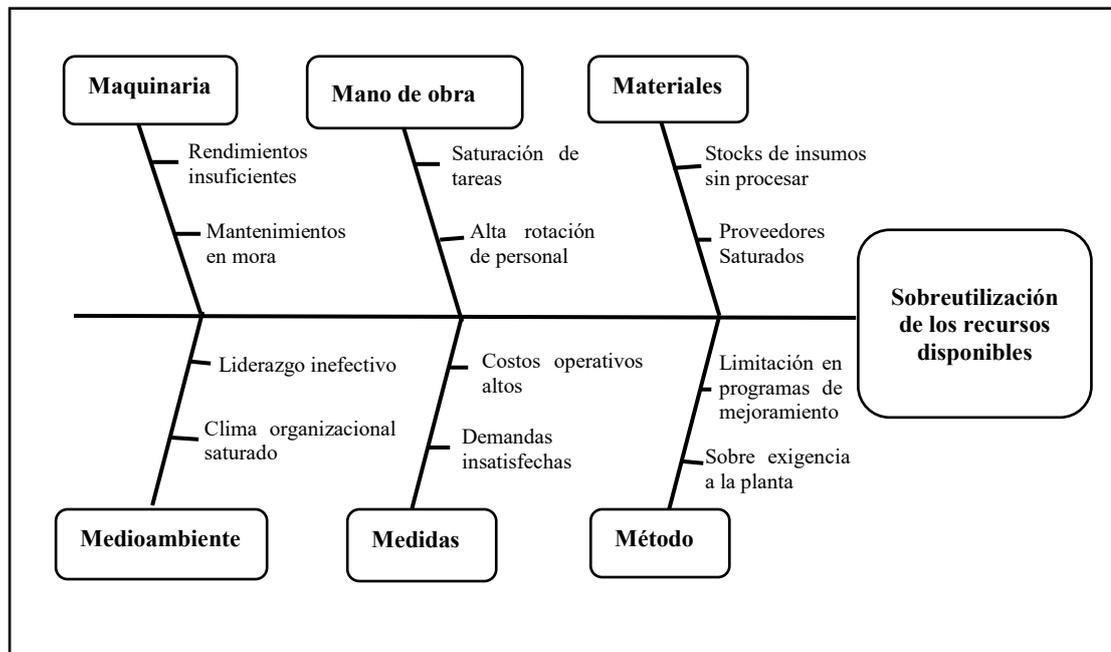
4. Medio ambiente: La sobreutilización de los recursos puede reflejarse en un liderazgo inefectivo en términos de gestión ambiental. La empresa puede tener dificultades para cumplir con las regulaciones ambientales y mantener un enfoque sostenible. Además, el clima organizacional puede verse afectado debido a la carga de trabajo y la presión constante.

5. Medidas: Los altos costos operativos pueden derivar de la necesidad de invertir en recursos adicionales para satisfacer la demanda, como la contratación de personal adicional o la adquisición de maquinaria. Además, es posible que la empresa no pueda satisfacer completamente las demandas del mercado, lo que puede afectar la reputación y a la fidelidad de los clientes.

6. Métodos: La sobreutilización de los recursos puede limitar los programas de

mejoramiento continuo y la implementación de nuevas prácticas o tecnologías. Además, la planta puede estar sometida a una sobre exigencia constante, lo que puede afectar la calidad del trabajo y la eficiencia operativa. Eso se evidencia en el ratio de utilización de las plantas tanto para la producción de Clinker como de Cemento como lo expresa la memoria 2022: “Durante 2022, nuestras operaciones en las plantas Atocongo y Condorcocha tuvieron excelentes resultados operativos y lograron un ratio combinado de utilización de planta del 94% en la producción de Clinker (93% en 2021) y de 81% en la de cemento (75% en 2021)” (UNACEM, 2023).

**Figura 1**  
*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* La figura muestra los aspectos problemáticos de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe destacar que la empresa UNACEM, desde un punto de vista financiero se considera muy sólida, aun cuando se encuentra realizando inversiones en pro de su consolidación. Se considera el rendimiento a nivel consolidado del grupo, muestra un aumento en las ventas en el último año móvil, alcanzando los S/ 6,143 millones, debido a la mayor venta de energía y concreto. Aunque hubo una disminución en los despachos de cemento, se logró compensar con otras líneas de negocio. La utilidad bruta se mantuvo estable en S/ 1,634 millones, pero el margen bruto disminuyó ligeramente debido a mayores costos de

combustibles y energía eléctrica. Los gastos de ventas y administrativos se mantuvieron bajo control. El EBITDA disminuyó un 0.7% debido a mayores costos; mientras que los gastos financieros aumentaron debido a la deuda. La utilidad neta mejoró a S/ 592 millones y el flujo de caja libre fue negativo debido a inversiones y recompra de acciones

Por otro lado, tomando en consideración el análisis de los factores externos que influyen sobre la empresa, puede tenerse en consideración que la organización está influida por una serie de elementos y condiciones que consolidan la necesidad de una tendencia expansiva, a saber: la presencia de una mayor demanda de materiales de construcción sostenibles y el respeto por el medio ambiente. Esto sugiere que existe un mercado creciente para productos que cumplan con criterios de sostenibilidad y ecología, lo cual puede ser una ventaja competitiva para la empresa si logra adaptarse y ofrecer soluciones en este sentido.

Además, la innovación en productos y tecnología para mejorar la calidad del cemento se presenta como una oportunidad, ya que permite que la empresa se diferencie en el mercado y satisfaga las necesidades cambiantes de los consumidores.

Asimismo, se presenta la posibilidad de expansión a nuevos mercados internacionales. Por eso, al explorar y entrar, la empresa puede aumentar su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos, lo que contribuiría a su crecimiento a largo plazo.

De igual manera, el aprovechamiento de programas gubernamentales de inversión en infraestructura se presenta como una oportunidad relevante. Si la empresa puede beneficiarse de estos programas e involucrarse en proyectos de infraestructura respaldados por el gobierno, podría obtener contratos lucrativos y aumentar su participación en el sector de la construcción.

En este sentido, la empresa UNACEM, consciente de la necesidad de expandir su capacidad productiva para satisfacer la creciente demanda del mercado, ha considerado una estrategia corporativa de adquisición vía fusión con la reconocida empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. Esta estrategia se presenta como una alternativa de excelencia que permitiría a UNACEM atender las demandas actuales del mercado y aprovechar la expansión de los intereses de Pacasmayo en la cuota de mercado que domina.

La fusión entre UNACEM y Cementos Pacasmayo S.A.A. representa una oportunidad estratégica para ambas empresas. Por un lado, UNACEM se beneficiará de la experiencia, la infraestructura y la cuota de mercado que Pacasmayo tiene en el sector de la producción de cemento. Esto permitirá a UNACEM expandir rápidamente su capacidad productiva y fortalecer su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

La situación financiera de Pacasmayo muestra una disminución del 6.8% en los ingresos consolidados, pero logró mantener un margen bruto del 33.0% y controlar los gastos.

A pesar de la desaceleración en la demanda de autoconstrucción, la compañía registró despachos récord en 2021 tras levantarse las restricciones por la pandemia. A nivel financiero, el EBITDA se mantuvo estable, pero los gastos financieros aumentaron debido a la deuda para la expansión de la planta. En resumen, Pacasmayo ha mantenido una posición sólida a pesar de los desafíos económicos y la pandemia.

Por otro lado, Cementos Pacasmayo S.A.A. se beneficiará de la solidez financiera y la trayectoria exitosa de UNACEM. La fusión permitirá a Pacasmayo acceder a recursos financieros adicionales para invertir en maquinaria moderna, tecnología avanzada y mejorar su eficiencia operativa. Asimismo, la fusión brindará a Pacasmayo la oportunidad de expandir su presencia en el mercado internacional a través de la red de distribución y los canales de comercialización de UNACEM.

Además de los beneficios económicos y operativos, la fusión también permitirá a ambas empresas compartir conocimientos y mejorar las prácticas y experiencias en el ámbito de la producción de cemento. Esto fomentará la innovación y el desarrollo conjunto de nuevas soluciones y productos orientados a satisfacer las demandas cambiantes del mercado y mantener una ventaja competitiva.

Es importante destacar que la fusión entre UNACEM y Cementos Pacasmayo S.A.A. se realizará bajo un enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad. Ambas empresas tienen un compromiso compartido con el medio ambiente, la seguridad laboral y el desarrollo sostenible. La fusión permitirá consolidar estos valores y promover prácticas empresariales responsables en toda la cadena de producción.

En definitiva, la estrategia corporativa de adquisición vía fusión entre UNACEM y Cementos Pacasmayo S.A.A. se presenta como una alternativa de excelencia para atender las demandas actuales del mercado y aprovechar la expansión de los intereses de Pacasmayo en la cuota de mercado que domina. Esta fusión brindará beneficios económicos, operativos y de conocimiento mutuo, fortaleciendo la posición de ambas empresas en el sector de la producción de cemento y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

## **1.2. Formulación del problema empresarial**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el impacto que tendría la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben mejorarse para el logro del incremento de la participación de mercado de la empresa UNACEM?

¿Qué acciones deben seguirse para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado?

¿Cuál será el impacto de la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio, Perú, 2024?

## **1.3. Justificación de la problemática de la adquisición**

### **1.3.1. Justificación operativa/funcional/sinergias**

Desde un punto de vista operativo-funcional-sinérgico, la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM, como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio, se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Incremento de la capacidad productiva: La absorción de Pacasmayo permitirá que UNACEM aumente significativamente su capacidad productiva al incorporar las instalaciones, maquinaria y recursos de Pacasmayo. Esto garantizará la capacidad de UNACEM para atender ante creciente demanda del mercado y evitar la sobreutilización de los recursos disponibles.

2. Complementariedad de recursos y capacidades: UNACEM y Pacasmayo tienen fortalezas y recursos complementarios en términos de producción de cemento. La fusión permitirá aprovechar estas sinergias, combinar los conocimientos y la experiencia de ambas empresas, y optimizar la utilización de los recursos disponibles para mejorar la eficiencia operativa.

3. Mejora en la gestión de la cadena de suministro: La fusión permitirá una mejor gestión de la cadena de suministro al integrar las operaciones y los sistemas de logística de ambas empresas. Esto conducirá a una mayor eficiencia en la adquisición de materias primas, el transporte y la distribución de productos terminados.

4. Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento: La absorción de Pacasmayo por parte de UNACEM permitirá aprovechar la experiencia y el conocimiento de los profesionales de ambas empresas. Esto fomentará la innovación, el intercambio de mejores prácticas y el desarrollo conjunto de soluciones que impulsarán la calidad y la competitividad

del consorcio.

### **1.3.2. Justificación económica/beneficio-costo**

Los aspectos de tipo económico y/o de beneficio – costo de la propuesta pueden ser sintetizados en los siguientes aspectos:

1. Economías de escala: La fusión permitirá que UNACEM aproveche las economías de escala al combinar las operaciones y compartir los costos fijos entre las dos empresas. Esto disminuirá los costos unitarios de producción y mejorará la rentabilidad global del consorcio.

2. Acceso a nuevos mercados: La absorción de Pacasmayo permitirá a UNACEM acceder a nuevos mercados en los que Pacasmayo tiene una cuota establecida. Esto proporcionará oportunidades de crecimiento y diversificación de ingresos para el consorcio.

3. Mayor poder de negociación: Al fusionarse, UNACEM ganará un mayor poder de negociación con proveedores, clientes y otros actores de la cadena de valor. Esto le permitirá obtener mejores condiciones comerciales, precios más competitivos y una posición más favorable en el mercado.

4. Reducción de costos operativos: La integración de las operaciones y la optimización de los recursos permitirán reducir los costos operativos del consorcio. Esto incluye la consolidación de funciones administrativas, la eliminación de duplicaciones y la mejora de la eficiencia en la gestión de recursos humanos, logística y producción.

## **1.4. Objetivos de investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Establecer el impacto que tendría la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Identificar los aspectos estratégicos que deben mejorarse para el logro del incremento de la participación de mercado de la empresa UNACEM.

Establecer acciones que deben seguirse para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para incrementar la participación del mercado.

Determinar el impacto de la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio Perú, 2027.

## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación sobre procesos de adquisición corporativa

A continuación, se presentan los estudios referenciales que abordan temáticas similares a las del estudio con la intención de orientar, bajo la forma de antecedentes investigativo, la presente tesis.

Gómez (2022) presentó ante la Universidad de Zaragoza, España, su tesis, la cual presenta una explicación teórica sobre las operaciones de adquisición y fusión, así como los motivos para llevar a cabo dichas operaciones, los diferentes tipos y las dificultades que surgen durante su realización. Estas operaciones representan los principales métodos de crecimiento externo disponibles para las empresas. El objetivo del trabajo fue analizar la fusión por absorción de CaixaBank y Bankia. Se proporcionó una descripción de ambas entidades y se contextualiza la operación. Además, se aplican los conceptos teóricos previamente mencionados, abordando los motivos, tipos y dificultades de la fusión. A continuación, se lleva a cabo el análisis y se extraen los resultados, incluyendo la perspectiva del cliente sobre la operación. Finalmente, en las conclusiones se resalta cómo estas operaciones han sido afectadas por la pandemia del COVID-19 y los impactos económicos perjudiciales que han tenido en los mercados financieros.

En este mismo orden de ideas, López y Calero (2019) presentaron su tesis ante la Universidad Tecnológica Indoamérica. Con el objetivo de incrementar la productividad, ampliar el mercado, disminuir costos y diversificar la oferta, mencionaron que las instituciones financieras están considerando la posibilidad de fusionarse. Esto implica la combinación de una o más entidades financieras para crear una nueva organización o que una de ellas absorba a las demás destinadas a desaparecer. Este estudio ha impulsado la investigación sobre el proceso de fusión por absorción entre la cooperativa de ahorro y crédito "Chibuleo Ltda." y otra similar llamada Finander que pertenece al segmento cinco.

El propósito de la investigación fue entender los elementos fundamentales de los procesos de fusión por absorción y la documentación requerida que deben seguir las entidades financieras durante este proceso en el ámbito de la economía popular y solidaria. Esto incluye la gestión de las cuentas de capital, la evaluación de bienes, instalaciones y equipos, así como el impacto financiero, según las normas establecidas por la superintendencia que regula este sector. Al finalizar el estudio, se pretende ofrecer un documento orientador sobre los procesos societarios en cooperativas.

La investigación se enfocó en casos de fusiones ordinarias y extraordinarias. Su

naturaleza es descriptiva, ya que examina el problema del impacto financiero en los procesos de fusión por absorción. El análisis buscó detallar el efecto producido por la absorción, evaluar los aspectos positivos y negativos en la gestión financiera, y estudiar el proceso de fusión por absorción.

Se llegó a la conclusión de que los procesos de fusión dentro del sector financiero popular y solidario no se alinean con el principio cooperativo que promueve el bienestar a través de la cooperación entre los asociados. Estas fusiones se llevan a cabo sin los estudios técnico-financieros necesarios, lo cual provoca un déficit patrimonial en las entidades fusionadas. Asimismo, no se considera la realidad social de las cooperativas de ahorro y crédito en relación con sus activos y segmentos, lo que impacta negativamente en la identidad cooperativa y en la confianza que los socios depositan en estas instituciones.

En el caso analizado, se observó que, aunque existen beneficios en los procesos de fusión, como el crecimiento y la mejora del servicio financiero, la falta de conocimiento técnico-financiero, al llevar a cabo estas fusiones, agrava los problemas financieros en aquellas entidades con dificultades. Un proceso de fusión mal ejecutado no resuelve las dificultades financieras; por el contrario, incrementa el riesgo para la entidad más sólida que muchas veces no puede hacer frente a esta situación.

## **2.2. Base teórica de los procesos de adquisición**

### **2.2.1. Concepto de fusiones y adquisiciones**

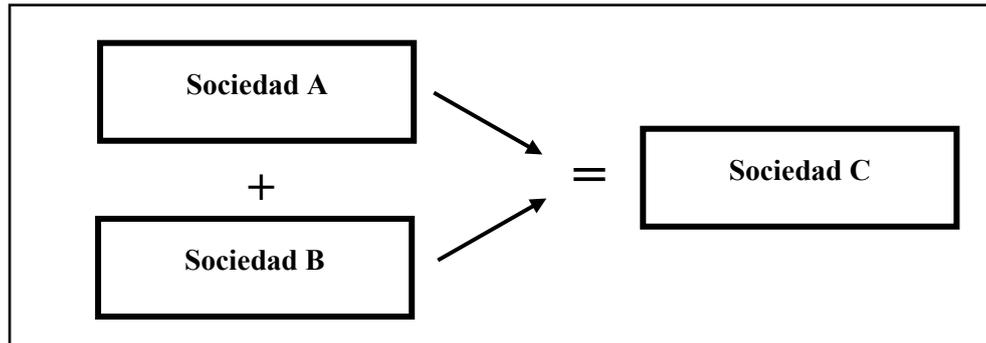
Las fusiones y las adquisiciones de empresas son una estrategia clave en el mundo empresarial, permitiendo a las compañías unirse para alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo. Si se ejecutan de manera efectiva, estas operaciones pueden generar resultados positivos significativos. Sin embargo, es importante considerar que también conllevan riesgos financieros inherentes que dependen de una serie de variables como la valoración adecuada de la empresa objetivo, la estimación de las sinergias, la capacidad de los directivos para manejar choques culturales, entre otros factores. A lo largo del siglo pasado, las fusiones y adquisiciones han sido utilizadas como mecanismo para el crecimiento económico y la expansión empresarial. A partir de la década de 1980, esta práctica experimentó un aumento significativo en su uso por parte de empresas de todos los tamaños en todo el mundo (Marín, 2019).

Las fusiones y las adquisiciones empresariales son procesos en los que dos compañías se combinan o una empresa adquiere otra, con el fin de lograr un crecimiento estratégico, obtener sinergias y aumentar la eficiencia operativa.

Es importante destacar algunas diferencias entre las fusiones y las adquisiciones. En las fusiones, dos o más empresas se convierten en una sola entidad; en las adquisiciones, una empresa compra o absorbe parte de otra.

**Figura 2**

*Esquema de fusiones*



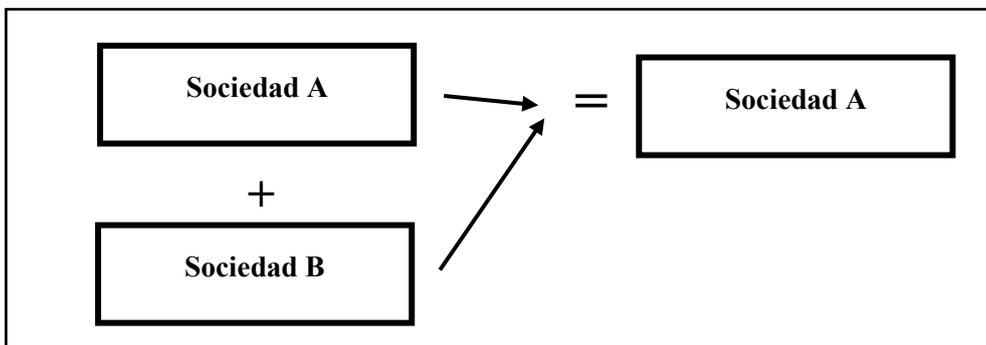
*Nota.* La figura muestra las fusiones de las empresas.

Fuente: Adaptado de Marín (2019).

Durante las fusiones, se lleva a cabo un proceso de negociación entre las entidades involucradas, y el éxito de la operación financiera depende en gran medida de estas negociaciones. Resulta crucial que lleguen a un acuerdo basado en las posibles sinergias y que superen cualquier dificultad que pueda surgir.

**Figura 3**

*Esquema de adquisiciones*



*Nota.* La figura muestra las fusiones de las empresas.

Fuente: Adaptado de Marín (2019).

En las adquisiciones, no es necesario la fase previa de negociación, pero sí es

recomendable. Una de las formas más comunes de llevar a cabo las adquisiciones de entidades es mediante la compra de acciones de la empresa objetivo, por parte de la sociedad adquirente, hasta que se obtiene el control, aunque también se puede realizar un pago en efectivo.

### **2.2.2. Tipos de fusiones y adquisiciones**

Son diversos los tipos de fusiones y adquisiciones que se pueden considerar, dependiendo del criterio de clasificación.

#### ***Por su actividad***

Las fusiones y las adquisiciones se pueden clasificar en tres tipos principales según su actividad: horizontales, verticales y conglomeradas. Las operaciones horizontales ocurren entre competidores directos en el mismo mercado, mientras que las operaciones verticales involucran a empresas dentro de la misma cadena de producción. Por otro lado, las conglomeradas implican entidades con negocios no relacionados, lo que conlleva mayores riesgos para el comprador, ya que carece sobre la información del nuevo mercado. Además, existen transacciones de extensión de mercado entre empresas que producen productos similares en mercados diferentes, y transacciones de extensión de producto entre empresas con productos similares, pero no idénticos en el mismo mercado (Reglero, 2018).

#### ***Por el tipo de inversión***

En esta clasificación, las transacciones se dividen según la intención de la empresa adquirente: estratégicas o financieras. Las estratégicas buscan objetivos a largo plazo y altas sinergias operativas, mientras que las financieras se enfocan en inversiones a corto/medio plazo y alto rendimiento económico. Asimismo, la primera busca poder de mercado, liderazgo en costos, mejora de la percepción del valor de la compañía, desarrollo tecnológico o acceso a nuevos mercados; la segunda, aumentar ventas, márgenes de beneficio, reducir costos de capital o lograr ventajas competitivas a corto plazo (Faulkner et al., 2015).

#### ***Por la estructura de la transacción***

En esta clasificación, se encuentran las siguientes transacciones: fusiones, adquisiciones,  *Holding* o  *Joint Venture*. Las fusiones implican la unión de dos compañías para formar una nueva entidad, con negociación obligatoria. En las adquisiciones, una empresa adquiere parte o la totalidad de otra empresa, ya sea de forma amistosa o hostil. Los  *Holdings* ostentan acciones y participaciones de otras entidades sin realizar actividad productiva. Por último, las  *Joint Ventures* son acuerdos entre dos o más compañías para unir fuerzas y recursos

en la consecución de un objetivo específico en un período determinado (Reglero, 2018).

#### ***Por su alcance***

Las operaciones de fusión y adquisición se clasifican como nacionales o internacionales, dependiendo de la ubicación o alcance de las entidades involucradas. Las transacciones nacionales suelen ser más simples y con riesgos reducidos, ya que ocurren entre las empresas que operan en el mismo territorio. Por otro lado, las transacciones internacionales cruzan las fronteras territoriales y son utilizadas por las entidades para ingresar rápidamente a nuevos mercados internacionales.

#### ***Por el método de pago***

Las transacciones pueden realizarse mediante efectivo, acciones o una combinación de ambos. Las fusiones y las adquisiciones financiadas con efectivo son más rápidas y simples, pero pueden llevar a la empresa adquiriente a endeudarse. Por otro lado, los pagos en acciones hacen que el proceso sea más complejo y lento.

### **2.2.3. Ventajas y desventajas de las fusiones y adquisiciones**

La complejidad que se presenta dentro de una fusión o adquisición corporativa puede variar de una a otra operación. Por eso, la diversidad de factores puede influir, ya sea a favor o en contra de los objetivos que se plantean quienes las realizan pudiera ser incontable y, en cierta medida, imprevisible; sin embargo, en términos generales pueden señalarse las siguientes ventajas y desventajas.

#### ***Ventajas***

La razón principal para realizar fusiones o adquisiciones es obtener un beneficio mayor que el obtenido de forma independiente. Hay varios argumentos que justifican este tipo de transacciones, ya que existen varios motivos para llevar a cabo M&A como oferentes y objetivos (Kumar, 2019). A continuación, se señalarán los motivos principales que impulsan a las empresas a unirse en busca de mayores rendimientos.

#### ***Economías de escala***

Una de las razones atractivas para iniciar una fusión o adquisición es la obtención de economías de escala que incrementara significativamente la eficiencia de las empresas. Al lograr economías de escala, se puede reducir el costo unitario de producción al aumentar la producción. Eso representa un objetivo económico importante para muchas empresas y les

proporciona una ventaja competitiva significativa. Este tipo de ventaja se obtiene principalmente en fusiones o adquisiciones horizontales, es decir, la unión de las empresas en el mismo sector. Eso aumenta el poder de la empresa en su mercado, la producción, y reduce los costos unitarios, siempre y cuando la demanda sea alta. S

### *Sinergias*

Las sinergias son el valor adicional que resulta de la fusión o absorción de empresas, superando el valor que tenían por separado. Estos beneficios creados tras una fusión o adquisición son muy atractivos para las empresas, ya que pueden generar beneficios significativos. Las sinergias se dividen principalmente en operativas y financieras (Zozaya, 2007).

Las sinergias operativas mejoran los resultados operativos de las empresas, impactando directamente en los beneficios derivados de su actividad. Asimismo, suelen ser más comunes en operaciones horizontales y pueden incluir economías de escala, como la reducción de costos, entre otros beneficios (De Freitas, 2012).

Las sinergias financieras son aquellas en las que el beneficio proviene de un aumento en el flujo de efectivo o una reducción en el costo del capital.

### *Desventajas*

Las fusiones y adquisiciones no solo tienen aspectos positivos, también desventajas que pueden retrasar la toma de decisiones. Ante una M&A es importante considerar los posibles obstáculos o desventajas que puedan surgir. Entre los más comunes se incluye lo siguiente:

- Las fusiones y las adquisiciones requieren una extensa recopilación de información sobre la empresa objetivo, lo que puede implicar un gran sacrificio de recursos y negociaciones (Fustero, 2014).

- La integración de empleados de la empresa adquirida en la nueva compañía puede requerir un proceso de aprendizaje exhaustivo, lo que podría resultar en la pérdida de trabajadores con experiencia y conocimiento del negocio (Kumar, 2019).

- La fusión de empresas puede generar complicaciones en la organización productiva y conflictos internos entre los trabajadores (Fustero, 2014).

- El choque cultural entre empresas puede provocar fricciones significativas que podrían llevar al fracaso de la operación (Fustero, 2014).

- En fusiones horizontales, la duplicación de unidades productivas o el exceso de capacidad pueden ser problemas por resolver.

- Las leyes antimonopolio pueden ser infringidas, lo que podría llevar a la prohibición gubernamental de la transacción (Fustero, 2014).

- Finalmente, las sinergias estimadas podrían no materializarse, debido a objetivos ambiciosos o una valoración errónea de los beneficios futuros.

### **2.3. Bases legales y documentales internas de empresa adquirente y adquirida-Base legal de adquisición**

En el ámbito de la investigación, se incluyen las leyes del sistema jurídico peruano que tienen relación con el proceso de adquisición de la empresa Cementos Pacasmayo por la empresa UNACEM. Dentro de las más relacionadas se encuentran:

- La Constitución de Perú de 1993, la cual se orienta a la promoción de la propiedad libre de la empresa y privada, impulsa la iniciativa empresarial y el desarrollo corporativo.

- La Ley Marco para la Inversión Privada (Decreto Legislativo 662) garantiza la actividad empresarial y productiva en el país financiada por aportes privados.

- La Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo 757) y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada (Decreto Supremo 162-92-EF).

### **2.4 Marco conceptual de la situación problemática (conceptos operativos-analíticos del proyecto de adquisición)**

**Activo circulante:** Se refiere a aquellos derechos de la empresa que, por su naturaleza, permanecen bajo su forma original muy poco tiempo, períodos de muy corto plazo (menores a un año). Dentro de ellos, se considera las cuentas por cobrar, el inventario, los saldos de caja y efectivo, entre otros.

**Activos fijos:** Son los derechos de la empresa que, por su naturaleza, permanecen bajo su forma en períodos de largo plazo, pudiendo llegar a depreciarse. Ese es el caso de los edificios, maquinarias, vehículos, plantas de producción, mobiliario, entre otros.

**Amortización:** Corresponde al monto contable de la depreciación de algunos activos de la empresa que, por su naturaleza y uso, van perdiendo valor en el tiempo, sea por uso y desgaste o por simple envejecimiento. Además, constituye una cuenta de gasto dentro del estado de resultados.

Autonomía financiera: Ratio que indica el grado de independencia financiera que posee la empresa sin contar con los aportes de sus acreedores o financistas externos; es decir, se refiere a aquella proporción del gasto que se financia con recursos autogenerados por la empresa en sus operaciones regulares.

Capital circulante: Conocido también como fondo de maniobra o capital de trabajo. Se refiere a los montos mínimos de recursos financieros requeridos para que la empresa opere de manera regular durante sus operaciones ordinarias.

Gastos financieros: Se refiere a las erogaciones que se derivan de las operaciones financieras por utilización, regularmente, de fondos prestables. Se incluyen los intereses pagados, los saldos de servicios financieros pagados, entre otros.

Pasivo circulante: Refiere a las obligaciones de la empresa de naturaleza volátil. Su permanencia, dentro de las cuentas contables, refiere a períodos menores a un año. Se consideran las cuentas por cobrar y demás pasivos de corto plazo.

Productividad: Refiere a la capacidad de eficiencia productiva que manifiesta la organización en función a la buena y efectiva utilización de sus recursos, medidos en una rentabilidad promedio por encima de los estándares.

Ratio: Es una relación matemática entre dos cantidades que se expresan como un cociente. Debido a la proporcionalidad que representa el dividendo entre el divisor, expresa los niveles de contribución y/o dependencia que tienen ambas variables entre sí y que sirven en muchas oportunidades de indicadores financieros y de gestión.

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1. Hipótesis de investigación (supuesto o hipótesis de trabajo de adquisición)**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

La absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A., por parte de la empresa UNACEM como estrategia corporativa, resultará en un incremento significativo que alcance, al menos, el 75% en la participación de mercado de UNACEM.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

La identificación y mejora de los aspectos estratégicos necesarios para incrementar la participación de mercado de UNACEM facilitará la implementación exitosa de la absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A.

Las acciones establecidas para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM como estrategia corporativa serán efectivas y contribuirán al aumento de la participación de mercado.

La absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM como estrategia corporativa fortalecerá la capacidad productiva del consorcio, lo que permitirá una mayor participación en el mercado de, al menos, el 75% del total.

### **3.2. Variables e indicadores de medición**

Las variables son todo aquello que vamos a medir, registrar, controlar y estudiar en la tesis (Vara, 2012).

En el presente plan de tesis, se tienen dos variables de estudio: la independiente, definida por Hernández et al. (2018) como aquella que se manipula o controla en un experimento o estudio para determinar su efecto sobre otra variable, llamada variable dependiente, siendo la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A.; y dos dependientes, definidas como aquellas que se miden y observan en un experimento o estudio, y cuya variación se cree que es el resultado de la manipulación o influencia de la variable independiente, correspondiendo a la participación de mercado y rentabilidad. Mediante este estudio, se busca mejorar los ingresos y las unidades de negocio de empresa.

#### **3.2.1. Variable independiente**

Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etc., que se considera como la “causa de” en una relación entre variables (Bernal, 2010).

La absorción empresarial es la variable independiente (X), un proceso en el cual una empresa obtiene el control de otra empresa, por lo general, comprando gran parte de sus acciones. Esto puede llevarse a cabo por diversas razones, como la expansión del mercado, la obtención de nuevas tecnologías o la eliminación de competencia (Gómez, 2022).

**3.2.1.1. Indicadores de medición.** Los indicadores que permiten medir la absorción son (X1) la integración de procesos de gestión administrativa y operativa, y (X2) la fusión de políticas de gestión del talento humano. El primer indicador surge de la integración de procesos de gestión, comparando ambos y definiendo las mejores prácticas; el segundo, se centrará en la optimización del elemento más valioso de ambas organizaciones como el talento humano.

### **3.2.2. Variable dependiente**

Se conoce como variable dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente (Bernal, 2010)

La participación de mercado y la rentabilidad son las variables dependientes, definiéndose la primera como la porción o cuota de ventas que tiene una empresa o un producto en relación con el total del mercado en el que se encuentra (Lerma & Márquez, 2010); asimismo, la segunda, la rentabilidad, se define como la capacidad de una inversión, negocio o empresa de generar ganancias o beneficios en relación con el capital o recursos que se han utilizado (Reyes, 2020).

**3.2.2.1. Indicadores de medición.** Los indicadores serían el incremento de las ventas (Y1), que se entiende como la variación positiva de las colocaciones facturadas de un período al otro y el incremento de la cobertura geográfica de la empresa (Y2), ya que se entiende como la identificación de las zonas geográficas en que se expenden los productos de la empresa. Por otro lado, se consideran como indicadores las ratios de rentabilidad VAN, B/C y TIR, ya que estiman y miden los beneficios reales que se generan de la actividad productiva.

## **3.3. Instrumentos de medición (propuestos para la cuantificación y seguimiento del proyecto de adquisición)**

En este apartado del trabajo de investigación, se presentarán los instrumentos de medición propuestos para la cuantificación y seguimiento del proyecto de adquisición. Estos

instrumentos se han seleccionado con el objetivo de facilitar la elaboración de herramientas de análisis estratégico, centrándose en el uso de la matriz FODA, EFE, EFI y BSC.

### **Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)**

La matriz FODA es una herramienta que permite realizar un análisis completo de la situación actual de la organización en términos de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta matriz se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito del proyecto de adquisición. A través de la matriz FODA, se podrá identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que se puedan dar durante el proceso de adquisición.

### **Análisis EFE (evaluación de factores externos)**

El análisis EFE es una herramienta que se utiliza para evaluar y cuantificar los factores externos que pueden afectar el desempeño de la organización en el contexto de su proyecto de adquisición. Este análisis se centra en identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que se puedan dar en el entorno empresarial. A través del análisis EFE, se podrán identificar y priorizar los factores externos más relevantes que deben tenerse en cuenta durante el proceso de adquisición.

### **Análisis EFI (evaluación de factores internos)**

El análisis EFI es una herramienta que se utiliza para evaluar y cuantificar los factores internos que pueden influir en el desempeño de la organización durante el proyecto de adquisición. Este análisis se dedica en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización. A través del análisis EFI, se podrán identificar priorizar los factores internos más relevantes que puedan afectar el éxito del proyecto de adquisición.

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

El *Balanced Scorecard* (BSC) es un sistema de gestión que permite medir y monitorear el desempeño de la empresa en función de diferentes perspectivas como procesos internos, cliente, financiera y crecimiento. En el contexto del proyecto de adquisición, el BSC

puede utilizarse para establecer objetivos y métricas en cada una de estas perspectivas, lo que facilitará el seguimiento y la evaluación del progreso del proyecto.

### **Indicadores de medición para la propuesta de absorción**

En el contexto de la propuesta de absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A., por parte de UNACEM SAA, es fundamental establecer indicadores financieros robustos que permitan evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Los indicadores clave serán el valor actual neto (VAN), la relación beneficio/costo (B/C) y la tasa interna de retorno (TIR). Estos indicadores proporcionarán una base sólida para respaldar la estrategia de crecimiento de mercado propuesta para UNACEM SAA hacia el año 2027.

#### ***Valor actual neto (VAN)***

La teoría del valor actual neto (VAN) permite saber si un proyecto es viable o no. Es un procedimiento que consiste en calcular el valor presente de los flujos de caja futuros de un proyecto para descontarlos al año 0 del proyecto. Si la inversión inicial es mayor a los flujos de caja descontados, entonces el proyecto no se realiza. Si el caso fuera contrario, el proyecto se debería ser ejecutado, ya que sería una buena idea de inversión.

La fórmula que permite determinar el VAN de un proyecto es el siguiente:

$$VAN = C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Ecuación 1: Fórmula para calcular el valor actual neto

Detalle:

$C_0$  = flujo de caja en el tiempo 0 (quiere decir, ahora). Habitualmente, es negativo ya que es la inversión inicial que se realiza.

$C_t$  = flujos de caja a partir del año 1 hasta el año T.

$r$  = tasa de descuento.

Se interpreta:

- $VAN > 0$ , la inversión aumenta el valor de la empresa. El proyecto puede ser aceptado.
- $VAN < 0$ , la inversión disminuye el valor de la empresa. El proyecto debería ser rechazado.

- VAN = 0, la inversión no aumenta ni disminuye el valor de la empresa. La decisión de invertir debería basarse en otros criterios.

### ***Relación beneficio/costo (B/C)***

La relación B/C compara los beneficios presentes con los costos presentes de un proyecto. En el caso de la absorción propuesta, se requiere que la relación B/C sea superior a 1. Quiere decir que, por cada sol invertido, el proyecto generará más de un sol en términos de valor presente, lo cual señala que la inversión es rentable.

### ***Tasa interna de retorno (TIR)***

La tasa interna de retorno (TIR) mide la rentabilidad de un proyecto en manera de porcentaje. Es la tasa de descuento que establece que el valor actual neto del proyecto adopte el valor de cero.

La fórmula que permite determinar el TIR de un proyecto es:

$$VAN = 0 = C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1 + TIR)^t}$$

Ecuación 2: Fórmula para calcular la tasa interna de retorno

Detalle:

$C_0$  = flujo de caja en el tiempo 0 (quiere decir, ahora). Habitualmente, es negativo ya que es la inversión inicial que se realiza.

$C_t$  = flujos de caja a partir del año 1 hasta el año T.

Se determina:

- TIR > k, se debería aceptar el proyecto de inversión.
- TIR < k, se debería rechazar el proyecto de inversión.

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto de inversión sea igual a cero. Para nuestros propósitos, se ha determinado que la TIR debe ser superior al 20%. Este criterio asegura que el proyecto proporcionará un retorno significativo, superando el costo de oportunidad del capital y los niveles de retorno mínimos aceptables para la empresa.

El seguimiento de estos indicadores financieros será crucial para evaluar la efectividad de la absorción propuesta a lo largo del tiempo y ajustar la estrategia según sea necesario. La aplicación de estos criterios de decisión financieros permitirá que UNACEM

SAA tome una decisión informada y orientada hacia la maximización de su valor como corporación.

El VAN muestra un valor absoluto y la TIR la rentabilidad porcentual. Si bien es cierto el VAN y la TIR mide la rentabilidad de un proyecto de inversión; sin embargo, se sugiere que su empleo se realice de forma complementaria, ya que se mide diferentes aspectos de la rentabilidad.

### **3.4. Tipo y diseño de investigación**

El presente estudio tiene como objetivo general establecer la viabilidad de la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio Perú, 2027. Por ello, se enmarca en un diseño de campo con un nivel descriptivo en su fase diagnóstica.

Al respecto, Hernández (1998) señala que la investigación de campo es “el estudio que tiene como características fundamentales, la de colocar al investigador en contacto con el objeto o sujeto investigado, pero sin la posibilidad del control o estudio de todas o algunas variables” (p. 94). En este caso, la investigadora tomará los datos de la realidad, es decir, de los informes de las empresas a fusionar a los fines de estimar la viabilidad de la fusión.

De este modo, la investigación se desarrolla en un nivel descriptivo. Al respecto, Mendoza (2011) considera que, cuando se trabaja científicamente en este nivel, “el investigador se ubica en realidades, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación de lo que en tiempo presente caracteriza al fenómeno”. (p. 25). Por tanto, analiza e interpreta la realidad junto a las condiciones que caracterizan al hecho, es decir, presenta los datos y los presenta de manera cuidadosa.

Para Hernández et al. (1998), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.119). Para la presente investigación, se tomarán las características del fenómeno solo para describirlo. Esto se realizará en su fase diagnóstica.

La investigación se enmarca en un estudio de caso. Se analiza detalladamente un caso específico sin necesidad de población ni muestra, ya que el enfoque se centra en comprender a fondo las particularidades y circunstancias del caso en cuestión, sin buscar generalizar los resultados a una población más amplia. El objetivo consiste en explorar en profundidad un fenómeno particular, sin requerir representatividad estadística ni extrapolación de resultados,

privilegiando el enfoque cualitativo sobre el cuantitativo. Esto permite una comprensión detallada y contextualizada del tema de investigación, a partir de la riqueza de los datos obtenidos del caso estudiado.

### **3.5. Técnica de recolección de datos de la validación de la propuesta de adquisición**

La técnica de recolección de datos se centra en la revisión documental, específicamente en los informes de gestión que publican las empresas involucradas en el proceso de absorción o fusión, debido a su naturaleza de ser empresas que cotizan en la bolsa de valores. Hernández et al. (2014) señalan que la revisión documental implica la búsqueda, selección y evaluación crítica de fuentes escritas, como artículos científicos, libros, informes y otros documentos para obtener información detallada y actualizada sobre un tema de interés. Este proceso es fundamental para recopilar datos relevantes y fundamentar investigaciones en diferentes campos.

### **3.6. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos**

Los datos serán analizados e interpretados a través de la evaluación y cálculo de los indicadores financieros para la construcción de un performance de las empresas, concentrándose en el cálculo de las ratios correspondientes a la evaluación de los estados financieros más actuales de las empresas.

## **Capítulo 4. Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición**

### **4.1. Descripción de la empresa adquirente**

UNACEM es la empresa más importante en la producción de cemento en el país. Sus operaciones comenzaron en 1916, cuando se creó la Compañía Peruana de Cementos Portland S.A. La razón social de la empresa surgió de la fusión de Cementos Lima S.A.A. y Cemento Andino S.A. En la actualidad, UNACEM está controlada por Inversiones JRPR S.A., después de un proceso de reorganización societaria en enero de 2019 (Klass y Asociados SA, 2021).

La principal actividad de la compañía es la producción y comercialización de cemento y Clinker, tanto para el mercado local como para la exportación. Posee dos plantas ubicadas en las regiones de Lima y Junín con una capacidad de producción anual de 6.7 millones de toneladas de Clinker y 8.3 millones de toneladas de cemento.

UNACEM también tiene inversiones en diversas subsidiarias relacionadas con la comercialización del cemento, como UNACEM Ecuador S.A., Skanon Investments Inc. en Estados Unidos y Prefabricados Andinos S.A. en Chile. Asimismo, forma parte del grupo de empresas como Compañía Eléctrica El Platanal S.A - CELEPSA, Unión de Concreteras S.A. - UNICON y Concremax S.A., entre otras inversiones.

En el mercado peruano, UNACEM es líder en la producción y comercialización de cemento con una participación del 45.60% en el primer semestre de 2020.

#### **4.1.1. Misión**

Satisfacer a nuestros clientes, suministrando productos y servicios de alta calidad y precios competitivos, protegiendo nuestros derechos empresariales dentro del marco legal y creando valor para los accionistas, los colaboradores y la sociedad en general (UNACEM S.A.A., 2014).

#### **4.1.2. Visión**

Ser siempre una organización líder en el mercado nacional y alcanzar una posición competitiva a nivel mundial (UNACEM S.A.A., 2014).

#### **4.1.3. Análisis Canvas de la organización**

Seguidamente, se presenta la orientación de la corporación en función al análisis integral de la misma bajo la metodología Canvas, en la cual se pormenorizan los diferentes aspectos que definen su desempeño estratégico:

**Figura 4**

*Análisis Canva Corporación UNACEM S.A.A.*

<b>Segmento de clientes</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Canales de distribución</b>	<b>Recursos clave</b>	<b>Socios clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constructores y empresas de construcción en Perú y en el extranjero.</li> <li>- Distribuidores y minoristas de materiales de construcción.</li> <li>- Proyectos de infraestructura y obras públicas.</li> <li>- Consumidores finales que requieren cemento para proyectos personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia experiencia en la industria del cemento en Perú.</li> <li>- Productos de alta calidad y confiabilidad.</li> <li>- Variedad de cementos para diferentes necesidades y aplicaciones.</li> <li>- Capacidad de producción y distribución a gran escala.</li> <li>- Soporte técnico y asesoramiento especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de distribución a través de minoristas y distribuidores autorizados.</li> <li>- Ventas directas a constructores y empresas de construcción.</li> <li>- Plataforma en línea para pedidos y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantas de producción de cemento. Personal calificado en producción, logística y ventas. Red de distribución y logística. Tecnología y equipos para la producción de cemento. Marca y reputación en la industria del cemento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima para la elaboración y producción de cemento.</li> <li>- Distribuidores y minoristas de materiales de construcción.</li> <li>- Empresas de transporte y logística.</li> <li>- Proyectos de infraestructura y obras públicas.</li> <li>- Instituciones y asociaciones relacionadas con la construcción y la industria del cemento.</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada y asesoramiento técnico.</li> <li>- Servicio postventa y soporte técnico.</li> <li>- Mantener una comunicación constante con los clientes para entender sus necesidades y requerimientos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y control de calidad del cemento. Gestión de la cadena de suministro y logística. Desarrollo de nuevos productos y mejoras tecnológicas. Ventas y marketing, incluyendo promoción y publicidad. Atención al cliente y soporte técnico.</li> </ul>	
<b>Fuentes de ingresos</b>		<b>Estructura de costes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de cemento a constructores y empresas de construcción.</li> <li>- Ventas a distribuidores y minoristas de materiales de construcción.</li> <li>- Contratos y proyectos de infraestructura y obras públicas.</li> <li>- Exportación de cemento a otros países.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de producción de cemento, incluyendo materias primas y energía.</li> <li>- Costos de distribución y logística.</li> <li>- Gastos de marketing y publicidad.</li> <li>- Gastos de personal y recursos humanos.</li> <li>- Costos de mantenimiento y mejoras tecnológicas.</li> </ul>		

*Nota.* La figura muestra los rasgos competitivos de la empresa UNACEM desde la perspectiva del Canvas.

Fuente: Elaboración propia.

### **Segmento de clientes**

En cuanto a los segmentos de clientes, UNACEM se dirige a diferentes grupos. Por un lado, se enfoca en los constructores y empresas de construcción tanto en Perú como en el extranjero, brindándoles productos de alta calidad y confiabilidad. Además, atiende a distribuidores y minoristas de materiales de construcción, ofreciéndoles una amplia variedad de cementos para satisfacer sus necesidades y aplicaciones específicas. También se dirige a proyectos de infraestructura y obras públicas, estableciendo relaciones comerciales estratégicas. Por último, UNACEM no olvida a los consumidores finales que requieren cemento para proyectos personales, asegurándose de estar presente en este mercado.

### Propuesta de valor

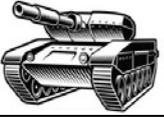
La propuesta de valor de UNACEM se fundamenta en varios aspectos clave. En primer lugar, cuentan con una amplia experiencia en la industria del cemento en Perú, lo que les permite entender las necesidades y demandas del mercado. Además, su compromiso con la calidad les ha permitido ofrecer productos confiables y de alto rendimiento. Asimismo, destaca por la variedad de cementos que ofrece, adaptados a diferentes tipos de construcción y aplicaciones específicas. La capacidad de producción y distribución a gran escala es otro factor importante que les permite satisfacer la demanda del mercado de manera eficiente. Por último, brinda soporte técnico y asesoramiento especializado a sus clientes, asegurándose de ofrecer un servicio integral y de valor agregado.

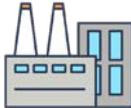
De manera particular, la propuesta de valor de UNACEM involucra los siguientes elementos:

1. Experiencia sólida en la industria del cemento: Con más de 100 años de experiencia en la industria del cemento en Perú, UNACEM ha adquirido un profundo conocimiento de las necesidades y demandas del mercado. Esto nos permite brindar soluciones eficientes y adaptadas a las distintas aplicaciones de construcción.

### Figura 5

#### *Cronología de UNACEM*

MÁS DE 100 AÑOS HACIENDO HISTORIA		
1916	Nació la primera cementera de capitales peruanos: Compañía Peruana de Cemento Portland.	
1956	Cemento Andino construyó la planta Condorcocha (Tarma) a 3,950 m.s.n.m., junto con la central hidroeléctrica Carpapata I.	
1967	Se fundó Cementos Lima, bajo la administración y dirección de Sindicato de Inversiones y Administración (SIA) (50.5%) y de los accionistas de la Compañía Peruana de Cemento Portland (49.5%).	
1974	El gobierno militar del general Juan Velazco Alvarado confiscó Cementos Lima y Cementos Andino. El control de las compañías pasó a manos del Estado.	

1981	SIA recuperó el control de Cementos Lima (51.0% de las acciones).	
1989	Muelle Conchán, Lima inició operaciones, permitiendo llevar nuestros productos a mercados internacionales e importar eficientemente insumos.	
1994	El 49.0% de la compañía fue reprivatizada con una oferta pública de acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL).	
1996	Nació UNICON (Concreto premezclado), producto de la fusión de COPRESA y HORMEC.	
1999	Concreto Lima triplicó su capacidad productiva de Clinker y de cemento, y llegó a 3.6 millones y 4.5 millones de toneladas métricas anuales, respectivamente.	
2003	Cementos Lima fundó Asociación Atocongo, hoy Asociación UNACEM.	
2007	Cemento Andino fue reprivatizado, liderada por IASA. En consecuencia, la empresa empezó a cotizar en el BVL.	
2008	Se creó la red ferreterías Progresol. Finalizó la construcción de la faja transportadora subterránea de 8 km que conecta la planta Atocongo con el muelle Conchán.	
2010	CELEPSA inició la operación de la central hidroeléctrica El Platanal en Cañete (220 MW).	
2011	Se internacionalizaron las operaciones a través de la construcción y entrada en operaciones de la planta de Drake Cement en EE. UU. UNICON adquirió Firth, hoy CONCREMAX (planta y flota de concreto premezclado).	
2012	Nació UNACEM como resultado de la fusión de Cementos Lima y Cementos Andino. Se concluyó las obras de ampliación de Clinker en la planta Condorcocha con la entrada en operaciones del horno 4.	
2013	Se concluyó la ampliación y modernización del horno 1 de la planta Atocongo que pasó de producir 4.5 millones a 5.5 millones de toneladas de cemento anualmente.	

2014	Se adquirió Lafarge Ecuador, UNACEM Ecuador, y Preansa Chile. Con ello se expandieron las operaciones a cinco países: Perú, Ecuador, EE. UU., Chile y Colombia.	
2015	Se incrementó la capacidad de molienda en la planta Condorcocha, de 2.1 millones a 2.8 millones de toneladas anuales de cemento.	
2016	Se iniciaron las operaciones de la central hidroeléctrica Carpapata III (12.8 mw), que abastece a la planta Condorcocha.	
2017	Se iniciaron las operaciones de la central hidroeléctrica Marañón, hoy CELEPSA Renovables, subsidiaria de CELEPSA. UNICON adquirió Hormigonera Quito, hoy UNICON Ecuador.	
2018	UNICON adquirió Hormigones Independencia, hoy UNICON Chile. UNACEM se fusionó con SIA, IASA y Pronto. UNACEM adquirió CEMPOR.	
UNACEM consolidó el conocimiento, la estrategia y la especialización de estas compañías.		

*Nota.* La tabla destaca la evolución de UNACEM en el tiempo.  
Fuente: UNACEM (2023).

2. Productos confiables y de alto rendimiento: El compromiso de la empresa con la calidad la ha llevado a ofrecer productos de cemento confiables y de alto rendimiento. Los clientes pueden confiar en la calidad constante de los productos, lo que garantiza resultados duraderos y satisfactorios en sus proyectos de construcción.

**Figura 6**  
*Productos de UNACEM*

**NUESTROS PRODUCTOS**

Brindamos a nuestros clientes cemento de alta calidad, con una resistencia superior a los estándares de la Norma Técnica Peruana (NTP) y la Norma Técnica de la ASTM (Sociedad Americana para Pruebas y Materiales). En el año 2022, produjeron seis tipos de cementos de muy buena calidad, con un empaque que garantizaba la conservación de sus propiedades.



*Nota.* La imagen destaca los productos de UNACEM.  
Fuente: UNACEM (2023)

3. Variedad de cementos para diferentes necesidades: Reconocemos que cada proyecto de construcción es único y requiere diferentes características de cemento. Por eso, ofrecemos una amplia variedad de cementos adaptados a distintos tipos de construcción y aplicaciones específicas. Ya sea para proyectos de infraestructura, edificaciones residenciales o comerciales, se presenta la solución adecuada.

**Figura 7**

*Productos UNACEM*



*Nota.* La imagen destaca los productos de UNACEM.  
Fuente: UNACEM (2023).

4. La capacidad de distribución y producción eficiente: Contamos con una sólida capacidad de distribución y producción a gran escala, lo que permite satisfacer la demanda del mercado de manera eficiente y oportuna. La infraestructura y la tecnología de vanguardia ayudan a mantener una producción constante y sostenible, asegurando el stock de nuestros productos en todo momento.

5. Soporte técnico y asesoramiento especializado: Nos preocupamos por brindar un servicio integral a nuestros clientes; además, ofrecer productos de calidad, también brindamos soporte técnico y asesoramiento especializado. Nuestro equipo de expertos está disponible para resolver consultas, ofrecer recomendaciones y brindar soluciones personalizadas para cada proyecto.

6. Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial: En UNACEM, nos enfocamos en operar de manera sostenible y responsable. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto ambiental, implementando prácticas ecoamigables en nuestra

producción y promoviendo el uso responsable de nuestros productos. Además, nos comprometemos con la comunidad y llevamos a cabo iniciativas sociales que contribuyen al desarrollo local.

### **Canales de distribución**

En cuanto a los canales de distribución, UNACEM utiliza una red diversificada para llegar a sus clientes. Por un lado, cuenta con una extensa red de distribución a través de minoristas y distribuidores autorizados, asegurando una amplia cobertura geográfica. Además, realizan ventas directas a constructores y empresas de construcción, brindando un trato personalizado y directo. UNACEM también ha implementado una plataforma en línea para facilitar los pedidos y consultas, adaptándose a las necesidades actuales del mercado. Por último, han establecido relaciones comerciales estratégicas con proyectos de infraestructura y obras públicas, lo que les permite participar en grandes proyectos y asegurar contratos importantes.

### **Relaciones con los clientes**

Las relaciones con los clientes son otro aspecto fundamental para UNACEM. La empresa se esfuerza por brindar atención personalizada y asesoramiento técnico a sus clientes, buscando entender sus necesidades y ofrecer soluciones adecuadas. Además, UNACEM ofrece un sólido servicio postventa y soporte técnico, asegurándose de que sus clientes estén satisfechos y obtengan el máximo rendimiento de los productos adquiridos. Mantener una comunicación constante con los clientes es una prioridad para UNACEM, ya que les permite estar al tanto de sus requerimientos y adaptarse a sus necesidades cambiantes.

### **Fuentes de ingresos**

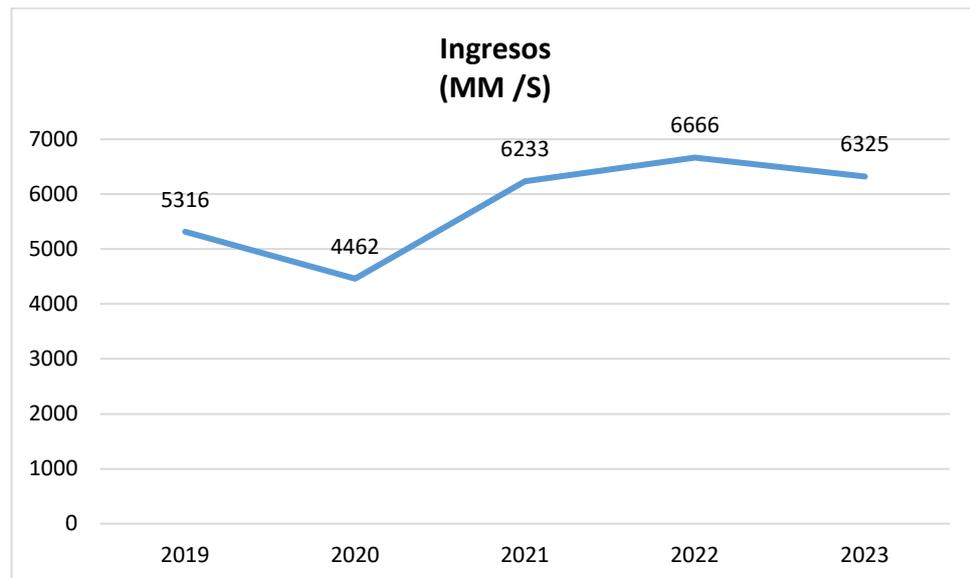
Las fuentes de ingresos, UNACEM genera ingresos a través de diferentes canales. Por un lado, las ventas de cemento a constructores y empresas de construcción constituyen una parte importante de sus ingresos. Además, las ventas a distribuidores y minoristas de materiales de construcción representan otra fuente significativa de ingresos. UNACEM también obtiene ingresos a través de contratos y proyectos de infraestructura y obras públicas, participando en grandes proyectos a nivel nacional e internacional. Finalmente, la exportación de cemento a otros países es otra fuente de ingresos para la empresa.

De acuerdo con lo que refleja la gráfica en la figura 10, la tendencia de los ingresos de la empresa es creciente a lo largo del tiempo, al punto que, para el último año, 2023, medido

solo hasta el mes de junio por la disponibilidad de información, los ingresos superan a los alcanzados en 2021.

**Figura 8**

*Ingresos de UNACEM 2019 a junio 2023*



Fuente: Elaboración propia.

### **Recursos clave**

En términos de recursos clave, UNACEM cuenta con una serie de activos y capacidades que le permiten operar de manera eficiente y competitiva. En primer lugar, cuentan con plantas de producción de cemento estratégicamente ubicadas, que les permiten abastecer el mercado de manera eficiente. Además, cuenta con personal altamente calificado en áreas clave como producción, logística y ventas, lo que garantiza un alto nivel de experiencia y conocimiento en la industria. La red de distribución y logística es otro recurso clave para UNACEM, permitiéndoles llegar a sus clientes en todo el país e incluso en el extranjero. La tecnología y los equipos utilizados en la producción de cemento son también recursos clave para garantizar la calidad y eficiencia del proceso. Por último, la marca y reputación que se ha construido a lo largo de los años son activos intangibles valiosos que les brindan una ventaja competitiva en el mercado.

### **Actividades clave**

Las actividades clave que UNACEM lleva a cabo son fundamentales para su operación exitosa. En primer lugar, la producción y el control de calidad del cemento son

actividades esenciales para garantizar productos confiables y de alta calidad. La gestión de la cadena de suministro y logística también desempeña un rol fundamental para asegurar la entrega oportuna de los productos a los clientes. UNACEM también se enfoca en el desarrollo de nuevos productos y mejoras tecnológicas, buscando estar al frente en la industria y brindar soluciones innovadoras. Las actividades de ventas y marketing, incluyendo la promoción y publicidad, son clave para llegar a los clientes y generar demanda. Por último, la atención al cliente y el soporte técnico son actividades que considera prioritarias, ya que se busca mantener una relación sólida y duradera con sus clientes.

### **Aliados clave**

En términos de aliados clave, UNACEM ha establecido relaciones estratégicas con diferentes actores de la industria. Por un lado, cuenta con proveedores confiables de materia prima para la producción del cemento, asegurando la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios. Además, trabaja en estrecha colaboración con distribuidores y minoristas de materiales de construcción, estableciendo relaciones comerciales sólidas y mutuamente beneficiosas. Las empresas de transporte y logística también son aliados clave para UNACEM, ya que le permite llevar sus productos a diferentes destinos de manera eficiente. Los proyectos de infraestructura y obras públicas son otro tipo de aliado estratégico para la empresa, ya que le brinda oportunidades comerciales importantes. Por último, las instituciones y asociaciones relacionadas con la construcción y la industria del cemento son aliados clave, ya que le permite mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y regulaciones del sector.

### **Estructura de costos**

En cuanto a la estructura de costos, UNACEM tiene en cuenta diferentes aspectos que influyen en sus gastos operativos. Los costos de producción de cemento son uno de los principales componentes, incluyendo los costos de materias primas y energía necesarios para el proceso. Además, los costos de distribución y logística también deben considerarse, ya que asegurar la entrega oportuna de los productos implica gastos significativos. UNACEM también invierte en actividades de marketing y publicidad para impulsar los productos y sostener una asistencia sólida dentro del mercado. Los gastos de personal y recursos humanos son otro componente importante de la estructura de costos, ya que UNACEM se esfuerza por contar con un equipo altamente calificado y comprometido. Por último, los costos de

mantenimiento y mejoras tecnológicas también deben considerarse, ya que UNACEM busca estar a la vanguardia de la industria y garantizar la eficiencia y calidad en sus operaciones.

El Canvas de UNACEM refleja una empresa sólida y completa que se ha posicionado como líder en la industria del cemento en Perú. Su propuesta de valor se basa en la experiencia, calidad, variedad y capacidad de producción. Se utilizan diversos canales para llegar a sus clientes y mantienen relaciones sólidas a través de atención personalizada y soporte técnico. Asimismo, se generan ingresos a través de diferentes fuentes, aprovechando su red de distribución, contratos importantes y exportaciones.

Asimismo, cuentan con recursos clave como plantas de producción, personal calificado y tecnología. Realizan actividades clave como producción, logística, desarrollo de productos, ventas y atención al cliente. Han establecido alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores, proyectos de infraestructura e instituciones del sector. En cuanto a los costos, tienen en cuenta aspectos como producción, distribución, marketing, personal y mejoras tecnológicas. En general, UNACEM se destaca por su enfoque integral y su compromiso con la excelencia en la industria del cemento.

## 4.2. Análisis del macroentorno

Para comprender los efectos de los agentes exógenos dentro del desempeño de la corporación, se derivó a realizar el análisis mediante la matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE).

### Figura 9

*Matriz de evaluación de factores externos*

<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Mayor demanda de materiales de construcción sostenible y respetuoso con el medio ambiente.	0.10	2	0.20
2. Innovación en productos y tecnología para mejorar la calidad del cemento.	0.10	2	0.20
3. Expansión a nuevos mercados internacionales.	0.15	4	0.60
4. Aprovechamiento de programas gubernamentales de inversión en infraestructura.	0.10	3	0.30
5. Aumento de la demanda de cemento en sectores industriales como la minería y la energía.	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>			
1. Crisis política en el Perú.	0.10	3	0.30
2. Volatilidad económica y política en los países donde está presente el consorcio.	0.10	3	0.30
3. Cambios en las preferencias del consumidor hacia	0.10	2	0.20

<i>materiales alternativos a base de cemento.</i>				
4.	<i>Riesgos ambientales y sociales asociados con la extracción y producción de cemento.</i>	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
5.	<i>Posible impacto de desastres naturales en la producción y distribución de cemento.</i>	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

*Nota.* La figura muestra las oportunidades y amenazas de la empresa y su ponderación.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFE (evaluación de factores externos) de la empresa revela diversas oportunidades y amenazas que afectan su entorno empresarial. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa, mientras que las amenazas representan posibles desafíos y riesgos a los que la empresa debe enfrentarse.

En cuanto a las oportunidades identificadas, se destaca la mayor demanda de materiales de construcción sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Esto sugiere que existe un mercado creciente para productos que cumplan con criterios de sostenibilidad y ecología, lo que se determina como una ventaja competitiva para la empresa si logra adaptarse y ofrecer soluciones.

Además, la innovación en productos y tecnología, para mejorar la calidad del cemento, se presenta como una oportunidad. La capacidad de desarrollar nuevos productos y tecnologías que mejoren las características del cemento puede permitir a la empresa distinguirse en el mercado y complacer las necesidades variables de los consumidores.

La expansión a nuevos mercados internacionales es otra oportunidad destacada en la matriz EFE. Al explorar y entrar en nuevos mercados, la empresa puede aumentar su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos, lo que contribuiría a su crecimiento a largo plazo.

Asimismo, el aprovechamiento de programas gubernamentales de inversión en infraestructura se presenta como una oportunidad relevante. Si la empresa puede beneficiarse de estos programas e involucrarse en proyectos de infraestructura respaldados por el gobierno, podría obtener contratos lucrativos y aumentar su participación en el sector de la construcción.

Por otro lado, la matriz EFE también identifica ciertas amenazas que la empresa debe tener en cuenta. Una de ellas es la crisis política en el Perú, lo cual puede generar inestabilidad y afectar el clima empresarial en el país. Esta situación podría tener implicaciones negativas en las operaciones y resultados de la empresa, especialmente si tiene una presencia significativa en el mercado peruano.

Además, la volatilidad económica y política en los países donde está presente el consorcio es otra amenaza importante. Los cambios bruscos en las condiciones económicas y políticas pueden afectar la demanda de cemento y generar incertidumbre en los mercados donde se desarrolla la empresa.

Los cambios en las preferencias del consumidor hacia materiales alternativos a base de cemento también representan una amenaza para la empresa. Si los consumidores comienzan a preferir otros materiales de construcción, podría disminuir la demanda de cemento y alterar negativamente los ingresos y las ventas de la empresa.

Además, los riesgos ambientales y sociales asociados con la extracción y producción de cemento son una preocupación creciente. La conciencia ambiental ha incrementado en estos últimos años, por lo que ha conllevado a un alto escrutinio sobre las prácticas empresariales referido con la responsabilidad social y el medio ambiente. La empresa debe asegurarse de cumplir con normas ambientales y sociales adecuadas para evitar posibles repercusiones legales y daños a su reputación.

Por último, la matriz EFE destaca el posible impacto de desastres naturales en la producción y distribución de cemento. Los desastres naturales como terremotos, inundaciones o huracanes pueden interrumpir las operaciones y causar daños a las instalaciones y la infraestructura de la empresa. Por eso, es esencial que la empresa tenga planes de contingencia y medidas de mitigación para hacer frente a estos riesgos.

En definitiva, la matriz EFE de la empresa revela un conjunto de oportunidades y amenazas que influyen en su entorno empresarial. Para aprovechar las oportunidades, la empresa debe centrarse en el desarrollo de materiales sostenibles, la innovación en productos y tecnología, la expansión a nuevos mercados y el aprovechamiento de programas gubernamentales. Al mismo tiempo, debe estar preparada para hacer frente a las amenazas, como la crisis política, la volatilidad económica y política, los cambios en las preferencias del consumidor, los riesgos ambientales y sociales, y los posibles impactos de desastres naturales. Por ello, la empresa debe tomar medidas proactivas para adaptarse a estos factores externos y asegurar su éxito a largo plazo.

#### **4.2.1. Examen del medio (oportunidades y amenazas)**

##### **1.- Panorama económico**

La situación económica que influye sobre la corporación a nivel del Perú puede ser señalada en función a lo referido por el Banco Mundial (Banco Mundial, BM, 2023), quien, en su informe referido a la economía peruana, reseña lo siguiente:

En las últimas dos décadas, el Perú ha experimentado un notable progreso en términos de crecimiento económico y reducción de la pobreza. Debido a su consistencia macroeconómica, un entorno internacional favorable y apertura comercial, el país ha conseguido convertirse en una economía de ingresos medios altos. Sin embargo, a pesar de estos logros, todavía enfrenta retos significativos.

Uno de los principales retos son el cambio climático, ya que afecta especialmente a un país con una gran diversidad geográfica y ecosistemas frágiles. La dependencia del Perú de los recursos naturales también representa un desafío, porque puede generar vulnerabilidad económica y ambiental.

Además, persisten desigualdades significativas en el país, tanto en términos de ingresos como de acceso a servicios básicos como educación y salud. Por lo que se necesita un enfoque integral para determinar las causas subyacentes de estas desigualdades y promover una mayor inclusión social.

Para lograr un crecimiento inclusivo y sostenible, se requiere mejorar el nivel de los servicios públicos, una gobernanza sólida y una estabilidad política. También es necesario fomentar un entorno empresarial favorable que promueva la inversión y la diversificación económica.

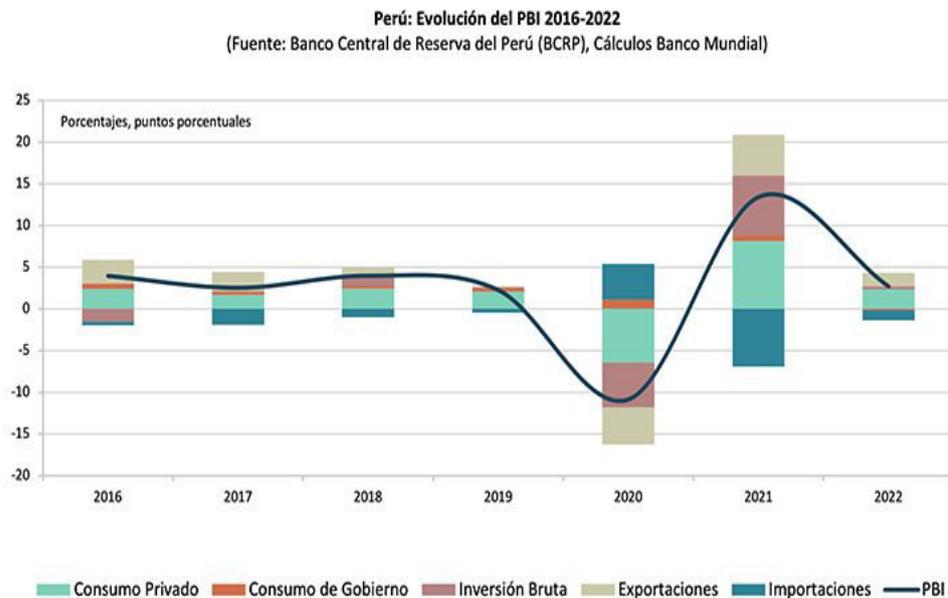
En el primer semestre de 2023, el proyecto minero Quellaveco tuvo un impacto positivo en las exportaciones del país, contribuyendo al crecimiento económico. Sin embargo, factores como la incertidumbre política, los conflictos sociales y los desastres naturales han llevado a una contracción del producto interno bruto (PIB).

En términos fiscales, el país ha enfrentado desafíos, debido a condiciones financieras restrictivas y eventos climáticos que han dificultado la ejecución de inversiones públicas. Además, sectores clave como la agricultura, la pesca y el turismo han experimentado dificultades en su recuperación.

A pesar de estos desafíos, el Perú ha logrado mantener una inflación controlada, aunque aún se encuentra por encima del objetivo establecido. Estos factores resaltan la importancia de abordar los desafíos estructurales y fortalecer las políticas y medidas necesarias para promover un crecimiento inclusivo y sostenible en el país.

**Figura 10**

*Evolución de la economía peruana*



Fuente: Banco Mundial (2023).

## **2.- Análisis de lugares geográficos críticos y sectores industriales**

Respecto a la orientación del entorno espacial e institucional que influye sobre la corporación se concentran principalmente en la situación de la industria cementera peruana. Eso depende considerablemente de las inversiones que en materia de obras civiles se desarrollen en el país. Cabe destacar que el factor de la situación política nacional ha limitado, en cierta medida, la aprobación y ejecución de grandes obras públicas en Perú, lo cual ha generado un freno, incluso una contracción en la tendencia que presentaba el sector en los últimos años (Azzerin, 2023).

A pesar de la tendencia contractiva en la ejecución de obras del sector público, la tendencia actual a octubre de 2023 muestra una leve recuperación que podría estar asociada a la necesidad de reconducir y ejecutar las obras del sector público pendientes en función a soluciones de infraestructura pública y a la inversión privada que ha asimilado la tendencia a una estabilización política en el país con el cese de las protestas masivas que se venían desarrollando meses atrás (Flores, 2023).

### **3.- Tendencias tecnológicas, de recursos humanos, políticas sociales y jurídicas**

En el contexto de la producción y consumo sustentable, las corporaciones transnacionales productoras de cemento se enfrentan a la creciente demanda de prácticas empresariales responsables y productos eco-amigables (Asociación de Productores de Cemento ASOCEM, 2022).

#### Producción sostenible:

En términos de producción, se busca reducir el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la implementación de tecnologías más limpias. Esto implica el uso de combustibles alternativos y la captura y almacenamiento de carbono. Estas medidas permiten disminuir el impacto ambiental de la producción de cemento y contribuyen a la lucha contra el cambio climático.

Además, se promueve la economía circular en la industria del cemento. Esto implica fomentar el reciclaje y reutilización de materiales, como la utilización de residuos de construcción y demolición como agregados en la fabricación de cemento. De esta manera, se minimiza el uso de recursos naturales y se reduce la generación de residuos.

#### Consumo responsable:

En cuanto al consumo, los usuarios son conocedores del impacto ambiental de los productos que adquieren. Se exigen opciones más sostenibles y buscan corporaciones que sean transparentes en sus prácticas y compromisos ambientales.

Estas tendencias están impulsando a las corporaciones transnacionales productoras de cemento a implementar estrategias de desarrollo sostenible en todas las fases del ciclo de vida del producto. Esto abarca desde la extracción responsable de las materias primas, pasando por la producción con tecnologías limpias hasta la gestión adecuada de residuos generados durante el proceso.

Además, se están estableciendo estándares internacionales y regulaciones más estrictas en materia ambiental. Estas obligan a las corporaciones a cumplir con criterios específicos de sostenibilidad. Esto implica la medición y reporte de indicadores ambientales, así como la adopción de prácticas que minimicen los impactos negativos en el entorno.

La tendencia hacia la producción y consumo sustentable está influyendo en las corporaciones transnacionales productoras de cemento. Por eso, se está impulsando a adoptar prácticas más responsables desde el punto de vista ambiental y ofrecer productos que cumplan con los requisitos de sostenibilidad demandados por los consumidores y regulaciones

internacionales. De esta manera, se busca disminuir el impacto ambiental de la industria del cemento y promover un desarrollo más sostenible.

### 4.3. Análisis del microentorno

En función a un reconocimiento de la empresa y de los elementos que influyen en su desempeño, desde la perspectiva asociada a sí misma como un ente complejo, se realizó el análisis por medio de la matriz de evaluación de los factores internos (Matriz EFI).

**Figura 11**

*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Liderazgo en la industria del cemento en Perú con más de 60 años de experiencia.	0.10	4	0.40
2. Amplia capacidad de producción que permite satisfacer la demanda del mercado.	0.10	4	0.40
3. Variedad de productos de alta calidad y confiabilidad.	0.15	4	0.60
4. Red de distribución sólida y extensa en Perú y en el extranjero.	0.10	4	0.40
5. Marca reconocida y reputación sólida en la industria de la construcción.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1. Dependencia de la industria de la construcción y su volatilidad.	0.10	3	0.30
2. Posible dependencia excesiva de algunos clientes clave.	0.10	2	0.20
3. Desafíos en logística y la gestión de la cadena de suministro.	0.15	3	0.45
4. Necesidad constante de inversión en tecnología y equipos para mantener la eficiencia.	0.10	3	0.30
5. Impacto ambiental y cumplimiento de regulaciones ambientales.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.30</b>

*Nota.* La figura muestra las fortalezas y debilidades de la empresa y su ponderación.  
Fuente: Elaboración propia.

#### **Fortalezas:**

1. Liderazgo en la industria del cemento en Perú con más de 60 años de experiencia: La empresa es líder en el mercado peruano del cemento, respaldado por su amplia experiencia de más de 60 años. Eso le otorga una ventaja competitiva significativa.

2. Amplia capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado: La empresa cuenta con una capacidad de producción considerable. Eso le permite satisfacer eficientemente la demanda del mercado y sostener una posición sólida en la industria.

3. Variedad de productos de alta calidad y confiabilidad: La empresa ofrece gran variedad de productos de cemento que se distinguen por su alta calidad y confiabilidad. Eso la posiciona como una alternativa confiable para los clientes.

4. Red de distribución sólida y extensa en Perú y en el extranjero: La empresa cuenta con una red de distribución sólida y extensa tanto a nivel nacional en Perú como en el extranjero. Eso le permite llegar a u mayores clientes y expandir su presencia en diferentes mercados.

5. Marca reconocida y reconocimiento consistente en la industria de la construcción: La empresa goza de una marca reconocida y una reputación sólida en la industria de la construcción. Eso brinda una ventaja competitiva al generar confianza y preferencia por parte de los clientes.

#### **Debilidades:**

1. Dependencia de la industria de la construcción y su volatilidad: La empresa está expuesta a los altibajos de la industria de la construcción. Eso puede afectar su estabilidad y rendimiento financiero.

2. Posible dependencia excesiva de algunos clientes clave: Si la empresa depende demasiado de unos pocos clientes, corre el riesgo de sufrir un impacto significativo si pierde alguno de ellos o si disminuye su demanda.

3. Desafíos en la logística y gestión de la cadena de suministro: La empresa enfrenta desafíos en la gestión eficiente logística de la cadena de suministro. Eso puede afectar la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente.

4. Necesidad constante de inversión en tecnología y equipos: La empresa debe invertir continuamente en tecnología y equipos para mantener la eficiencia y la competitividad, lo que implica costos adicionales y decisiones de inversión estratégicas.

5. Impacto ambiental y cumplimiento de regulaciones: La empresa debe enfrentar el desafío de minimizar su impacto ambiental y realizar con las regulaciones ambientales. Eso puede necesitar inversiones y cambios en los procesos de producción.

En general, la empresa presenta una puntuación total en la matriz EFE de 3.30, lo que indica que tiene una posición estratégica sólida y ventajas competitivas significativas. Sin

embargo, también enfrenta desafíos y debilidades que deben abordarse para garantizar su prospección en el tiempo.

#### **4.3.1. Evaluación interna (puntos fuertes y débiles)**

##### **1.- Misión de la empresa**

La misión de la empresa UNACEM reza lo siguiente:

“Unidos crecemos para construir un mundo sostenible” señala el compromiso de promover una industria de la construcción sólida y sustentable que respete el medio ambiente y la calidad de vida de los peruanos. Además, se considera la empresa líder del sector y contamos con una gama de productos que refuerza nuestro compromiso con el mercado de la construcción y el país: Cemento Andino, Cemento Sol y Cemento Apu (UNACEM, 2023).

##### **2.- Segmentación del negocio**

La corporación UNACEM se ha caracterizado por su orientación a la internacionalización. Ello ha expandido sus operaciones a cuatro países más, además de Perú, Colombia, Ecuador, Chile y Estados Unidos. Se ha complementado la expansión hacia el país norteamericano con la adquisición en agosto de 2023 de una planta de cemento en el estado de California, potenciando la presencia de la empresa en los países de la cuenca pacífica (Gestión, 2023).

De igual manera, ha orientado tres líneas de negocios como cemento, concreto y energía, comprendiendo diversas empresas especializadas que comprenden el grupo UNACEM (ver figura 14).

#### **Figura 12**

*Grupo UNACEM*

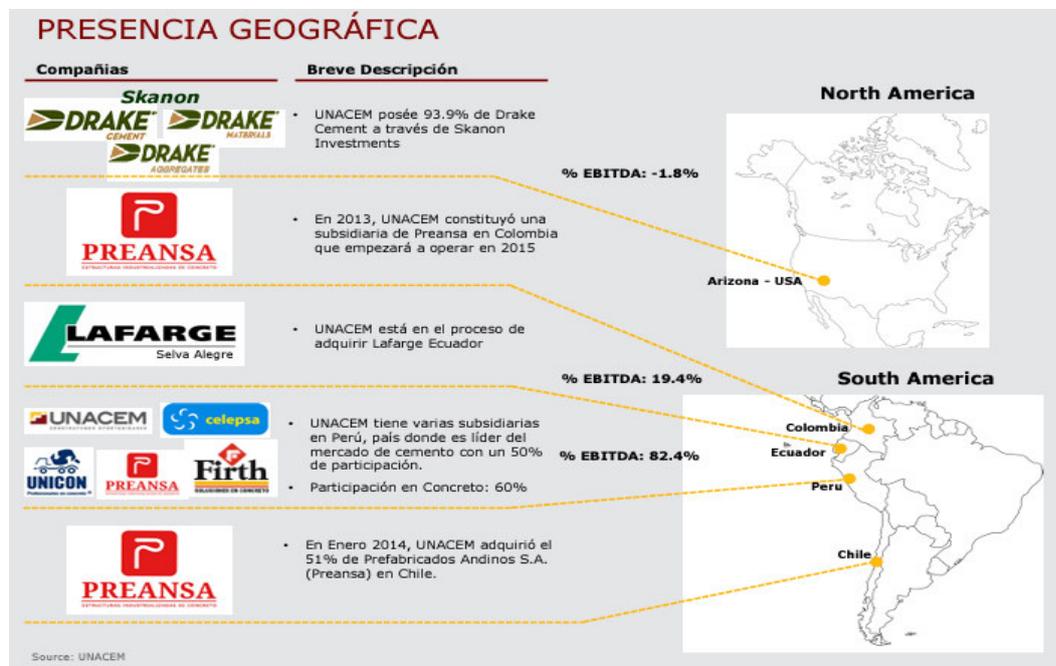


Fuente: UNACEM (2023).

Asimismo, su presencia en las naciones mencionadas se encuentra estructurada en función a la presencia de cada una de sus unidades de negocios (ver figura 15).

**Figura 13**

*Distribución geográfica de las UEN UNACEM*



Fuente: UNACEM (2023).

### 3.- Estrategia Horizontal

La estrategia horizontal de UNACEM S.A.A. se centra en la integración sinérgica de sus unidades de negocio distribuidas en Perú, Chile, Ecuador, Colombia y Estados Unidos. El objetivo principal de esta estrategia es aprovechar las fortalezas y recursos de cada unidad de negocio para generar sinergias y maximizar los resultados en todos los mercados en los que opera la empresa.

Para lograr esta integración sinérgica, UNACEM S.A.A. implementará las siguientes acciones estratégicas:

1. Coordinación y comunicación: Establecerá una comunicación fluida y constante entre todas las unidades de negocio, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos y experiencias. Se utilizarán herramientas tecnológicas y plataformas de comunicación para facilitar la coordinación y el intercambio de información en tiempo real.

2. Estandarización de procesos: Se implementarán procesos y procedimientos estandarizados en todas las unidades de negocio para asegurar la consistencia en la ejecución de actividades clave. Esto permitirá una mayor eficiencia operativa y facilitará la transferencia de mejores prácticas entre las diferentes unidades.

3. Desarrollo de capacidades: UNACEM S.A.A. invertirá en el desarrollo de las capacidades de su personal en todas las unidades de negocio. Se brindarán oportunidades de capacitación y formación para fortalecer las habilidades técnicas y de gestión de los empleados. Esto permitirá contar con equipos altamente calificados y capaces de enfrentar los desafíos y oportunidades en cada mercado.

4. Sinergias comerciales: Se buscará aprovechar las sinergias comerciales entre las unidades de negocio, identificando oportunidades de venta cruzada y colaboración en proyectos conjuntos. Se promoverá el intercambio de clientes y la oferta de soluciones integradas para complacer las necesidades de los usuarios en los diferentes mercados.

5. Optimización de la cadena de suministro: Se buscará optimizar la cadena de suministro de UNACEM S.A.A. a nivel global, identificando oportunidades para consolidar compras, mejorar la logística y reducir costos. Esto permitirá una mayor eficiencia en la gestión de la cadena de suministro y mejorará la competitividad de la empresa en todos los mercados.

6. Innovación y desarrollo de productos: UNACEM S.A.A. fomentará la innovación y el desarrollo de nuevos productos y soluciones en todas las unidades de negocio. Se promoverá la colaboración entre equipos de investigación y desarrollo para identificar oportunidades de mejora y creación de productos innovadores que se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes en cada mercado.

Esta estrategia horizontal de integración sinérgica permitirá a UNACEM S.A.A. aprovechar al máximo el potencial de todas sus unidades de negocio distribuidas en Perú, Chile, Ecuador, Colombia y Estados Unidos. Al trabajar juntas de manera coordinada y aprovechar las sinergias entre ellas, la empresa podrá fortalecer su posición competitiva y alcanzar un crecimiento sostenible en todos los mercados en los que opera.

#### **4.- Integración vertical**

La orientación estratégica de integración vertical de UNACEM S.A.A. se basa en la complementación de las operaciones de producción y servicios de sus unidades estratégicas de negocio, que abarcan de la explotación de materia prima hasta la comercialización de cemento y concreto. Además, la empresa aprovecha la capacidad de interactuar e intercambiar buenas prácticas entre las diferentes empresas del consorcio en Perú, Chile, Ecuador, Colombia y los Estados Unidos. Esta integración facilita el proceso completo de producción, distribución y comercialización, generando un mayor valor agregado y beneficios comunes para todas las unidades del negocio.

En consonancia con la estrategia horizontal, la empresa basa su esquema de integración en función a los criterios de:

1. Integración de la cadena de suministro: UNACEM S.A.A. buscará una estrecha integración de su cadena de suministro, desde la obtención de materias primas a la entrega del producto final. Se establecerán alianzas estratégicas con proveedores clave para asegurar un suministro confiable y de alta calidad. Además, se optimizarán los procesos logísticos internos para reducir costos y tiempos de entrega.

2. Control de calidad y procesos: La empresa se enfocará en establecer severo control de calidad en todo el proceso de producción. Se implementarán estándares y procedimientos para garantizar la excelencia en la fabricación de productos y servicios. Esto permitirá ofrecer soluciones de calidad superior que generen valor agregado para los clientes y fortalezcan la reputación de la empresa.

3. Desarrollo de capacidades internas: UNACEM S.A.A. invertirá en el desarrollo de capacidades internas en todas sus unidades de negocio. Se fomentará la formación y capacitación del personal para adquirir habilidades especializadas y conocimientos técnicos avanzados. Esto permitirá una mayor eficiencia en las operaciones y la capacidad de ofrecer servicios especializados que generen un mayor valor para los clientes.

4. Innovación y desarrollo de nuevos productos: La empresa promoverá el desarrollo y la innovación de nuevos productos y servicios que complementen su oferta existente. Se realizarán investigaciones y análisis de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. El objetivo es ofrecer soluciones diferenciadas y de valor agregado que se traduzcan en mayores niveles de utilidad.

5. Optimización de costos: UNACEM S.A.A. buscará optimizar los costos de producción y operación en todas sus unidades de negocio. Se implementarán medidas de eficiencia y se buscarán sinergias entre las diferentes operaciones para reducir los gastos generales. Esto permitirá obtener mayores márgenes de utilidad y mejorar la rentabilidad global de la empresa.

La orientación estratégica de integración vertical de UNACEM S.A.A. busca aprovechar las sinergias y la complementariedad entre las operaciones de producción y servicios de sus unidades estratégicas de negocio. Al generar valor agregado y buscar la maximización de utilidades, la empresa fortalecerá su posición competitiva y podrá satisfacer de manera más efectiva las necesidades de sus clientes. Esta estrategia permitirá que UNACEM S.A.A. se consolide como un referente en su industria y alcance un crecimiento sostenible a largo plazo.

### **5.- Filosofía de la corporación**

La filosofía de la corporación está plasmada en sus enunciados estratégicos, los cuales exponen lo siguiente:

#### Visión

Ser siempre una organización líder en el mercado nacional y alcanzar una posición competitiva a nivel mundial.

Los valores están dirigidos a promover una industria tecnológicamente innovadora, sólida y sustentable, socialmente responsable y la calidad de vida de las personas. La prioridad es desenvolverse y sostener diversos productos de calidad, a precios competitivos y con entrega oportuna, para satisfacción de los consumidores.

Asimismo, sigue el impulso, junto a las empresas subsidiarias, los planes de inversión y el crecimiento en el país y en la región.

#### Modelo de gestión

El desarrollo de cada una de las empresas está asociado a la estrategia de sostenibilidad., o cual se inicia con nuestros trabajadores y alinea a todos nuestros grupos de interés, buscamos unir esfuerzos para generar valor. El modelo está basado en cuatro dimensiones: la gestión del talento, la gestión ambiental, la gestión económica y la gestión social.

La apuesta por una gestión sostenible, ética y responsable nos ha permitido consolidar el liderazgo en los sectores en los que participamos (UNACEM, 2023).

### **4.3.2. Postura estratégica de la empresa**

#### **1.- Directrices estratégicas**

Las directrices estratégicas de la organización están basadas en las plasmadas en el plan estratégico vigente, denominado “Qallariy: Plan estratégico 2022 – 2026”, el cual expone lo siguiente:

En 2022, en el marco del diseño del Plan Estratégico Qallariy 2022 – 2026, se estableció el foco para la ejecución de la estrategia en los siguientes años alineado a la gobernanza y a la generación de valor, focalizándose en la captura de valor y apalancándose en los siguientes pilares:

1. ASG (ambiental, social y gobernanza).
2. Gestión del talento
3. Consolidación del negocio core
4. Impulso del consumo de cemento
5. Tecnología e innovación

El proceso de implementación de la estrategia continúa en marcha de manera integral, y algunas de las iniciativas con mayor incidencia durante este año han sido las relacionadas con la seguridad y salud, la reducción de costos, las comerciales y las ambientales (UNACEM, 2023).

#### **2.- Objetivos de desempeño de la corporación**

La Memoria 2022 expone los siguientes objetivos:

##### Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad estuvieron enfocados en los temas más relevantes en relación con los consumidores internos y externos, con la calidad de los productos y con el desenvolvimiento de los procesos. De esta forma, se estableció objetivos de satisfacción de los consumidores, presencia de los productos en los puntos de venta, participación de mercado, ritmos de carga, tiempos de atención, desempeño del mantenimiento, desempeño de logística, entre otros.

##### Objetivos ambientales

El objetivo ambiental principal de la empresa UNACEM hace referencia a la reducción de las emisiones del CO<sub>2</sub> dentro del proceso de elaboración del cemento. El objetivo está acorde a los compromisos y esfuerzos que la empresa de cemento se dirige de manera regional. Asimismo, se considera la disminución del consumo específico de combustible y energía eléctrica.

Seguridad y salud en el trabajo

Se prioriza la implementación del aislamiento de energía (AE) en los trabajos de maquinarias y equipos, y en la gestión del ruido entre otros.

#### **4.4. Matriz FODA**

De las informaciones precedentes, se construye la siguiente matriz FODA y se definen las estrategias correspondientes:

**Tabla 1**

*Matriz FODA*

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en la industria del cemento en Perú con más de 60 años de experiencia.</li> <li>2. Amplia capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado.</li> <li>3. Variedad de productos de alta calidad y confiabilidad.</li> <li>4. Red de distribución sólida y extensa en Perú y en el extranjero.</li> <li>5. Marca reconocida y reputación sólida en la industria de la construcción.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de la industria de la construcción y su volatilidad.</li> <li>2. Posible dependencia excesiva de algunos clientes clave.</li> <li>3. Desafíos en la gestión de la cadena de suministro y la logística.</li> <li>4. Necesidad constante de inversión en tecnología y equipos para mantener la eficiencia.</li> <li>5. Impacto ambiental y cumplimiento de regulaciones ambientales.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor demanda de materiales de construcción sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.</li> <li>2. Innovación en productos y tecnología para mejorar la calidad del cemento.</li> <li>3. Expansión a nuevos mercados internacionales.</li> <li>4. Aprovechamiento de programas gubernamentales de inversión en infraestructura.</li> <li>5. Aumento de la demanda de cemento en sectores industriales como la minería y la energía.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y promover productos de construcción sostenibles y respetuosos con el medio ambiente para aprovechar la creciente demanda.</li> <li>2. Mejorar la calidad del cemento mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas y de producto.</li> <li>3. Expandir la presencia en nuevos mercados internacionales para aumentar los ingresos y diversificar los riesgos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la gestión de la cadena de suministro y la logística para aprovechar las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y sectores.</li> <li>2. Buscar alianzas estratégicas con clientes clave y diversificar la base de clientes para reducir la dependencia excesiva de algunos clientes.</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis política en el Perú.</li> <li>2. Volatilidad económica y política en los países donde está presente el consorcio.</li> <li>3. Cambios en las preferencias del consumidor hacia materiales alternativos a base de cemento.</li> <li>4. Riesgos ambientales y sociales asociados con la extracción y producción de cemento.</li> <li>5. Posible impacto de desastres naturales en la producción y distribución de cemento.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la industria para hacer frente a la volatilidad económica y política en los países donde opera.</li> <li>2. Fortalecer los programas de responsabilidad ambiental y social para mitigar los riesgos asociados con la extracción y producción de cemento.</li> <li>3. Mejorar la presencia en el mercado a través de la asociación y/o adquisición de otras empresas del sector.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en investigación y desarrollo de tecnologías más eficientes y equipos para mantener la eficiencia y reducir la dependencia constante de inversión.</li> <li>2. Monitorear y cumplir activamente con las regulaciones ambientales para mitigar los riesgos y mejorar la imagen de la empresa.</li> </ol>

*Nota.* La figura muestra la evaluación estratégica de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Análisis de las matrices EFE y EFI

Debido a que la matriz EFE tiene una puntuación de 2.70, lo cual indica una posición estratégica relativamente débil en relación con los factores externos evaluados, es evidente que la empresa UNACEM enfrenta desafíos significativos en su entorno. Para abordarlos y fortalecer su posición en el mercado, la estrategia de asociación y/o adquisición puede ser una opción viable.

La adopción de esta estrategia permitiría a UNACEM mejorar su presencia en el mercado al unirse o adquirir otras empresas del sector. Al asociarse con empresas complementarias o adquirir aquellas que poseen fortalezas que no cuenta actualmente, la empresa puede aprovechar sinergias y ampliar su cartera de productos o servicios.

Además, considerando que la matriz EFI presenta una puntuación de 3.30, lo cual indica una posición estratégica relativamente fuerte en relación con los factores internos evaluados, UNACEM tiene una base sólida para realizar esta estrategia. La empresa cuenta con fortalezas internas en términos de recursos, capacidades o estructura organizativa, lo que puede respaldar la asociación y/o adquisición de otras empresas.

**Figura 14**

*Matriz IE*

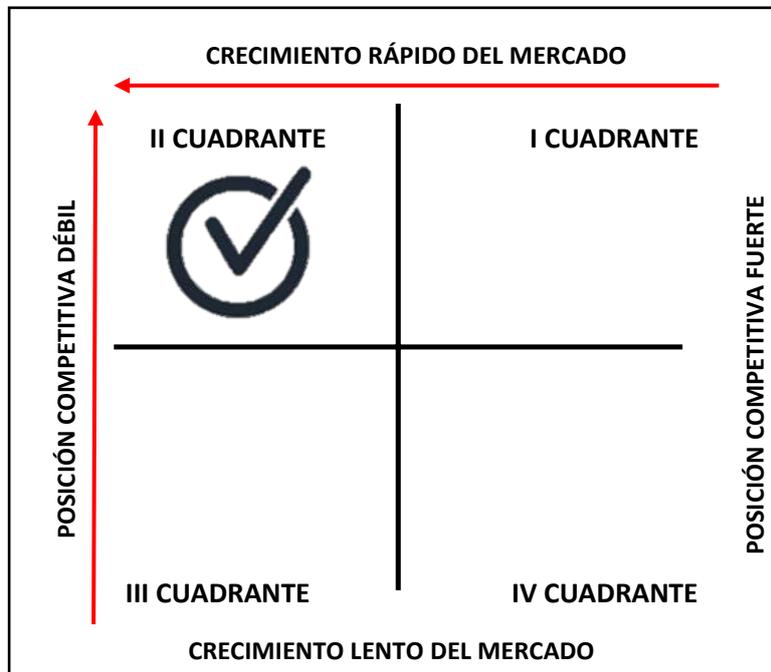
		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

*Nota.* La figura muestra la ponderación de los cruces de factores internos y externos.  
Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de mejorar la presencia en el mercado, a través de la asociación y/o adquisición de otras empresas del sector, se justifica en función de los valores de las matrices EFE y EFI. Dicha estrategia permite que UNACEM aborde los desafíos externos y aprovechar sus fortalezas internas para fortalecer su posición en el mercado.

**Figura 15**

*Matriz gran estrategia*



*Nota.* La figura muestra el posicionamiento estratégico del mercado en función a la evaluación.  
Fuente: Elaboración propia.

Si se considera los valores de las matrices EFE y EFI, se puede argumentar que la empresa UNACEM se ubica en el cuadrante II de la matriz gran estrategia.

El cuadrante II se refiere a una posición estratégica de "crecimiento y expansión". En este cuadrante, una empresa tiene una posición interna fuerte ( $EFI = 3.30$ ) y una posición externa débil ( $EFE = 2.70$ ). Esto implica que la empresa presenta fortalezas internas que pueden aprovechar a expandirse y crecer, y enfrentar desafíos significativos en su entorno externo.

En el caso de UNACEM, su posición interna fuerte ( $EFI = 3.30$ ) indica que cuenta con recursos, capacidades y una estructura organizativa sólida. Esto le brinda una base sólida, desde la cual puede ejecutar su estrategia de mejora en el mercado a través de asociaciones y/o adquisiciones.

Sin embargo, su posición externa débil ( $EFE = 2.70$ ) señala que UNACEM enfrenta desafíos en el entorno externo, como la competencia intensa o los cambios en la demanda del mercado. Estos desafíos pueden limitar su crecimiento y expansión.

En función de los valores de las matrices EFE y EFI, se argumenta que la empresa UNACEM se ubicaría en el cuadrante II de la matriz gran estrategia, lo cual implica una posición estratégica de "crecimiento y expansión" con fortalezas internas y desafíos externos.

#### **4.6. Análisis ERRC**

- Eliminar: UNACEM podría considerar eliminar barreras regulatorias innecesarias y segmentos de mercado no rentables que puedan estar afectando su posición competitiva.

- Reducir: La empresa podría reducir la dependencia de proveedores específicos y buscar reducir las ineficiencias operativas y los costos innecesarios.

- Reforzar: UNACEM puede reforzar sus relaciones con los clientes existentes, aprovechar sus fortalezas internas clave y mejorar su marca y reputación.

- Crear: La empresa puede explorar la creación de alianzas estratégicas con otras empresas del sector, desarrollar nuevos productos o servicios innovadores, y buscar nuevos canales de distribución.

#### **4.7. Estrategia basada en los recursos de la corporación**

A continuación, se presenta el planteamiento operativo que ha de desarrollar la corporación UNACEM en función a los recursos que posee y los efectivos procesos de consolidación en el mercado.

##### **4.7.1 Recursos claves de la empresa**

La empresa UNACEM, como se ha mencionado, dispone de una serie de elementos y recursos que le permiten su desempeño como corporación. Respecto a la distribución física de la empresa y sus unidades de producción, vale señalar que se encuentra distribuida en varios países. Además del Perú, están Chile, Ecuador, Colombia y Estados Unidos. Por otro lado, en función a la producción de cemento, la capacidad instalada que posee es la siguiente:

**Tabla 2***Capacidad instalada UNACEM*

<b>Capacidad instalada grupo UNACEM</b>					
<b>(miles de TM)</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Jun-23</b>
<b>Planta de Atocongo</b>					
Clinker	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Cemento	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
<b>Planta de Condorcocha</b>					
Clinker	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
Cemento	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
<b>UNACEM Ecuador</b>					
Clinker	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Cemento	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
<b>Drake Cement</b>					
Clinker	600	600	600	600	600
Cemento	730	730	730	730	730
<b>Unacem Chile</b>					
Clinker	-	-	-	-	-
Cemento	-	-	300	600	600
<b>Total Perú</b>					
Clinker	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700
Cemento	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300
<b>Total Grupo UNACEM</b>					
Clinker	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300
Cemento	10,630	10,630	10,630	10,630	10,630

*Nota.* Tomado del *Informe de calificación de riesgo*.

Fuente: Apoyo & Asociados (2023).

De manera particular, en el Perú, la empresa opera en dos sedes:

- **Planta Atocongo:** Ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, en Lima, la planta presenta una capacidad de producción de 5.5 millones de toneladas de molienda de cemento y 4.8 millones de toneladas de Clinker. Incluye la operación de la central termoeléctrica Atocongo.

- **Planta Condorcocha:** Se encuentra en el distrito de La Unión – Leticia, en Tarma, Junín. Cuenta con una capacidad de producción de 2.8 millones de toneladas de molienda de cemento y 1.9 millones de toneladas de Clinker (GRI 2-1).

Las siguientes instalaciones también forman parte de la operación:

- Las centrales hidroeléctricas Carpapata I, II y III, localizadas en el distrito de Palca, en Tarma, Junín, generan energía eléctrica para autoconsumo de la planta de Condorcocha (GRI 2-6).

- El terminal portuario de UNACEM Perú, ubicado en Conchán, en el distrito de Lurín, Lima, exporta los productos e importa los insumos y otros materiales (GRI 2-6).

- La operación minera no metálica de las canteras de materia prima.

#### **4.7.2 Cartera de negocios**

La orientación de la empresa se destaca conforme con lo reseñado en el *Informe de calificación de riesgo* (Apoyo & Asociados, 2023):

UNACEM Perú es el principal productor de cemento en el país, ofreciendo una variedad de productos como Portland Tipo I, Tipo V, Tipo IPM y Puzolánico Tipo IP. Comercializa sus marcas Cementos Sol, Cemento Apu y Cemento Andino en diferentes regiones. En cuanto a la producción, la producción de Clinker y cemento en el año móvil a junio 2023 se evidenció un crecimiento ligeramente superior a 2022. La capacidad de producción de UNACEM Perú representa cerca del 94% de la capacidad anual de clinkerización y el 76% de la capacidad de elaboración de cemento. La comercialización se realiza a través de cemento embolsado y a granel con el canal ferretero tradicional y moderno como principales canales de distribución. Las reservas de piedra caliza en las canteras de Atocongo y Condorcocha podrían abastecer las plantas por más de 30 y 150 años, respectivamente.

#### **4.7.3 Evolución del radio de acción en el tiempo**

UNACEM Perú es una empresa líder en el mercado de la construcción en Perú con una participación significativa de aproximadamente el 48% en los últimos 12 meses hasta junio de 2023. Su planta principal en Atocongo, Lima, le brinda una ventaja competitiva debido a la concentración de proyectos de construcción en esa área. Además, UNACEM Ecuador tiene una importante participación de mercado en Ecuador, estimada en alrededor del 24%.

A partir del 1 de enero de 2022, se llevó a cabo una reorganización que implicó separar la actividad de inversión y gestión de UNACEM Corp (anteriormente UNACEM) de su negocio principal de producción y venta de cemento en Perú. Con esta reorganización, UNACEM Corp se enfocará en invertir en empresas relacionadas con la fabricación y comercialización de materiales de construcción, y en el sector eléctrico a nivel nacional e

internacional. También se centrará en el desarrollo de propiedad intelectual y tecnologías relacionadas con estas actividades, así como en la administración y control de sus subsidiarias y sus inversiones.

Esta reorganización permitirá una gestión más eficiente y especializada para UNACEM Corp y sus subsidiarias operativas, brindando un manejo más ordenado de las distintas actividades que realizan.

#### **4.7.4 Organización: estructura, sistemas y procesos**

La empresa se organiza bajo un esquema descrito desde varias subsidiarias a nivel nacional e internacional. El esquema productivo sinérgico se orienta a la mayor cobertura de mercado a partir de las diferentes plantas y esquemas de distribución que se han mencionado. Para una idea de la orientación operativa de la organización, se presentan algunos extractos del informe 2022, los cuales muestran las tendencias operativas y comerciales del grupo corporativo.

Durante el 2022, las operaciones de las plantas Atocongo y Condorcocha tuvieron excelentes resultados operativos y lograron una ratio combinado de utilización de planta del 94% en la producción de Clinker (93% en 2021) y de 81% en la de cemento (75% en 2021).

#### **Comercialización**

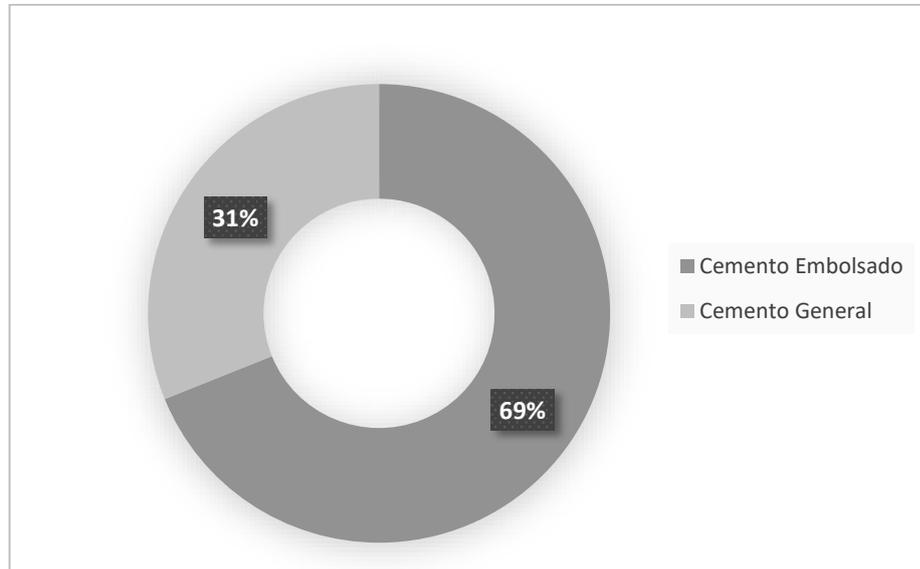
En 2022, se logró fortalecer la posición de liderazgo de la gama de productos de la empresa, ofreciendo a los clientes cementos de alta calidad y las marcas más valoradas del mercado: Andino, Sol y Apu. En cuanto al rendimiento de los productos, se logró superar los requisitos establecidos por la Norma Técnica Peruana (NTP) y la Norma Técnica de la ASTM (Sociedad Americana para Pruebas y Materiales).

A lo largo de 2022, se implementó aumentos progresivos en los precios por cada canal de distribución para afrontar el aumento de costos y la inflación. El incremento total alcanzó un 8.4% en comparación con diciembre de 2021. El mercado se cubre a través de dos líneas de negocio: cemento embolsado y cemento a granel.

En 2022, la comercialización de cemento embolsado y a granel tuvo la siguiente composición:

**Figura 16**

*Composición de la producción UNACEM 2022*



*Nota.* Información tomada del *Informe anual 2022*.

Fuente: UNACEM (2023).

#### 4.7.5 Instrumentos para la cohesión de la empresa

En la empresa UNACEM Perú, se cuenta con las siguientes certificaciones y adhesiones que reafirman el compromiso de lograr operaciones y productos más eficientes y sostenibles.

**Figura 17**

*Instrumentos para la cohesión de la empresa*

<b>NORMA</b>	<b>ALCANCE</b>
<b>Calidad</b> Norma ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad.	Fabricación y comercialización de clinker y cemento en las plantas de producción y operaciones asociadas.
<b>Ambiental</b> Norma ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental.	
<b>Seguridad y Salud en el Trabajo</b> Norma ISO 45001: 2018 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	
<b>Antisoborno</b> Norma ISO 37001:2016 Sistema de gestión antisoborno.	Fabricación y comercialización de clinker y cemento. Carga y descarga de naves.
<b>Seguridad</b> Norma V05-2017 Estándar BASIC 5.0.1 Sistema de gestión en control y seguridad	Comercialización de clinker y cemento. Carga y descarga de naves en el terminal portuario de UNACEM Perú.

Declaración de cumplimiento de instalación Portuaria (DCIP) – Código PBIP.	Terminal portuario de UNACEM Perú.
Certificado de Seguridad de la Instalación Portuaria (CSIP)	
<b>Otros</b>	Reconocimiento como empresa hídricamente responsable por la Autoridad Nacional de Agua (ANA)
Certificado azul	

*Nota.* Información tomada del *Informe anual 2022*.

Fuente: UNACEM (2023).

#### 4.7.6 Perfil económico financiero

Del *Informe de calificación de riesgo 2023* (Apoyo & Asociados, 2023), se extraen los siguientes indicadores financieros que orientan el estatus de la organización en la actualidad:

**Tabla 3**

*Indicadores financieros*

(S/ MM)	UNACEM Corp consolidado		
	12 M		
	JUN - 23	2022	2021
Ingresos	6,143	5,979	5,066
EBITDA	1,570	1,582	1,548
Flujo de caja operativo (CFO)	637	915	1,005
Deuda financiera ajustada	4,352	3,758	3,953
Caja y valores	324	340	404
Deuda Fin. Aj. / EBITDA (x)	2.8	2.4	2.6
Deuda Fin. Aj. Neta / EBITDA (x)	2.6	2.2	2.3
EBITDA / Gastos Fin. (x)	6.9	8.2	6.8

*Nota.* Información tomada del *Informe anual 2022*

Fuente: UNACEM (2023).

El rendimiento a nivel consolidado del Grupo UNACEM engloba las actividades de UNACEM Perú, UNACEM Ecuador, UNICON, CELEPSA y Skanon. En general, las ventas de las empresas de cemento están estrechamente ligadas al nivel de actividad económica y al desarrollo del sector productivo del país. Por lo tanto, la demanda de cemento está influenciada por el gasto público, la inversión privada y la autoconstrucción. En el mercado peruano, específicamente, la autoconstrucción representa un aproximado entre el 60% y 70% del consumo total de cemento.

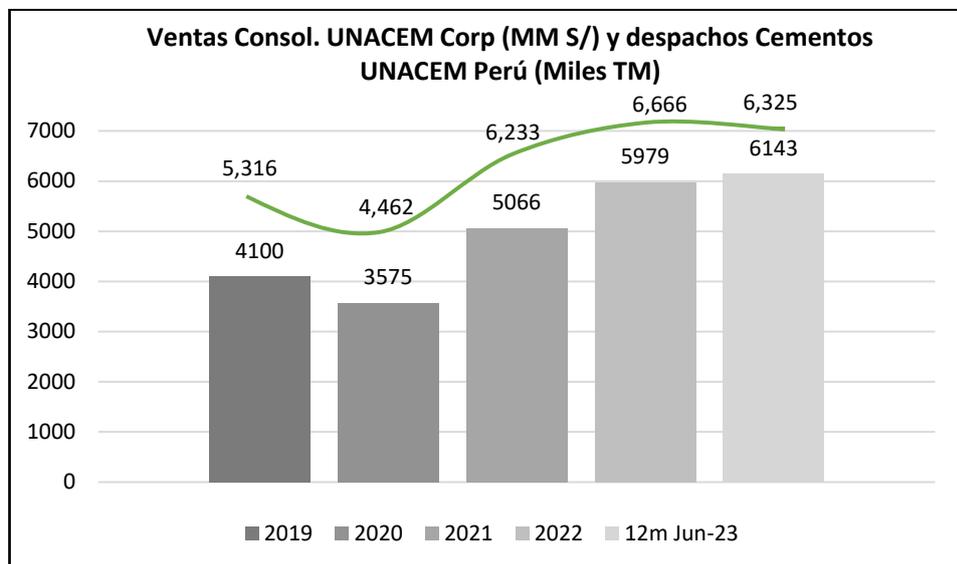
En el año móvil, que finalizó en junio de 2023, el Grupo UNACEM reportó ventas por un valor de S/ 6,143 millones, lo que representa un aumento del 2.7% en comparación con el año anterior. Este incremento se debe principalmente a la mayor venta de energía tras la

incorporación de Termochilca al Grupo, así como a mayores ingresos por la venta de concreto. Estos factores lograron compensar la disminución en los despachos de cemento.

En ese sentido, el volumen total de despachos de cemento consolidado del grupo experimentó una disminución del 3.6%, pasando de 9.09 millones de toneladas métricas en el año anterior a 8.76 millones de toneladas métricas en los últimos doce meses hasta junio de 2023. A pesar de esta disminución en los despachos, se logró mantener un crecimiento en sus ventas gracias a otras líneas de negocio como la venta de energía y concreto.

**Figura 18**

*Ventas y despachos UNACEM*



*Nota.* Información tomada del *Informe anual 2022*.

Fuente: UNACEM (2023).

En el año móvil, que finalizó en junio de 2023, la utilidad bruta consolidada del Grupo UNACEM fue de S/ 1,634 millones, ligeramente superior a los S/ 1,629 millones del año anterior. El margen bruto se situó en el 26.6%, mostrando una ligera disminución respecto al 27.2% registrado en diciembre de 2022. Esta disminución se explica principalmente por el aumento en el precio de los combustibles y el mayor gasto en energía eléctrica.

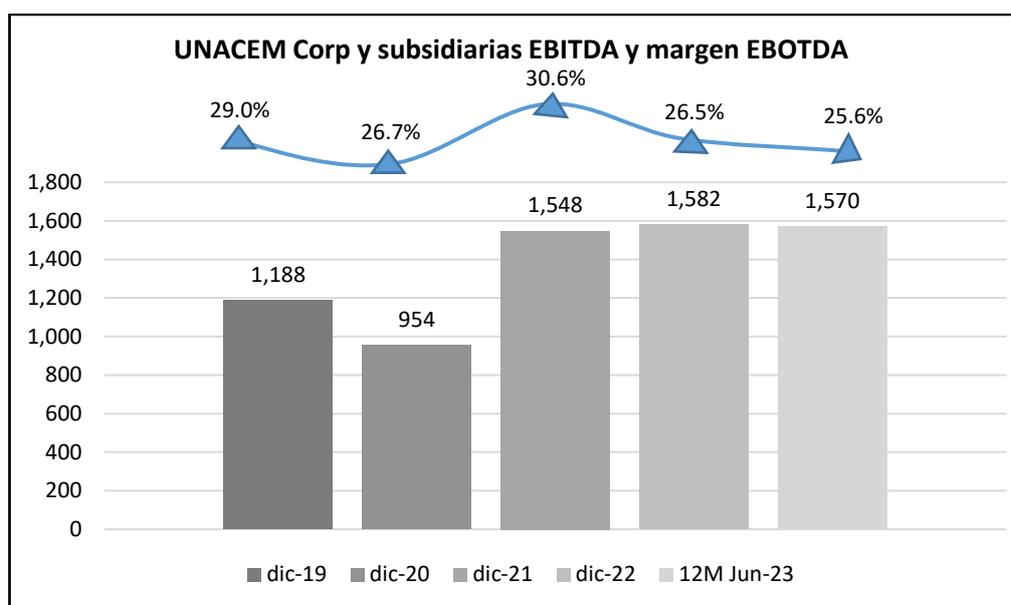
El gasto de ventas consolidado se mantuvo bajo control, alcanzando los S/ 121 millones en el año móvil hasta junio de 2023, cifra similar a la registrada en el 2022. En términos relativos, este gasto representó el 2.0% de los ingresos, igual que en el año anterior.

En cuanto a los gastos administrativos, estos ascendieron a S/ 427 millones (S/ 402 millones en el 2022), debido a mayores gastos en donaciones y personal. Estos gastos representaron el 7.0% de las ventas, frente al 6.7% del año anterior.

El EBITDA consolidado del Grupo UNACEM, en los últimos doce meses hasta junio de 2023, fue de S/ 1,570 millones, lo que representa una disminución del 0.7% en comparación con el año anterior. El margen EBITDA se situó en el 25.6%, menor que el 26.5% registrado en diciembre de 2022. Esta disminución se debe principalmente al aumento en los costos de energía, combustibles y ciertas materias primas, los cuales no pudieron ser compensados por los mayores precios promedio de venta.

**Figura 19**

*EBITDA y margen EBITDA UNACEM*



*Nota.* Información tomada del *Informe anual 2022*.

Fuente: UNACEM (2023).

Se debe destacar que los gastos financieros de la compañía y sus subsidiarias aumentaron a S/ 227 millones en los últimos doce meses hasta junio de 2023. Eso se explica, debido a un mayor saldo promedio de la deuda financiera. La cobertura EBITDA/Gastos financieros fue de 6.9x, en ese período, mostrando una menor holgura en comparación con fines de 2022 (8.2x).

Por otro lado, la utilidad neta consolidada del Grupo UNACEM alcanzó los S/ 592 millones en el año móvil hasta junio de 2023. Se mostró una mejora respecto a los S/ 555

millones obtenidos en el 2022. El ROE promedio fue del 11.0% en junio de 2023 (10.6% en diciembre de 2022).

En cuanto al flujo de caja operativo (CFO), este fue de S/ 637 millones en los últimos doce meses hasta junio de 2023 (S/ 915 millones en el 2022). Después de deducir inversiones en activo fijo y dividendos pagados, se obtuvo un flujo de caja libre negativo de S/ 59 millones. Además, hubo una disminución en el saldo de caja debido a la variación neta de la deuda financiera y recompra de acciones.

Finalmente, el saldo de caja-bancos e inversiones corrientes del Grupo UNACEM en el nivel consolidado fue de S/ 324 millones en junio de 2023. La compañía cuenta con fuentes de financiamiento diversificadas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

#### **4.8. Operación extraordinaria**

En un entorno empresarial en constante evolución, la expansión y el crecimiento son elementos fundamentales para asegurar la sostenibilidad y competitividad de una empresa. En el caso de UNACEM, una empresa líder en la comercialización y producción de cemento en Perú, la experiencia ha demostrado que la fusión de empresas puede generar beneficios significativos. Sin embargo, para llevar su fortalecimiento a un nuevo nivel, es crucial considerar la incorporación de Cementos Pacasmayo como parte de su estrategia de expansión.

La experiencia de UNACEM, en la fusión exitosa de COPRESA y HORMEC, respaldada por Cementos Lima S.A. y Cemento Andino S.A., ha sentado las bases para el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado del cemento. Sin embargo, para aprovechar al máximo su potencial y confrontar los desafíos de un mercado cada vez más exigente, es necesario considerar la ampliación de su alcance mediante la incorporación de Cementos Pacasmayo.

Cementos Pacasmayo, una empresa reconocida en la industria del cemento en Perú, cuenta con una sólida trayectoria y presencia en el mercado. Su incorporación a UNACEM aportaría una ampliación geográfica estratégica, permitiendo a la empresa expandir su presencia en nuevas regiones y mercados. Además, la fusión de estas dos empresas líderes en el sector podría generar sinergias significativas, como la optimización de la cadena de suministro, el intercambio de mejores prácticas y la diversificación de la cartera de productos.

La incorporación de Cementos Pacasmayo también brindaría a UNACEM acceso a una base de clientes más amplia y diversa, lo que fortalecería su posición competitiva y aumentaría su capacidad de ofrecer soluciones integrales a los diferentes segmentos de la

industria de la construcción. Además, la combinación de los recursos y la experiencia de ambas empresas abriría nuevas oportunidades de innovación y desarrollo de productos, impulsando aún más el crecimiento y la expansión de UNACEM.

#### **4.8.1. Naturaleza y motivos de la adquisición**

Según los datos proporcionados, UNACEM ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha generado presiones sobre su capacidad productiva debido a la alta demanda a nivel nacional e internacional. Esta situación ha ocasionado dificultades en varios aspectos, como la maquinaria, la mano de obra, los materiales, el medio ambiente, los costos operativos y los métodos de trabajo.

En este contexto, la adquisición de la empresa Pacasmayo se presenta como una medida estratégica para hacer frente a estos desafíos. Al ampliar sus capacidades a través de esta adquisición, UNACEM podría obtener beneficios notables. La combinación de los recursos y capacidades de ambas empresas le otorgaría un acceso a una mayor capacidad productiva, maquinaria especializada y recursos humanos adicionales. Esta integración también podría conducir a la optimización del flujo de producción y a mejoras en la eficiencia operativa al unificar las operaciones de ambas entidades.

Además, la adquisición permitiría que UNACEM diversifique su cartera de productos y expanda su presencia tanto en el mercado nacional como en el internacional. La integración de prácticas y tecnologías innovadoras provenientes de Pacasmayo podría contribuir significativamente al desarrollo sostenible de UNACEM y mejorar su cumplimiento de las regulaciones ambientales.

La adquisición de Pacasmayo por parte de UNACEM se presenta como una oportunidad estratégica para abordar las presiones actuales sobre su capacidad productiva y recursos, así como para impulsar su crecimiento sostenible y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

#### **4.8.2. Empresa seleccionada**



Cementos Pacasmayo S.A.A., una empresa con una historia que se remonta a 1949, es uno de los principales actores en la industria del cemento en Perú. La compañía es controlada por el Grupo Hochschild y se la ha reconocido por su experiencia en minería y actividades industriales no solo en Perú, sino también en Argentina, México y Chile.

Con el objetivo de satisfacer la creciente demanda del mercado y mantener la eficiencia en costos, Cementos Pacasmayo cuenta con tres plantas de cemento estratégicamente ubicadas en el norte del país. Estas plantas se encuentran en Pacasmayo, en el departamento de La Libertad, Piura y Rioja, a través de su subsidiaria Cementos Selva. En conjunto, estas plantas tienen una capacidad total de producción de 4.94 millones de toneladas métricas (TM) de cemento.

Gracias a esta capacidad de producción, Cementos Pacasmayo se ha convertido en el único productor de cemento en la zona norte del Perú, lo que le permite atender casi la totalidad de la demanda en esta región. Además, se ha posicionado como el segundo productor más grande a nivel nacional, con una participación de mercado estimada del 25%.

En septiembre de 2023, la compañía logró un impresionante índice de utilización del 62% en el año móvil. Esto demuestra la eficiencia operativa y la capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

Para consolidar más su posición y asegurar un suministro constante de Clinker, un componente clave en la producción de cemento, Cementos Pacasmayo aprobó un ambicioso proyecto de expansión en su planta de Pacasmayo a finales de 2021. Esta expansión permitió aumentar la capacidad de producción de Clinker en 600,000 TM por año.

La ampliación de la planta de Pacasmayo ha tenido un impacto significativo en la disminución de las importaciones de Clinker, ya que antes representaban aproximadamente 50,000 TM al mes. Debido a esta inversión de 84 millones de dólares, la compañía ha logrado mejorar sus márgenes al reducir las presiones asociadas con la importación de Clinker y aprovechar los beneficios económicos y logísticos de producirlo internamente.

La expansión de la planta se completó en mayo de 2023 y ha demostrado ser una decisión acertada para Cementos Pacasmayo. Además del beneficio económico, esta inversión ha fortalecido la posición competitiva de la compañía, permitiéndole satisfacer aún mejor la creciente demanda del mercado peruano y mantener su liderazgo en el sector del cemento.

Con su trayectoria sólida, su capacidad de producción mejorada y su compromiso con la calidad y la eficiencia, Cementos Pacasmayo se posiciona como un jugador clave en la industria del cemento en Perú y continúa contribuyendo al desarrollo del país a través de sus operaciones y su participación activa en el mercado.

**Tabla 4***Capacidad de producción Pacasmayo*

Miles TM	2021		2022		Set – 2023	
	Clinker	Cemento	Clinker	Cemento	Clinker	Cemento
<b>Capacidad Prod.</b>						
Planta Pacasmayo	1,500	2,900	1,500	2,900	2,100	2,900
Planta Rioja	280	440	280	440	280	440
Planta Piura	1,000	1,600	1,000	1,600	1,000	1,600
Capacidad total	2,780	4,940	2,780	4,940	3,380	4,940
<b>Producción</b>						
Planta Pacasmayo	879	1,970	935	1,768	1,024	1,610
Planta Rioja	264	338	240	307	219	290
Planta Piura	893	1,324	1,023	1,361	803	1,140
Producción total	2,036	3,632	2,198	3,436	2,047	3,040
<b>Ratio utilización</b>						
Planta Pacasmayo	58.6 %	67.9 %	62.3 %	61.0 %	48.8 %	55.5 %
Planta Rioja	94.3 %	76.8 %	85.7 %	69.8 %	78.3 %	66.0 %
Planta Piura	89.3 %	82.7 %	102.3 %	85.1 %	80.3 %	71.3 %
R. Utilización total	73.3 %	73.5 %	79.1 %	69.6 %	60.6 %	61.6 %

*Nota.* Información financiera de la empresa a adquirir.

Fuente: Pacasmayo (2023).

### **Estrategia de la empresa**

La estrategia de Cementos Pacasmayo se basa en ofrecer soluciones constructivas innovadoras y personalizadas que se adapten a las necesidades de sus clientes. Para lograrlo, ha ampliado su gama de productos, incluyendo diferentes tipos de cemento con aditivos específicos, así como productos prefabricados, bloques de cemento y concreto premezclado. Su objetivo a largo plazo es lograr un equilibrio en las ventas entre el cemento y las soluciones constructivas.

Para respaldar su estrategia comercial, Cementos Pacasmayo ha desarrollado una extensa red de distribución llamada DINO. Esta red les ha permitido fortalecer las relaciones comerciales con minoristas y consumidores finales, generar lealtad hacia la marca y aumentar la demanda de sus productos. Hasta septiembre de 2023, contaban con 288 minoristas y 339 tiendas físicas bajo la marca DINO que representan aproximadamente el 85% de las ventas de cemento en bolsa del Grupo. Esta sólida red de distribución crea barreras para la entrada de nuevos competidores de manera especial, debido a que cerca del 70% de las ventas del sector se dirigen al segmento minorista.

Cementos Pacasmayo siempre ha buscado mantener una infraestructura adecuada para satisfacer el crecimiento con costos eficientes. En 2015, construyó la moderna Planta Piura y en 2021 iniciaron la expansión de la planta de Pacasmayo.

Además, la compañía se esfuerza constantemente en fortalecer su red de distribución, dominar nuevas tecnologías en materiales de construcción para expandir su portafolio de soluciones constructivas, transformar su cultura organizacional hacia la innovación centrada en el cliente y optimizar sus procesos centrales mediante la digitalización.

### **Gobierno corporativo**

Cementos Pacasmayo ha establecido un sólido gobierno corporativo que se basa en la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones éticas. La empresa ha renovado su directorio para el periodo 2023-2025, conformado por 7 miembros, de los cuales tres son independientes. Esto garantiza una diversidad de perspectivas y una supervisión adecuada de las operaciones de la empresa.

Además, Cementos Pacasmayo cuenta con diferentes comités que desempeñan roles clave en la gestión y supervisión de la empresa. Entre ellos se encuentran el Comité Ejecutivo, encargado de tomar decisiones estratégicas y asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos; el Comité de Buen Gobierno Corporativo, responsable de velar por el cumplimiento de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo; el Comité de Auditoría, encargado de supervisar las actividades contables y financieras de la empresa; el Comité de Buenas Prácticas en Libre Competencia, que garantiza el cumplimiento de las normas de competencia justa; y el Comité de Sostenibilidad, que se enfoca en impulsar prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa.

Cementos Pacasmayo ha sido reconocida por su buen gobierno corporativo tanto a nivel nacional como internacional. Esto forma parte del índice de mejores prácticas de gobierno corporativo en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) desde 2009, lo que demuestra su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Además, cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) desde 2012, lo que refuerza su compromiso con los estándares internacionales de gobierno corporativo.

En términos de sostenibilidad, Cementos Pacasmayo ha integrado prácticas responsables en su gobierno corporativo. La empresa es miembro de la Global Cement and Concrete Association (GCCA) y ha desarrollado un plan para producir concreto neutro en carbono para el año 2050. Esto demuestra su compromiso con la reducción de emisiones y la mitigación del cambio climático.

En resumen, Cementos Pacasmayo ha establecido un sólido gobierno corporativo que se enfoca en la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones éticas. La empresa cuenta con un directorio renovado y diversos comités que supervisan sus operaciones. Además, ha sido reconocida por su buen gobierno corporativo a nivel nacional e internacional. Asimismo, Cementos Pacasmayo integra prácticas sostenibles en su gobernanza, demostrando su compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

### **Operaciones de la empresa**

Cementos Pacasmayo es una de las principales empresas productoras de cemento en Perú. Ofrece una variedad de productos en el mercado local, como Portland Tipo I, Portland tipo MS, Portland tipo ICo, Portland Tipo V, Portland tipo GU y Portland tipo IL. Sus marcas más conocidas en el norte del país son Cementos Pacasmayo y Cemento Mochica, mientras que en la región de la selva se comercializa Cemento Amazónico.

Una característica destacada de la compañía es su ratio Clinker / cemento, que se sitúa en un 72%, por debajo del promedio mundial de alrededor del 76%. Esto le permite tener una estructura de costos eficiente y una menor huella de carbono.

En términos de producción, la compañía experimentó una disminución en la producción de Clinker en el último año, alcanzando 2.05 millones de toneladas métricas (TM) en el período hasta septiembre de 2023. Esto representa una disminución del 6.9% en comparación con el año anterior (2.20 millones de TM). Esta disminución se debe a una menor demanda y al exceso de inventario de clinker importado al comienzo del año.

En cuanto a la producción de cemento en los últimos 12 meses hasta septiembre de 2023, fue de 3.04 millones de TM, lo que supone una disminución del 11.5% en comparación con el año anterior (3.44 millones de TM). Esto se explica por una menor demanda en el sector de la autoconstrucción y el sector público debido a la falta de grandes proyectos de inversión.

La producción de Cementos Pacasmayo y sus subsidiarias representa alrededor del 60.6% de la capacidad anual de clinkerización y el 61.6% de la capacidad de producción de cemento. Estos niveles son menores que los registrados en 2022 (79.1% y 69.6%, respectivamente). Cabe destacar que la capacidad instalada de clinker aumentó en 600,000 TM anuales a partir del tercer trimestre de 2023, lo que ha permitido reducir la importación de clinker para satisfacer los picos de demanda.

En cuanto a la comercialización, Cementos Pacasmayo utiliza dos formatos: cemento embolsado y cemento a granel. Aproximadamente, el 90% de los despachos se realiza en formato de cemento embolsado, mientras que el 10% restante corresponde al formato a granel.

El cemento embolsado se comercializa, principalmente, a través de ferreterías tradicionales y ferreterías de autoservicio. El cemento a granel se suministra principalmente a empresas que fabrican concreto premezclado, hidroeléctricas, mineras, petroleras y otras empresas que utilizan productos derivados del cemento.

Cementos Pacasmayo cuenta con canteras propias para obtener su principal insumo, la piedra caliza. Estas canteras están ubicadas cerca de sus plantas de producción. Según los niveles actuales de producción, las reservas de piedra caliza en la cantera de Acumulación Tembladera podrían abastecer la planta de Pacasmayo durante aproximadamente 60 años. En el caso de la cantera Calizas Tioyacu, que abastece la planta de Rioja, las reservas alcanzarían para unos 27 años. Por su parte, las canteras de conchas marinas Bayovar 4 y Virrilá, que abastecen la planta de Piura, tienen un periodo útil estimado de 167 años. Además de estas canteras, Cementos Pacasmayo posee derechos de concesión sobre otras canteras de material calcáreo que cubren un total de 40,767 hectáreas en la región norte del país, aunque no están en operación actualmente.

### **Desempeño financiero**

Se evalúa mediante el consolidado lo que incluye principalmente las operaciones de Cementos Pacasmayo y Cementos Selva en el norte del país. También se consideran las operaciones de Distribuidora Norte Pacasmayo (DINO), Dinoselva Iquitos y Empresa de Transmisión Guadalupe.

Se debe destacar que, en el período hasta septiembre de 2023, Cementos Pacasmayo representó aproximadamente el 65% de las ventas del negocio consolidado y alrededor del 68% del EBITDA (excluyendo otros egresos e ingresos).

Por lo general, las ventas de las empresas cementeras están fuertemente influenciadas por el nivel de actividad económica y el desarrollo industrial del país. Por lo tanto, la demanda de cemento está estrechamente relacionada con el gasto público, la inversión privada y la autoconstrucción, ya que representa entre el 60% y el 70% de las ventas de la industria del cemento.

Es importante recordar que las medidas restrictivas adoptadas por el gobierno, debido al impacto del COVID-19, afectaron la economía y la capacidad de consumo de los usuarios. Esto resultó en una disminución significativa en la autoconstrucción, principal impulsor de los despachos de cemento embolsado de la compañía, especialmente entre marzo y junio de 2020. Sin embargo, a partir de julio de 2020, a medida que se reanudaron las actividades económicas, se observó una recuperación en el volumen de despachos mensuales de la compañía. Incluso,

en 2021, se registró un año récord en los despachos de cemento, debido a una demanda atípica con un crecimiento anual de ventas del 49.5%.

En el período hasta septiembre de 2023, los despachos de cemento experimentaron una caída del 11.5% en comparación con 2022 (3.04 millones de TM vs. 3.43 millones de TM). Esto se debe a factores como la desaceleración en la demanda de autoconstrucción, eventos climáticos en el primer trimestre del año, alta inflación que afecta el poder adquisitivo de las familias y la falta de grandes obras públicas en la región. A pesar de la disminución en el volumen, los despachos de cemento siguen siendo superiores en comparación con el año anterior a la pandemia (2019: 2.62 millones de TM).

En términos financieros, a nivel consolidado, los ingresos de Pacasmayo en los últimos 12 meses hasta septiembre de 2023 fueron de S/ 1,973 millones, lo que representa una disminución del 6.8% en comparación con 2022.

La utilidad bruta de Pacasmayo y sus subsidiarias en el período hasta septiembre de 2023 fue de S/ 651 millones (S/ 652 millones en 2022) con un margen bruto del 33.0% (30.8% en diciembre de 2022). El margen se mejora gracias a la optimización de costos de la capacidad de clinker y la puesta en marcha del nuevo horno, lo que ha reducido la necesidad de importaciones.

Los gastos de venta y administrativos fueron controlados, representando en conjunto el 15.1% de las ventas (13.8% en diciembre de 2022).

En cuanto al EBITDA consolidado en el período hasta septiembre de 2023 (excluyendo otros ingresos y egresos), se alcanzó los S/ 494 millones (S/ 498 millones en 2022). El margen EBITDA fue del 25.0% (23.5% al cierre de 2022).

En cuanto a los gastos financieros de Pacasmayo y sus subsidiarias, estos aumentaron a S/ 100 millones en los últimos 12 meses hasta septiembre de 2023 (S/ 95 millones en 2022), debido a la deuda contraída para financiar la expansión de la planta y reestructurar pasivos existentes en un entorno de tasas de interés más altas. El índice de cobertura consolidado, medido como EBITDA / gastos financieros, fue de 4.9x (5.2x a fines de 2022).

En conclusión, la evaluación a nivel consolidado de las operaciones de Cementos Pacasmayo y sus subsidiarias muestra que Cementos Pacasmayo ha sido el principal motor de ventas y generación de EBITDA en el negocio consolidado. Eso representa aproximadamente el 65% de las ventas y alrededor del 68% del EBITDA.

Sin embargo, es importante destacar que las ventas de las empresas cementeras están fuertemente influenciadas por factores externos, como el nivel de actividad económica y el desarrollo productivo del país. La demanda de cemento está vinculada al gasto público, la

inversión privada y la autoconstrucción que representan la mayor parte de las ventas de la industria.

Durante el período de pandemia, las medidas restrictivas adoptadas por el gobierno afectaron negativamente la economía y la capacidad de consumo de la población. Ello resultó una disminución en la demanda de autoconstrucción y una reducción en los despachos de cemento embolsado de la compañía. Cuando se iba a terminando las restricciones y empezó las reactivaciones económicas, se observó en los volúmenes de producción mensuales de la empresa. Incluso se ha registrado un año récord de despachos de cemento en 2021 con un crecimiento anual del 49.5%.

En cuanto a los resultados financieros, en el período hasta septiembre de 2023, Pacasmayo registró una disminución del 6.8% en los ingresos consolidados en comparación con el año anterior. Sin embargo, la utilidad bruta se mantuvo estable y el margen bruto mejoraron, debido a la optimización de la capacidad de clinker y la puesta en marcha del nuevo horno, lo que permitió reducir los costos y la dependencia de importaciones.

Por otro lado, los gastos en venta y administrativos se mantuvieron controlados en relación con las ventas, lo que contribuyó a mantener una buena rentabilidad. El EBITDA consolidado también se mantuvo en niveles similares al año anterior, aunque los gastos financieros se incrementaron. Esto se debe a la deuda contraída para financiar la expansión de la planta y reestructurar pasivos existentes.

En resumen, a pesar de los desafíos y las fluctuaciones en la demanda, ya que, la pandemia y factores externos, Cementos Pacasmayo y sus subsidiarias, han logrado mantener una posición sólida en el mercado de la industria cementera, adaptándose a las condiciones cambiantes y optimizando sus operaciones para mantener una rentabilidad estable.

A continuación, se presentan los estados financieros de la empresa Pacasmayo:

## Tabla 5

### Resumen financiero Pacasmayo

<b>Resumen financiero – Cementos Pacasmayo y subsidiarias</b>					
<i>(Cifras en miles de soles)</i>					
<i>Tipo de cambio S// U\$S a final de periodo</i>	3.79	3.81	3.99	3.62	3.31
	<b>12 M Set-23</b>	<b>Dic-22</b>	<b>Dic-21</b>	<b>Dic-20</b>	<b>Dic-19</b>
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	493,906	497,756	447,409	310,931	397,698
Mg. EBITDA	25.0 %	23.5 %	23.1 %	24.0 %	28.6 %
(FFO + Gastos Fin.) / capitalización ajustada	15.1 %	15.5 %	14.9 %	12.3 %	16.2 %
FCF / ingresos	-7.3 %	-10.9 %	-13.0 %	10.8 %	0.5 %
ROF (promedio)	12.9 %	14.8 %	12.0 %	4.2 %	9.2 %

<b>Cobertura</b>					
(FFO + Gastos financieros) / Gastos financieros	4.4	4.5	4.6	3.7	5.2
EBITDA / Gastos financieros	4.9	5.2	5.0	3.5	5.1
EBIRDA / Servicios de deuda	1.1	0.7	0.8	2.0	2.2
(FCF + Gastos Fin.) / Servicios de deuda	-0.1	-0.2	-0.3	1.5	0.5
(FCF + G.Fin. + Caja + Val. Líquidos) / Serv. De deuda	0.3	-0.1	0.2	3.5	0.9
CFO / Inversión en activo fijo	1.1	0.7	2.0	7.0	2.6
<b>Estructura de capital y endeudamiento</b>					
Deuda financiera total / (FFO + G.Fin.)	3.6	3.7	3.8	3.9	2.7
Deuda financiera total / EBITDA	3.2	3.2	3.5	4.1	2.8
Deuda financiera total / EBITDA	2.8	3.0	2.9	3.1	2.6
Costo de financiamiento estimado	6.4 %	6.1 %	6.3 %	7.5 %	7.1 %
Deuda financiera CP / Deuda financiera Total	21.9 %	38.8 %	29.2 %	5.1 %	9.0 %
Deuda financiera total / Capitalización	54.2 %	57.1 %	56.4 %	48.1 %	43.7 %
<b>Balance</b>					
Activos totales	3,404,033	3,314,161	3,201,772	3,016,284	2,931,558
Caja e inversiones corrientes	185,624	81,773	273,402	308,912	68,266
Deuda financiera corto plazo	345,146	618,907	450,964	65,232	98,774
Deuda financiera largo plazo	1,228,637	974,264	1,094,391	1,203,352	1,003,130
Deuda financiera	1,573,783	1,593,171	1,545,355	1,268,584	1,101,904
Pasivos por arrendamiento	6,988	4,355	5,829	6,633	57
Deuda financiera total	1,580,771	1,597,526	1,551,184	1,275,217	1,101,961
Patrimonio neto (sin intereses minoritario)	1,329,691	1,195,135	1,195,805	1,367,555	1,421,651
Capitalización	2,903,474	2,788,306	2,741,160	2,636,139	2,523,555
Capitalización ajustada	2,910,462	2,792,661	2,746,989	2,642,772	2,523,612
<b>Flujo de caja</b>					
<b>Flujo generado por las operaciones (FFO)</b>	<b>339,664</b>	<b>337,497</b>	<b>320,971</b>	<b>235,874</b>	<b>330,405</b>
Variación de capital de trabajo	6,549	-225,678	-150,409	95,491	-125,268
<b>Flujo de caja operativo (CFO)</b>	<b>346,213</b>	<b>111,819</b>	<b>170,562</b>	<b>331,365</b>	<b>205,137</b>
Inversiones en activos fijos	-311,228	-162,785	-85,594	-47,325	-77,680
Dividendos comunes	-179,629	-179,820	-336,821	-143,623	-120,975
<b>Flujo de caja libre (FCF)</b>	<b>-144,644</b>	<b>-230,786</b>	<b>-251,853</b>	<b>140,417</b>	<b>6,482</b>
Ventas de activos fijo	2,366	2,664	4,152	4,634	4,199
Otras inversiones, neto	-26,977	-16,067	-10,382	-5,730	-6,098
Variación neta de deuda	51,559	73,505	217,581	115,138	27,282
Otros financiamientos, netos	86,134	-15,161	-10,854	-15,364	-13,149
Diferencia en cambio neta y activos mant. Para distrib.	-2,964	-5,784	15,846	1,551	483
<b>Variación de caja</b>	<b>-34,526</b>	<b>-191,629</b>	<b>-35,510</b>	<b>240,646</b>	<b>19,199</b>
<b>Resultados</b>					
Ingresos	1,972,593	2,115,746	1,937,767	1,296,334	1,392,701
Variación de ventas	-6.8 %	9.2 %	49.5 %	-6.9 %	10.3 %
Utilidad operativa (EBIT)	353,705	359,217	311,842	171,764	267,880
Gastos financieros	100,282	95,105	88,965	88,694	77,986
Resultado neto (atribuible a accionistas mayoritarios)	171,964	176,828	153,170	57,894	132,047

*Nota.* La tabla muestra el resumen financiero de la organización Pacasmayo.  
Fuente: Pacasmayo (2024).

#### 4.8.2. Términos de compra

En consideración a la evaluación realizada, UNACEM adquirirá la totalidad de operaciones de la empresa Pacasmayo. Eso incluye las 3 plantas de producción con las que cuenta actualmente. La cementera ha decidido adquirir la empresa por ampliación de producción y de mercado, por un precio de S/. 1,350,000,000.00 (mil trescientos cincuenta millones 00/100 soles), monto que será financiado por aumento de capital y flujo libre de efectivo.

#### 4.9. Ejecución de la adquisición

**Tabla 6**

*Valorización del impacto de la dimensión sobre el tema estratégico*

VISIÓN CUANTITATIVA			Lograr un dominio de más del 75 % de las colocaciones de cemento a nivel nacional con un incremento de la producción del 20 %	
DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	CONCEPTO	FODA	TEMA ESTRATÉGICO I	TEMA ESTRATÉGICO II
			POSICIONAMIENTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
RECURSOS FINANCIEROS	Conjunto de bienes que dispone una empresa representada en dinero.	FORTALEZA	4	4
PROMOCIÓN	Es una herramienta que tiene por objetivo promover y divulgar productos ofrecidas por una empresa.	FORTALEZA	3	4
PUBLICIDAD	Es aquella que informa sobre los productos de la empresa a través de cualquier medio (prensa, anuncios, radio, televisión, vallas publicitarias, etc.	OPORTUNIDADES	3	4
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Acuerdo realizado por dos o más partes con la finalidad de alcanzar un conjunto de objetivos deseados.	OPORTUNIDADES	3	3
PRODUCTOS DE LA EMPRESA	Se refiere al conjunto de los diversos tipos de cemento que ofrece la empresa para aplicaciones específicas y con estándares técnicos particulares.	FORTALEZA	4	4

TENDENCIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE	Se refiere a la dinámica sinérgica entre las empresas y unidades que integran la corporación.	OPORTUNIDADES	3	2
CAPITAL HUMANO	Recurso valioso para el logro y desarrollo de los objetivos establecidos.	FORTALEZA	3	4
PROCESOS	Se trata de la diversidad de procesos desarrollados por la empresa ajustado a los estándares de sostenibilidad ambiental y financiera.	FORTALEZA	3	3
INTEGRACIÓN CORPORATIVA	Se refiere a la dinámica sinérgica entre las empresas y unidades que integran la corporación.	FORTALEZA	3	3

*Nota.* La tabla muestra la valorización de los elementos que influyen sobre el contexto estratégico de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10. Definición de mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (2008), el uso del marco de las cuatro perspectivas del mapa estratégico permitirá al equipo ejecutivo establecer una visión integral de la organización, considerando aspectos como la propuesta de valor al cliente, los procesos clave y los activos intangibles relacionados con las personas y la tecnología.

Para desarrollar un mapa estratégico, es necesario plantear los objetivos generales de crecimiento en las siguientes perspectivas:

- Financiera: En esta perspectiva se presentan los resultados tangibles de la estrategia mediante el uso de indicadores conocidos, como el valor agregado económico, el retorno de la inversión, la inversión y las ganancias operativas.

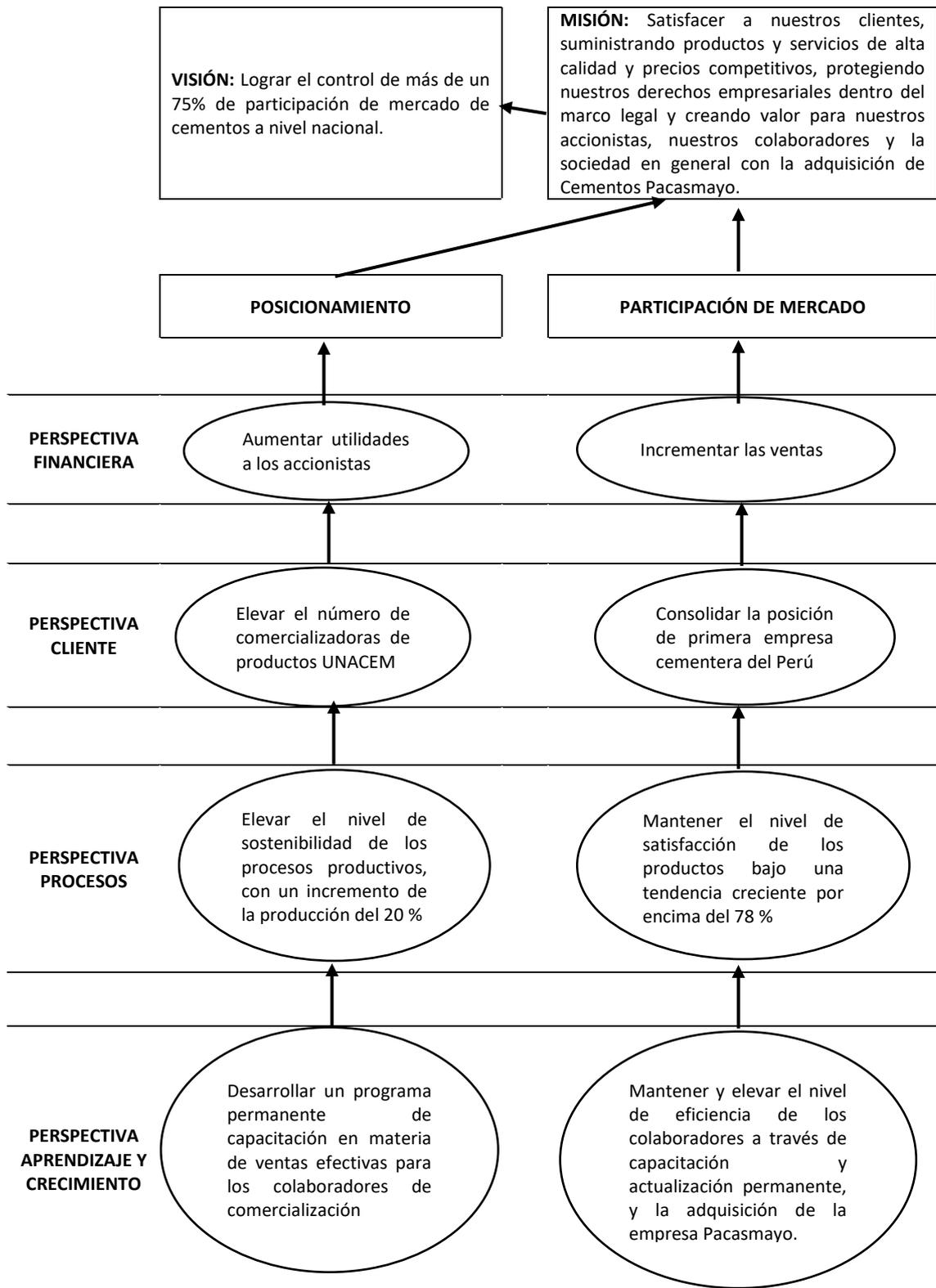
- Cliente: Esta perspectiva se enfoca en indicadores relacionados con la satisfacción, retención y crecimiento de los clientes. La propuesta de valor de la empresa se convierte en el eje central de la estrategia, describiendo cómo la compañía se presenta ante el cliente.

- Procesos: En esta perspectiva, se identifican claramente los procesos clave para que los gerentes y empleados puedan enfocarse en mejorarlos de manera continua.

- Aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva identifica los puestos de trabajo (capital humano), el entorno laboral (capital organizacional) y los sistemas (capital de información) que respaldan los procesos generadores de valor.

Las dos primeras perspectivas están directamente vinculadas con los resultados que la empresa desea alcanzar. Por otro lado, las perspectivas tres y cuatro se centran en cómo la organización implementará sus estrategias.

**Figura 20**  
*Mapa estratégico*



*Nota.* La figura muestra el mapa estratégico de la empresa.  
 Fuente: Elaboración propia.

### **Mapa estratégico**

En la figura, se esquematiza la estructura del mapa estratégico diseñado por la empresa UNACEM, para la visualización de las acciones estratégicas que se ha propuesto, con el fin de mejorar su cadena de valor mediante la adquisición de Pacasmayo.

La estructura del mapa estratégico le permite a UNACEM disponer de un enfoque general de la organización. De igual manera, evalúa las directrices para una futura puesta en práctica de las acciones estratégicas. Esta condición le permite la evaluación previa a partir de la presente herramienta, puntualizando las posibles desviaciones en caso de que ocurrieran.

El mapa estratégico de UNACEM, con la adquisición de la cementera Pacasmayo, es una herramienta valiosa para visualizar y planificar las acciones estratégicas que la empresa se ha propuesto. Esta adquisición se ha realizado con el objetivo de mejorar la cadena de valor de UNACEM.

La estructura del mapa estratégico permite a UNACEM tener una visión general de la organización y evaluar las directrices para implementar las acciones estratégicas. Esto es importante, ya que permite una evaluación previa y la identificación de posibles desviaciones en caso de que ocurran.

El plan estratégico de UNACEM se enfoca en dos orientaciones principales: el aumento de la cobertura de mercado y el incremento de la capacidad productiva. El objetivo es lograr un dominio de más del 75% de la participación de mercado del cemento a nivel nacional y aumentar la producción en un 20%.

Esta estrategia demuestra la ambición de UNACEM por fortalecer su posición en el mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento. La adquisición de Pacasmayo es un paso importante en esa dirección, ya que permitirá a UNACEM expandir su presencia y aumentar su capacidad de producción.

En definitiva, el mapa estratégico de UNACEM, con la consideración de la adquisición de Pacasmayo, refleja una visión clara y ambiciosa para mejorar la cadena de valor y lograr un mayor dominio del mercado nacional. Esta estrategia demuestra la determinación de UNACEM para alcanzar el éxito en la industria del cemento.

#### **4.11. Definición de *Balanced Scorecard***

En el proyecto desarrollado mediante la adquisición de la cementera Pacasmayo, la visión de UNACEM es la siguiente: “Lograr un dominio de más del 75% de las colocaciones de cemento a nivel nacional, con un incremento de la producción del 20%”. Para alcanzar de manera efectiva los resultados, se desarrolla dos temas estratégicos (posicionamiento y posición de mercado).

##### **4.11.1. Tema estratégico 1: Posicionamiento**

###### *Aprendizaje y desarrollo*

En esta perspectiva, se desarrollará un objetivo estratégico que es desarrollar un programa permanente de capacitación en materia de ventas efectivas para los colaboradores de comercialización, incrementando progresivamente las horas de formación anuales de 8 horas, en la actualidad, hasta 20 horas en 2026. Esto ayuda a los colaboradores a mejorar sus capacidades de venta de los productos a través del área encargada que es Recursos Humanos.

###### *Procesos*

Con un personal capacitado, en sus aptitudes de colocación de los productos, se tiene como objetivo estratégico elevar el nivel de sostenibilidad de los procesos productivos para hacerlos más inocuos al medioambiente. Por eso, se debe proceder al desarrollo de planes de mejora que irían de 10 planes, en la actualidad, a 20 planes a desarrollar para el año 2026. Esto permite a la organización alinearse a las tendencias universales de sostenibilidad y facilitar el posicionamiento de los productos ante la mayor aceptación en el mercado.

###### *Clientes*

En esta perspectiva, se orientará a abrir la posibilidad de elevar el número de comercializadoras de productos UNACEM a nivel del Perú, de 66 distribuidores exclusivos, en la actualidad, a 100 en el 2026. Así, será más efectivo alcanzar una mayor cantidad de clientes y satisfacer con mayor eficiencia su demanda.

###### *Finanzas*

Se tiene como objetivo estratégico aumentar utilidad a los accionistas de un 11%, en la actualidad, a 25% en 2026.

**Tabla 7**Balance Scorecard *estrategia 1: Posicionamiento*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META			ACCIÓN / INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			LÍNEA DE BASE	AÑO 1 (2025)	AÑO 2 (2026)			
<b>FINANZAS</b>	Aumentar utilidades a los accionistas	Variación respecto al año anterior	11 %	15 %	19 %	25 %	1'350'000,000.00	JUNTA DE ACCIONISTAS
<b>CLIENTES</b>	Elevar el número de comercializadoras de productos UNACEM	Numero de Comercializadoras	66	70	85	100	500,000.00	DIRECTORIO GENERAL
<b>PROCESOS</b>	Elevar el nivel sostenible de los procesos productivos para hacerlos más inocuos al medioambiente	Número de Proyectos activos anuales de mejora para la sostenibilidad	10	15	20	25	2'000,000.00	AREA DE NEGOCIO
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Desarrollar un programa permanente de capacitación en materia de ventas efectivas para los colaboradores de comercialización	Horas de capacitación anual por colaborador	8 horas	12 horas	16 horas	20 horas	1'500,000.00	DIRECCION DE CAPITAL HUMANO

*Nota.* La tabla muestra los factores de control para el desarrollo de las estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.11.2. Tema estratégico 2: Participación de mercado**

##### *Aprendizaje y desarrollo*

En esta perspectiva, se desarrolla un objetivo estratégico: mantener y elevar el nivel de eficiencia de los colaboradores a través de capacitación y actualización permanente, desarrollando cuatro programas anuales de formación continua de los colaboradores.

##### *Procesos*

Mantener el nivel de satisfacción de los clientes por la calidad de los productos bajo una tendencia creciente por encima del 75%. A través del mejoramiento progresivo de los estándares de producción que se realizan de manera constante, el indicador a considerar será la satisfacción de los clientes en consideración de la adecuación de los diferentes tipos de cemento ofertados por la organización a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

##### *Clientes*

En esta perspectiva, se orientará en consolidar la posición de UNACEM como primera empresa cementera del Perú, pasando en la actualidad de un dominio del 50% del mercado cementero nacional que reporta el último informe de CONACEM (2023) a un 75% para el año 2026.

##### *Finanzas*

Se tiene como objetivo estratégico incrementar las ventas, medidas a través de los ingresos anuales de un 9% de crecimiento del año 2023 a 18% en 2026.

**Tabla 8**Balance Scorecard *estrategia 2: Participación en el mercado*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META			ACCIÓN / INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	
			LÍNEA DE BASE	AÑO 1 (2025)	AÑO 2 (2026)				AÑO 3 (2027)
<b>FINANZAS</b>	Incrementar las ventas	INGRESOS POR VENTAS	9 %	12 %	15 %	18 %	Campaña de Marketing	1'500,000.00	ÁREAS DE VENTAS
<b>CLIENTES</b>	Consolidar la posición de primera empresa cementera en el Perú	REPORTE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	50 %	65 %	70 %	75 %	Reportes Trimestrales CONACEM	0.00	ÁREA DE VENTAS
<b>PROCESOS</b>	Mantener el nivel de satisfacción de los productos bajo una tendencia creciente por encima del 75%	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	65 %	70 %	75 %	80 %	Encuestas de Satisfacción del Cliente	300,000.00	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Mantener y elevar el nivel de eficiencia de los colaboradores a través de capacitación y actualización permanente	NÚMERO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANUAL	4	4	4	4	Programa de Satisfacción	1'500,000.00	RECURSOS HUMANOS

*Nota.* La tabla muestra los factores de control para el desarrollo de las estrategias.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.12. Evaluación financiera de la propuesta de adquisición

La evaluación financiera del proyecto será llevada a cabo teniendo en consideración los indicadores VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno), siendo evaluado el primero a una TMAR (tasa mínima atractiva de rendimiento) del 20% y calculados ambos en función al flujo de caja. En este sentido, se considerará que el proyecto es rentable si cumple los siguientes parámetros:

- $VAN > 0$
- $B/C > 1$
- $TIR > TMAR$

Los resultados obtenidos son los siguientes:

##### FLUJO DE CAJA

(MILLONES DE SOLES)

Concepto/año	0 (2024)	1 (2025)	2 (2026)	3 (2027)
<b>Fuentes</b>				
Ingresos por ventas		9,765.00	11,363.33	13,408.73
Total fuentes	-	9,765.00	11,363.33	13,408.73
<b>Usos</b>				
Inversión inicial	1,350.00			
Egresos totales		8,794.89	10,363.18	12,214.05
Total usos	1,350.00	8,794.89	10,363.18	12,214.05
<b>Fuentes – Usos</b>	<b>- 1,350.00</b>	<b>970.11</b>	<b>1,000.15</b>	<b>1,194.68</b>
<b>Flujo neto acumulado</b>	<b>- 1,350.00</b>	<b>- 379.89</b>	<b>620.26</b>	<b>1,814.94</b>

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la evaluación financiera de la adquisición a través del flujo de caja.

Fuente: Elaboración propia.

TMAR	20%
VAN	703.62
BENEFICIOS	19,823.65
COSTOS	19,120.03
B/C	1.04
TIR	55.84%

Como se observa en el flujo de caja, la inversión del proyecto se recupera a partir del año 2 (2026). Eso se completa la amortización de la inversión en la adquisición de la empresa.

Respecto a los indicadores, los resultados fueron los siguientes:

$VAN = 703.62$ , que es  $VAN > 0$

$B/C = 1.04$ , que  $B/C > 1$

TIR = 55.84%, que es TIR > 20%

Ambos resultados permiten establecer que el proyecto de absorción de la empresa Pacasmayo por parte de la empresa UNACEM es financieramente rentable.

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

La propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa tiene un impacto significativo en el incremento de la participación de mercado. Al unir las dos empresas, UNACEM lograría aumentar su presencia en el mercado de cemento, consolidando su posición como líder en la industria.

Para lograr el incremento de la participación de mercado de la empresa UNACEM, es necesario mejorar ciertos aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen la eficiencia operativa, la calidad del producto, la penetración en nuevos segmentos de mercado y el desarrollo de una sólida estrategia de marketing y ventas.

Las acciones por seguir para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM incluyen un proceso detallado de integración de ambas compañías, la identificación de sinergias y oportunidades de mejora, la alineación de los equipos de trabajo y la comunicación efectiva con los Stakeholders relevantes.

La propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM también tiene un impacto en el incremento de la capacidad productiva del consorcio. Esto permitiría al consorcio satisfacer la creciente demanda del mercado y aprovechar economías de escala, lo que resultaría en una mayor rentabilidad y competitividad.

En cuanto a la evaluación financiera del proyecto, los resultados son positivos. El período de recuperación de la inversión es de dos años, lo que indica que el proyecto generaría flujos de efectivo suficientes para recuperar la inversión inicial en un corto plazo. Además, el valor actual neto (VAN) es de S./ 703.62 MM, lo que significa que el proyecto generaría un valor adicional para la empresa. La relación B/C arrojó un valor de 1.04, que al ser  $B/C > 1$  indica la viabilidad financiera del proyecto. La tasa interna de retorno (TIR) del 55.8% también es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 20%, lo que indica que el proyecto es financieramente viable y rentable.

### **5.2. Recomendaciones**

A partir de lo señalado, se recomienda lo siguiente:

1. Realizar un análisis exhaustivo de las sinergias y oportunidades de mejora que surgirán de la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM. Esto

permitirá identificar áreas donde se puedan lograr eficiencias operativas, reducción de costos y mejora de la calidad del producto.

2. Establecer un plan claro de integración que incluya la alineación de los equipos de trabajo de ambas empresas. Esto garantizará una transición suave y minimizará la resistencia al cambio. Se debe establecer metas y objetivos claros para medir el progreso de la integración.

3. Realizar una evaluación detallada de los segmentos de mercado existentes y potenciales. Identificar oportunidades para aumentar la penetración en nuevos segmentos y desarrollar estrategias de marketing y ventas específicas para cada uno de ellos. Esto ayudará a expandir la participación de mercado y aumentar la cuota de clientes.

4. Establecer una comunicación efectiva con los Stakeholders relevantes, como empleados, proveedores y clientes. Es importante mantenerlos informados sobre los cambios que ocurrirán debido a la absorción y escuchar sus inquietudes y sugerencias. Esto ayudará a mantener la confianza y el apoyo durante el proceso de integración.

5. Realizar un seguimiento constante de los resultados financieros del proyecto. Monitorear el período de recuperación de la inversión, el VAN y la TIR para asegurarse de que se estén cumpliendo las expectativas financieras; y ajustes si es necesario para maximizar la rentabilidad del proyecto.

6. Establecer un plan de desarrollo de capacidades y habilidades para los empleados de ambas empresas. Esto garantizará que el personal esté preparado para asumir los nuevos roles y responsabilidades que surgirán de la integración. Además, ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para nutrir a los trabajadores a adaptarse a los cambios.

7. Mantener un enfoque constante en la calidad del producto y el servicio al cliente. Asegurarse de que los estándares de calidad se mantengan e incluso mejoren durante el proceso de integración. Asimismo, brindar un excelente servicio al cliente para mantener la lealtad y satisfacción de los clientes.

## Referencias Bibliograficas

- De Freitas, A. (2012). *M&A: The Acquisition of GAMESA by ABB*. Universidad Católica de Lisboa.
- Faulkner, D., Teerikangas, S. y Joseph, R. (2015). *The Handbook of Mergers and Acquisitions. Oxford. Capitulo 8, 198-199.*
- Fustero, E. (2014). *Análisis de las fusiones del sector bancario en el contexto de crisis*. Universidad de la Rioja.
- Gómez, P. (2022). *Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia*. Universidad de Zaragoza UNIZAR. <https://zaguan.unizar.es/record/119322>
- Kumar, R. (2019). *Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions*.
- López, C. y Calero, J. (2019). *Impacto de la gestión financiera por la fusión - Absorción en la cooperativa de ahorro y crédito chibuleo LTDA., AL 2018*. Universidad Tecnológica Indoamérica. R <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1409>
- Marín, J. (2019). *Análisis general de las fusiones y adquisiciones: motivaciones, métodos de pago y estudio de casos internacionales*. Comillas Universidad Pontificia.
- Reglero, J. (2018). *Mergers and Acquisitions – General Overview*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- UNACEM. (2023). *Memoria anual 2022*. UNACEM.
- Zozaya, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Dirección General de Política de la PYME. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España.

## Anexos

### Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cuál es el impacto que tendría la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado?</p> <p><b>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben mejorarse para el logro del incremento de la participación de mercado de la empresa UNACEM?</p> <p>b) ¿Qué acciones deben seguirse para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado?</p> <p>c) ¿Cuál será el impacto de la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL DE MEJORA</b></p> <p>Establecer el impacto que tendría la propuesta de absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Identificar los aspectos estratégicos que deben mejorarse para el logro del incremento de la participación de mercado de la empresa UNACEM.</p> <p>b) Establecer acciones que deben seguirse para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la participación de mercado.</p> <p>c) Determinar el impacto de la propuesta de absorción de Cementos</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como estrategia corporativa resultará en un incremento significativo que alcance al menos el 75%, en la participación de mercado de UNACEM.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) La identificación y mejora de los aspectos estratégicos necesarios para el incremento de la participación de mercado de UNACEM facilitará la implementación exitosa de la absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A.</p> <p>b) Las acciones establecidas para la absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM como estrategia corporativa serán efectivas y contribuirán al aumento de la participación de mercado.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Variable de investigación (independiente, X)</p> <p>X1 absorción de la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A.</p> <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de Integración horizontal para el incremento de la participación de mercado</li> <li>- Elevar el nivel de sostenibilidad de los procesos productivos para hacerlos más inocuos al medioambiente</li> </ul> <p>- Variable de investigación (dependiente, Y)</p> <p>Y1 participación de mercado de UNACEM</p> <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de procesos de gestión administrativa y operativa</li> <li>- Fusión de políticas de gestión del talento humano</li> </ul> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>X1 Incremento de la participación de mercado de UNACEM</p> <p>Indicadores de medición del proyecto de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las ventas</li> <li>- Incremento de la cobertura geográfica de la empresa</li> </ul> <p>X2 Mejora de la rentabilidad de Unacem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos de medición FODA <i>Balanced Scorecard</i> VAN, B/C, TIR</li> <li>- Tipo y diseño de investigación -Investigación de campo -No experimental</li> <li>- Técnica de recolección de datos -Revisión documental</li> <li>- Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos Lista de cotejo Mapa estratégico</li> <li>- Técnica de validación de hipótesis - Indicadores de rentabilidad financiera: VAN, B/C, TIR</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>MARCO TEÓRICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases teóricas -Fusiones empresariales - Gestión estratégica</li> <li>- Base legal y documental -Memoria y cuenta UNACEM y PACASMAYO - Informes BVL</li> </ul>

incremento de la capacidad productiva del consorcio, Perú, 2024?	Pacasmayo S.A.A. por parte de la empresa UNACEM como una estrategia corporativa para el incremento de la capacidad productiva del consorcio.	c) La absorción de Cementos Pacasmayo S.A.A. por parte de UNACEM como estrategia corporativa fortalecerá la capacidad productiva del consorcio, lo que permitirá una mayor participación en el mercado, de al menos el 75% del total.	Indicadores de medición del proyecto de mejora: - VAN, TIR, B/C	
--	--	---	--	--