

CCQ

CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA S.A.C.

Plan Estratégico 2018 – 2022



Oscar Manuel Mendoza Vargas
M.B.A. Econ. Oscar Manuel Mendoza
Cajamarca, Enero de 2018

Tabla de Contenidos

TABLA DE CONTENIDOS	1
PLAN ESTRATÉGICO	2
1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	2
1.1 Contexto Interno	2
1.2 Contexto Externo	3
1.2.1. El mercado agregado	3
1.3 Diagnóstico de Variables Estratégicas	6
1.3.1. Identificación y evaluación de factores externos	6
1.3.2. Identificación y evaluación de factores internos	7
1.3.3. Matriz FODA	8
1.4 Construcción de Escenarios	9
1.4.1. Escenario Óptimo:	9
1.4.2. Escenario Tendencial:	9
2. ESTRATEGIAS	10
2.1 Escenario apuesta.	10
2.2 Visión	10
2.3 Misión	10
2.4 Principios y Valores:	10
2.4.1. Principios	10
2.4.1.1 Calidad	10
2.4.1.2 Proactivo	10
2.4.1.3 Sostenibilidad	10
2.4.2. Valores	10
2.4.2.1. Valores Personales	10
2.4.2.2. Valores Organizacionales	10
2.5 Mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores y metas	11
2.5.1. Mapa estratégico	11
2.5.2. Objetivos estratégicos	11
2.5.3. Indicadores y metas	11
2.6. Iniciativas Estratégicas	23

Plan Estratégico

1. Análisis del Contexto

1.1 Contexto Interno

El Consorcio Combayo La Quinua SAC (CCQ) se fundó en el año 2013, primero sin personería jurídica, para posteriormente, en 9 de noviembre de 2015 formalizar la constitución como persona jurídica. El objeto social de CCQ se orienta a la construcción de edificios completos, el transporte urbano y suburbano de pasajeros y las actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas.

La constitución de CCQ responde a la necesidad de trascender el ámbito de una determinada comunidad vecina de Minera Yanacocha, para convertirse en un contratista minero local. A partir de los últimos años de trabajo, dicha necesidad se ha transformado para trascender a un ámbito de contratista nacional de los sectores privados y públicos.

Una evaluación retrospectiva de la gestión en los últimos cuatro años destaca los siguientes aspectos:

a. Fortalezas:

- El grupo de cuatro empresas que quedaron en la conformación de CCQ como persona jurídica fue el ideal en razón del alineamiento de sus intereses.
- Se apunta a un mismo objetivo.
- Se ha desarrollado una metodología y dinámica de concertación para tomar y aceptar las decisiones empresariales.
- Se cuenta con un equipo de gerentes y administradores caracterizados por su juventud y propósitos de emprendimiento.
- El equipo técnico de CCQ brinda un adecuado soporte para alcanzar las metas.

b. Aspectos a mejorar:

- Adquisición de nuevas competencias para desarrollar ventajas competitivas: capacitación y adiestramiento.
- Conjugación de la proveniencia de diferentes rubros de las empresas que conforman CCQ.
- Mejorar el alineamiento entre las diferentes áreas de la organización.
- Continuar fortaleciendo la patrimonialización de la empresa para hacerse de un mayor capital que les permita competir.
- Invertir en una flota de equipos propios.
- Fortalecer un equipo técnico ideal para asumir nuevos retos futuros.
- Mejorar el resultado de la gestión de los proyectos.
- Mejorar la coordinación de los equipos de trabajo.

c. Aspiraciones institucionales:

- Implementar herramientas de gestión para fortalecer la competitividad de CCQ.
- Certificar un sistema de gestión de calidad.
- Consolidar un grupo empresarial sólido a través de la adquisición de equipos propios.
- Enfrentar los problemas como una sola empresa, en lugar de cuatro.

- Planear el crecimiento, cuidando de la competencia, la cual es más intensa a medida que se crece.
- Atraer a un equipo profesional técnico con mayor trayectoria para asumir el reto de sacar adelante los aspectos operativos y contractuales de CCQ en la atención de su cliente.
- Convertirse en una empresa nacional especializada.

d. Retos en el corto plazo:

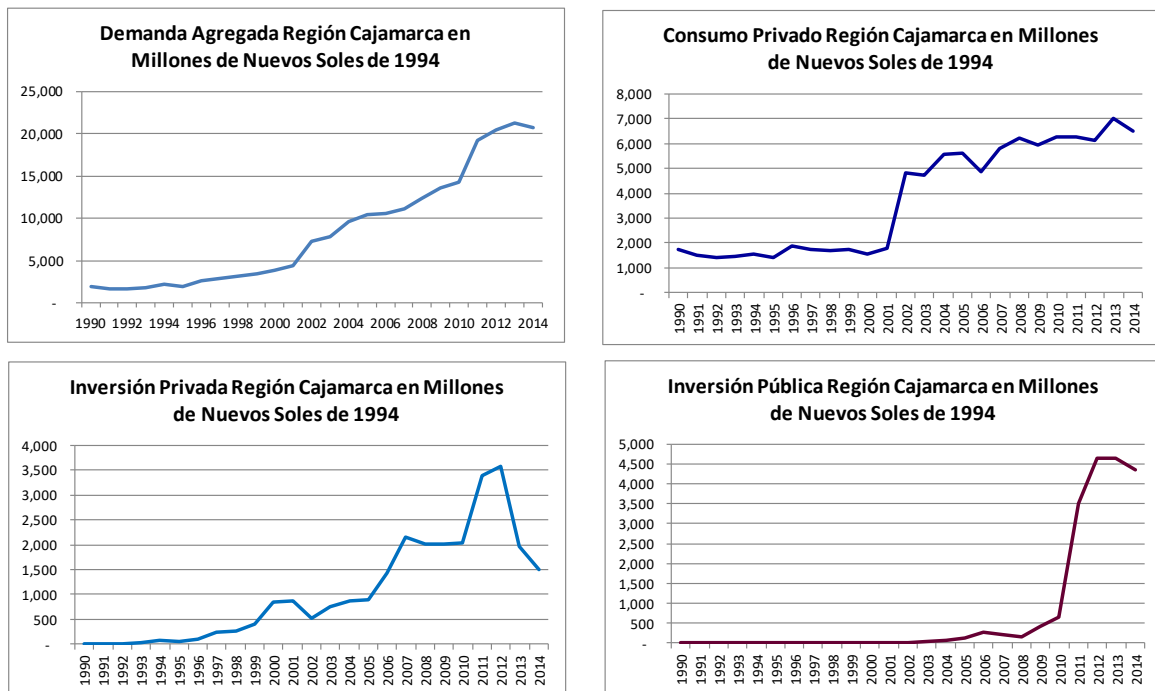
- Intensificar la capacitación y formación del personal.
- Estudiar modelos de negocios para mejorar el planeamiento del negocio.
- Fortalecerse cada vez más.

1.2 Contexto Externo

1.2.1. El mercado agregado

El gráfico Nro. 1 muestra la evolución de las principales variables del mercado agregado de la Región Cajamarca, medido por el indicador de demanda agregada, el cual está compuesto por el consumo privado de los agentes económicos, el gasto público realizado por los diferentes niveles del gobierno, la inversión privada, la inversión pública y las exportaciones. Al respecto se destaca lo siguiente:

Gráfico Nro. 1
Región Cajamarca: Evolución de la Demanda Agregada y su Principales Componentes



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Banco Central de Reserva del Perú.

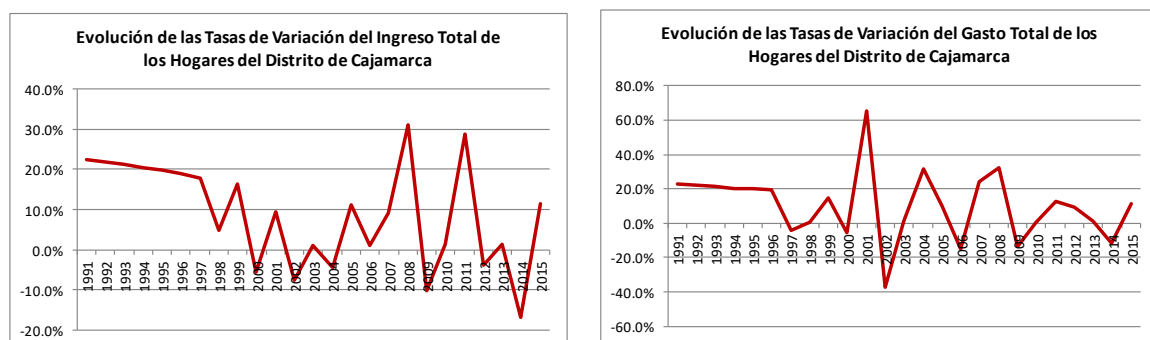
Elaboración: Oscar Manuel Mendoza Vargas.

- La demanda agregada de la Región, tiene una tendencia creciente en los últimos 25 años, con una tasa de variación promedio de 11.4%. Por quinquenios dicha tasa ha tenido el siguiente comportamiento: El periodo 1990 al 1995 el crecimiento promedio fue 1.1%, el periodo 1996 al 2000 el promedio se incrementó a 14.6%, el periodo 2001 al 2005 el crecimiento alcanzó un promedio pico de 23.6%, para el periodo 2006 al 2010 la tasa de crecimiento promedio se

- redujo a 6.7%; finalmente para el periodo 2011 al 2014 la tasa promedio se incrementó a 11.0%, a pesar que para el último año (2014), se experimentó una tasa de crecimiento negativa (-2.5%).
- El consumo privado de los agentes económicos de la Región también ha experimentado una tendencia creciente en los últimos 25 años, con una tasa de variación promedio de 8.3%, donde la tasa de crecimiento promedio para la periodo 1990 al 1995 fue negativa (-3.7%), el periodo 1996 al 2000 el promedio la tasa de crecimiento promedio fue 2.3%, el periodo 2001 al 2005 el crecimiento alcanzó un promedio pico de 40.0%, para el periodo 2006 al 2010 la tasa de crecimiento promedio se redujo a 2.8%; finalmente para el periodo 2011 al 2014 experimentó nuevamente una tasa promedio negativa (-2.9%), donde se experimentó crecimiento negativo en todos los años, incluido el último, con la mayor tasa de toda la serie (-6.7%).
 - La inversión privada es el componente más importante de la demanda agregada de la Región, que explica el comportamiento del conjunto de la serie. Su tendencia creciente en los últimos 25 años, con una tasa de variación promedio de 168.0%. Por quinquenios dicha tasa ha tenido el siguiente comportamiento: El periodo 1990 al 1995 el crecimiento promedio fue 694.7%, explicado por la inversión extranjera directa recibida en el sector minero, el periodo 1996 al 2000 el promedio se redujo a 74.0%, el periodo 2001 al 2005 el crecimiento promedio se redujo nuevamente a 5.5%, para el periodo 2006 al 2010 la tasa de crecimiento promedio aumentó como consecuencia de nuevas inversiones en minería, *retail*, construcción y servicios, cuya tasa alcanzó 21.1%; finalmente para el periodo 2011 al 2014 la tasa promedio se redujo a 13.9%, a pesar que para el último año (2014), se experimentó una tasa de crecimiento negativa (-22.8%).
 - La inversión pública, correlacionada con la inversión privada, en razón que se genera a partir de las utilidades del sector extractivo, tuvo una tendencia creciente, también, en los últimos 25 años, con una tasa de variación promedio de 130.0%. Por quinquenios dicha tasa ha tenido el siguiente comportamiento: El periodo 1990 al 1995 el crecimiento promedio fue 283.4%, el periodo 1996 al 2000 el promedio se redujo a 90.2%, el periodo 2001 al 2005 el crecimiento promedio aumentó a 90.2%, para el periodo 2006 al 2010 la tasa de crecimiento promedio aumentó se redujo a 57.5%; finalmente para el periodo 2011 al 2014 la tasa promedio aumentó a 125.5%, a pesar que para el último año (2014), se experimentó una tasa de crecimiento negativa (-6.6%).

Gráfico Nro. 2

Distrito Cajamarca: Evolución del Ingreso Total y el Gasto de Consumo de los Hogares



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares y Censos Estadísticos.

Elaboración: Oscar Manuel Mendoza Vargas.

El gráfico Nro. 2 detalla la evolución del ingreso promedio de los hogares del distrito de Cajamarca para el periodo 1990 al 2015, cuya tasa de crecimiento promedio fue 8.8%, destacando el periodo 1990 a 1995, cuya tasa fue 21.1%, la máxima de la serie. El periodo 1996 al 2000, la tasa de crecimiento promedio fue 10.5%, el periodo 2001 al 2005 el crecimiento promedio se redujo a 1.9%,

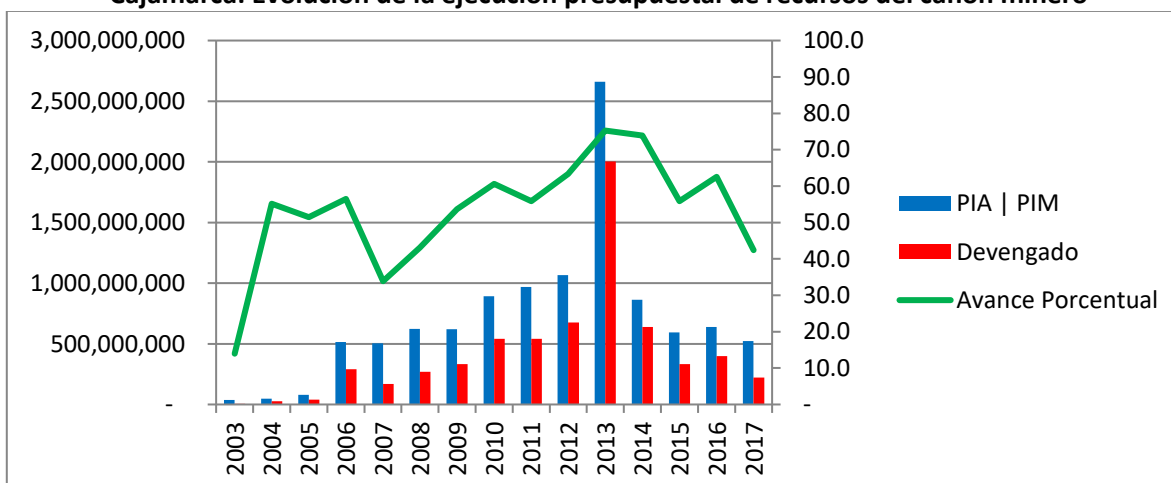
para el periodo 2006 al 2010 la tasa promedio se incrementó a 6.5%, reduciéndose a 4.2% para el periodo 2011 al 2015.

De manera análoga el gasto de consumo promedio de los hogares del distrito de Cajamarca también experimentó un crecimiento positivo para el periodo 1990 al 2015, con una tasa promedio de 10.1%, destacando el periodo 1990 a 1995, cuya tasa promedio fue máxima e igual a 21.2%. Para el periodo 1996 a 2000 la tasa promedio se redujo a 4.9%, el periodo 2001 al 2005 experimentó un incremento en la tasa de crecimiento promedio a 14.9%, para reducirse nuevamente a un nivel de 5.7% para el periodo 2001 al 2005. Finalmente, el periodo 2011 al 2015 implicó una nueva reducción en el promedio de crecimiento del gasto de consumo al nivel de 4.7%.

El gráfico Nro. 3 muestra la evolución de los recursos de canon minero disponibles para la inversión pública de los diferentes niveles de gobierno en la región de Cajamarca, donde se destaca lo siguiente:

- Los recursos de canon minero muestran dos periodos marcados para la serie de tiempo 2003 – 2016, donde, en una primera etapa los recursos crecieron desde el año 2003 al 2013 a una tasa promedio anual de 139.5%.
- El año pico de este periodo de crecimiento fue 2013 (que corresponde a los recursos de canon generados en el año 2012), donde se alcanzó S/ 2,002.9 mil millones, como ejecución.
- A partir de 2012, los recursos de canon minero disponibles para inversión iniciaron una fuerte caída, donde la tasa promedio es -35% anual, llegando en 2017 a S/ 222.0 millones, aproximadamente la décima parte de lo que se tenía en 2013.

Gráfico Nro. 3
Cajamarca: Evolución de la ejecución presupuestal de recursos del canon minero



Nota:

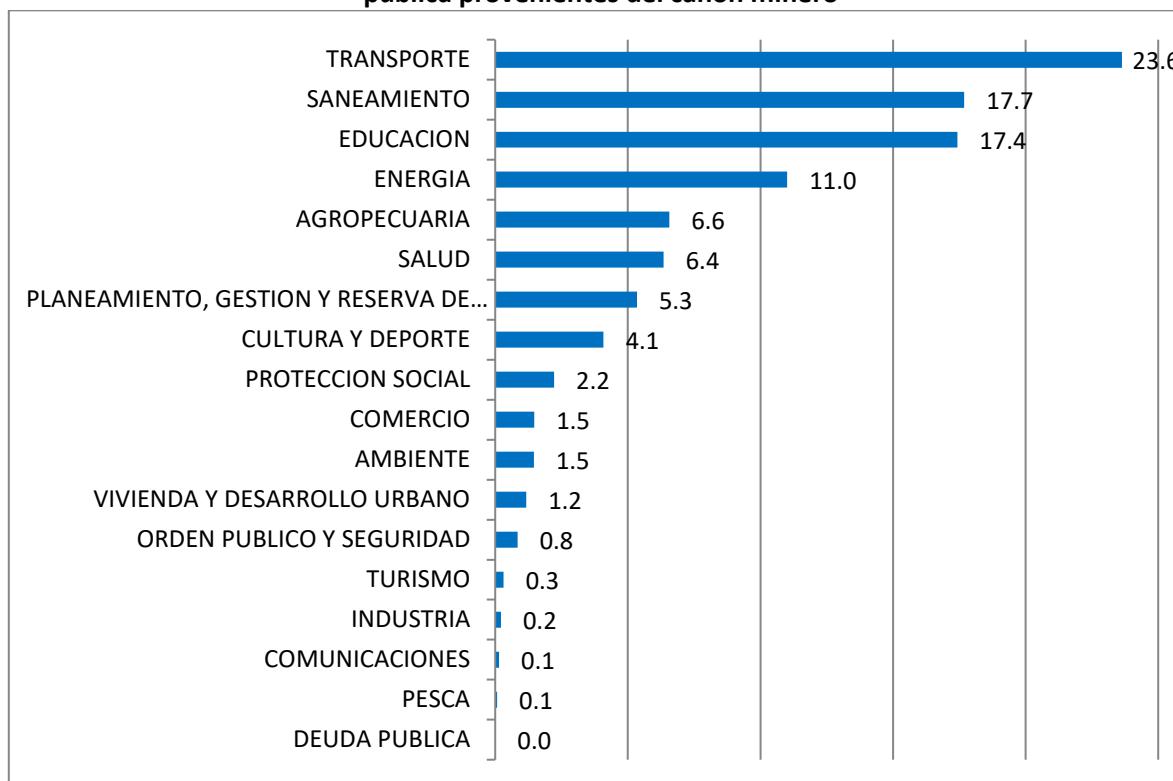
1. PIA: Presupuesto Institucional de Apertura.
2. PIM: Presupuesto Institucional Modificado.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Elaboración: Oscar Manuel Mendoza

El gráfico Nro. 5 expone la priorización realizada por los gobiernos nacional, regional y locales, en relación al uso de los recursos de canon minero disponibles para inversión, de donde se destaca transporte, saneamiento, educación, energía, agropecuario y salud como las funciones administrativas que concentraron el 82.7% de los recursos disponibles de esta fuente para inversión.

Gráfico Nro. 5
Participación porcentual de las funciones administrativas en los recursos disponibles para inversión pública provenientes del canon minero



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.
 Elaboración: Oscar Manuel Mendoza.

1.3 Diagnóstico de Variables Estratégicas

1.3.1. Identificación y evaluación de factores externos

El cuadro Nro. 1 muestra la identificación y evaluación de los factores externos resultante del análisis del taller participativo desarrollado el 7 de diciembre de 2017 con el equipo directivo y ejecutivo de CCQ, de donde se destaca que los factores más importantes son:

- Amenaza Nro. 2, relacionada con la paralización de los proyectos mineros en la región Cajamarca.
- Amenaza Nro. 3, que establece la condición de un parque obsoleto de equipos pesados disponibles en Cajamarca para ser contratados.
- Oportunidad Nro. 2, que involucra la existencia de un plan de reconstrucción luego de los embates del Fenómeno del Niño de principios de 2017, concentrado en la región norte del Perú.
- Oportunidad Nro. 8, basada en la política sostenida del cliente (Minera Yanacocha) de dar preferencia a contratación de empresas locales
- Amenaza Nro. 1, que identifica continuos cambios en las normas de seguridad y salud ocupacional por parte del Estado que tienen incidencia en sobrecostos para CCQ.
- Oportunidad Nro. 4, que identifica en el mercado local la existencia de personal calificado y con experiencia para contratar por CCQ
- La evaluación del entorno obtiene una puntuación de 2.76 de un máximo de 4, lo cual representa condiciones favorables para consolidar el desempeño estratégico de CCQ.

Cuadro Nro. 1
Consortio Combayo La Quinua SAC: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Nro.	Factor	Tipo	Peso	Calificación	Valor Ponderado
O01	Intensificación de la lucha contra la corrupción por parte del Estado	Oportunidad	6	1	0.06
O02	Plan de reconstrucción concentrado en la región norte del Perú	Oportunidad	9	3	0.27
O03	Mayor competencia de entidades bancarias permite acceder a líneas de crédito	Oportunidad	4	3	0.12
O04	En el mercado local existe personal calificado y con experiencia para contratar	Oportunidad	6	3	0.18
O05	Probable reducción del impuesto a la renta de tercera categoría	Oportunidad	2	1	0.02
O06	Tendencia a recuperación de los flujos económicos de la región	Oportunidad	8	2	0.16
O07	Disponibilidad de asesorías por parte de empresas especializadas	Oportunidad	3	3	0.09
O08	Política sostenida del cliente de dar preferencia a contratación de empresas locales	Oportunidad	6	4	0.24
A01	Continuos cambios en las normas de seguridad y salud ocupacional por parte del Estado	Amenaza	8	3	0.24
A02	Paralización de los proyectos mineros	Amenaza	10	4	0.40
A03	Parque obsoleto de equipos pesados a contratar	Amenaza	8	4	0.32
A04	Tendencia a la reducción de costos por parte del cliente	Amenaza	6	3	0.18
A05	Personal de la zona de influencia directa no es calificado	Amenaza	6	2	0.12
A06	Volatilidad del tipo de cambio	Amenaza	1	2	0.02
A07	Tendencia al alza en el costo de combustibles	Amenaza	1	2	0.02
A08	Necesidad de negociación anual con CAPECO	Amenaza	1	2	0.02
A09	Intensificación de la competencia en el mismo rubro de actividad económica	Amenaza	6	2	0.12
A10	Clima desfavorable en campo	Amenaza	4	2	0.08
A11	Política del cliente de zonificar las zonas de trabajo para empresas locales	Amenaza	5	2	0.10
TOTAL			100		2.76

Notas:

1. El peso ponderado de los factores deben sumar 100.
2. Escala de calificación de las oportunidades: 1= Indiferente, 2= Aceptable, 3= Bueno y 4= Excelente.
3. Escala de calificación de las amenazas: 1= Insignificante, 2= Aceptable, 3= Crítico y 4= Muy crítico.

Fuente: Primer Taller de Análisis Estratégico de CCQ – Diciembre 2017.

1.3.2. Identificación y evaluación de factores internos

El cuadro Nro. 2 muestra la identificación y evaluación de los factores internos resultante del análisis del taller participativo desarrollado en diciembre de 2017 con el equipo directivo y ejecutivo de CCQ, de donde se destaca que los factores más importantes son:

Cuadro Nro. 2
Consortio Combayo La Quinoa SAC: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Nro.	Factor	Tipo	Peso	Calificación	Valor Ponderado
F01	Buen clima laboral y trabajo en equipo	Fortaleza	7	3	0.21
F02	Buen mantenimiento de áreas	Fortaleza	4	2	0.08
F03	Adecuada distribución de funciones	Fortaleza	5	3	0.15
F04	Implementación de metodología de las 5 S casi concluida	Fortaleza	5	2	0.10
F05	Implementación de procesos casi concluida	Fortaleza	6	2	0.12
F06	Adecuado proceso de selección de personal	Fortaleza	9	2	0.18
F07	Cumplimiento de programa de capacitación para el personal	Fortaleza	9	4	0.36
F08	Se abrió una nueva unidad de negocio	Fortaleza	4	3	0.12
F09	Productividad del trabajo elevada	Fortaleza	6	2	0.12
F10	Excelente relación con el cliente	Fortaleza	9	4	0.36
F11	Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial	Fortaleza	4	4	0.16
F12	La empresa tiene como prioridad el desarrollo de	Fortaleza	4	3	0.12
F13	La empresa tiene como política el incremento de su	Fortaleza	4	2	0.08
D01	Problemas de liquidez financiera	Debilidad	5	2	0.10
D02	Baja contribución con el cuidado del medio ambiente	Debilidad	4	2	0.08
D03	Las ventas están concentradas en un único cliente	Debilidad	5	3	0.15
D04	Comunicación inadecuada entre el área operativa y recursos humanos	Debilidad	4	2	0.08
D05	Falta de recursos adecuados para un adecuado desempeño del área logística	Debilidad	6	2	0.12
TOTAL			100		2.69

Notas:

1. El peso ponderado de los factores deben sumar 100.
 2. Escala de calificación de las fortalezas: 1= Deficiente, 2= Regular, 3= Bueno y 4= Excelente.
 3. Escala de calificación de las debilidades: 1= Insignificante, 2= Aceptable, 3= Crítico y 4= Muy crítico.
- Fuente: Primer Taller de Análisis Estratégico de CCQ – Diciembre 2017.

- Fortaleza Nro. 10, que documenta una excelente relación con el cliente principal de CCQ.
- Fortaleza Nro. 7, relacionada con el cumplimiento del programa de capacitación para el personal.
- Fortaleza Nro. 1, que destaca el buen clima de trabajo y el trabajo en equipo del personal de CCQ.
- Fortaleza Nro. 6 que hace referencia al adecuado proceso de selección de personal.
- Debilidad Nro. 3, que destaca la concentración de las ventas en un solo cliente.
- Debilidad Nro. 1, que identifica problemas de liquidez financiera
- La evaluación del contexto interno obtiene una puntuación de 2.69 de un máximo de 4, lo cual representa condiciones internas favorables para consolidar el desempeño estratégico de CCQ.

1.3.3. Matriz FODA

El cuadro Nro. 3 muestra la matriz de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas, resultante de la priorización de los principales factores internos y externos con mayor puntuación en cada categoría, en base a la priorización propuesta por los grupos de trabajo de CCQ que participaron en el taller de planeamiento estratégico de diciembre de 2017.

Cuadro Nro. 3
Consortio Combayo La Quinua SAC: Matriz FODA

Priorización Interna		Priorización Externa	
Fortalezas		Oportunidades	
F10	Excelente relación con el cliente	O02	Plan de reconstrucción concentrado en la región norte del Perú
F07	Cumplimiento de programa de capacitación para el personal	O08	Política sostenida del cliente de dar preferencia a contratación de empresas locales
F01	Buen clima laboral y trabajo en equipo	O04	En el mercado local existe personal calificado y con experiencia para contratar
F06	Adecuado proceso de selección de personal	O06	Tendencia a recuperación de los flujos económicos de la región
		O03	Mayor competencia de entidades bancarias permite acceder a líneas de crédito
Debilidades		Amenazas	
D03	Las ventas están concentradas en un único cliente	A02	Paralización de los proyectos mineros
D01	Problemas de liquidez financiera	A03	Parque obsoleto de equipos pesados a contratar
		A01	Continuos cambios en las normas de seguridad y salud ocupacional por parte del Estado
		A04	Tendencia a la reducción de costos por parte del cliente
		A05	Personal de la zona de influencia directa no es calificado

Fuente: Primer Taller de Análisis Estratégico de CCQ – Diciembre 2017.

1.4 Construcción de Escenarios

1.4.1. Escenario Óptimo:

Consortio Combayo La Quinua, al año 2022:

- Se transformará en una empresa especializada en ingeniería, construcción y administración de contratos de construcción, atendiendo a las principales empresas de la industria minera cajamarquina y al sector público a través sus diferentes niveles (gobierno nacional, gobierno regional y gobiernos locales). Lo cual implica la ampliación de operaciones en diferentes ámbitos geográficos, partiendo de la propia región Cajamarca.
- La transformación a una empresa especializada se realiza a través de la gestión del conocimiento corporativo, el desarrollo de las competencias del personal administrativo y técnico, el incremento de la patrimonialización, la reinversión en flota propia y un sistema transparente de subcontratación y alquiler de flota.

1.4.2. Escenario Tendencial:

Cubrir la demanda en la región Cajamarca de ejecución de obras relacionadas a la construcción y servicios conexos, aumentando los niveles de atención al cliente principal (Minera Yanacocha) y abriendo oportunidades en otras empresas mineras y en el sector público.

2. Estrategias

2.1 Escenario apuesta.

Consortio Combayo La Quinua SAC se propone los siguientes retos para el año 2022:

- Transformarse en una empresa especializada en ingeniería, construcción y administración de proyectos de construcción.
- Consolidar su especialización a través de la certificación de un sistema integrado de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiental; que asegure la concertación de las decisiones empresariales, la patrimonialización y el crecimiento.
- Desarrollar su equipo de gestión para adquirir las competencias (conocimientos, destrezas prácticas y actitudes) necesarias para consolidar la especialización.

2.2 Visión

Ser una empresa reconocida y confiable en los rubros de ingeniería y construcción, para la atención a los sectores público y privado.

2.3 Misión

Consortio Combayo La Quinua basa su reconocimiento y confiabilidad en la permanente capacitación y gestión del conocimiento, la satisfacción de sus clientes, la generación de valor compartido y una buena comunicación empresarial.

2.4 Principios y Valores:

2.4.1. Principios

2.4.1.1 Calidad

Trabajamos para asegurar la calidad de los servicios que prestamos, cumpliendo los estándares exigidos por la regulación respecto al sector, así como en la disponibilidad de los servicios, orientado a la plena satisfacción de los clientes.

2.4.1.2 Proactivo

Nuestro personal brinda su capacidad, imaginación y creatividad, orientado a favor de la acción planificada y propositiva, buscando siempre el desarrollo humano.

2.4.1.3 Sostenibilidad

Velamos por la sostenibilidad ambiental y empresarial.

2.4.2. Valores

2.4.2.1. Valores Personales

- *Honestidad.*- Nuestras acciones son transparentes y confiables, enmarcados en la ética empresarial.
- *Creatividad.*- Producimos y adaptamos innovaciones en nuestros procesos de trabajo, orientados a brindar servicios de calidad.
- *Equidad.*- La empresa satisface las exigencias de los clientes, sin discriminación alguna, aplicando leyes, normas y reglamentos del sector.

2.4.2.2. Valores Organizacionales

- *Satisfacción al Cliente.*- Nuestras acciones están orientadas a satisfacer plenamente a nuestros clientes, siendo ellos el centro de atención.
- *Mejora Continua.*- Tendencia a mejorar siempre los procesos a fin de reducir costos y lograr una gestión eficiente.
- *Trabajo en equipo.*- Participamos en el desarrollo de potenciales y en la solución de problemas contribuyendo al éxito de la gestión.

2.5 Mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores y metas

2.5.1. Mapa estratégico

El gráfico Nro. 6 detalla el mapa estratégico de Consorcio Combayo La Quinoa SAC, bajo el enfoque de las cuatro perspectivas del enfoque estratégico:

- La perspectiva económica; que dada la estructura societaria de CCQ (sociedad anónima cerrada) y parafraseando a Milton Friedman diríamos “el negocio del negocio es el negocio”, la causa de ser de un negocio es ser rentable para sus inversionistas, en el caso actual, los gobiernos municipales y en la perspectiva futura, la incorporación de inversionistas de capital que acompañen el proceso de gestión.
- La perspectiva de cliente; implica que para tener éxito financiero es imperativo satisfacer al mercado, la primera causa – efecto en los objetivos, es un cliente satisfecho para propiciar un resultado financiero de éxito.
- La perspectiva de procesos internos; que contempla el desarrollo y optimización de procesos para satisfacer al cliente.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento; que abarca el desarrollo de capacidades y habilidades de la fuerza laboral, el conocimiento e información, la tecnología, la cultura y valores que posibilitan los procesos internos.

2.5.2. Objetivos estratégicos

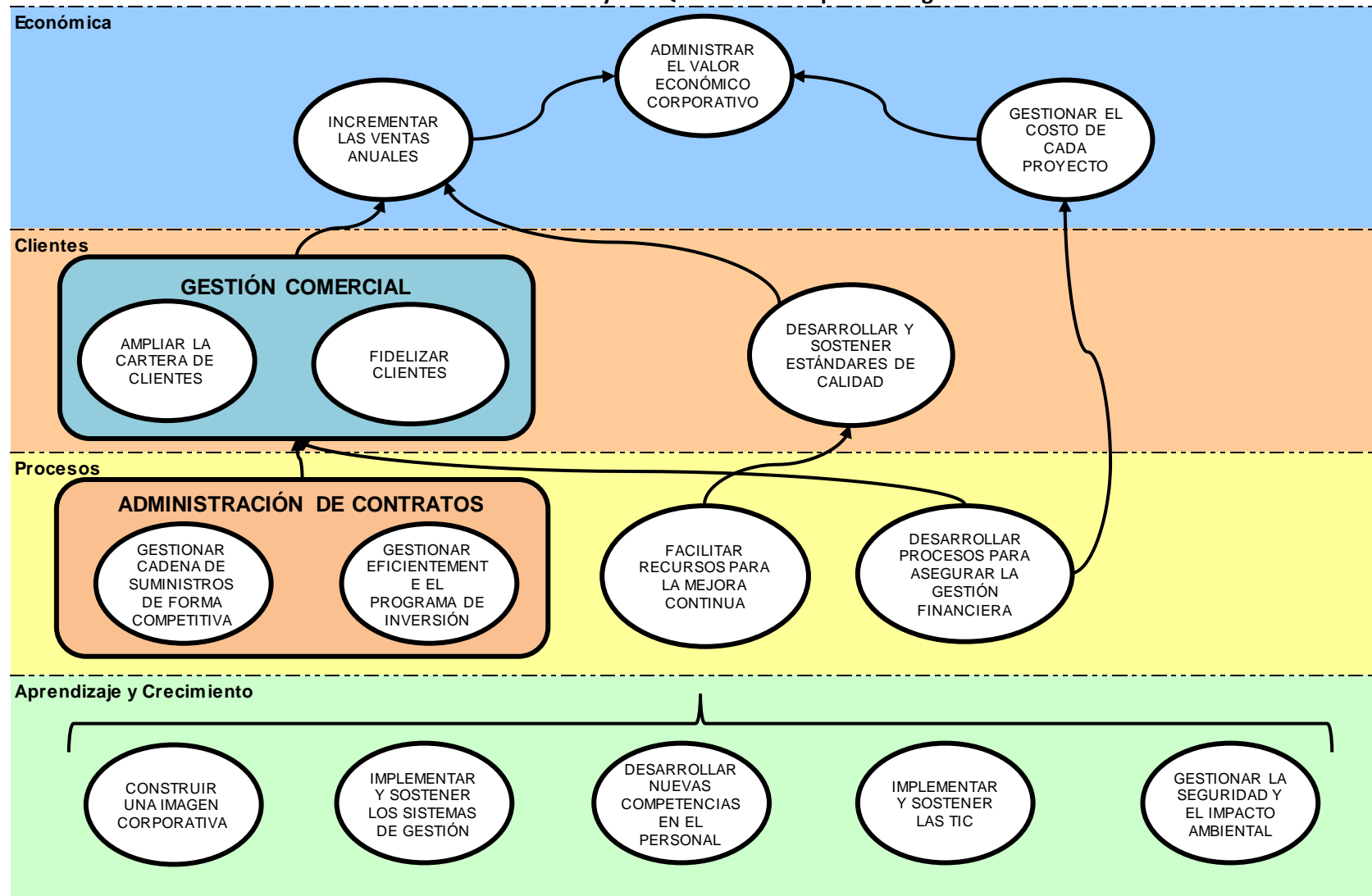
El cuadro Nro. 4 detalla la matriz de objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas de la gestión, se conceptualiza las variables que se pretende medir y el área de CCQ responsable de conseguir el resultado.

2.5.3. Indicadores y metas

El cuadro Nro. 5 detalla la ficha técnica de indicadores que se utilizarán para medir los objetivos estratégicos, se identifica la definición de cada indicador, su fórmula de medición, las fuentes de verificación, así como las áreas de la CCQ responsable de su control.

Por otro lado, el cuadro Nro. 6 determina las metas estratégicas para el horizonte 2018 al 2022, con el propósito de que constituya el insumo para elaborar el tablero de control estratégico para el seguimiento y monitoreo de estos indicadores.

Figura Nro. 8
Consortio Combayo La Quinua SAC: Mapa Estratégico



Cuadro Nro. 4
Consortio Combayo La Quinua SAC: Matriz de Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivo Lo que se va a medir	Definición del Objetivo El resultado esperado	Conceptualización de la Medición Definición de las Variables a Controlar	Responsable
1 - Económica	1.1.- Administrar el valor económico corporativo	Implica el sostenimiento de un margen EBITDA (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, más depreciación y amortización) que permita que CCQ sea atractiva a inversionistas institucionales y del mercado de capitales	1) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos más depreciación y amortización. 2) Ventas netas. 3) Estructura de costos operativos.	Administración
	1.2.- Incrementar las ventas anuales	Implica la ampliación de la cobertura de los servicios de CCQ a otras empresas de la industria minera; así como a organismos públicos del gobierno nacional, regional y/o locales	1) Tasa de crecimiento anual de las ventas	Gerencia General
	1.3.- Gestionar el costo de cada proyecto	Implica gestionar la producción de los servicios que brinda CCQ en niveles competitivos y con un enfoque económico	1) Utilidad operativa real sobre utilidad operativa proyectada por cada proyecto que ejecuta CCQ. 2) Gastos de personal. 3) Costo de los procesos.	Subgerencia Jefes de Proyectos
2 - Clientes	2.1.- Ampliar la cartera de clientes	Implica incrementar la cantidad de clientes corporativos y del sector público que atiende CCQ en cada año	1) Número de clientes privados y públicos.	Gerencia General
	2.2.- Fidelizar clientes	Implica incrementar el porcentaje de clientes satisfechos con los servicios prestados por CCQ	1) Grado de satisfacción de los clientes en base a una metodología estandarizada. 2) Porcentaje de cumplimiento de los programas de ejecución de proyectos	Subgerencia Jefes de Proyectos
	2.3.- Desarrollar y sostener estándares de calidad	Implica implementar y sostener un programa de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 y sus posteriores actualizaciones, el que se sostiene en el tiempo a través de su eficiencia	1) Aprobación de las auditorías de certificación y seguimiento anual	Gerencia General Administración

Perspectiva	Objetivo Lo que se va a medir	Definición del Objetivo El resultado esperado	Conceptualización de la Medición Definición de las Variables a Controlar	Responsable
3. Procesos	3.1.- Gestionar cadena de suministros de forma competitiva	Implica la gestión de un modelo de negocios que se basa en la subcontratación y abastecimiento oportuno para los servicios requeridos para que CCDQ preste adecuadamente sus servicios, con un enfoque de oportunidad e inter temporalidad.	1) Formulación de programas interanuales de adquisiciones. 2) Cumplimiento del plan anual de adquisición. 3) Optimización de los procesos de compra. 4) Optimización de los procesos de contratación. 5) Tiempo promedio de atención de requerimientos de áreas usuarias por tipo de proceso.	Administración Logística
	3.2.- Gestionar eficientemente el programa de inversión	Implica el incremento sostenido del valor que genera CCQ a través del proceso de identificación de proyectos, formulación de estudios, desarrollo de esquemas de financiamiento, construcción y puesta en operación de forma oportuna.	1) Cantidad de proyectos implementados.	Gerencia General Administración
	3.3.- Facilitar recursos para la mejora continua	Implica asegurar los recursos requeridos para implementar los proyectos de mejora a través de la presentación oportuna, una adecuada evaluación y el seguimiento de la implementación siguiendo criterios de eficiencia y/o beneficio costo.	1) Formulación de plan de mejoras por áreas y/o proyectos. 2) Cumplimiento del plan de mejoras por áreas y/o proyectos.	Administración Jefes de Proyectos
	3.4.- Desarrollar procesos para asegurar la gestión financiera	Implica administrar eficientemente el flujo de caja de CCQ. Así también, implica la atracción y complementación de recursos financieros orientados a la generación de valor.	1) Formulación del flujo de caja anual de CCQ. 2) Seguimiento a la ejecución del flujo de caja anual, minimizando las desviaciones.	Gerencia General Administración

Perspectiva	Objetivo Lo que se va a medir	Definición del Objetivo El resultado esperado	Conceptualización de la Medición Definición de las Variables a Controlar	Responsable
4. Aprendizaje y Crecimiento	4.1.- Construir una imagen corporativa	Implica implementar acciones sostenibles para posicionar la imagen de CCQ en sus grupos de interés, sustentado en estándares y posicionamiento.	1) Plan de acciones de posicionamiento y comunicación de CCQ. 2) Seguimiento al plan de acciones de posicionamiento y comunicación de CCQ.	Subgerencia Jefes de Proyectos Recursos Humanos
	4.2.- Implementar y sostener los sistemas de gestión	Se trata de implementar una estructura organizacional e interacción de procesos, que permita responder a los requerimientos de la demanda de CCQ	1) Diagnóstico de los sistemas de gestión de CCQ. 2) Formulación de plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ. 3) Seguimiento al plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ	Gerencia General Administración
	4.3.- Desarrollar nuevas competencias en el personal	Involucra la gestión eficiente del desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los colaboradores en los niveles técnico y de gestión.	1) Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo. 2) Porcentaje de personal que mejora competencias. 3) Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto.	Recursos Humanos
	4.4.- Implementar y sostener las tecnologías de información	Abarca la actualización tecnológica paulatina de los procesos e infraestructura de SEDACAJ con orientación a su modernización y gestión de la sostenibilidad del recurso.	1) Plan de identificación y mejora tecnológica a implementar. 2) Porcentaje de implementación del plan de identificación y mejora tecnológica.	Gerencia General Administración
	4.5.- Gestionar la seguridad, salud ocupacional y el ambiente	Implica desarrollar competencias en el personal para implementar administrar estándares de seguridad, salud ocupacional y ambiental.	1) Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo. 2) Porcentaje de personal que mejora competencias. 3) Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto.	Recursos Humanos

Cuadro Nro. 5
Consortio Combayo La Quinua SAC: Ficha de Indicadores Estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Definición del Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Verificación	Responsable
1 - Económica	1.1.- Administrar el valor económico corporativo	1.1.1. Utilidad operativa antes de intereses e impuestos más depreciación y amortización	Desde un enfoque de contabilidad gerencial, es la utilidad operativa antes de intereses, participaciones e impuestos, a la cual se agrega la depreciación y amortización	$EBITA = UtilOper + GasFinan + OtrosGas + Particip + Impuestos + Depreciacion + Amortizacion$	Estados de Resultados	Administración
		1.1.2. Ventas netas	Constituyen las ventas netas de descuentos, IGV y otras contribuciones de CCQ	$VN = Ventas Brutas - Descuentos - Ajustes - IGV$		
		1.1.3. Margen EBITDA	Es una aproximación al flujo de caja operativo ejecutado por CCQ que permite cubrir las actividades de inversión y de requerimientos de fondos para sostener su crecimiento	$MEBITDA = \frac{EBITDA}{Ventas Netas} * 100$		
	1.2.- Incrementar las ventas anuales	1.2.1. Tasa de crecimiento anual de las ventas	Tasa a la cual varían las ventas netas de descuentos, IGV y otras contribuciones de CCQ	$TVVA = \frac{Venta Neta_t - Venta Neta_{t-1}}{Venta Neta_{t-1}} * 100$	Estados de Resultados	Gerencia General
	1.3.- Gestionar el costo de cada proyecto	1.3.1. Eficiencia en la utilidad operativa por proyecto	Mide, en términos porcentuales, la eficiencia de la ejecución de los proyectos de CCQ, en términos de alcanzar las metas de utilidades presupuestadas para cada proyecto	$EUO = \frac{Util. Operativa Real}{Util. Operativa Presup} * 100$	Contabilidad Centro de Utilidades por Proyecto	Jefes de Proyectos Contabilidad
		1.3.2. Gastos de personal	Mide, en términos porcentuales, la eficiencia de la ejecución del gasto de personal de CCQ, en términos de alcanzar las metas presupuestadas	$EfGasPers = \frac{GasPersReal}{GasPersPresup} * 100$		

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Definición del Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Verificación	Responsable
2 - Clientes	2.1.- Ampliar la cartera de clientes	2.1.1. Número de nuevos clientes nuevos atendidos en un año, descontado de los clientes que se dejan de atender en el mismo año	Mide el incremento absoluto del número de nuevos clientes a los que CCQ ha facturado en un año, descontado de los clientes que dejó de facturar en ese mismo año	$NNNC = ClientNuevos - ClientesDesatend$	Libro de Ventas	Gerencia Contabilidad
	2.2.- Fidelizar clientes	2.2.1. Percepción de la imagen de CCQ	Medido por el indicador NPS (Net Promoter Score) estimado restando el porcentaje de detractores (puntuaciones de 0-6) del porcentaje de los promotores (puntuaciones de 9-10) a la pregunta "¿Con qué probabilidad recomendaría CCQ a un amigo o familiar u otra empresa?"	$NPS = Porcentaje\ de\ Promotores - Porcentaje\ de\ Detractores$	Encuesta anual de satisfacción	Gerencia General Subgerencia
	2.3.- Desarrollar y sostener estándares de calidad	2.3.1. Cantidad de auditorías anuales de certificación y/o seguimiento aprobadas	Mide la cantidad de auditorías anuales de certificación y/o seguimiento aprobadas por CCQ en un año, según su programación.	$CAA = Cantidad\ de\ Auditorías\ Anuales\ Aprob.$	Registros de la Gerencia Comercial	Gerencia General
		2.3.2. Porcentajes de Servicios No Conformes Levantados Oportunamente	Mide el porcentaje de servicios no conformes levantados oportunamente en cada proyecto, respecto al total de servicios no conformes emitidos de manera interna o externa.	$PSNCL = \frac{ServNoConfLevantados}{ServNoConfEmitidos} * 100$	Registro de Servicios No Conformes	Administración Jefes de Proyectos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Definición del Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Verificación	Responsable
3. Procesos	3.1.- Gestionar cadena de suministros de forma competitiva	3.1.1. Porcentaje de cumplimiento del plan anual de adquisiciones de CCQ	Mide el porcentaje de cumplimiento de las actividades de adquisiciones planeadas por CCQ.	$PCPAA = \frac{ActividadesRealizadas}{ActividadesPlaneadas} * 100$	Seguimiento al plan anual de adquisiciones	Administración Logística
		3.1.2. Tiempo de atención promedio de los requerimientos de compra	Mide el tiempo de atención promedio de los requerimientos de compra, por tipo de proceso.	$TAPRC = \frac{\sum TiempoDeAtencReqCompra}{\#ReqCompra}$	Registro de requerimientos de compra	Administración Logística
	3.2.- Gestionar eficientemente el programa de inversión	3.2.1. Cantidad de proyectos de diversificación implementados	Mide la cantidad de proyectos diversificación de clientes y/o mercados y/o productos que son implementados hasta el 2021.	<i>Cantidad de Proyectos Implementados</i>	Registro de proyectos que han sido puestos en operación	Gerencia de Ingeniería
	3.3.- Facilitar recursos para la mejora continua	3.3.1. Formulación de planes anuales de implementación de mejoras por áreas	Mide el planeamiento de CCQ, tomando en consideración el gasto operativo y el gasto de inversión con el propósito de mejorar la eficiencia	<i>Cantidad de Actualizaciones Anuales del Plan de Mejoras por Áreas</i>	Actas de Aprobación de Planes Anuales de Mejora por Áreas	Gerencia General
		3.3.2. Cumplimiento de los planes de mejora anual por áreas	Mide el porcentaje de cumplimiento del plan anual de mejoras de inicio, versus el ejecutado, por área	$PCPAM = \frac{Actividades Realizadas}{Actividades Planeadas} * 100$	Evidencias de los planes de acción de las áreas	Administración
	3.4.- Desarrollar procesos para asegurar la gestión financiera	3.4.1. Formulación del flujo de caja anual de CCQ.	Mide el planeamiento de CCQ, tomando en consideración las necesidades de fondos para operar anualmente y el planeamiento de los ingresos	<i>Cantidad de Actualizaciones Anuales del Flujo de Caja de CCQ</i>	Actas de aprobación del flujo de caja anual	Gerencia General Administración
		3.4.2. Seguimiento a la ejecución del flujo de caja anual, minimizando las desviaciones.	Mide el cumplimiento de las acciones de seguimiento al flujo de caja anual de CCQ orientadas a minimiza las desviaciones durante la ejecución del planeamiento financiero	$SFCA = \frac{ActividadesDeSegEjecutadas}{Total de Activid Program} * 100$	Actas de revisión mensual del flujo de caja anual Planes de acción de las acciones de seguimiento	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Definición del Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Verificación	Responsable
4. Aprendizaje y Crecimiento	4.1.- Construir una imagen corporativa	4.1.1. Formulación de planes anuales de acciones de construcción y posicionamiento de imagen corporativa	Mide el planeamiento de CCQ, tomando en consideración acciones para construir y posicionar la imagen corporativa en los grupos de interés	<i>Cantidad de Planes de Construcción y Posicionamiento de Imagen Aprobados</i>	Actas de Aprobación de Planes Anuales de Imagen Corporativa	Gerencia General
		4.1.2. Cumplimiento de los planes de construcción y posicionamiento de la imagen corporativa	Mide el porcentaje de cumplimiento del plan anual de construcción y posicionamiento de imagen corporativa	$PCPIC = \frac{Actividades Realizadas}{Actividades Planeadas} * 100$	Evidencias de los planes de acción sobre imagen corporativa	Gerencia General
	4.2.- Implementar y sostener los sistemas de gestión	4.2.1. Plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ	Documenta la formulación de un plan de implementación de sistemas de gestión por parte de CCQ hasta el 2021	<i>Resolucion de Aprobacion de Plan de Implement de Sist de Gestion de CCQ</i>	Actas de Directorio	Gerencia General
		4.2.2. Porcentaje de implementación del plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ	Mide el porcentaje de cumplimiento de las actividades de implementación de los sistemas de gestión de CCQ	$PCPSG = \frac{Actividad Implementadas}{Total Actividades} * 100$	Seguimiento al plan de sistemas de gestión	Gerencia General Administración
	4.3.- Desarrollar nuevas competencias en el personal	4.3.1. Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo	Mide el porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo, respecto del total de colaboradores que son programados	$PCPC = \frac{CantidadColaborPartic}{Total Colaborador Prog} * 100$	Registros de Recursos Humanos	Recursos Humanos
		4.3.2. Porcentaje de personal que mejora competencias	Mide el porcentaje de colaboradores que mejora sus competencias, respecto del total de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo	$PCMC = \frac{CantidadColaborQueMejora}{CantidadColaborPartic} * 100$	Registros de Recursos Humanos	Recursos Humanos
		4.3.3. Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto	Mide el porcentaje de cambio en la productividad del trabajo total de CCQ	$PTT = \frac{Valor Agregado Generado}{Número de Colaboradores}$	Estado de Resultados Registros de Recursos Humanos	Recursos Humanos
	4.4.- Implementar y sostener las tecnologías de información	4.4.1. Plan de identificación y mejora tecnológica a implementar	Documenta la formulación de un plan de mejora tecnológica a implementar por CCQ orientado a su modernización	<i>Resolucion de Aprobacion de Plan de Mejora Tecnologica de CCQ</i>	Actas de Directorio	Gerencia General
		4.4.2. Porcentaje de implementación del plan de identificación y mejora tecnológica	Mide el porcentaje de cumplimiento de las mejoras tecnológicas implementadas, respecto al conjunto de mejoras identificadas en el plan	$PCPMT = \frac{Mejoras Implementadas}{Total Mejoras} * 100$	Seguimiento al plan de mejoras tecnológicas	Gerencia General Administración

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Definición del Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Verificación	Responsable
4. Aprendizaje y Crecimiento	4.5.- Gestionar la seguridad, salud ocupacional y el ambiente	4.5.1. Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo en materia de SSOGA	Mide el porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo, respecto del total de colaboradores que son programados en temas de SSOGA	$PCPCSSOGA = \frac{CantColaborParticSSOGA}{Total Colabor Prog SSOGA} * 100$	Registros del área de SSOGA	SSOGA
		4.5.2. Porcentaje de personal que mejora competencias en materia de SSOGA	Mide el porcentaje de colaboradores que mejora sus competencias, respecto del total de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo en materia de SSOGA	$PCMCSOGA = \frac{CantidadColaborQueMejora}{CantidadColaborPartic} * 100$	Registros del área de SSOGA	SSOGA
		4.5.3. Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto en materia de SSOGA	Mide el porcentaje de cambio en la productividad del trabajo total de CCQ en materia de SSOGA	$PTT = \frac{Valor Agregado Generado}{Número de Colaboradores}$	Estado de Resultados Registros de Recursos Humanos	Recursos Humanos

Cuadro Nro. 6
Consortio Combayo La Quinua SAC: Matriz de Metas Estratégicas

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
1 - Perspectiva Económica					
1.1.1. Utilidad operativa antes de intereses e impuestos más depreciación y amortización	1,437,355	2,371,636	3,043,600	3,826,240	4,629,750
1.1.2. Ventas netas	14,373,554	15,810,909	17,392,000	19,131,200	21,044,320
1.1.3. Margen EBITDA	10.00%	15.00%	17.50%	20.00%	22.00%
1.2.1. Tasa de crecimiento anual de las ventas	5.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
1.3.1. Eficiencia en la utilidad operativa por proyecto	80.00%	85.00%	95.00%	100.00%	110.00%
1.3.2. Gastos de personal	80.00%	85.00%	95.00%	100.00%	110.00%

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
2 - Perspectiva de Clientes					
2.1.1. Número de nuevos clientes nuevos atendidos en un año, descontado de los clientes que se dejan de	1	2	3	4	5
2.2.1. Percepción de la imagen de CCQ	1	2	5	7	10
2.3.1. Cantidad de auditorías anuales de certificación y/o seguimiento aprobadas	1	2	3	3	3
2.3.2. Porcentajes de Servicios No Conformes Levantados Oportunamente	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
3 - Perspectiva de Procesos					
3.1.1. Porcentaje de cumplimiento del plan anual de adquisiciones de CCQ	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
3.1.2. Tiempo de atención promedio de los requerimientos de compra	7	7	5	5	3
3.2.1. Cantidad de proyectos de diversificación implementados	1	2	3	4	5
3.3.1. Formulación de planes anuales de implementación de mejoras por áreas	1	1	1	1	1
3.3.2. Cumplimiento de los planes de mejora anual por áreas	70%	80.00%	90%	95.00%	100%
3.4.1. Formulación del flujo de caja anual de CCQ.	1	1	1	1	1
3.4.2. Seguimiento a la ejecución del flujo de caja anual, minimizando las desviaciones.	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
4 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
4.1.1. Formulación de planes anuales de acciones de construcción y posicionamiento de imagen corporativa	1	1	1	1	1
4.1.2. Cumplimiento de los planes de construcción y posicionamiento de la imagen corporativa	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
4.2.1. Plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ	1	0	0	0	0
4.2.2. Porcentaje de implementación del plan de implementación de sistemas de gestión de CCQ	25%	50%	75%	100%	100%
4.3.1. Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo	15%	30%	45%	60%	60%
4.3.2 Porcentaje de personal que mejora competencias	50%	60%	70%	80%	80%
4.3.3. Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto	95,824	110,197	126,727	145,736	167,596
4.4.1. Plan de identificación y mejora tecnológica a implementar	1	0	0	0	0
4.4.2. Porcentaje de implementación del plan de identificación y mejora tecnológica	25%	50%	75%	100%	100%
4.5.1. Porcentaje de colaboradores que participan en el plan de capacitación y desarrollo en materia de SSOGA	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
4.5.2. Porcentaje de personal que mejora competencias en materia de SSOGA	50.00%	60.00%	70.00%	80.00%	80.00%
4.5.3. Grado de incidencia de la mejora de competencias en la productividad del área o la empresa en su conjunto en materia de SSOGA	95,824	110,197	126,727	145,736	167,596

2.6. Iniciativas Estratégicas

En el cuadro Nro. 7 se detalla la matriz de estrategias competitivas priorizadas por los participantes en los talleres de planeamiento estratégico, a través de las cuales se pretende la consecución de las metas y objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo en el cuadro Nro. 8 se detalla la matriz de lineamientos estratégicos, donde se describe las iniciativas que cada una de las áreas emprenderá para la alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Consorcio Combayo La Quinoa SAC.

Cuadro Nro. 7
Consorcio Combayo La Quinoa SAC: Matriz de Estrategias Competitivas

Combinación		Descripción de la Estrategia
Estrategias Tipo FO		
F10	O02	Documentar la excelente relación con nuestros clientes, como carta de presentación ante los organismos ejecutores del Plan de Reconstrucción
F07	O02	Preparar un equipo de trabajo a especializarse en contrataciones con el Estado y aprovechar las oportunidades del Plan de Reconstrucción
F01	O04	Sostener el buen clima laboral de la empresa para atraer al personal idóneo como colaboradores.
F07F01	O04	Sostener el buen clima laboral a través de un programa de capacitación para desarrollar equipos de trabajo y optimizar el uso de recursos para hacer frente a la tendencia del cliente para reducir costos.
Estrategias Tipo FA		
F07	A05	Implementar un programa de capacitación al personal del área de influencia donde operamos para mejorar sus competencias y calificación.
Estrategias Tipo DO		
D03	O02	Implementar un plan comercial orientado a reducir la concentración de las ventas en un solo cliente, a través del aprovechamiento de las oportunidades del Plan de Reconstrucción
D01	O03	Aprovechar las bajas tasas de interés que genera la competencia entre entidades financieras, para hacer frente a la falta de liquidez.
Estrategias Tipo DA		
D03	A02	Implementar un plan comercial orientado a diversificar la cartera de clientes, para hacer frente a la paralización de los proyectos mineros
Estrategias Heterodoxas		
F10	O03A03	Documentar la buena relación con nuestro cliente, para generar avales ante las entidades financieras para acceder a créditos (leasing), con el objeto de adquirir equipos nuevos.
F07D01		Implementar un programa de capacitación del personal para generar competencias de gestión del flujo de caja de la empresa para prevenir problemas de liquidez financiera.

Cuadro Nro. 8
Consortio Combayo La Quinua SAC: Matriz de Iniciativas Estratégicas

Nro.	¿Qué Hacer?	¿Cómo Hacerlo?	¿Quién?	¿Cuándo?
1	Documentación de la satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción Reconocimiento de la excelencia Evidencia del trabajo realizados mediante actas de conformidad Check list de cierre Generar un archivo del cierre y conformidad de cada proyecto Digitalizar las conformidades y cierres de cada proyecto	Administración Gerencia de Operaciones Jefaturas de Proyectos	A la presentación con nuevos clientes En concursos y licitaciones
2	Especialización del equipo técnico	Inscripción de colaboradores a capacitaciones para contratar con el Estado Buscar empresas especializadas en capacitación sobre contratación con el Estado Realizar cotizaciones Elección de empresa especializada Buscar información en oficina descentralizada del OSCE Solicitar al OSCE capacitaciones	Recursos Humanos	Primer trimestre del año 2018
3	Sostenimiento del buen clima laboral	Actividades de confraternidad Cumplimiento de las normas de la empresa Fomentar la motivación personal Estudios de clima laboral (implementación del <i>Net Promoting Score</i> laboral en la empresa) Fomentar los valores institucionales	Recursos Humanos lidera Todas las jefaturas de área y proyectos	Permanentemente Incluir las acciones en un programa anual de RR.HH.
4	Capacitación al personal para el desarrollo de competencias	Realización de alianzas estratégicas con empresas especializadas que realizan capacitación y desarrollo de competencias Identificación de las competencias a desarrollar por área Desarrollo de la línea de carrera laboral	Recursos Humanos	Permanentemente Incluir las acciones en un programa anual de RR.HH.
5	Capacitación al personal del área de influencia de nuevo ingreso	Inscripción a cursos de especialización Fomentar la culminación de estudios de educación básica (primaria y secundaria) Alianzas con programas del Estado Generación de una estrategia de sostenibilidad de RSE.	Recursos Humanos	Permanentemente Incluir las acciones en un programa anual de RR.HH.
6	Identificación de profesionales a elaborar el plan comercial	Acciones internas: Capacitación y provisión de recursos financieros Acciones externas: convocatorias Solicitar apoyo al Proyecto APLY para estas acciones	Gerencia General Administración Recursos Humanos	Enero - Febrero de 2018
7	Identificación de proyectos en el ámbito geográfico de la Reconstrucción	Recopilar información de fuentes externas Solicitar apoyo de la oficina descentralizada del OSCE Capacitar a personal en los instrumentos de búsqueda en el OSCE Realizar visitas	Gerencia General Gerencia de Operaciones	Enero - Marzo de 2018
8	Realización de trámites de inscripción en el OSCE	Cumplir el procedimiento para obtener inscripción al Registro Nacional de Proveedores	Gerencia General Administración	Enero de 2018

Nro.	¿Qué Hacer?	¿Cómo Hacerlo?	¿Quién?	¿Cuándo?
9	Participación en concursos para contratación con el Estado	Identificación de procesos de concurso con el Estado Participación en proceso de concurso con el Estado Formulación de un programa anual para la participación en concursos públicos	Gerencia General Administración Contabilidad	Permanentemente
10	Identificación de proveedores de servicios financieros más competitivos	Realización de contactos y visitas a entidades financieras Preparar información institucional de estrategia de crecimiento Mantener al día los estados financieros y el flujo de caja proyectado (trimestral) Presentar documentación sobre requisitos Análisis de las opciones más competitivas: tiempo, tasas, plazos	Gerencia General Administración Contabilidad	Inicia enero de 2018. Acciones permanentes, con frecuencia trimestral
11	Identificación de empresas relacionadas a los nuevos centros mineros de la región	Investigar en la página de minería del Ministerio de Energía y Minas Participación en los eventos de la Cámara de Comercio Búsqueda en directorios especializados: Por ejemplo CONFIEP y Sociedad Nacional de Minería, Petróleo e Hidrocarburos	Gerencia	Inicia enero de 2018.
12	Desarrollo de competencias financieras en personal especializado	Definir qué competencias se deben desarrollar Identificación de instituciones especializadas en capacitaciones en finanzas Solicitar cotizaciones sobre cursos de especialización Identificación del personal a quién se desarrollará las capacitación Inscripción y realización del curso	Gerencia General Administración Contabilidad	Abril del 2018