

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



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**JJM Servicios Generales SRL.**

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

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

**PRESENTADO POR:**

**Jánica Alva Duran**

**Rebeca Morocho Flores**

**Riley Guillermo Reto Morales**

**Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas**

**Surco, Diciembre 2013**

## Resumen Ejecutivo

Esta investigación tiene por finalidad realizar un planeamiento estratégico para la empresa JJM SRL a efectos de alcanzar el reconocimiento y liderazgo de la empresa a nivel nacional en el rubro de perforación y voladura. Este planeamiento se ha desarrollado de manera secuencial en base a las tres etapas que consta un proceso estratégico: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control.

Se inicia la etapa de formulación con una evaluación de los factores externos los cuales influyen en el logro del objetivo de la empresa, donde se resalta que el sector construcción en el Perú viene presentando un crecimiento constante lo cual representa excelentes oportunidades de desarrollo para JJM SRL. Asimismo, se presenta una evaluación interna de la empresa resultando en factores controlables que se pueden mejorar con estrategias internas. Se presentan los objetivos de largo plazo cuyo cumplimiento asegurarán que JJM SRL logre la visión establecida y para lo cual se plantean unas estrategias que serán finalmente las que se apliquen para el desarrollo del plan estratégico.

En la etapa de implementación se presentan los objetivos de corto plazo cuyo logro junto con las estrategias llevará a cumplir los objetivos de largo plazo, planteados en la etapa anterior. Además, se consideran los recursos asignados a los objetivos de corto plazo así como las políticas de cada estrategia. Por tanto, el éxito de la implementación depende del logro de los objetivos estratégicos planteados para JJM SRL.

En la última etapa del proceso estratégico, etapa de control, se utiliza como herramienta el Tablero de Control Integrado (BSC). Este modelo enmarca cada objetivo de corto plazo dentro de una de las cuatro perspectivas que este modelo propone y le asigna un indicador que permitirá monitorear su cumplimiento de manera permanente. Finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones y el Futuro de la empresa JJM SRL.

## Abstract

The purpose of this investigation is to establish the strategic planning for the company JJM SRL, so as to ensure the company's recognition and leadership nationwide in the drilling and blasting sector. This planning has been carried out sequentially, based on the three stages that make up a strategic process: (a) preparation; (b) implementation; and (c) evaluation and control.

The preparation stage begins with an evaluation of external factors that may influence the achievement of the company's objectives, noting that the construction sector in Peru has experienced constant growth in recent years, making for excellent development opportunities for JJM SRL. An internal evaluation of the company is also presented, resulting in controllable factors that may be improved via internal strategies. Long-term objectives are determined. The ability to meet these objectives will guarantee that JJM SRL achieves the vision established. For such purpose, strategies are set forth which will ultimately be those applied for the development of the strategic plan.

The implementation stage includes the presentation of short-term objectives. The achievement of these objectives, together with the strategies, is necessary in order to meet the long-term objectives established in the previous stage. The implementation stage also covers the resources allocated to the short-term objectives, as well as the policies on each strategy. As such, successful implementation depends on the achievement of the strategic objectives established for JJM SRL.

The last stage of the strategic process—the control stage—uses tools such as the balanced scorecard (BSC). This model frames each short-term objective within one of the four perspectives proposed therein and assigns it an indicator in order to monitor the compliance

therewith on a permanent basis. Finally, the Conclusions, Recommendations, and Future of JJM SRL are presented.



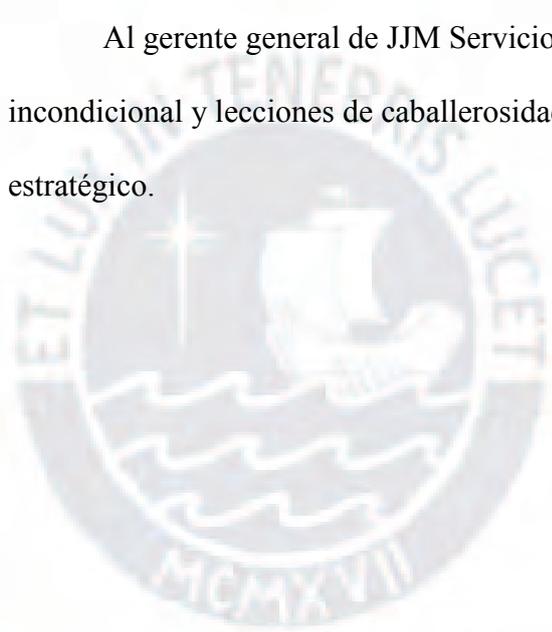
## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

Nuestro asesor Profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, por su permanente soporte y dedicación manifestados en el desarrollo de nuestro proyecto.

A nuestro Coordinador de Tesis Profesor Daniel Guevara Sánchez, por sus consejos y esfuerzo en sacar adelante nuestro proyecto de sustentación.

Al gerente general de JJM Servicios Generales SRL Miguel Zamora por su apoyo incondicional y lecciones de caballeridad durante todo el desarrollo de este plan estratégico.



## Dedicatorias

*A Dios. A Miguel, a nuestras hijas Thaiz y Thalia por su tiempo y paciencia. A mis padres y hermanos por su valioso apoyo.*

**Janica Alva**

*A Dios y a mi padre Alcides que están en el cielo, a mi madre Vicenta y hermanos Henry, Christian y Geraldo porque siempre creyeron en mi y me brindaron su apoyo incondicional*

**Rebeca Morocho**

*A Dios, a Karina, a nuestros hijos Nills y Jazmín y a mi madre Ruth Victoria*

**Rilley Reto**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas</b> .....	viii
<b>Lista de Figuras</b> .....	x
<b>El proceso Estratégico: Una visión general</b> .....	xiii
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa JJM SRL</b> .....	1
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b> .....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Visión .....	6
2.3. Misión .....	7
2.4. Valores .....	7
2.5. Código de Ética .....	7
2.6. Conclusiones .....	8
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	9
3.1. Análisis del Entorno PESTE .....	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	9
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	12
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	13
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	15
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	16
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	17
3.3. La Organización y sus Competidores .....	19
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores .....	19

3.3.2. Poder de negociación de los compradores .....	19
3.3.3. Amenaza de los sustitutos .....	20
3.3.4. Amenaza de los entrantes .....	21
3.3.5. Rivalidad de los competidores .....	21
3.4. La Organización y sus Referentes .....	22
3.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	23
3.5.1. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	23
3.5.2. Matriz del perfil referencial (MPR) .....	24
3.6. Conclusiones .....	25
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b> .....	<b>28</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	28
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	28
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	28
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	29
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	30
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	31
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	31
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	32
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	32
4.3 Conclusiones .....	33
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo</b> .....	<b>35</b>
5.1. Intereses de la Empresa JJM SRL .....	35
5.2. Matriz MIO de la Empresa JJM SRL .....	35
5.3. Objetivos de Largo Plazo .....	37
5.4. Conclusiones .....	37

<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b> .....	39
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	39
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	44
6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	47
6.4. Matriz Interna Externa (IE) .....	48
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	49
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (DE) .....	50
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) .....	51
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	54
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	54
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	57
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	57
6.12. Matriz de Posibilidades de los competidores .....	57
6.13. Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b> .....	63
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	63
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	65
7.2.1. Recursos financieros .....	66
7.2.2. Recursos físicos .....	66
7.2.3. Recursos humanos .....	66
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	67
7.4. Estructura de la Empresa JJM SRL .....	68
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	70
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	70
7.7. Gestión del Cambio .....	71

7.8 Conclusiones .....	76
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>78</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	78
8.1.1. Aprendizaje interno .....	78
8.1.2. Procesos .....	79
8.1.3. Clientes .....	79
8.1.4. Financiera .....	79
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balances Scorecard) .....	79
8.3. Conclusiones .....	81
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
9.1. Conclusiones Finales .....	82
9.2. Recomendaciones Finales .....	83
9.3. Futuro de la Empresa JJM SRL .....	84
<b>Referencias .....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice A .....</b>	<b>87</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Indicadores del Sector Construcción en Cajamarca</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Producto Bruto Interno Sectorial (PBI)</i> .....	13
Tabla 3.	<i>Índice Mensual de Empleo en Cajamarca</i> .....	15
Tabla 4.	<i>Índice de Consumo Interno de Cemento</i> .....	17
Tabla 5.	<i>Matriz EFE de la Empresa JJM SRL de Cajamarca</i> .....	18
Tabla 6.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	26
Tabla 7.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	27
Tabla 8.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	34
Tabla 9.	<i>Matriz del Interés Organizacional (MIO)</i> .....	36
Tabla 10.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> ....	42
Tabla 11.	<i>Factores que constituyen las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de JJM SRL</i> .....	46
Tabla 12.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	52
Tabla 13.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la empresa JJM SRL (CPE)</i> .....	53
Tabla 14.	<i>Matriz de Rumelt de la empresa JJM SRL (MR)</i> .....	55
Tabla 15.	<i>Matriz de Ética de la empresa JJM SRL (ME)</i> .....	56
Tabla 16.	<i>Cuadro de Estrategias Retenidas</i> .....	58
Tabla 17.	<i>Alineamiento de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i> .....	59

Tabla 18.	<i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i> .....	60
Tabla 19.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	68
Tabla 20.	<i>Tablero de Control Integrado (BSC)</i> .....	80



**Lista de Figuras**

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	ix
<i>Figura 1.</i>	Cadena Productiva del Sector Construcción .....	3
<i>Figura 2.</i>	Las cinco fuerzas competitivas de la empresa JJM SRL de Cajamarca .....	22
<i>Figura 3.</i>	Matriz PEYEA de la empresa JJM SRL de Cajamarca .....	47
<i>Figura 4.</i>	Variación del PBI por Sectores Económicos .....	48
<i>Figura 5.</i>	Matriz BCG para la empresa JJM SRL .....	49
<i>Figura 6.</i>	Matriz IE para la empresa JJM SRL .....	50
<i>Figura 7.</i>	Matriz GE para la empresa JJM SRL .....	51
<i>Figura 8.</i>	Estructura del Área de Operaciones para la empresa JJM SRL .....	69
<i>Figura 9.</i>	Modelo de Kotter de Gestión del Cambio .....	72

## El Proceso Estratégico: Una visión General

El proceso estratégico está compuesto de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización se pueda proyectar hacia el futuro y alcance la visión desarrollada. Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se desarrollan las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se aplicarán las estrategias desarrolladas y retenidas en la fase anterior, siendo esta etapa más complicada dado la rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en el, e iterativo, dado que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en esta tesis sigue el modelo elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

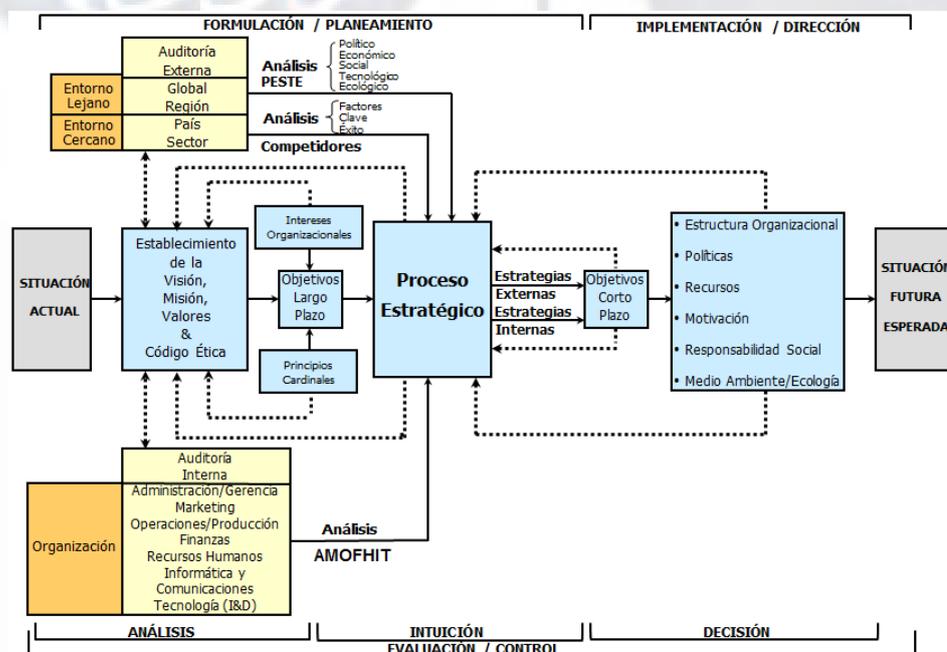


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya preferencia se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Empresa JJM SRL

### 1.1 Situación General

Según El Banco Mundial (2013), durante los últimos cinco años, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo. Sus logros incluyen: tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza y avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo. Desde principio de los noventa, el país se ha embarcado en una serie de reformas, de las cuales la consolidación fiscal, la apertura comercial, la flexibilidad cambiaria, la liberación financiera, la mayor atención a las señales del mercado y una política monetaria prudente, inclusive con una fuerte acumulación de reservas, han sido componentes clave.

El sector construcción a nivel nacional disminuyó 1.3% en setiembre debido principalmente a la reducción en el consumo interno de cemento (-1.2%), por un menor crecimiento de la autoconstrucción. Durante enero – setiembre el sector construcción acumuló una expansión de 10.5% (Resumen Informativo N°46-BCRP, 2013, p. xvi).

Según la Síntesis Económica de Cajamarca del BCRP (2013, p.7), la construcción en Cajamarca se contrajo -5.5% en términos interanuales, con lo cual cortó su senda expansiva que venía mostrando desde inicios de año. El retroceso se atribuye a la culminación de la construcción del reservorio Chailhuagón, vinculada al proyecto Conga (Yanacocha). Sin embargo, tanto el sector público como el privado, continuaron en la ejecución de sus diversos proyectos. En el primero, destaca la rehabilitación y mejoramiento de carreteras (Cajamarca-Celendín tramo I y tramo III, Cochabamba-Chota, Cajamarca-Baños del Inca), mejoramiento del ornato (pavimentación de calles, mejoramiento de plazuelas y parques). En el sector privado, sobresalen las obras civiles del centro comercial Real Plaza-Cajamarca, empresa Autonort, Senati, Sunarp, entre otras. En la Tabla 1 se muestra que pese a la caída del mes, la construcción acumuló, de enero a agosto, un crecimiento de 27.7%, que se refleja en las

mayores ventas de concreto (146.2%) y despachos locales de cemento (17.1%). Ver Tabla 1.

Tabla 1

*Principales Indicadores del Sector Construcción en Cajamarca.*

	AGOSTO			ENERO – AGOSTO		
	2012	2013	Var. %	2012	2013	Var. %
Despacho de Cemento (T.m.)	22,181	20,596	-7.1	118,914	139,215	17.1
Venta de Concreto (m3)	3,315	3,728	12.5	17,186	43,217	146.2
<b>Variación del sector 1/</b>			<b>-5.5</b>			<b>27.7</b>

Nota. Tomado de “Empresa Cementos Pacasmayo S.A.A” por BCRP, Síntesis Económica de Cajamarca: Agosto 2013, 2013, p.7

1/ Variación en términos reales.

Por ello los grandes inversionistas del sector, principalmente extranjeros, buscan a las grandes empresas locales que posean una capacidad operativa instalada considerable y con equipos de última tecnología que les permita cumplir en tiempos y calidad del servicio. La experiencia en obras de gran envergadura y personal altamente calificado son también factores destacables para el éxito del sector sin dejar de lado la gestión de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente principalmente en zonas rurales que son impactadas por los proyectos que se ejecutan en esos lugares.

En todo ese contexto de competencia, las empresas locales han comenzado a mejorar y tecnificar sus procesos productivos y sus estrategias de expansión, es así que las empresas del sector construcción tienen un peso relativo en la economía peruana.

Los tipos de construcciones que llevan a cabo dentro de esta industria son:

(a) Obras Mineras, (b) Obras viales, (c) Edificaciones Comerciales, (d) Edificaciones Residenciales, (e) Obras eléctricas y (f) otras obras de infraestructura, siendo las dos primeras las que mayor dinamismo tienen por los volúmenes de inversión que requieren. Estos tipos de obras requieren que las empresas que se dedican a ello tengan un nivel de servicio diversificado dado que la cadena productiva requiere de actividades con cierto nivel de especialización.



Figura 1. Cadena Productiva del Sector Construcción.

Tomado de la "Síntesis del Estudio Estratégico de Competitividad de las Cadenas Productivas de la Industria de la Construcción," por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, p. 7, 2004. Recuperado de [www.cmic.org/boletin/15ago04/Entrega%20Estudio%20\(Resumen\).ppt](http://www.cmic.org/boletin/15ago04/Entrega%20Estudio%20(Resumen).ppt)

JJM Servicios Generales SRL es una empresa cajamarquina fundada en 1999, inicialmente operada por tres socios, Juan Zelada, Jorge Collantes y Miguel Zamora, dedicada al sector construcción, con especialización en la actividad de perforación y voladura de rocas. En sus inicios se dedicó a la venta de agregados y pequeñas obras de pavimentación local. En esos años en Cajamarca la actividad minera estaba en su mayor crecimiento con Minera Yanacocha SRL, lo cual impulsó gran demanda en la industria predominantemente. Esto significó una oportunidad para que JJM SRL licite y gane obras en el rubro de voladura, teniendo como fortaleza la experiencia de Miguel en dicha actividad y ser una empresa conocida a nivel local. Actualmente JJM SRL es una empresa en crecimiento con un aumento del 10% anual en volumen ventas.

Sin embargo, estos factores no son suficientes para que JJM SRL logre un crecimiento sostenible en la región y en el país pues si bien es cierto que el sector construcción, donde opera, ha logrado niveles de crecimiento continuos y las perspectivas, según expertos, en los meses venideros son alentadores, la empresa aún no tiene los recursos financieros y operativos suficientes para lograr un crecimiento continuo. Actualmente posee una estructura organizativa pequeña con 60 empleados entre personal administrativo, supervisor y técnico que si bien es cierto tiene experiencia y ha adquirido un conocimiento importante del sector en los últimos 14 años no ha logrado alcanzar estándares internacionales (gestión de calidad, seguridad ocupacional y medio ambiente) y una capacidad operativa relevante que ayude a lograr un nivel competitivo considerable para ser el primer referente en lo que a perforación y voladura respecta.

## **1.2 Conclusiones**

Los principales inversionistas del sector construcción buscan trabajar con empresas que posean una estructura organizativa sólida y capacidad operativa instalada capaz de soportar proyectos grandes en cualquier zona del país.

La envergadura de las obras que realiza una empresa dedicada al rubro construcción abre nuevas oportunidades de desarrollo en las zonas donde opera.

El recurso humano calificado y su eficiente administración aseguran el éxito de las empresas en el desafío de nuevos retos.

La responsabilidad social en la actualidad juega un papel muy importante en el desarrollo sostenible de las actividades.

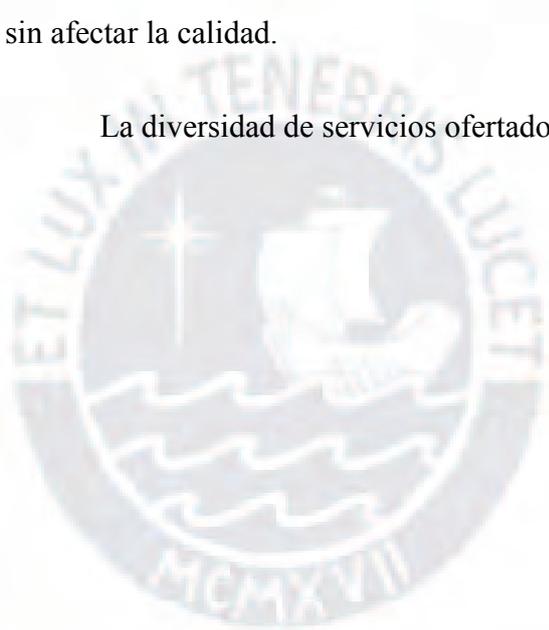
El uso de la tecnología disponible hoy por hoy es una herramienta indispensable para estar presente en el mercado.

Las relaciones sociales y comerciales, así como la administración eficiente del marketing con personas influyentes en el sector generan mayores oportunidades de negocios y crecimiento.

La buena capacidad financiera en las empresas aseguran el poder solventar nuevos proyectos y asegurar la continuidad de las operaciones.

El buen control de costos permite a las empresas realizar mejores ofertas a sus clientes sin afectar la calidad.

La diversidad de servicios ofertados permite realizar ofertas integrales.



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

La empresa JJM SRL ante el contexto de crecimiento del sector donde ofrece sus servicios, determinó la necesidad de plantear una visión, misión, valores y código de ética para la empresa los cuales direccionen los esfuerzos de su personal para lograr el objetivo común de impulsar su desarrollo y competitividad.

### **2.1 Antecedentes**

La empresa JJM SRL se creó hace 14 años iniciándose en proyectos privados de obras civiles para municipalidades provinciales dentro del departamento de Cajamarca para luego participar en proyectos de inversión minera en actividades de perforación y voladura.

En los años 2007 y 2008 algunas empresas mineras como Gold Fields La Cima S.A.A (proyecto Cerro Corona), iniciaron operaciones en la región, y se dedicaron a la producción de cobre y oro. JJM SRL en asociación con otras empresas pequeñas entraron a trabajar en estos proyectos pero finalmente JJM SRL terminó siendo contratada directamente por Gold Fields debido al cumplimiento en tiempos de los servicios pactados y el buen trabajo desarrollado.

En los años sucesivos la cartera de servicios de JJM SRL se amplió con este tipo de obras viales los cuales son tan rentables al igual que las obras mineras, aunque en estas últimas el retorno de la inversión y utilidades se obtienen en más años.

### **2.2 Visión**

Para el año 2024, la empresa JJM SRL será reconocida a nivel nacional como la primera empresa del rubro de Perforación y Voladura de roca, con una participación del mercado peruano importante, destacando su alto nivel de profesionalismo, cumplimiento de estándares de calidad certificadas a nivel nacional e internacional, permanente innovación, desarrollo de su personal y compromiso con el medio ambiente y los stakeholders, que logren el mayor beneficio económico para los agentes de la cadena productiva.

### **2.3 Misión**

Brindar soluciones integrales de Perforación y Voladura de roca en el sector construcción, especializada con tecnología de punta y recurso humano calificado para satisfacer las expectativas y cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes a nivel nacional, bajo estándares de cuidado del medio ambiente, seguridad laboral y utilización adecuada de los recursos, logrando un impacto positivo en las comunidades donde opera.

### **2.4 Valores**

- **Confianza:** La empresa realiza sus actividades buscando fortalecer los lazos comerciales basados en la credibilidad del profesionalismo de nuestros trabajadores.
- **Integridad:** Sobresale la honestidad y transparencia en el trabajo y el recurso humano que labore en la organización en cualquier momento que se brinde el servicio.
- **Calidad:** Estar presente en el desarrollo de las actividades dando el máximo esfuerzo por realizar trabajos con un valor agregado que es percibido positivamente por el cliente y que será el inicio de nuevas oportunidades de relaciones comerciales.
- **Compromiso:** Prima el alto grado de entrega de parte de nuestro personal por realizar nuestras actividades buscando el éxito económico mutuo.
- **Trabajo en equipo:** El apoyo mutuo y el buen clima laboral entre los colaboradores permite el desarrollo eficiente de nuestras actividades.
- **Responsabilidad social:** Se refiere al enfoque de todas nuestras actividades en la búsqueda del bien común de todos nuestros Stakeholders.

### **2.5 Código de Ética**

En el crecimiento y desarrollo de la empresa JJM SRL, se debe buscar la consolidación de una imagen a nivel nacional, la cual esté orientada a un alto nivel de servicio, con garantía de cumplimiento en tiempos, y con personal altamente capacitado para trabajar en cualquier proyecto de construcción de cualquier envergadura y cuya plataforma

está basada en sólidos valores morales, buena fe y confianza. En ese sentido el código de ética para el presente plan estratégico se enmarca en las siguientes acciones:

- Estricto cumplimiento de los compromisos asumidos con nuestros clientes y la sociedad.
- Continuo crecimiento profesional y personal de cada uno de nuestros colaboradores.
- Fomentar actividades que fortalezcan la unión familiar como herramienta de identificación con la empresa.
- Respeto por los derechos humanos de los colaboradores y rechazo ante cualquier tipo de maltrato.
- Cultivar un ambiente laboral basado en los valores de la empresa.
- Rechazar estrictamente cualquier intento de soborno o acto ilegal.
- Respeto por la diversidad cultural e ideológica en las comunidades donde se opere.
- El rechazo a prevalecer los beneficios personales sobre los beneficios de la organización.

## **2.6 Conclusiones**

Respecto a la empresa JJM SRL, se puede aseverar que ha llegado a un nivel de crecimiento de tal manera, que necesita tomar medidas que le permitan seguir creciendo y destacar a nivel nacional. Las iniciativas y gestión social de sus ejecutivos son importantes pero lograrán mayores resultados si logran posicionarse como líderes del rubro sin necesidad de recurrir a recomendaciones de terceros.

Actualmente JJM SRL compite únicamente en su región y está sujeto a la implementación de proyectos de infraestructura que licita el estado peruano y una pequeña participación del sector minero (Yanacocha), y que deberá aprovechar el potencial de ambos sectores para lograr las metas definidas.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo se lleva a cabo el análisis estratégico y competitivo de la empresa JJM SRL; en el se considera una serie de factores externos que influyen e inciden sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de esta organización, de la misma forma esta evaluación identifica los factores clave de éxito. Este análisis debe trascender la coyuntura actual y proyectarse a largo plazo, debido a que las condiciones del medio suelen transformarse en el transcurso del tiempo, identificando claramente que debido a su influencia y la falta de manejo por parte de los agentes que participan en el mismo, los obliga a ser más exigentes en la preparación de la empresa para enfrentar el futuro, si se busca crear un conglomerado capaz de impulsar el desarrollo y competitividad a nivel nacional. La evaluación externa se inicia con el análisis PESTE, el mismo que se detalla a continuación.

#### **3.1 Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación externa contiene información fundamental para el desarrollo del análisis en el plan estratégico, a través del estudio realizado a los diferentes factores del macro entorno se podrá determinar las oportunidades y amenazas que influyen en la organización, el perfil competitivo de los competidores, así como la identificación de los factores claves de éxito, en este caso de la empresa JJM SRL. Estos ámbitos de análisis incluyen el político, gubernamental y legal, económico y financiero; social, cultural y demográfico; tecnológico y científico; ecológico y ambiental.

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

Este análisis permite conocer las variables que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales opera el sector donde brinda sus servicios la empresa JJM SRL. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa ya que regulan el accionar y las actividades de dicho sector.

En la década de los 90, el Perú orientó su política económica hacia una economía de mercado, adoptando políticas macroeconómicas, monetarias y fiscales que ayudó a la recuperación del país. Históricamente el Perú viene registrando más de dos décadas de estabilidad económica lo cual le ha permitido atraer inversiones extranjeras mejorando sus índices de productividad y competitividad lo cual se refleja en los ranking internacionales.

A pesar de dicho crecimiento, los riesgos relacionados a conflictos sociales se han incrementado afectando la estabilidad política en la capital e incluso en todo el país.

Asimismo, durante los últimos años, el Perú ha firmado varios acuerdos comerciales con países de la región y con países de otros continentes permitiéndole incrementar su nivel de producción manufacturera, y extracción de minerales como componentes principales de dicha producción. Los acuerdos que mejor destacan son el APEC (Cooperación Económica Asia Pacífico), los TLC's (Tratado de Libre Comercio), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), CAN (Comunidad Andina de naciones) y MERCOSUR (Mercado Común del Sur).

Estos acuerdos le han permitido al Perú incrementar la oferta exportadora, sin embargo la principal actividad exportadora sigue siendo la actividad minera, específicamente de empresas situadas en el interior del país, en zonas donde abundan los recursos naturales y que ha sido motivo de muchas protestas que han amenazado la estabilidad política, causando incluso pérdidas humanas, así como cuantiosos daños materiales. La presencia del Estado en estas zonas del interior es escasa. No existe infraestructura adecuada que nos permita brindar facilidades de transporte, comunicación o gestión logística y que no permite a los proyectos de inversión pública, privada o conjunta (a través de asociaciones públicas y privadas) que se asientan en estos lugares, tener un impacto positivo en la calidad de vida de sus habitantes. Por otro lado, el Perú es un país fuertemente centralizado a pesar de que en el segundo gobierno de Alan García (2006-2011) se creó el esquema regional, sin embargo, en materia

de legalizaciones de tierras o explotación de recursos naturales aún se sigue una estructura centralizada que alienta este tipo de conflictos. El departamento de Cajamarca no es ajeno a este tipo de problemas. En el 2010 se originaron protestas por el inicio del proyecto CONGA de la empresa Yanacocha y que para el año 2013 tiene paralizado al mismo y no se avizora algún futuro prometedor.

Cajamarca tiene proyectos mineros en explotación por US \$6,000 MM. En el departamento de Cajamarca se han otorgado 2,385 concesiones mineras, sin embargo no existe aún actividad minera en todas ellas debido a que no se han otorgado los permisos ambientales entre otros requisitos que exige la ley (Ministerio de Energía y Minas, 2009). Esta tendencia seguirá para el año 2014 y el estado deberá aprovechar esta oportunidad si quiere lograr mayor dinamismo en el sector.

La minería moderna, contribuye y promueve el desarrollo sostenible de las regiones, en la medida que actúa con responsabilidad social y ambiental, como lo planteó el Ministerio de Energía y Minas, para que sea una inversión productiva y no especulativa. En el 2008 registró una producción de 1,844 millones de onzas finas de oro, participando del 12.5% de las exportaciones mineras y del 30% de las exportaciones de oro (Ministerio de Energía y Minas, 2009).

Las oportunidades identificadas para las fuerzas políticas, gubernamentales y legales están dadas por la mayor participación del Estado Peruano para potenciar el marco legal en lo que a minería respecta y acuerdos comerciales con países importantes que incentiven a grandes corporaciones a invertir en el sector construcción. Otra oportunidad es la falta de una plataforma adecuada para el transporte, comunicación o gestión logística que logren interconectar a las comunidades rurales principales y la eliminación de barreras para otorgar las certificaciones medio-ambientales que logren finalmente una mayor cantidad de proyectos que estén orientadas al beneficio no sólo empresarial sino social, se podrán aprovechar las

grandes oportunidades que ofrecen las actividades relacionadas al sector elevando la calidad de vida de las comunidades.

Con respecto a las amenazas detectadas, la poca capacidad del estado para conciliar los conflictos sociales sigue siendo una de las principales, que puede inclusive paralizar proyectos de gran envergadura.

Otra amenaza a destacar es la continua centralización de algunas decisiones en materia legal y política para solucionar algunos conflictos de intereses entre el estado y las poblaciones rurales.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, pues sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país.

En ese contexto, el país ha logrado una madurez económica que lo apunta como una economía emergente. El Perú, en materia económica, está calificado como un país solvente (The World Bank, 2013). Esta calificación está siendo reconocida por los mercados mundiales tales como bolsas, mercado de bonos, entre otros, llevando a una nueva forma de evaluación del riesgo país, colocando al Perú como un país seguro dado su bajo desbalance macroeconómico. Esta tendencia de calificación persistirá en el futuro con claras implicancias en los flujos de capital, costo del dinero y la confianza de los inversionistas. En conclusión, se puede deducir que el Perú es un país económicamente estable y con expectativas de crecimiento para el 2014.

Complementando lo anterior, un análisis del producto bruto interno, principal herramienta con la cual se puede medir el desempeño económico de un país, sustenta en el caso de Perú la tendencia del crecimiento sostenido de la economía, siendo el principal motor de esta tendencia el crecimiento interno de la demanda, pese a una ligera desaceleración de

los primeros meses del 2013. El PBI se presenta como un componente principal para la inversión privada.

En el sector construcción y minería, el PBI sectorial ha crecido consideradamente a partir del segundo trimestre del 2013. Ver Tabla 2.

Tabla 2

*Producto Bruto Interno Sectorial (PBI)*

	Estructura porcentual del PBI 2012	2013					
		Setiembre		III Trim.		Enero-Setiembre	
		Var. %	Contribución	Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
<i>Agropecuario</i>	7.3	1.7	0.1	0.0	0.0	1.7	0.1
<i>Pesca</i>	0.4	-7.1	0.0	-0.5	0.0	0.3	0.0
<i>Minería e hidrocarburos</i>	4.7	-2.1	-0.1	3.1	0.2	1.7	0.1
<i>Manufactura</i>	14.2	3.7	0.5	1.4	0.2	1.5	0.2
<i>Elect. y agua</i>	2.0	6.0	0.1	6.0	0.1	5.6	0.1
<i>Construcción</i>	7.0	-1.3	-0.1	5.8	0.4	10.5	0.7
<i>Comercio</i>	15.3	5.5	0.8	5.1	0.8	5.5	0.9
<i>Servicios</i>	39.2	6.6	2.6	5.9	2.3	6.1	2.2
<i>Impuestos</i>	9.9	4.3	0.4	2.7	0.3	3.9	0.4
<b>PBI GLOBAL</b>	100.0	4.4	4.4	4.4	4.4	4.9	4.9

Nota. Tomado de “Actividad Económica: Setiembre 2013”, *Notas de Estudio del BCRP: N° 71 – 27 de noviembre de 2013*, p. 1.

Así pues, una amenaza es la alta dependencia del sector con la economía del país. Sin embargo la oportunidad esta expresada en la capacidad de las grandes empresas por ejecutar proyectos en cualquier lugar del país, eso conlleva a que JJM SRL busque mejorar su potencial logístico para acompañar a estas empresas que contraten sus servicios.

Finalmente JJM debe aprovechar la continua estabilidad económica del país para maximizar su participación en los principales proyectos de construcción y minería para alcanzar los mayores beneficios mientras dure esta etapa de buen desempeño económico.

### **3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Los conflictos sociales son una evidencia del descontento de ciertos sectores de la población. En ese sentido y de acuerdo cifras que proporcionó la Defensoría del Pueblo

(2013, p. 5), la cantidad de conflictos sociales en Octubre del 2013 llegó a 173 conflictos activos y 47 conflictos latentes. Los conflictos socio ambientales ocupan el 65.9% (145 casos) del total de conflictos registrados en octubre (Defensoría del Pueblo, 2013, p. 11). Por lo tanto, es importante para el país, agendar y revisar los elementos de regulación vigentes para identificar las oportunidades de mejora.

Estas fuerzas están dadas por dirigentes locales que pueden tener algún cargo político, cultural o civil en las zonas donde opera el sector, que siguiendo intereses colectivos o personales, en algunos casos, buscan desestabilizar las operaciones de las empresas contratadas para los proyectos de construcción. Los grupos civiles orientados al cuidado del medio ambiente han logrado mayor protagonismo y últimamente logran atraer la atención de los medios de comunicación masivo que influyen muchas veces en las percepciones de las personas sobre alguna actividad de extracción o explotación de los recursos naturales.

Los últimos gobiernos no han sido capaces de sostener las buenas relaciones con estas fuerzas dando prioridad al uso de la fuerza para poder lograr sus objetivos generando como consecuencia la pérdida de vidas humanas como ocurrió en Bagua en el 2008, Conga (2010) y Espinar (2012).

El empleo en la ciudad de Cajamarca en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, disminuyó 16,3% en agosto y acumula, en los ocho primeros meses del año, una caída de 12,2%. El descenso se registra de manera continua desde octubre 2012 y se genera, principalmente, en las actividades extractiva y de servicios (Síntesis Económica de Cajamarca, p. 9, 2013). Ver Tabla 3.

La oportunidad para que el estado incentive proyectos en el sector, permitirá reducir la brecha negativa del índice mensual de empleo en Cajamarca así como también incrementar la capacidad de conciliación por parte del gobierno peruano para buscar intereses comunes en la ejecución de estos proyectos de inversión público-privados.

Tabla 3

*Índice Mensual de Empleo en Cajamarca\**

	AGOSTO			ENERO - AGOSTO		
	2012	2013	Var. %	2012	2013	Var. %
Extractiva**	100.5	75.2	32.0	111.7	79.6	28.7
Industria manufacturera	68.8	57.8	16.0	67.9	65.4	-3.7
Comercio Transp., almac., y común.	129.4	133.8	3.4	124.6	136.2	9.3
Servicios ***	110.0	100.9	-8.3	107.3	105.3	-1.9
<b>Total</b>	<b>112.6</b>	<b>94.3</b>	<b>16.3</b>	<b>109.2</b>	<b>95.8</b>	<b>12.2</b>

Nota. Tomado de “Síntesis Económica de Cajamarca: Agosto 2013”, por BCRP, 2013, p. 9.

\* Año base octubre 2010 = 100

\*\* Conformada por las subramas agricultura, pesca y minería.

\*\*\* Conformada por las subrama servicios prestados a empresas, restaurantes y hoteles, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo tecnológico en el Perú no ha sido sostenible; sin embargo, ha existido un interés del Estado por intentar impulsar la tecnología a través de distintas normas como las siguientes:

- Ley Marco de Ciencia y Tecnología (Ley 28303 de Julio, 2004) / SINACYT.
- Plan de Desarrollo de la SI en el Perú (RM 148-2005-PCM de marzo ,2005).
- Plan Nacional de Competitividad (DS 057-2005-PCM de Julio, 2005).
- Plan Nacional de CTU para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021 (PNCTI) (DS 001-2006-ED de enero, 2006).
- Programa de C y T Perú-BID (julio, 2006).

Por otro lado, en los últimos años, la evolución favorable de la construcción se reflejó en el comportamiento de algunos costes indirectos. Destacó el crecimiento de los materiales destinados al levantamiento de edificaciones, como los ladrillos y cemento, rubros que

empiezan a recuperar un mayor dinamismo en 2010, tras la desaceleración de la inversión al año previo. En línea con lo anterior y conforme se asiente la actividad constructora, se tendría una mayor dinámica de los materiales destinados a los acabados de inmuebles, como pintura, revestimientos, barnices y esmaltes convencionales. (Gutiérrez, A., Oliva, E., 2010).

En enero de 2013, el consumo interno de cemento, principal indicador del sector Construcción se incrementó en 18.64%, en comparación con enero de 2012. Con este resultado, se acumularon 14 meses de crecimiento continuo. Este resultado es explicado por el mayor dinamismo de la construcción de obras privadas, edificación de viviendas y centros comerciales. Cabe mencionar que nuevamente este indicador tiene un crecimiento de dos dígitos (INEI, 2013). Ver Tabla 4.

En todo ese contexto, en el Perú, el acceso a tecnología moderna está limitado a medianas y grandes empresas, quienes por su capacidad de inversión y disposición de mano de obra calificada pueden comprar tecnología que les permita elevar su competitividad.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En los últimos años viene creciendo una corriente ideológica por el cuidado del medio ambiente, cuya preocupación está apoyada por organismos internacionales y varios gobiernos del mundo. Así pues, el uso indiscriminado de recursos no renovables podría poner en peligro la subsistencia de las futuras generaciones. En ese sentido, el Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo en cuyos ecosistemas sobreviven especies únicas en su género, lo que lo convierte en una zona altamente vulnerable frente a los cambios climáticos.

En los últimos años, en el Perú, se han generado conflictos sociales causados principalmente por el daño medioambiental en el área de explotación de los recursos naturales y minerales, uso indiscriminado de agua en lagunas y ríos que antes fueron usadas exclusivamente por la población local en actividades ganaderas y agropecuarias. Por otro lado, la minería informal, concentrada últimamente en Madre de Dios, causa serios daños al

medio ambiente en varias zonas del país por el uso no controlado de mercurio y otros componentes químicos tóxicos.

Tabla 4

*Índice de Consumo Interno de Cemento*

Mes	2011	2012	2013	Var. % 2013 /2012
Ene.	257	290.1	344.2	18.64
Feb.	254.4	283.6	323.7	14.14
Mar.	269.6	311.5	320.8	2.98
Abr.	245	284.6	354.3	24.47
May.	261	302.1	339.9	12.5
Jun.	253.6	304.8	325.8	6.88
Jul.	266.1	327.8	364.2	11.11
Ago.	298.5	350.2		
Set.	300.6	346.4		
Oct.	310.5	363.3		
Nov.	307.5	359.4		
Dic.	319.1	332.9		
<b>Promedio</b>	<b>278.6</b>	<b>321.4</b>		

Nota. Tomado de "Avance Coyuntural de la Actividad Económica: Agosto 2013" por INEI, 2013, p. 3.  
Año base 1994 = 100

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

Después del análisis externo, la elaboración de la matriz EFE permitió identificar las oportunidades y amenazas que influyen en el sector construcción y minero y por ende a la empresa JJM SRL; este análisis resalta los aspectos que tienen mayor influencia y repercuten directamente en el sector, las que están mostradas en la Tabla 5.

El valor total de la matriz es de 1.91, lo que significa que la respuesta de la empresa JJM ante estos factores externos está por debajo del promedio, por lo que se debe aprovechar más las oportunidades tales como el crecimiento de las grandes empresas del sector para trabajar en conjunto, así como prepararse para potenciar la demanda por proyectos de infraestructura donde la empresa podría brindar sus servicios de manera simultánea.

Tabla 5

*Matriz EFE de la Empresa JJM SRL de Cajamarca*

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento económico acumulado del sector	0.05	2	0.1
2	Estabilidad macroeconómica.	0.05	2	0.1
3	Apertura comercial y económica.	0.07	3	0.21
4	Participación activa del Estado para legislar en el sector.	0.04	2	0.08
5	Alta demanda de obras de infraestructura en el país.	0.07	2	0.14
6	Participación del estado para alentar inversiones públicas en el sector.	0.07	2	0.14
7	Legislación que facilite la ejecución de obras de infraestructura.	0.07	2	0.14
8	Flexibilización para entrega de autorizaciones medio ambientales	0.03	1	0.03
9	Interés de Estado por mejorar su capacidad de gestión de conflictos sociales.	0.07	1	0.07
		<b>0.56</b>		<b>1.09</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Nuevos competidores ante mayor demanda del sector.	0.08	3	0.24
2	Fuerte estructura centralizada para toma de decisiones políticas o legales.	0.04	2	0.08
3	Incremento de conflictos sociales.	0.05	1	0.05
4	Poca capacidad conciliadora del estado frente a las comunidades.	0.07	1	0.07
5	Crisis económica mundial que puede afectar al Perú y directamente al sector.	0.09	3	0.27
6	Influencia negativa de los medios de comunicación masivos en conflictos sociales.	0.07	1	0.07
7	Incremento de agentes locales que podrían incentivar nuevos conflictos	0.04	1	0.04
		<b>0.44</b>		<b>0.82</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1.91</b>

*Nota.* 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

### **3.3 La Organización y sus Competidores**

De acuerdo con Michael Porter (2009), la naturaleza de la competitividad en una determinada industria puede estar compuesta por cinco fuerzas. Estas se detallan a continuación:

#### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la cadena de suministro del sector construcción donde opera la empresa JJM SRL, participan diferentes actores, desde las empresas, fabricantes y comercializadoras de materiales de construcción, hasta los clientes finales del sector público o privado.

Para desarrollar las actividades de perforación y voladura, que podríamos mencionar como un servicio de outsourcing, está supeditado al poder de negociación de sus proveedores, principalmente de la empresa Exsa S.A. quien es abastecedora de materiales explosivos, insumo primordial para los servicios de perforación y voladura. En el país no hay muchas empresas que pueden proveer este tipo de material por ello estos tienen un poder de negociación considerable.

Respecto a los proveedores de maquinarias, se puede acceder a un abanico de opciones tanto en el mercado local como el mercado internacional, no obstante, la inversión asociada es considerable dado que las máquinas, principalmente de perforación, están sujetas a un conjunto de accesorios y actividades recurrentes de mantenimiento que implican una inversión importante. A pesar de esta limitación, las facilidades que ofrecen muchas entidades financieras locales hacen que el acceso a maquinarias de cualquier precio faciliten la negociación con cualquier tipo de proveedor. En ese sentido no habría un poder de negociación asociado.

#### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores son las empresas que contratan a JJM SRL y que actualmente son empresas importantes a nivel nacional como Graña y Montero, Odebrecht, Minera

Yanacocha, entre otros y que tienen un gran poder de negociación, el cual muchas veces limita la posibilidad de tener una rentabilidad esperada.

JJM SRL actualmente no puede ofrecer sus servicios de manera simultánea a estas empresas pues no tiene una capacidad operativa suficiente para ello. Por lo tanto su poder de negociación es muy bajo ante cualquier tipo de empresa. Asimismo la mayoría de las empresas del sector son pequeñas y actúan de manera individual, y por lo que no ejercen ningún tipo de presión.

Sin embargo, los servicios de perforación y voladura requieren de una alta especialización y experiencia en la manipulación de materiales explosivos y uso de maquinaria de cierta complejidad en la realización de excavaciones a tajo abierto o cerrado. En efecto, el mercado es muy atractivo dado que poseer ese conocimiento y especialización le da un valor agregado al servicio y un potencial importante.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

Los servicios que actualmente existen y pueden sustituir a los de perforación y voladura son las que se proporcionan en obras de construcción de baja o mediana magnitud como la demolición y limpieza de escombros por parte de maquinarias especializadas para ello. En demolición se busca recuperar espacios, mediante la retirada parcial o integral de un edificio o estructura.

Según La empresa Demoliciones Voladuras y Contratas S.A (DEVOCONSA), los métodos de demolición son: (a) demolición con herramientas de mano, (b) demolición con martillo hidráulico sobre máquina, (c) demolición con cizalla hidráulica, (d) demolición con ariete de golpeo, (e) demolición mediante empuje o tracción, (f) demolición mediante fracturación, (g) demolición por corte y perforación, y (h) demolición por voladura controlada. Estos tipos de demolición son parte del grupo de servicios que pueden sustituir a los ofrecidos por JJM SRL y constituyen una amenaza alta, ya que han establecido topes a los

márgenes de ganancia, esto por la informalidad o porque son patrocinadas por las mismas corporaciones a través de sus propios departamento de perforación.

#### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Ante el crecimiento del sector, sobre todo de proyectos de inversión de carreteras donde la recuperación de inversión y las utilidades esperadas se obtienen en menos plazo que las inversiones mineras, algunas empresas especializadas de la cadena han empezado a incursionar en otras actividades dentro de ella y otras tienen intenciones de hacerla como la empresa Exsa S.A. pues esta tiene todo el conocimiento y la experiencia en el uso de materiales explosivos.

Por otro lado, las grandes empresas constructoras que aún no cuentan con áreas especializadas de perforación y voladuras podrían incursionar en este rubro con equipos similares al que tiene JJM SRL dado que tienen toda la capacidad financiera que les facilitaría aquello. Por lo tanto las barreras de entrada para la incursión al mercado son relativamente fáciles de superar.

#### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

La oferta de los servicios de perforación y voladura en el mercado local está dada por algunas empresas situadas en Lima y en algunas zonas del país donde se encuentran los principales proyectos de construcción como Cajamarca, Cusco, etc.

En Lima se concentran la mayor cantidad de empresas dedicadas a demoliciones aunque un gran porcentaje está orientado a limpiar construcciones civiles de poca envergadura. Los departamentos de perforación de algunas grandes corporaciones del sector también ofrecen estos servicios y muchas veces compiten contra JJM SRL en algunas licitaciones ganadas por el constructor.

Dentro de los principales competidores directos para JJM SRL se tiene a Carranza Ingenieros SAC de Cajamarca, Pevoex Contratistas SAC de Lima y Antria SAC también de

Lima. La competencia se enfoca principalmente en los precios de sus servicios y principalmente en las relaciones comerciales de los ejecutivos que pueden sostener con las grandes compañías de construcción, y que conlleva a tener una mínima cantidad de margen de ganancia. Ello repercute seguramente en la calidad del servicio o producto entregado.

Esta forma de competencia ha hecho que los servicios que ofrece JJM SRL sean ofertados con mínimos márgenes de ganancia e incluso al costo. La consecuencia de este accionar decanta en obstáculos para la innovación y desarrollo del sector. En la Figura 02, se presenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas del subsector para la región Cajamarca

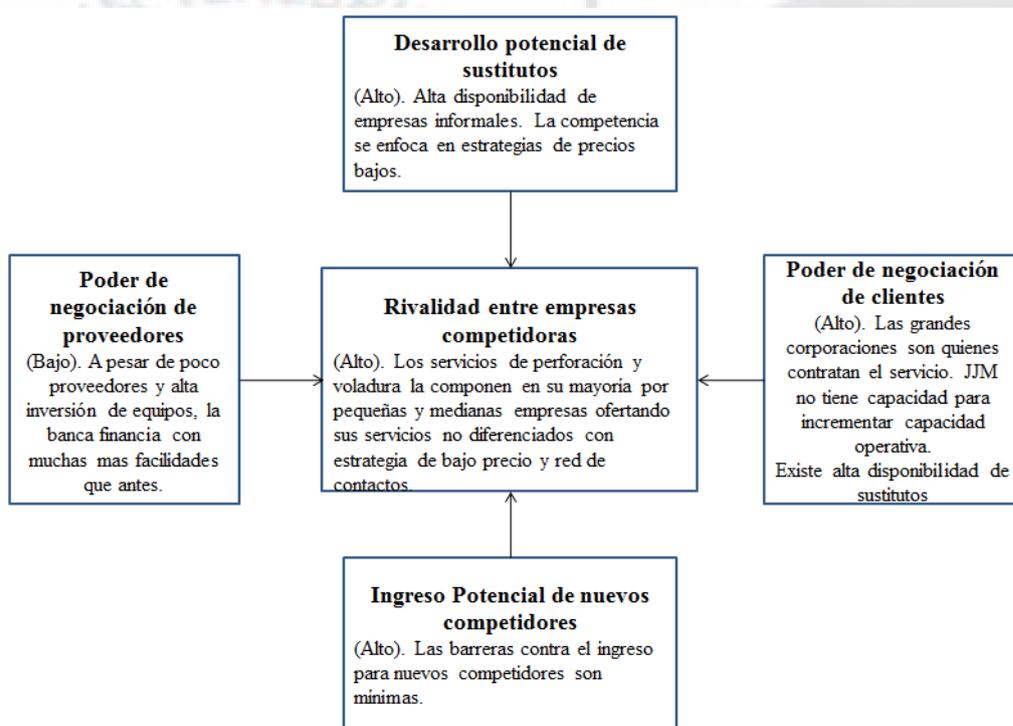


Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de la empresa JJM SRL de Cajamarca.

### 3.4 La Organización y sus Referentes

La empresa Odebrecht es el principal referente en lo que ha perforación se refiere dado que es una empresa líder mundial en el sector construcción pero principalmente por su departamento especializado en perforaciones y limpieza de obstáculos dado que tienen un servicio que resalta la precisión de los trabajos de excavación ante cualquier tipo de

obstáculos soportándose sobre tecnología de punta y máquinas modernas equipadas con software que permite tener una visión en 3D del perímetro de excavación. Operan con el máximo grado de eficiencia y productividad, con excelencia en seguridad, salud y medio ambiente.

Por el lado de la especialización de voladura, un referente importante es la empresa EXSA S.A, dedicada a la fabricación de explosivos y al servicio de voladura en diversas áreas geográficas, orientadas a actividades mineras de exploración, desarrollo, operación, explotación y beneficio minero en general. La tecnología utilizada en su fabricación propia, le otorga una ventaja competitiva en el sector. Esta empresa potencia sus sistemas de Gestión de Calidad y ocupacional así como el de medio ambiente en todos sus procesos para asegurar la satisfacción de sus clientes y el cuidado del medio ambiente.

Finalmente para elevar la productividad de la gestión ha implementado uno de los sistemas de gestión integrado líderes mundiales como SAP. En ese sentido ha logrado mantener una participación mayoritaria en el mercado de minería subterránea, debido a la calidad y garantía de abastecimiento de sus productos, así como el alto nivel de la asesoría técnica que otorga a sus clientes a través de la creación de su propio Centro Tecnológico de Voladura (CVTE).

### **3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)**

#### **3.5.1 Matriz del perfil competitivo (MPC)**

El presente análisis consiste en comparar la empresa JJM SRL con los principales competidores locales y regionales en lo que a perforación y voladura respecta. Es importante destacar que algunos competidores pueden ser los propios departamentos de perforación y voladura de algunas grandes constructoras que pueden reemplazar los servicios de JJM SRL al momento de ganar una licitación estatal o privada. Así pues la empresa Carranza Ingenieros SAC es una empresa local que brinda los mismos servicios de JJM SRL y tiene

equipos y maquinaria especializada aunque su personal técnico no tiene un alto grado de especialización, sin embargo ha ganado terreno en la zona incrementando su actividad operativa.

Por otro lado la empresa Pevoex Contratistas SAC de Lima es una empresa que destaca por su capacidad financiera, equipos de última generación y principalmente por la solidez de la red de contactos en el sector, fortaleza que ha sabido explotar al máximo para ser una de los referentes de la región central y sur del país. Es una de las empresas que presenta una cotización de sus servicios más altas del mercado.

Finalmente está la empresa Antria SAC que destaca por el nivel de seguridad de sus operaciones así como la eficiencia del mismo. Se preocupa bastante por llevar un control adecuado de las pérdidas haciendo énfasis en el cuidado del medio ambiente. Tal como se muestra en la tabla 6.

### **3.5.2 Matriz del perfil referencial (MPR)**

La empresa Odebrecht reconocida a nivel mundial, tiene como parte de su estructura un equipo que se encarga de las actividades de perforación y voladura, el cual está altamente capacitado para utilizar equipos de alta tecnología que ayudan sostener un nivel de precisión esperado. Es reconocida por tener un alto nivel de eficiencia y sus equipos de perforación tienen un panel instalado y que a través de un software muestra al operador el nivel actual de profundidad de la perforación y la distancia que le falta por terminar, incluyendo las alertas necesarias por si algún inconveniente sucede en el equipo. Su personal constantemente se capacita y está a la vanguardia de la nueva tecnología que ofrece el mercado en lo que a la especialidad de perforación se refiere.

En el caso de voladura la empresa Exsa es la que utiliza su propia tecnología y constantemente desarrolla actividades para la generación de nuevo conocimiento y que a su

vez es transferido a través de su centro de capacitación. Tal como se muestra en la tabla 7 que incluye la matriz referencial

### **3.6 Conclusiones**

El análisis competitivo de la empresa JJM SRL consistió en la observación de cuatro atributos, que son los siguientes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

La condición de los factores, tales como la política de precios competitivos, alta capacidad operativa, uso de equipos de última generación y certificación internacional del personal de JJM SRL se encuentran lejanas si aún se pretende constituir como una ventaja. La mano de obra del equipo técnico tiene cierta capacitación básica pero no ha actualizado sus conocimientos. La capacidad operativa está limitada por la cantidad de personal administrativo y técnico que actualmente no supera las 60 personas.

Respecto a las condiciones de la demanda, al ofrecer sus servicios a grandes empresas, no ha logrado tener una ventaja competitiva frente a ello dado que tiene mermada su capacidad negociadora pues depende de los proyectos de estas empresas, y no ha logrado adquirir cuotas de mercado importantes.

La diferenciación de su servicio está dada por el cumplimiento en tiempos y la calidad del trabajo sin embargo esto cambia cuando tienen que cumplir con más de dos proyectos a la vez dado que no tiene la cantidad de personal calificado para atender esta demanda en simultáneo.

El factor estrategia, estructura y rivalidad de las empresas competidoras tampoco brindan ventajas. Se identificaron pequeñas empresas que ofrecen el servicio con maquinaria antigua que no permiten un servicio de calidad.

Tabla 6

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA JJM SRL</b>										
		<b>JJM SRL</b>			<b>Carranza Ing. SAC</b>		<b>Pevoex SAC</b>		<b>Antria SAC</b>	
		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1.-	Capacidad financiera	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2.-	Equipos y Maquinaria de última tecnología	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3.-	Personal Calificado y Certificado	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48
4.-	Experiencia en el sector	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5.-	Red de contactos con principales agentes del sector	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16
6.-	Capacidad operativa	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
7.-	Calidad del servicio	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
8.-	Precios Competitivos	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
9.-	Seguridad Operativa	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
10.-	Control de Pérdidas	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
11.-	Cuidado del Medio Ambiente	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.42</b>		<b>2.14</b>		<b>3.14</b>		<b>2.76</b>

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

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

<b>MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL DE LA EMPRESA JJM SRL</b>								
		<b>JJM SRL</b>			<b>Odebrecht</b>		<b>Exsa</b>	
		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1.-	Capacidad financiera	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
2.-	Equipos y Maquinaria de última tecnología	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
3.-	Personal Calificado y Certificado	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4.-	Experiencia en el sector	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
5.-	Red de contactos con principales agentes del sector	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6.-	Capacidad operativa	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
7.-	Calidad del servicio	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
8.-	Precios Competitivos	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
9.-	Seguridad Operativa	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
10.-	Control de Pérdidas	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
11.-	Cuidado del Medio Ambiente	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.42</b>		<b>3.58</b>		<b>3.30</b>

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

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se analizará la situación de la empresa JJM SRL, utilizando para ello el análisis AMOFHIT. Las principales áreas funcionales identificadas a través de esta evaluación son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. El resultado de este análisis determinará si se han identificado las estrategias adecuadas y si han sido aplicadas eficientemente (D'Alessio, 2008, p. 166). Ver en Apéndice A: Entrevista con el Gerente General de JJM SRL

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la empresa JJM SRL está direccionada por los tres socios. Posee un gerente general quien lleva a cabo las tareas de gestión y cumplimiento de la misión. Se puede destacar el rol dinámico de la administración pues los socios reparten sus funciones para apoyar temas incluso administrativos como recursos humanos, comerciales y adquisición de tecnología. Sin embargo, carece de un modelo de gestión que conlleve a un crecimiento continuo y permita extender sus servicios a todo el país.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

La técnica de marketing usada actualmente por la empresa JJM SRL es la de marketing directo o de boca a boca por el cual sus servicios son conocidos por ser una empresa con experiencia en perforación y voladura y un buen servicio, generada en los últimos años y las relaciones que establecieron sus fundadores y que consecuentemente han servido para cerrar la mayoría de los contratos. Sin embargo, a corto plazo están viendo la manera de utilizar los medios electrónicos para reforzar su posicionamiento en la zona y en el

país mediante la implementación de una página web (actualización) acorde a las necesidades de los clientes que buscan más información de sus servicios.

Respecto a su estrategia de precios, no tiene una segmentación acorde al cliente o al tipo de proyecto, o incluso al lugar donde se realizará el servicio. El tema del precio se gestiona según las negociaciones que haga uno de los socios y en consulta con los otros socios, incluso hay algunos casos que los precios sólo cubrían los costos tratando de tener continuidad en los siguientes proyectos pendientes por cerrar.

JJM SRL es líder en la región y la mayoría de su participación de mercado está dada en el Norte del país. Se destaca por el cumplimiento de los tiempos y la calidad del servicio. Sin embargo, está pendiente ingresar a mercados del centro y sur donde la prosperidad de esos mercados podría considerarse como un destino de alto potencial.

El mercado está conformado por (a) pequeñas y medianas empresas como JJM SRL, (b) proveedores de material explosivo y de maquinarias, que en algunos casos brindan el servicio, y (c) los departamentos especializados de las grandes compañías constructoras y mineras quienes también brindan los servicios de perforación y voladura.

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

Las operaciones de la empresa JJM SRL son gestionadas por el gerente de operaciones quien tiene a su cargo al staff conformado por ingenieros y supervisores, así como los operadores conformados por los técnicos, conductores y obreros quienes podrían estar bajo el mando de una persona de otra empresa que podría ser la ganadora de la licitación de la obra quien también tiene su propio equipo. Esta coparticipación genera una ventaja para JJM SRL dado que sus servicios son directamente percibidos por el personal de la empresa que los contrató y ante un buen trabajo serán los primeros que darán su respaldo. Asimismo

las coordinaciones logísticas llevadas a cabo en cada proyecto están sincronizadas con los tiempos en todas las etapas que se llevan a cabo. Sin embargo, no tienen la suficiente capacidad operativa para brindar sus servicios de manera simultánea en dos proyectos de gran envergadura.

Respecto a la cadena de suministro está integrada por (a) los insumos, (b) la oferta, y (c) el mercado. JJM SRL se encuentra dentro de la oferta, específicamente como subcontratista. Dentro de los insumos se encuentran las empresas proveedoras de las grandes constructoras o empresas mineras. El mercado abarca el estado como principal cliente seguido de empresas privadas de vivienda y edificaciones no residenciales como centros comerciales, centros de esparcimiento, entre otros.

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

Actualmente la estructura financiera de JJM SRL está apalancada por el aporte de sus accionistas y algunos préstamos bancarios que son usados normalmente para adquisición de materiales explosivos y maquinaria de perforación. Una cantidad considerable de equipos de perforación están bajo la modalidad de arrendamiento financiero dado el alto costo de su adquisición, pues fueron importados desde Corea del Sur. Esto le ha permitido generar un ahorro en gastos por concepto de impuestos y depreciación.

A pesar de ello la empresa necesita una inyección de más capital si es que quiere cumplir con la visión y misión planteada en este documento dada la poca capacidad operativa y el radio de acción actual. Por el lado del cálculo de los costos operativos, es empírico, por lo que no contribuye como herramienta de gestión para una adecuada toma de decisiones financieras. Las formas de control de costos son manuales y al cierre de cada servicio realizado. Así se evalúan los resultados de cada jornada pasando varios días, lo que limita los

controles o ajustes que se pueden hacer con respecto al servicio ofrecido. El costo de los empleados es tomado en cuenta pero no se mide a nivel de horas sino de todo el proyecto en conjunto. Todo ello no cuenta las horas extras que podrían trabajar para acelerar los trabajos y cumplir con los tiempos.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La empresa JJM SRL tiene 60 personas que conforman, su plana directiva, su staff de ejecutivos y el personal operativo. La gestión de personas no necesariamente es significativa y dinámica pero se preocupan mucho de la capacitación que pueda tener su personal operativo dada la especialización de las actividades y el riesgo asociado al manipular materiales explosivos. Constantemente se busca fortalecer los conocimientos en el uso de nuevas herramientas y técnicas de perforación y detonación de obstáculos pero a pesar de ello no se tiene certificaciones internacionales de gestión de la calidad, seguridad laboral o del medio ambiente, componentes importantes que podrían reforzar su ventaja competitiva. Se suma además la práctica informal de reclutar personal generando costos adicionales por retrasos o malas contrataciones.

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

El uso de sistemas de información que apoye la toma de decisiones prácticamente no existe. La implementación de los servicios no está estandarizada y en algunos casos es empírica. No se cuenta con tecnología que permita el control y la supervisión de forma inmediata. De la misma forma, el estado de la demanda se pronostica en base a la intuición y experiencia de los accionistas. Los controles son casi manuales y supervisados al final de la jornada.

Los sistemas de información que son utilizados corresponden a un nivel de usuario de oficina mediante aplicaciones de Microsoft Word, Excel y Power Point y en cada proyecto se

hace un diseño básico del obstáculo a perforar con una vista en 3D mediante el software AutoCAD. En el trabajo de campo se utilizan equipos de radio para la comunicación entre el staff y el jefe del personal operativo para las coordinaciones y seguimiento del servicio.

Para las comunicaciones internas entre los ejecutivos se tiene implementado un servidor de correo con el dominio respectivo y las cuentas correspondientes pero se tienen la limitante de que sólo está operativo dentro de la red, es decir estando en las oficinas. Esto dificulta las comunicaciones por este medio si un personal se encuentra en el campo u otro lugar fuera de las oficinas. El uso de correos públicos masivos como Hotmail, Yahoo o Gmail podría ser una alternativa interesante para evitar este obstáculo.

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

Para los servicios de perforación, se adquirieron dos equipos importados de Corea del Sur mediante arrendamiento financiero, les permitió ahorrar significativamente en gastos de alquiler de equipos similares. Respecto a los materiales explosivos utilizadas está incluida la tecnología propia del fabricante que en este caso es la empresa EXSA que está a la vanguardia en lo que a tecnología de explosivos se refiere.

La casi nula gestión del conocimiento imposibilita la capacidad de retener y expandir el conocimiento que poseen sus mejores técnicos. Cuando se retiran de la empresa por algún motivo, el conocimiento y experiencia de la persona se va con ellos.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI para la empresa JJM SRL de Cajamarca se construyó con 17 factores determinantes de éxito, siete de fortalezas y diez de debilidades. El valor final ponderado obtenido para la matriz fue de 2.38. Al encontrarse por debajo de 2.5 la matriz nos indica que la empresa es internamente débil, sin embargo, las fortalezas y debilidades al ser internas, son

factores controlables, las cuales pueden ser manejadas a través de estrategias internas. Ver tabla 8.

### **4.3 Conclusiones**

El mercado de los servicios de perforación y voladura está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas especializadas en esos servicios y que están distribuidas en todo el país y cuya concentración se da en lugares donde la actividad minera y de construcción es constante.

La empresa recibe apoyo financiero principalmente por sus accionistas y una parte por algunos préstamos que obtuvo de algunas entidades financieras. La gestión de sus accionistas, para establecer relaciones de confianza con los ejecutivos de grandes empresas de la zona, les ha permitido generar una estructura de trabajo en conjunto que se ha afianzado a lo largo de los 14 años de existencia de JJM SRL. Sin embargo, esta dependencia relacional hace que la empresa no pueda estar posicionada por sí misma y ello resulta un riesgo si se quiere expandir las operaciones a otros mercados no explorados.

La capacitación de la mano de obra y el asesoramiento brindado en la administración del negocio no han sido significativos. Las pocas capacitaciones brindadas al personal técnico disminuyeron la brecha en conocimiento pero no significó una ventaja frente a otros competidores. La certificación internacional ayudaría en ello. La administración del negocio se realiza en forma intuitiva sin alguna técnica de mercadeo que impulsen los servicios que ofrecen, sin embargo, dichos servicios ofrecen cierta diferenciación en tiempos y calidad.

La falta de una estrategia de precios ha dificultado generar mayores márgenes de ganancia a pesar de la continuidad de los servicios ofrecidos en los últimos años, asimismo, la ausencia de una estructura de costos que lo soporte hace inviable la sostenibilidad financiera a mediano plazo.

Tabla 8

## Matriz EFI de la Empresa JJM SRL de Cajamarca

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Preocupación y participación activa de los socios en la gestión.	0.07	3	0.21
2	Habilidades de sus ejecutivos para generar relaciones con potenciales clientes.	0.08	3	0.24
3	Cumple con los tiempos	0.08	4	0.32
4	Realiza un buen trabajo	0.07	4	0.28
5	Experiencia del servicio	0.08	4	0.32
6	Se adecua bien con equipos de empresas constructoras y mineras	0.08	3	0.24
7	Acceso a instrumentos financieros	0.08	3	0.24
		<b>0.54</b>		<b>1.85</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de un modelo de gestión que facilite crecimiento de la empresa	0.05	1	0.05
2	Falta de estrategias de precios el cual le resta márgenes.	0.06	1	0.06
3	Falta de un sistema de costos estandarizados de los servicios ofrecidos	0.04	1	0.04
4	Poca capacidad operativa	0.03	2	0.06
5	Control de costos manuales y empírica	0.05	1	0.05
6	Capacitación limitada a sólo el personal operativo y no intenso	0.04	2	0.08
7	Ausencia de certificaciones internacionales	0.06	1	0.06
8	Reclutamiento de personal informal	0.03	1	0.03
9	Ausencia de sistema de soporte a la toma de decisiones	0.04	1	0.04
10	Ausencia de un modelo de gestión del conocimiento	0.06	1	0.06
		<b>0.46</b>		<b>0.53</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.38</b>

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

## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Empresa JJM SRL

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de interés organizacionales (D'Alessio, 2008, p. 218).

En ese sentido, los intereses de la empresa JJM SRL son:

- Mayor participación del mercado dentro del país.
- Incremento de la capacidad operativa.
- Aumento del capital de inversión.
- Destacar la confiabilidad y calidad de los servicios ofrecidos.
- Elevar el nivel de capacitación del staff y personal operativo.
- Contribuir al cuidado del medio ambiente.
- Fortalecer la logística de la empresa.
- Implementación de tecnología en los procesos de gestión administrativa y en los proyectos.

### 5.2 Matriz MIO de la Empresa JJM SRL

La matriz MIO analiza los intereses de la empresa JJM SRL con el fin de poder plantear objetivos de largo plazo que luego permitan alcanzar la visión propuesta.

Se observa en la Matriz de Intereses Organizacional que la mayor participación de mercado e incremento de capacidad operativa es vital para las empresas (a) Exsa, (b) Carranza Ing., (c) Pevoex, y (d) Antria, dada la alta demanda generada por las licitaciones públicas o las grandes obras de infraestructura. Ver tabla 9.

Tabla 9

*Matriz de Intereses de la Organización.*

Interés Organizacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Mayor participación del mercado nacional	(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria		(o)Dptos. Especializados de empresas del sector
2. Incremento de capacidad operativa	(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria	(c)Empresas del sector construcción	(o)Dptos. Especializados de empresas del sector
3. Aumento de capital de inversión		(c)Empresas del sector construcción	(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria
4. Destacar la confiabilidad y calidad de los servicios ofrecidos.	(o)Dptos. Especializados de empresas del sector	(c)Empresas del sector construcción	(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria
5. Elevar el nivel de capacitación del staff y personal operativo.		(c)Empresas del sector construcción (c)Exsa (c)Carranza Ing. (c)Pevoex (c)Antria (c)Empresas del sector construcción	(o)Dptos. Especializados de empresas del sector
6. Contribuir al cuidado del medio ambiente		(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria	(o)Dptos. Especializados de empresas del sector
7. Fortalecer la logística de la empresa			
8. Implementación de tecnología en los procesos de gestión administrativa y en los proyectos		(o)Exsa (o)Carranza Ing. (o)Pevoex (o)Antria	(o)Dptos. Especializados de empresas del sector

*Nota.* (o) = opuestos, (c) = comunes.

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo definidos en este plan representan los resultados que la organización espera alcanzar una vez implementada las estrategias propuestas, las cuales conducen hacia la visión propuesta. En ese sentido, para estos objetivos y sus estrategias, el horizonte de tiempo planteado debe estar acorde con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida (D'Alessio, 2008, p. 219). Para lograr la visión propuesta en el presente plan estratégico, se dispone de los siguientes objetivos de largo plazo que se deben alcanzar.

Para la obtención de los objetivos de largo plazo de la empresa JJM SRL, se ha planteado un horizonte de 10 años; por tanto, el largo plazo, para este caso, se entiende como el año 2024. A continuación se presentan los objetivos a largo plazo en orden de importancia:

- OLP1 (Participación de Mercado): Incrementar el nivel de ventas de la empresa JJM en un 20% anual, hasta el año 2024.
- OLP 2 (Posición competitiva): Ser líderes en calidad y confiabilidad dentro de 5 años.
- OLP 3 (Ganancias): Aumentar la rentabilidad operativa de JJM en un ritmo de 15% anual, hasta el año 2024.
- OLP 4 (Crecimiento de Activos): Aumentar la capacidad instalada de JJM con equipos de tecnología de punta en un 20%, hasta el año 2024.
- OLP 5 (Beneficio): Aumentar el capital de inversión de JJM en un 15% anual, hasta el año 2024.
- OLP 6 (Diversificar): Ofrecer dos nuevos tipos de servicios que ofrece JJM relacionados con el rubro de perforación y voladura, hasta el año 2024.

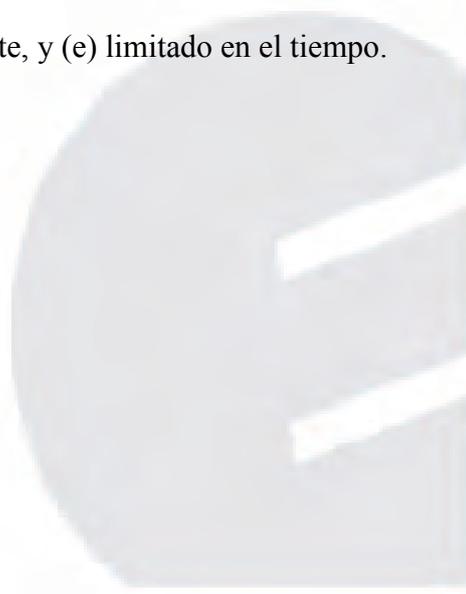
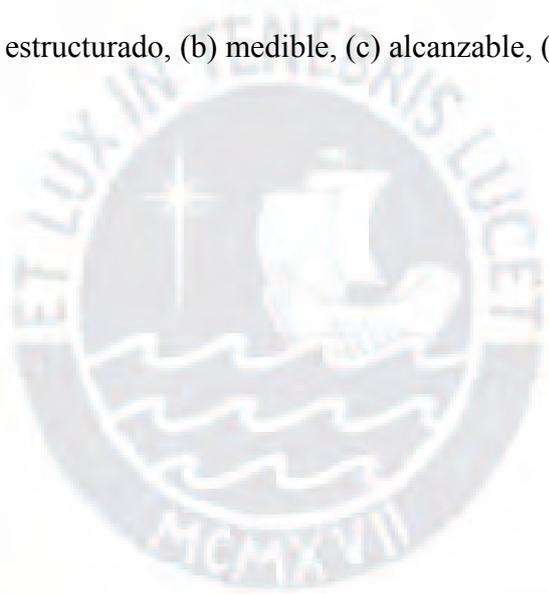
### 5.4 Conclusiones

En el presente capítulo se han dado a conocer los ocho principales intereses de la empresa que han dado pie a la formulación de los dos objetivos estratégicos a cumplir en el

largo plazo, y deberán ser alcanzados a través de estrategias bien diseñadas y deberán estar orientadas al cumplimiento de la visión, logrando el éxito esperado.

A partir de este capítulo se da inicio al planeamiento estratégico, cuya definición de los objetivos de largo plazo hace que se diseñen estrategias para que una vez implementadas se lleve el control de su ejecución. Es inherente la coherencia que debe existir entre la visión y misión con el resto de los componentes para no perder el enfoque del plan.

Los objetivos a largo plazo cumplen con los 05 criterios básicos de ser: (a) estructurado, (b) medible, (c) alcanzable, (d) relevante, y (e) limitado en el tiempo.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

D'Alessio (2008, p. 264) indicó que las etapas de la formulación estratégica son: (a) de entrada o insumos, (b) etapa de emparejamiento o proceso, y (c) de salida o productos. La etapa de entrada o insumos proporciona los insumos para las siguientes dos etapas 2 y 3 cuyo resultado es: (a) la matriz de evaluación de factores externos, (b) la matriz de perfil competitivo, (c) la matriz de evaluación de los factores internos, y (d) la matriz de intereses organizacionales.

La segunda etapa que se denomina etapa del emparejamiento o del proceso estratégico se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para esta generación se utilizan como herramientas las cinco matrices: (a) matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); (b) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (BCG); (d) matriz interna-externa (IE); y (e) matriz de la gran estrategia (GE) (D'Alessio, 2008, p. 264).

En la tercera etapa, etapa de salida o de la decisión, usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de: (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR), y (d) la matriz de ética (ME) (D'Alessio, 2008, p. 265).

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

D'Alessio (2008) indicó que para construir la matriz FODA, el cual fue creado por Weihrich (1982), se copia directamente en dicha matriz las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, y hacer lo mismo con las fortalezas y debilidades registradas en

la matriz EFI. De esta manera, se crean las entradas para los cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). Lo que generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente. El objetivo es emparejar estos cuadrantes y generar las estrategias respectivas.

Luego de realizar los emparejamientos respectivos, resultó la matriz FODA que se muestra en la tabla 10, en donde se observa que se han generado: (a) tres estrategias FO, las cuales utilizan las fortalezas internas de la empresa JJM SRL para obtener una ventaja de las oportunidades externas (explotar); (b) cinco estrategias DO, las cuales buscan mejorar las debilidades internas para obtener ventaja de las oportunidades externas (buscar); (c) dos estrategias FA, las cuales usan las fortalezas de la organización para reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar); y (d) dos estrategias DA, que son consideradas como acciones defensivas que buscan disminuir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar).

Las estrategias FO, se usan tomando las fortalezas propias de la empresa buscando siempre sacar ventaja de las oportunidades (explotar). En este cuadrante se presenta tres estrategias:

- E1. Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa (F1, F2, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O9, O10). Esta estrategia busca aprovechar las buenas las habilidades relacionales de los directivos de JJM SRL y la buena calificación de la empresa en entidades financieras privadas locales para buscar mayor apalancamiento y así incrementar la capacidad operativa y atender una mayor parte de la

demanda del mercado.

- E2. Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas (F1, F2, F6 O5, O6, O8, O9, O10). Esta estrategia se planteó dado el crecimiento de la demanda de empresas contratistas calificadas en la actividad de perforación y voladura, para mapear los proyectos de inversión por iniciar e identificar los proyectos más significativos en volumen e inversión, con la finalidad de priorizar la atención e iniciar posteriormente los contactos correspondientes con los altos ejecutivos de las empresas involucradas en estos proyectos.
- E3. Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria (F2, F3, F4, F5, F6, O5, O6, O8). Posicionar las fortalezas y ventajas competitivas de JJM SRL en el mercado y tener presencia en las actividades promocionales (ferias, exposiciones, congresos, etc) del sector en todo el año.

Las Estrategias DO buscan mejorar las debilidades internas de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades externas (buscar). A continuación las estrategias DO son:

- E4. Capacitar en gestión empresarial al personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos (D1, D3, D5, D6, O1, O2). Actualmente la gestión administrativa y toma de decisiones se realiza de manera empírica; con esta estrategia logrará un mejor nivel de optimización de la tareas organizativas para una mejor gestión de los recursos de JJM SRL.

Tabla 10

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1 Preocupación y participación activa de los socios en la gestión 2 Habilidades de sus ejecutivos para generar relaciones con potenciales clientes 3 Cumple con los tiempos 4 Realiza un buen trabajo 5 Experiencia del servicio 6 Se adecua bien con equipos de empresas constructoras y mineras 7 Acceso a instrumentos financieros	1 Falta de un modelo de gestión que facilite crecimiento de la empresa 2 Falta de estrategias de precios el cual le resta márgenes 3 Falta de un sistema de costos estandarizados de los servicios ofrecidos 4 Poca capacidad operativa 5 Control de costos manuales y empírica 6 Capacitación limitada a sólo el personal operativo y no intenso 7 Ausencia de certificaciones internacionales 8 Reclutamiento de personal informal 9 Ausencia de sistema de soporte a la toma de decisiones 10 Ausencia de un modelo de gestión del conocimiento
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO. EXPLOTAR</b>	<b>DO. BUSCAR</b>
1 Crecimiento económico acumulado del sector 2 Estabilidad Macroeconómica 3 Apertura comercial y económica 4 Participación activa del Estado para legislar en el sector 5 Alta demanda de obras de infraestructura en el país. 6 Participación del estado para alentar inversiones públicas en el sector 7 Legislación que facilite la ejecución de obras de infraestructura 8 Flexibilización para entrega de autorizaciones medio-ambientales 9 Interés del Estado por mejorar su capacidad de gestión de conflictos sociales	E1 Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa. F1, F2, F7, O1, O2, O3,O4,O6,O9,O10 E2 Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas. F1,F2,F6, O5, O6, O8,O9,O10 E3 Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria (F2, F3, F4, F5, F6, O5, O6, O8)	E4 Capacitar en gestión empresarial al personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos. D1, D3, D5, D6, O1,O2 E5 Adquirir e Implementar un sistema de gestión empresarial y toma de decisiones. D3, D5, D9, O1,O2,O3 E6 Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.D1,D7,D3,D5,D9 E7 Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado. D1,D2,D4,O1,O2,O3,O6,O8 E8 Redefinir el proceso de reclutamiento para elegir el personal necesario con el perfil adecuado. D8,O5
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA. CONFRONTAR</b>	<b>DA. EVITAR</b>
1 Nuevos competidores ante mayor demanda del sector 2 Fuerte estructura centralizada para toma de decisiones políticas o legales 3 Incremento de conflictos sociales 4 Poca capacidad conciliadora del estado frente a las comunidades 5 Crisis económica mundial que puede afectar al Perú y directamente al sector 6 Influencia negativa de los medios de comunicación masivos en conflictos sociales 7 Incremento de agentes locales que podrían incentivar nuevos conflictos	E9 Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo. F1, A2,A6 E10 Participar de manera conjunta con personal de las empresas constructoras para dictar charlas de concientización a la población sobre temas sociales. A1,A3,A6,A7,F1,F2,F6	E11 Capacitar a jóvenes de la zona para luego ser reclutados por la empresa con la participación de los gobiernos regionales y locales. D6,D8,A2,A4,A6,A7 E12 Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización. A1,A2,A7,D6, D11

- E5. Adquirir e Implementar un sistema de gestión empresarial y toma de decisiones (D3, D5, D9, O1, O2, O3). Con esta estrategia se obtendrá las mejores prácticas en lo que a gestión de los recursos se refiere, que es lo que realmente trae consigo la implementación de un ERP (enterprise resources planning) o un sistema de gestión integrada.
- E6. Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente (D1, D7, D3, D5, D9, O4, O5). Esta estrategia aumentará las ventajas competitivas de la empresa teniendo en cuenta la cantidad de competidores, la alta demanda y potenciales proveedores competidores, asimismo estar acorde con las exigencias en cuanto a requisitos solicitados en las licitaciones públicas.
- E7. Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O6, O8). Con esta estrategia se aumentará el patrimonio de la empresa JJM SRL y así tener una ventaja competitiva en los momentos de inversión.
- E8. Redefinir el proceso de reclutamiento para elegir el personal necesario con el perfil adecuado (D8, O5). Esta estrategia mejorará el proceso de reclutamiento para elegir a las personas idóneas para que se integren al equipo de JJM SRL, cumpliendo con los requisitos y perfil del puesto. Con esto, la empresa asegurará los resultados esperados en los proyectos donde participará.

Las estrategias DA buscan evitar o reducir el impacto de las amenazas (Confrontar). A continuación las estrategias FA son:

- E9. Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo (F1, A2, A6). Esta estrategia logrará un mayor acercamiento con los ejecutivos de las grandes empresas constructoras y aumentar las posibilidades de participar en futuros proyectos que participan.

- E10. Participar de manera conjunta con personal de las empresas constructoras para dictar charlas de concientización a la población sobre temas sociales. A1, A3, A6, A7, F1, F2, F6. Con esta estrategia aprovechará el trabajo conjunto que ha desarrollado en varios proyectos el equipo de JJM SRL y las empresas constructoras o mineras para compartir sus conocimientos y experiencia en los trabajos brindados así como las técnicas para el cuidado del medio ambiente y cuidado de los recursos naturales.

Las estrategias DA buscan reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). A continuación las estrategias DA son:

- E11. Capacitar a jóvenes de la zona para luego ser reclutados por la empresa con la participación de los gobiernos regionales y locales. (D6, D8, A2, A4, A6, A7). Esta estrategia involucrará a los gobiernos de la zona para que sean partícipes junto a la población de los planes de capacitación para potenciar la mano de obra calificada existente en la zona como parte de la gestión de Responsabilidad Social. Colateralmente se podrá reducir algunos conflictos si la población forma parte de casi todos los proyectos de construcción o minería que se ejecutarán en sus localidades.
- E12. Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización (A1, A2, A7, D6, D11). Con esta estrategia se brindará mayor conocimiento al personal actual y cuyo contenido debe estar a la altura de estándares internacionales incrementando la competitividad de todo el equipo. Esto dará una ventaja frente a otros competidores para futuros proyectos.

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

D'Alessio (2008), señaló que la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) del autor Dickel (1984) es usada para que la empresa pueda encontrar la postura estratégica adecuada.

La matriz de la Tabla 11 cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la

industria (fortalezas y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la empresa (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Los valores obtenidos en los ejes de la matriz PEYEA mostrados en la Figura 3 han sido calculados en base a los factores indicados en la Tabla 11. Según D'Alessio (2008), existen cuatro posturas estratégicas posibles: (a) conservador, (b) agresivo, (c) defensivo, y (d) competitivo. Para el caso de la empresa JJM SRL se ha determinado que existe una aceptable fortaleza financiera (FF) , una aceptable ventaja competitiva (VC), una mala estabilidad del entorno (EE) y una aceptable fortaleza de la industria (FI) lo que indica una postura estratégica competitiva que sería la más adecuada.

En la misma Figura 3 se observa también que la empresa está posicionada dentro de la matriz PEYEA en el cuarto cuadrante que representa una posición competitiva, la cual goza de ciertas ventajas en un entorno de poca estabilidad. Aquí el factor crítico es la fortaleza financiera. Según D'Alessio (2008), las estrategias a implementar están orientadas a incrementar la inversión en marketing, diversificar e innovar los servicios actuales y reducir costos así como elevar la productividad.

Finalmente, luego de analizar la matriz PEYEA, se concluye que las estrategias a mantener son:

- E1. Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa.
- E3. Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria.
- E4. Capacitar en gestión empresarial al personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.

Tabla 11

*Factores que constituyen las variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de JJM SRL*

<b>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>										
1. Inestabilidad Política	Poca	0	1	2	3	4	5	6	Mucha	2
2. Sensibilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
3. Guerra de Precios	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
4. Barreras de Entrada	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
5. Rivalidad entre competidores	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
6. Nivel de Lobby	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
<b>Promedio -6 = 1.83 - 6 = -4.17</b>										<b>1.83</b>
<b>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
3. Intensidad de Capital de Inversión	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
4. Uso de Tecnología de punta	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Uso de capacidad operativa	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Experiencia en el mercado	Nula	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Poder de negociación con proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
<b>Promedio = 3.25</b>										<b>3.25</b>
<b>Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>										
1. Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del Servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Conocimiento Tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
4. Nivel de capacitación	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
<b>Promedio - 6 = 2.80 - 6 = -3.20</b>										<b>2.80</b>
<b>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>										
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
3. Apalancamiento	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	3
4. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
5. Riesgo del servicio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
6. Capital requerido vs Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
7. Economías de Escala y de experiencia	Alto (Bajo)	0	1	2	3	4	5	6	Bajo (Alto)	2
<b>Promedio = 2.43</b>										<b>2.43</b>
<b>VC = -3.20; FI = 3.25</b>					<b>Eje X = VC + FI = 0.05</b>					
<b>FF = 2.43; EE = -4.17</b>					<b>Eje Y = FF + EE = -1.74</b>					

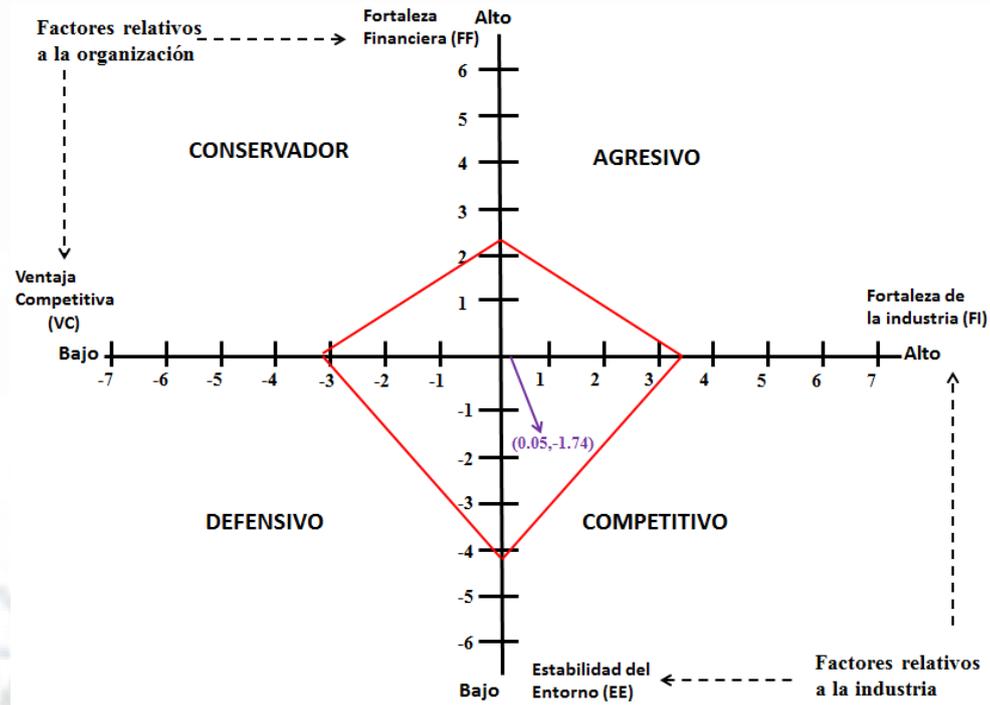


Figura 3. Matriz PEYEA de la empresa JJM SRL de Cajamarca.

- E5. Adquirir e Implementar un sistema de gestión empresarial y toma de decisiones.
- E8. Redefinir el proceso de reclutamiento para elegir el personal necesario con el perfil adecuado.
- E9. Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo.
- E12. Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

El objetivo de la Matriz del Grupo de Consultoría Boston (BCG) es presentar gráficamente la posición competitiva de cada división o producto, provee una foto global del sector en un momento dado. Para la empresa JJM SRL, se consideró los dos tipos de servicio que ofrece: (a) perforación, y (b) voladura, ambos como uno solo.

En la Figura 4 se muestra que el sector construcción tiene un peso significativo en el PBI del país y ha crecido considerablemente, en el primer semestre, un 13.2%.



*Figura 4.* Variación del PBI por Sectores Económicos

Tomado de “Reporte de Inflación: Septiembre 2013” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2013.pdf>

En la Figura 5, se observa que la posición de mercado de la empresa JJM SRL es el cuadrante de signo de interrogación lo cual significa que la empresa tiene una baja participación relativa del mercado en una industria de crecimiento y que sus necesidades de efectivo son altas y a la vez la generación de caja es baja.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes. Según D'Alessio (2008), esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company y, como matriz de portafolio, se considera derivada de la matriz de crecimiento BCG. La matriz de IE se encuentra en un escenario de nueve cuadrantes dividido por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI. De acuerdo a la Figura 6, la empresa JJM SRL se ubica en la región VIII que sugiere cosechar o desinvertir. Como en el sector se han desarrollado inversiones y actualmente está en

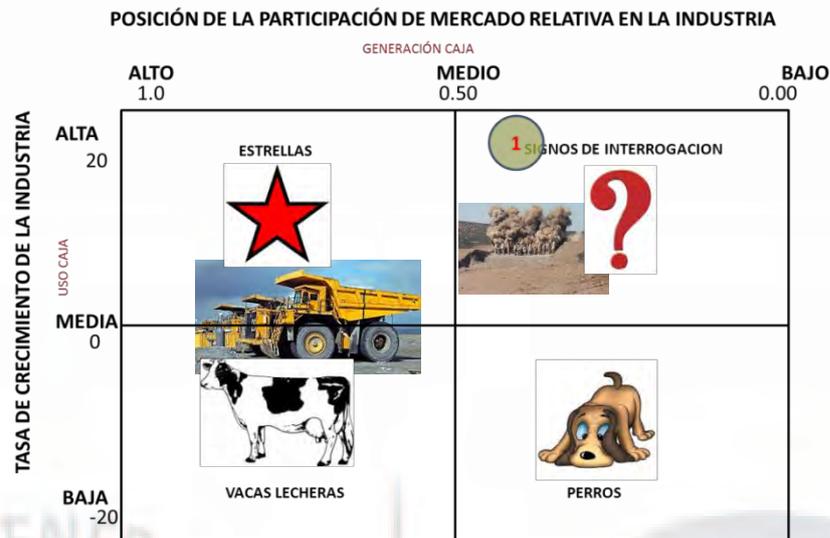


Figura 5. Matriz BCG para la empresa JJM SRL

crecimiento, según la información del BCR, y los servicios de perforación y voladura representa un negocio con potencial, la estrategia será cosechar invirtiendo

### 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2008, p. 324) la matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategia para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar la empresa JJM SRL, ésta se ubica en el cuadrante II, tal como se muestra en la Figura 7, es decir, que la empresa cuenta con una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. En esta situación las estrategias a implementar para la empresa JJM SRL son desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica (D'Alessio, 2008, p. 325).

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO 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

Categoría	EFE	EFI
Empresa JJM SRL	1.91	2.38

Figura 6. Matriz IE para la empresa JJM SRL

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

Las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en la matriz de decisión, en donde se puede apreciar las repeticiones de cada una de las estrategias generadas. En ese sentido, los criterios de retención de estas estrategias están en función del número de repeticiones que tenga cada una de ellas. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben estar explícitamente detalladas (específicas) para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008, p.332).

Dichas estrategias retenidas se aprecian en la columna de la derecha de la Tabla 12. En resumen, para el caso de la empresa JJM SRL, fueron 12 estrategias seleccionadas y solamente se obtuvieron seis estrategias retenidas. Sin embargo, se decide

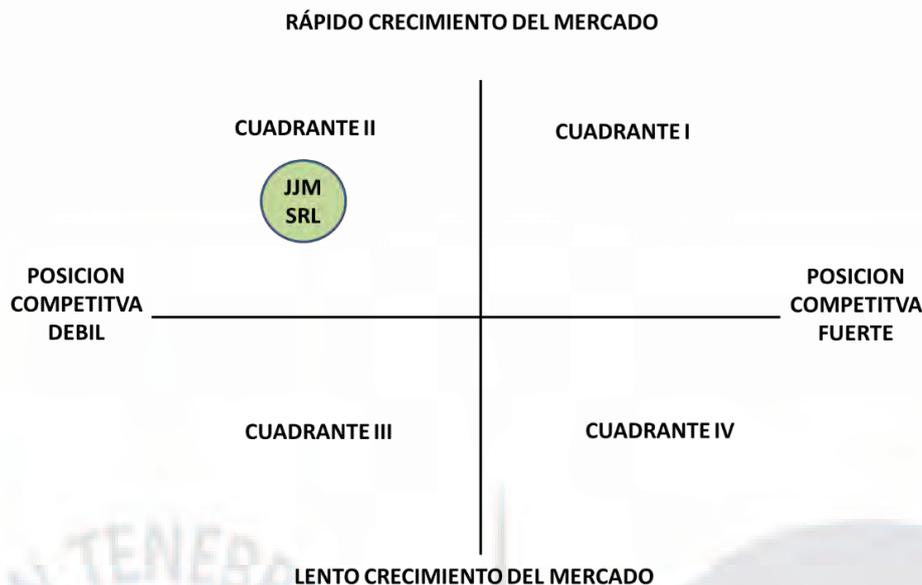


Figura 7. Matriz GE para la empresa JJM SRL

mantener como estrategias retenidas a las estrategias E4 y E6 por considerarse estrategias que aumentarán las ventajas competitivas de JJM. Teniendo en total ocho estrategias retenidas.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) permite hacer una evaluación de manera objetiva las estrategias generadas en base a una calificación de cada una de ellas, para luego hacer una ponderando y finalmente calcular un puntaje total que indicará cual es la mejor opción. La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa uno (EFE, MPC, EFI, y MIO) y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa dos (FODA, PEYEA, IE, GE) para decidir objetivamente estrategias posibles. Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos (D'Alessio, 2008).

Luego del análisis usando la matriz CPE se retuvieron las ocho estrategias tal cual como se aprecia en la Tabla 13

## Tala 12

*Matriz de decisión Estratégica*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos.	X	X	X	X	X	5
E2. Desarrollar las principales obras de construcción en el país	X		X	X	X	4
E3. Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción	X	X	X	X		4
E4. Capacitar en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.	X	X				2
E5. Adquirir e Implementar un sistema de gestión empresarial y toma de decisiones.	X	X				2
E6. Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	X			X		2
E7. Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa	X		X	X	X	4
E8. Redefinir el proceso de reclutamiento para elegir el personal necesario con el perfil adecuado.	X	X				2
E9. Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción.	X	X	X	X	X	5
E10. Participar de manera conjunta con personal de las empresas constructoras para dictar charlas de concientización de la población sobre temas sociales.	X					1
E11. Capacitar a jóvenes de la zona para luego ser reclutados por la empresa con la participación de los gobiernos regionales y locales	X					1
E12. Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización.	X	X		X		3

Tabla 13

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la empresa JJM SRL (CPE)

Afecta el factor la elección de la estrategia?	Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos.	Desarrollar las principales obras de construcción en el país	Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción	Capacitar en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios	Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa	Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción.	Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas									
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
1 Crecimiento económico acumulado del sector	0.08	3	0.24	4	0.32	5	0.4	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2 Estabilidad Macroeconomica	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
3 Apertura comercial y económica	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
4 Participación activa del Estado para legislar en el sector	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
5 Alta demanda de obras de infraestructura en el país.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24
6 Participación del estado para alentar inversiones públicas en el sector	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
7 Legislación que facilite la ejecución de obras de infraestructura	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21
8 Flexibilización para entrega de autorizaciones medio-ambientales	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
9 Interés del Estado por mejorar su capacidad de gestión de conflictos sociales	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
	0.60		1.79		1.92		2.17		1.90		2.12		2.23		1.28		1.99
<b>AMENAZAS</b>																	
1 Nuevos competidores ante mayor demanda del sector	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
2 Fuerte estructura centralizada para toma de decisiones políticas o legales	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14
3 Incremento de conflictos sociales	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07
4 Poca capacidad conciliadora del estado frente a las comunidades	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
5 Crisis económica mundial que puede afectar al Perú y directamente al sector	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1
6 Influencia negativa de los medios de comunicación masivos en conflictos sociales	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15
7 Incremento de agentes locales que podrían incentivar nuevos conflictos	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
	0.42		1.47		0.89		0.64		1.34		1.12		0.68		1.05		0.89
<b>FORTALEZAS</b>																	
1 Preocupación y participación activa de los socios en la gestión	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08
2 Habilidades de sus ejecutivos para generar relaciones con potenciales clientes	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14
3 Cumple con los tiempos	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1
4 Realiza un buen trabajo	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5 Experiencia del servicio	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
6 Se adecua bien con equipos de empresas constructoras y mineras	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7 Acceso a instrumentos financieros	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
	0.39		1.22		0.75		0.9		1.23		0.94		0.81		1.31		0.82
<b>DEBILIDADES</b>																	
1 Falta de un modelo de gestión que facilite crecimiento de la empresa	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08
2 Falta de estrategias de precios el cual le resta márgenes.	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05
3 Falta de un sistema de costos estandarizados de los servicios ofrecidos	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4 Poca capacidad operativa	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5 Control de costos manuales y empírica	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1
6 Capacitación limitada a sólo el personal operativo y no intenso	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
7 Ausencia de certificaciones internacionales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2
8 Reclutamiento de personal informal	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2
9 Ausencia de sistema de soporte a la toma de decisiones	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
10 Ausencia de un modelo de gestión del conocimiento	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
	0.59		1.18		1.6		1.34		1.75		1.68		1.42		1.37		1.35
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>5.66</b>		<b>5.16</b>		<b>5.05</b>		<b>6.22</b>		<b>5.86</b>		<b>5.14</b>		<b>5.01</b>		<b>5.05</b>

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con D'Alessio (2008) , una vez elegidas las estrategias retenidas en la MCPE, a continuación se debe realizar la evaluación de la Matriz Rumelt, quien fue generada por Rumelt (1986) que consiste en analizar cada estrategia retenida mediante cuatro criterios de evaluación de estrategias : (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas.

- Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Los resultados se muestran en la Tabla 14 son positivos y reafirman, en este caso, las estrategias obtenidas con las Matriz CPE aceptándose las estrategias seleccionadas.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008, p. 360). Luego de la evaluación, que se puede apreciar en la Tabla 15, se determina que las estrategias planteadas para la empresa JJM SRL no se oponen los principios del derecho y la justicia, probando la sostenibilidad de las estrategias y que más allá de los beneficios económicos también generará beneficios sociales a todos los stakeholders de la cadena productiva.

**Tabla 14***Matriz Rumelt de la empresa JJM SRL (MR)*

	<b>CONSISTENCIA</b>	<b>CONSONANCIA</b>	<b>VENTAJA</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>Se acepta</b>
<b>1</b> Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos.	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>2</b> Identificar las principales obras de construcción en el país	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>3</b> Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>4</b> Facilitar la capacitación en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>5</b> Iniciar un proceso de preparación para la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>6</b> Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>7</b> Estrechar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción.	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>
<b>8</b> Establecer convenios con instituciones educativas o empresas privadas	SI	SI	SI	SI	<b>SI</b>

*Nota.* Consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes. Consonancia: La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran. Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en área selectas de actividad. Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

Tabla 15

Matriz de Ética de la empresa JJM SRL (ME)

	ESTRATEGIAS							
	Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos.	Desarrollar las principales obras de construcción en el país	Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción	Capacitar en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios	Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa	Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción.	Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas
<i>Derecho</i>								
1.Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
2.Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
3.Impacto en el derecho a la libertad pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4.Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
5.Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
6.Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
7.Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Justicia</i>								
8.Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
9.Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
10.Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Utilitarismo</i>								
11.Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12.Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos: V = Viola, N: Neutral, P: Promueve. Justicia: I = Injusto, N = Neutral, J = Justo. Utilitarismo: P = Perjudicial, N= Neutro, E = Excelente

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

Tras las evaluaciones realizadas en el proceso estratégico se ha llegado a determinar ocho estrategias retenidas las cuales se aprecian en la Tabla 16. Las estrategias que no llegaron a pasar las evaluaciones son consideradas las estrategias de contingencia y son las siguientes:

- Adquirir e Implementar un sistema de gestión empresarial y toma de decisiones.
- Redefinir el proceso de reclutamiento para elegir el personal necesario con el perfil adecuado.
- Participar de manera conjunta con personal de las empresas constructoras para dictar charlas de concientización a la población sobre temas sociales.
- Capacitar a jóvenes de la zona para luego ser reclutados por la empresa con la participación de los gobiernos regionales y locales.

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

Teniendo como marco de referencia la visión definida previamente se puede observar en la Tabla 17 que mediante un análisis comparativo que cruza las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo, se determina que las estrategias elegidas tienen coherencia e influyen favorablemente con los objetivos de largo plazo tal como se puede observar en la Tabla 17. Esto refuerza el carácter asertivo del plan estratégico en su conjunto.

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

Según D'alessio (2008), la Matriz de Posibilidades de los Competidores permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. La tabla 18 muestra la matriz de posibilidades de los competidores, donde se evalúa las posibles estrategias de los competidores directos de la empresa JJM SRL.

Tabla 16

*Cuadro de Estrategias Retenidas*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Estrategia 1</b>	Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa.
<b>Estrategia 2</b>	Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas.
<b>Estrategia 3</b>	Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria
<b>Estrategia 4</b>	Capacitar en gestión empresarial al personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.
<b>Estrategia 5</b>	Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.
<b>Estrategia 6</b>	Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado.
<b>Estrategia 7</b>	Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo
<b>Estrategia 8</b>	Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización

Tabla 17

## Alineamiento de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

<b>Para el año 2024, la empresa JJM SRL será reconocida a nivel nacional como la primera empresa del rubro de Perforación y Voladura de roca, con una participación del mercado peruano importante, destacando su alto nivel de profesionalismo, cumplimiento de estándares de calidad certificadas a nivel nacional e internacional, permanente innovación, desarrollo de su personal y compromiso con el medio ambiente y los stakeholders, que logren el mayor beneficio económico para los agentes de la cadena productiva.</b>							
		OLP1 (Participación de Mercado): Incrementar el nivel de venta de la empresa JJM en un nivel de 20% anual durante los próximos 10 años.	OLP 2 (Posición competitiva): Ser líderes en calidad y confiabilidad dentro de 05 años	OLP 3 (Ganancias): Aumentar la rentabilidad operativa de JJM en un ritmo de 15% anual durante los próximos 10 años	OLP 4 (Crecimiento de Activos): Aumentar la capacidad instalada de JJM con equipos de tecnología de punta en un 20% en los próximos 04 años.	OLP 5 (Beneficio): Aumentar el capital de inversión de JJM en un 15% anual durante los próximos 10 años	OLP 6 (Diversificar): Ofrecer dos nuevos tipos de servicios que ofrece JJM relacionados con el rubro de perforación y voladura en los próximos 04 años.
<b>Estrategia 1</b>	Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa.	X		X	X	X	X
<b>Estrategia 2</b>	Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas.	X		X			X
<b>Estrategia 3</b>	Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria	X					X
<b>Estrategia 4</b>	Capacitar en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.	X	X	X	X	X	
<b>Estrategia 5</b>	Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	X	X				X
<b>Estrategia 6</b>	Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado.	X			X	X	X
<b>Estrategia 7</b>	Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo	X		X	X	X	X
<b>Estrategia 8</b>	Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización	X		X	X	X	X

Tabla 18

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Posibilidades deCarranza Ing.	Posibilidades Pevoex SAC	Posibilidades de Antria SAC
<b>Estrategia 1</b>	Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa.		X	X
<b>Estrategia 2</b>	Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas.	X		X
<b>Estrategia 3</b>	Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria	X	X	X
<b>Estrategia 4</b>	Capacitar en gestión empresarial a personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.			
<b>Estrategia 5</b>	Implementar certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.	X		
<b>Estrategia 6</b>	Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado.			
<b>Estrategia 7</b>	Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo		X	X
<b>Estrategia 8</b>	Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización		X	X

### 6.13 Conclusiones

De un total de doce estrategias que se desarrollaron en la matriz FODA se eligieron ocho estrategias que serán finalmente las que se apliquen para el desarrollo del plan estratégico de la empresa JJM SRL que ofrece servicios de perforación y voladura de roca, las cuales se presentan a continuación:

- E1. Incrementar los volúmenes de inversión actual a través de ayuda financiera local o inclusión de inversionistas externos, ante el escenario favorable, para ampliar capacidad operativa.
- E2. Desarrollar las principales obras de construcción en el país y las oportunidades de participación con las diferentes empresas.
- E3. Incrementar la difusión (publicidad) de los servicios que ofrece JJM SRL a las empresas del sector construcción que subcontratan empresas del rubro de perforación y voladura y tener participación activa en eventos promocionales de la industria.
- E4. Capacitar en gestión empresarial al personal administrativo para el mejor control de precios y costos en los proyectos.
- E6. Implementar la certificación internacional en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente. Esta estrategia brindará a JJM una ventaja comparativa muy buena frente a sus competidores y, además, una herramienta muy potente que permitirá estandarizar sus procesos y asegurar las buenas prácticas.
- E7. Diseñar un plan de inversión que facilite el crecimiento de la capacidad operativa de la empresa según la demanda actual y el crecimiento anual esperado. Esta estrategia permitirá que JJM aumente sus activos fijo en maquinarias lo que le brindará mejor soporte y reducción en costos (ya no alquilará equipos)

- E9. Implementar las relaciones con las empresas líderes del sector construcción y que será reflejada a través de la formación de Alianzas Estratégicas de mediano y largo plazo.
- E12. Realizar convenios con instituciones educativas o empresas privadas para implementar capacitación de alto nivel de especialización.

Las estrategias no hacen más que evidenciar el gran potencial de la empresa JJM SRL en el sector de construcción y minería y además identificar las debilidades, muchas de las cuales datan de mucho tiempo atrás pero que sin embargo no han tenido una propuesta clara y articulada de solución. Es imperativo un cambio de mentalidad y una inyección de inversión para ser más agresivo en el mercado, aumentar la capacidad operativa y atender la demanda adecuadamente.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

El siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2008). Se necesita considerar los siguientes aspectos para lograr la implementación de una estrategia: (a) Objetivos de Corto Plazo, (b) Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (c) Políticas de cada Estrategia, (d) Estructura de la Empresa JJM SRL, (e) Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social, (f) Recursos Humanos y Motivación y (g) Gestión del Cambio.

Teniendo en cuenta que una buena formulación o planteamiento de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma (D'Alessio, 2008), se requiere de un análisis detallado que permita que el plan estratégico desarrollado para la empresa JJM SRL logre manejar aspectos como (a) oposición, (b) barreras de cambio, (c) riesgos, (d) disponibilidad de recursos, entre otros. La implementación estratégica comprende convertir las estrategias en acciones y estas, a su vez, en resultados, es decir, el logro de los objetivos a largo plazo (OLP).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

El logro de los objetivos de corto plazo (OCP), con cada estrategia, llevará a la empresa JJM SRL a alcanzar sus OLP, los cuales, a su vez, están alineados con la visión. Estos OCP se muestran en las siguientes tablas y servirán de base para la asignación de recursos, para el proceso de medición y control, y para el establecimiento de las prioridades de los procesos y gerencias de la organización.

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos de corto plazo que, sumados, permitirán alcanzar los OLP de la empresa JJM SRL.

- OLP 1. Incrementar el nivel de venta de la empresa JJM en un nivel de 20% anual durante los próximos 10 años.
  - OCP 1.1. Incrementar un 30% la cartera de clientes anualmente.
  - OCP 1.2. Cumplir un programa de cobertura para la cartera de clientes anualmente.
  - OCP 1.3. Aumentar en US\$ 1'800,000 anuales la facturación de JJM SRL por concepto de servicios de Perforación y Voladura de roca.
- OLP 2. Ser líderes en calidad y confiabilidad dentro de 05 años.
  - OCP 2.1. Cumplir un programa de Gestión Ambiental y de Control de Calidad anualmente.
  - OCP 2.2. Aumentar el nivel de satisfacción (lealtad) de los clientes en un 70% anualmente
  - OCP 2.3. Obtener una certificación ISO 9001 e ISO 14001 dentro de 01 año.
- OLP 3. Aumentar la rentabilidad operativa de JJM en un ritmo de 15% anual durante los próximos 10 años.
  - OCP 3.1. Reducir los gastos operativos en un 20% anual.
  - OCP 3.2. Asegurar una utilidad bruta del 35% en los servicios brindados anualmente.
  - OCP 3.3. Mejoramiento de procesos clave en un 30% semestralmente.
- OLP 4. Aumentar la capacidad instalada de JJM con equipos de tecnología de punta en un 20% en los próximos 05 años
  - OCP 4.1 Adquirir un equipo de perforación para atender las operaciones en la zona sur del país para el año 2016.
  - OCP 4.2 Adquirir un equipo de perforación para atender las operaciones en la zona norte y centro del país para el año 2015.

OCP 4.3 Adquirir tres contenedores para instalar pequeños campamentos móviles en las diferentes obras para el 2015.

- OLP 5. Aumentar el capital de inversión de JJM en un 15% anual durante los próximos 10 años.

OCP 5.1 Reinvertir el 60% de las utilidades netas de JJM anualmente.

OCP 5.2 Realizar la compra de equipos propios y disminuir el alquiler de equipos a partir del año 2016.

OCP 5.3 Asociarse con inversionistas externos a partir del 2016.

- OLP 6. Ofrecer dos nuevos tipos de servicios que ofrece JJM relacionados con el rubro de perforación y voladura en los próximos 05 años

OCP 6.1 Capacitar al personal en tema de asesoramiento técnico para perforación y voladura anualmente.

OCP 6.2 Designar una flota de equipos para brindar el servicio de alquiler de maquinaria a partir del 2017.

OCP 6.3 Capacitar al personal en tema de Productividad de movimiento de tierras anualmente.

Los OCP presentados anteriormente son transparentes y verificables, lo cual facilita la gestión y permite su medición, elementos necesarios para alcanzar las eficiencias y eficacias que requiere desarrollar la empresa JJM SRL para que sus servicios sean los más demandados y así inicie su círculo virtuoso que permita llevar el éxito a nivel nacional y posicionarse dentro del mercado y ser la primera opción para sus potenciales clientes.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. En ese sentido, la correcta asignación de los recursos ayudará en la ejecución de las estrategias, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los

objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008). Los recursos que necesita la empresa JJM SRL y se consideraran son:

### **7.2.1 Recursos financieros.**

Según los objetivos trazados, tanto de largo plazo como de corto plazo, se ha observado una carencia muy grande en infraestructura financiera para poder cumplirlos, además de ello la empresa JJM SRL ofrece sus servicios principalmente con métodos empíricos en algunos casos, y las condiciones logísticas demandan un esfuerzo considerable. El enfoque de recursos necesarios para lograr los objetivos es la de introducir un modelo de gestión que maximice dichos recursos y los oriente a los componentes que más se necesitan. Implementar un sistema de costo que permita identificar los costos por cada tipo de proyecto.

Se han identificado dos opciones de financiamiento, la primera es reinvertir el 60% de las utilidades netas en cada periodo y la otra es la de encontrar un financiamiento externo ya sea con la participación de otro(s) socios(s) o la de una organización financiera. Esto permitirá invertir en más equipos y materiales de voladura, reclutar más personal, incrementando la capacidad operativa para atender más proyectos en paralelo inclusive.

### **7.2.2 Recursos físicos.**

Se mencionó en la parte de recursos financieros que estos servirán para adquirir equipos de perforación de última tecnología así como la adquisición de materiales de voladura modernas, con un nivel de efectividad alta y baja contaminación. Se necesitará además un vehículo de carga que soporte al proceso logístico de cada proyecto, pero a partir del 2015 cuando empiece a incrementar las actividades, se necesitará uno más.

### **7.2.3 Recursos humanos.**

Se necesitará a partir del año 2015 al menos dos especialistas en perforación y un especialista en voladura con la experiencia adecuada y que se adapte a la geografía variada del país.

A continuación se buscará expertos dentro del país y en el extranjero para contratarlos temporalmente a partir del año 2015 con la misión de compartir experiencias, enseñar técnicas en perforación y voladura así como el uso de equipos de perforación.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con los valores que tienen toda organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2008).

Asimismo, D'Alessio (2008) afirmó que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, este camino debe tener componentes bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Para el caso de la empresa JJM SRL se detallan las siguientes políticas:

- P1. Expandir el área de operaciones de la empresa para llegar a potenciales clientes de la empresa y en diferentes proyectos del país.
- P2. Promover estudios para la identificación de proyectos de construcción y minería en la que JJM SRL podría participar.
- P3. Fomentar la capacitación continua en investigación y desarrollo así como el uso de la tecnología y de las buenas prácticas.
- P4. Promover la aplicación de las normas comerciales, seguridad ocupacional y cuidado del medio ambiente.
- P5. Aplicar los mecanismos adecuados para el buen uso de los recursos naturales, su cuidado y conservación.

En la Tabla 19 se asocian las políticas anteriormente definidas con cada una de las estrategias retenidas.

Tabla 19

*Matriz de Políticas y Estrategias*

N°	Políticas por Estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
P1	Expandir el área de operaciones de la empresa para llegar a potenciales clientes de la empresa y en diferentes proyectos del país	x	x	x	x		x	x	
P2	Promover estudios para la identificación de proyectos de construcción y minería en la que JJM SRL podría participar.				x	x			x
P3	Fomentar la capacitación continua en investigación y desarrollo así como el uso de la tecnología y de las buenas prácticas				x	x		x	x
P4	Promover la aplicación de las normas comerciales, seguridad ocupacional y cuidado del medio ambiente				x	x		x	x
P5	Aplicar los mecanismos adecuados para el buen uso de los recursos naturales, su cuidado y conservación		x		x	x		x	x

#### 7.4 Estructura de la Empresa JJM SRL

En esta sección, se necesita definir si la estructura organizacional actual de la empresa JJM SRL es la más adecuada para poder llevar a cabo las estrategias definidas, o si se debe adecuar a los agentes participantes para lograr la implementación elegida. En este aspecto, la estructura deberá estar alineada con la estrategia, con la acotación importante de que no se puede implementar una nueva estrategia con una estructura antigua.

Para el caso de la empresa JJM SRL, la mejor dinámica que se plantea debe tener un enfoque comercial, que permitirá impulsar el desarrollo, a través del crecimiento de la oferta

de los servicios de perforación y voladura. Un elemento importante en la empresa es el área de operaciones que es el core business, el cual hay que potenciarlo con el ingreso de más personal técnico calificado y la inclusión de maquinarias de perforación y voladuras para incrementar capacidad operativa actual.

En la figura 8, se propone tomar en cuenta en la estructura de la empresa algunos factores en el área de operaciones que se hacen necesarios para el éxito de esta función, los cuales se divide en 3 tipos:

- Creativos.- Factores propios de la ingeniería del diseño que permiten configurar los procesos del servicio en cada proyecto según las condiciones geográficas y el tipo de material de los obstáculos a perforar.
- Directivos.- Se centran en la gestión del proceso productivo en las actividades de perforación y voladura y que pretende garantizar el buen funcionamiento del sistema.
- Elementales.- Son los inputs (entradas) necesarios para obtener el producto (output) y que son los materiales, equipos de perforación-voladura, capital, información, etc.



Figura 8. Estructura del Área de Operaciones para la empresa JJM SRL  
Tomado de “Estructura del área de operaciones,” 2013. Recuperado de  
<http://www.conocimientosweb.info/parasaber/estructura-del-area-de-operaciones.html>

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La conservación de ríos, lagos, y mares, por un lado, de la flora y fauna de las regiones, por otro lado, del aire que respiramos, son aspectos que deben ser prioritarios y pensados cuidadosamente cuando se decide la adopción de una estrategia, y su plan de implementación (D'Alessio, 2008).

El Perú es un país que posee importantes recursos naturales, los cuales han marcado su historia económica, social y política, y configurado una economía sustentada en esa riqueza. A pesar de ello, desde hace mucho tiempo se ha dejado de realizar la evaluación de nuestros recursos naturales, la que es indispensable para asegurar su aprovechamiento sostenido. Asimismo, existen diversos problemas de deterioro del ambiente vinculados con el círculo vicioso de la pobreza. En la búsqueda de asegurarse la subsistencia, las comunidades afectadas ejercen una fuerte presión sobre los recursos naturales y el ambiente ocasionándoles procesos intensos de deterioro, lo que les afecta en dos sentidos: reducen los recursos naturales indispensables para sus actividades productivas (suelos, agua, bosques, fauna, pesca, etcétera), y tienen un fuerte impacto sobre su salud y la calidad de vida por el impacto de la contaminación y la congestión en las ciudades. El acelerado y desorganizado crecimiento urbano es uno de los problemas relacionados con la pobreza rural que origina la migración hacia las ciudades, y que se manifiesta en severos problemas ambientales en las zonas urbanas, donde vive cerca del 70% de la población peruana (CEPLAN, 2010).

La empresa JJM SRL es consciente de la aplicación de normas aceptadas para el buen uso de los recursos naturales y para la conservación del medio ambiente. En ese sentido la introducción en las políticas de cada estrategia en este plan estratégico está alineada a ello.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Las estrategias retenidas deben ser ejecutadas por las personas que trabajen en un comité designado por los ejecutivos de la empresa para la implementación del plan

estratégico, y, en ese sentido, los recursos humanos se constituyen en uno de los aspectos importantes del éxito de la implementación. Para la ejecución de las estrategias, se requiere de: (a) competencias, que incluyen habilidades de motivación y liderazgo; (b) capacidad de coordinación y organización; (c) una política de comunicación de los avances que están encaminados a lograr los objetivos de corto plazo y que todo el personal se responsabilice con su accionar, sintiéndose partícipe, además, de los logros; y (d) personal nuevo capacitado en perforación y voladura.

La implementación estratégica implica que la responsabilidad pasa de los estrategas a los gerentes, los cuales requerirán liderazgo y capacidad de motivación para lograr que los diferentes equipos a su cargo trabajen alineados con los objetivos trazados.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Posiblemente la implementación de este plan estratégico generará rechazo al cambio. Por lo tanto, se deben tomar medidas que pueda minimizar la resistencia a través de una estrategia educativa, el cual permita controlar los sentimientos de ansiedad y temor personal, y que paralelamente fuerce el cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que auto motive el interés por adoptar nuevas experiencias y retos laborales y profesionales (D'Alessio,2008).

La empresa JJM SRL que será la que implemente este plan estratégico, deberá impulsar la creación de un grupo de trabajo responsable de la implementación del cambio y la participación con todos los involucrados. Para reforzar la gestión del cambio se puede aplicar la propuesta de Kotter (1996), el cual diseñó un modelo de cómo hacer el cambio en una organización en ocho pasos y se muestra en la figura 9:



Figura 9. Modelo de Kotter de Gestión del Cambio.

Tomado de "Leading Change," por J. P. Kotter, 1196. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

1. Crear Sentido de Urgencia. Para que ocurra el cambio, es necesario que los principales directivos/accionistas de la empresa JJM SRL se comprometan. La idea es desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio ante la situación actual de la empresa y los beneficios que se puede conseguir con un proceso de cambio. Qué hacer:
  - Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro de la empresa. Parte de esto se desarrolló en el FODA.
  - Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
  - Iniciar debates honestos entre el personal de JJM SRL y proporcionar razones convincentes para cada observación o propuesta.
  - Solicitar el apoyo u opiniones de los clientes de JJM SRL para reforzar los argumentos planteados.
2. Formar una poderosa coalición. Kotter (1996) propuso convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por

parte de gente clave dentro de la empresa. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que ser liderado. Para liderar el cambio, los directivos de la empresa JJM SRL debe reunir un equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de diversos niveles de la empresa, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada el equipo de trabajo, se necesitará trabajar en la continua construcción del sentido de urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes en todas las áreas de la empresa.
  - Pedirles un compromiso emocional.
  - Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
  - Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes áreas de la empresa.
3. Crear una visión para el cambio. Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Lo que hay que hacer es vincular esos conceptos con la visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se les está pidiendo que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. Esta visión es la propuesta en este plan estratégico. Qué hacer:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización.
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegúrese de que su equipo pueda describir la visión en cinco o menos minutos.
- Practicar la “declaración de la visión” a menudo.

4. Comunicar la visión. Lo que se haga con la visión después de crearse determinará el éxito. En el mensaje posiblemente se encontrará fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro del sector, por ello comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Hablar de la visión cada vez que se pueda. Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella. Qué hacer:

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos de la cadena productiva, desde el entrenamiento hasta la evaluación del desempeño. Relacionar todo a la visión ayuda a posicionar en la mente de las personas.
- Predicar con el ejemplo.

5. Elimine los obstáculos. Si se han seguido los pasos anteriores y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella desde todas las áreas de la empresa. Con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino? Para responder a tales preguntas se deberá poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas necesarias para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio. Qué hacer:

- Identificar o tomar en cuenta a personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales en sus organizaciones sean hacer el cambio.

- Observar las áreas de la empresa y la relación con funciones de estas personas para asegurarse de que están en concordancia con la visión.
  - Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio.
  - Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver qué es lo necesitan.
  - Adoptar algunas medidas para eliminar las barreras sean humanas o no.
6. Asegurar triunfos a corto plazo. Es clave tener resultados positivos al inicio del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), se va a tener que lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Qué hacer:
- No elegir metas tempranas que sean costosas. Se debe poder justificar la inversión de cada proyecto.
  - Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no se tiene éxito en la primera meta, puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.
  - Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.
7. Construir sobre el cambio. Kotter (1996) sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Qué hacer:
- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
  - Fijar más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
  - Aprender sobre el proceso de la mejora continua.
  - Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. Por último, para lograr que cualquier cambio se logre, éste debe formar parte del corazón de la empresa. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. También es importante que los líderes del sector sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar todo. Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias conocidas.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva para el comité de cambio.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que el legado no se ha perdido u olvidado.

## **7.8 Conclusiones**

Este capítulo ha desarrollado temas claves para llevar correctamente la ejecución de los objetivos. Se han declarado los objetivos de corto plazo, donde se relacionan con cada objetivo de largo plazo, y se ha definido que hay que realizar cambios en el esquema actual organizacional de la empresa JJM SRL.

Los recursos necesarios para la implementación de los objetivos de corto plazo han sido analizados para garantizar la viabilidad de conseguirlos. Por otro lado, se propuso un modelo de la estructura productiva principalmente del área de operaciones que es el core business, con la finalidad de entender cuáles son las operaciones principales, y qué agentes intervienen en el flujo operativo.

Asimismo, la mayoría de las personas que dirigen personas han estado en la necesidad, en un momento u otro, de tener que manejar cambios de una manera planificada. Todo el que ha pasado por esta experiencia sabe que planificar un cambio sobre el papel y

hacer que realmente ocurra son asuntos bastante diferentes y, en todo caso, la primera de ellas es más fácil que la segunda. Por lo antes expuesto la gestión del cambio desarrollado en el presente capítulo reviste gran importancia en la implementación estratégica.

Para la aplicación de las políticas de la empresa se debe tomar en cuenta los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Para lograr el cambio se tiene que trabajar fuertemente junto al personal de JJM SRL y comprometerlos en el proceso de cambio.

Cuando se planea cuidadosamente y se construye un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las probabilidades de éxito. Si se está demasiado impaciente, y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Por último y lo más importante, si se logra desarrollar la siguientes actividades : (a) crear un sentido de urgencia, (b) contratar poderosos líderes de cambio, (c) construir una visión y comunicarla de manera eficaz, (d) eliminar los obstáculos, (e) crear triunfos a corto plazo, y (f) construir sobre el cambio, puede ayudar hacer del cambio parte de la cultura organizacional.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta de manera permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico, y aquí se distingue una diferencia con los planteamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes y tardaban mucho tiempo en hacerse, tenían validez por años, y muchas veces se ejecutaban muy poco o no se ejecutaban, porque no cambiaban ni el entorno ni la competencia ni la demanda; en cambio hoy los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planteamiento estratégico.

### 8.1 Perspectivas de Control

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008)

Para el presente plan estratégico se tendrá en cuenta el modelo desarrollado por Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001), con la finalidad de tener una herramienta de control que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados. Este modelo considera cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento de la organización:

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo interno está expresado en indicadores de capacitación al recurso humano como elemento principal para desarrollar la competitividad de la empresa, así como el desarrollo de los procesos internos los cuales son expresados en

indicadores de eficiencia operacional, medidas de calidad, y control de seguridad ocupacional.

### **8.1.2 Procesos**

Esta perspectiva consiste en lograr la mejora de los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes. La implementación de normas internacionales de cuidado del medio ambiente y gestión de la calidad son importantes para ello. Si por algún motivo hubiera algún retraso para la implementación, ello daría señales para que los requisitos establecidos podrían ser exigentes o que son señales de una nueva forma de trabajar tomaría un tiempo en dominarlas por el personal de JMM SRL.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva está expresada en participación del mercado, retención y captación de nuevos clientes. Los servicios de perforación y voladura son solicitados principalmente por empresas constructoras o empresas mineras, la debilidad se encuentra en los niveles de capacidad de atención en el servicio por la poca capacidad operativa, y en algunos casos, el manejo de precios que afectan a la empresa directamente y muy pocos casos a los clientes que en su mayoría son empresas grandes con alto poder de negociación.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva es clásica en que toda organización se orienta únicamente, la cual está representada por indicadores de rendimiento económicos de la empresa según los volúmenes de ingresos totales y la evolución en términos de producción o cantidad de proyectos ofrecidos. Se enfoca en el valor económico que los incrementos de producción puede dar a los inversionistas, y que este es el medio para que se constituya en una inversión atractiva y se puede generar el impacto social esperado.

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

En la Tabla 20 se muestra el tablero de control integrado del plan estratégico:

Tabla 20

## Tablero de control integrado (BSC)

	<b>Objetivo del Largo Plazo</b>	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Perspetivas</b>	<b>Indicador</b>
OLP1	Incrementar el nivel de venta de la empresa JJM en un nivel de 20% anual durante en los próximos 10 años.	OCP 1.1 Incrementar un 30% la cartera de clientes.	Clientes / Mercado	Var. de n° de clientes
		OCP 1.2 Realizar un programa de cobertura para la cartera de clientes.	Procesos	N° de visitas
		OCP 1.3 Aumentar en 1'800,000 anuales la facturación de JJM SRL por concepto de servicios de Perforación y Voladura de roca.	Financieros	Ventas
OLP2	Ser líderes en calidad y confiabilidad dentro de 05 años	OCP 2.1 Implementar un programa de Gestión Ambiental y de Control de Calidad.	Procesos	Costo de Rehacer trabajos
		OCP 2.2 Aumentar el nivel de satisfacción (lealtad) de los clientes en un 70%	Clientes	N° de reclamos
		OCP 2.3 Obtener una certificación ISO 9001 e ISO 14001.	Procesos	Negocios Cerrados
OLP3	Aumentar la rentabilidad operativa de JJM en un ritmo de 15% anual durante los próximos 10 años.	OCP 3.1 Reducir los gastos operativos en un 20% anualmente.	Financiero	Costo
		OCP 3.2 Asegurar una utilidad bruta del 35% en los servicios brindados anualmente.	Financiero	Utilidad
		OCP 3.3 Mejoramiento de procesos clave en un 30%.	Proceso	Costo
OLP4	Aumentar la capacidad instalada de JJM con equipos de tecnología de punta en un 20% en los próximos 04 años.	OCP 4.1 Adquirir un equipo de perforación para atender las operaciones en la zona sur del país.	Proceso	Equipo
		OCP 4.2 Adquirir un equipo de perforación para atender las operaciones en la zona norte y centro del país.	Proceso	Equipo
		OCP 4.3 Adquirir tres contenedores para instalar pequeños campamentos móviles en las diferentes obras	Proceso	Contenedores
OLP5	Aumentar el capital de inversión de JJM en un 15% anual durante los próximos 10 años	OCP 5.1 Reinvertir el 60% de las utilidades netas de la JJM anualmente.	Financiero	Patrimonio
		OCP 5.2 Realizar la compra de equipos propios y disminuir el alquiler de equipos.	Proceso	Equipos
		OCP 5.3 Asociarse con inversionistas externos.	Financiero	Patrimonio
OLP6	Ofrecer dos nuevos tipos de servicios que ofrece JJM relacionados con el rubro de perforación y voladura en los próximos 04 años	OCP 6.1 Capacitar al personal en tema de asesoramiento técnico para perforación y voladura.	Aprendizaje	Hrs de capacitación
		OCP 6.2 Designar una flota de equipos para brindar el servicio de alquiler de maquinaria.	Procesos	Equipos
		OCP 6.3 Capacitar al personal en tema de Productividad de movimiento de tierras.	Procesos	Hrs de Capacitación

### 8.3 Conclusiones

La última etapa del proceso estratégico es la evaluación y control, donde se encuentran las actividades que deben realizarse de manera recurrente para asegurar que lo planificado será ejecutado de manera correcta. Se puede apreciar que se ha integrado la perspectiva interna y de aprendizaje de la organización bajo el punto denominado Aprendizaje y Desarrollo Interno debido a la estrecha relación causa efecto que las capacitaciones (aprendizaje) tendrá sobre la eficiencia operacional de los procesos de perforación y voladura.

Finalmente, el tablero de control proporciona las herramientas adecuadas para poder visualizar la evolución del plan estratégico de la empresa JJM SRL y la relación con los indicadores de gestión desarrollados, y que según los resultados, alertará al ejecutor del plan estratégico, en este caso el comité de ejecutivos, para tomar acciones ante alguna desviación detectada. Los indicadores establecidos pueden ser potenciados aún más si son replicados a un sistema de información gerencial el cual permita generar reportes en tiempo real.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se concluye el plan estratégico, con lo cual consolida las ideas desarrolladas a lo largo de los capítulos precedentes, inicia con un Plan Estratégico Integral, y luego detalla conclusiones, recomendaciones, para culminar con una visión de la empresa hacia el futuro.

### 9.1 Conclusiones Finales

El crecimiento sostenido de la economía nacional es un factor clave de éxito, que permite mejorar la calidad de vida de las personas facilitándole al acceso de bienes y servicios, lo que beneficia a los sectores productivos del país. Aquí se incluye a la empresa JJM SRL.

Lo anterior impacta en el sector de construcción y minería el cual incentiva la generación de nuevos proyectos en los cuales podría participar JJM SRL.

La estabilidad política es un factor clave para asegurar la continuidad de los proyectos de construcción y minería, así como reducir los riesgos ante la amenaza de que se generen conflictos sociales y que puedan paralizar las actividades en las zonas rurales.

La participación de la población local en la cadena productiva, ayudará a mejorar el entorno social donde se desenvuelve la empresa JJM SRL.

La inyección de capital de inversión deberá incrementar la capacidad operativa de la empresa y, por ende, la participación de mercado.

Existe un potencial grande en la empresa JJM SRL dentro del sector donde se desenvuelve dado el crecimiento continuo del mismo y la demanda por sus servicios especializados.

La empresa JMM SRL posee una aceptable ventaja competitiva, en un entorno ligeramente estable, con alto grado de fortaleza por su latente demanda, y un punto que le

favorece de manera contundente es el boom del sector construcción y minero que está viviendo el país.

Existe la oportunidad de expandir las operaciones de la empresa JJM SRL en todo el país junto a los grandes proyectos mineros y de construcción, con la propuesta de atender a varios proyectos en paralelo inclusive.

La capacitación y la certificación deben ser elementos primordiales para las ventajas competitivas de JJM SRL y así impulsar los servicios especializados de perforación y voladura de roca en el mercado interno en las inversiones públicas y/o privadas.

## **9.2 Recomendaciones Finales**

- En el área de operaciones de la empresa JJM SRL se debe considerar la implementación de la tecnología e innovación en los servicios de perforación y voladura de roca para que se logre reducir los costos, alcanzar la eficiencia, incrementar capacidad operativa y asegurar el crecimiento de la participación en el mercado nacional.
- En forma paralela a las inversiones futuras por parte de personas externas deben incluir también una adecuada gestión de responsabilidad social en el sector debido a que existe importante participación de las comunidades y familias en esta actividad y que encuentran en ella un medio de subsistencia.
- Se recomienda que los boletines donde se publique los servicios que ofrece JJM SRL se realicen en revistas especializadas del sector y que tengan un posicionamiento serio en el sector construcción.
- Desarrollar un proceso de concientización en la implementación de este plan estratégico comprometiendo a todo el personal de JJM SRL, accionistas y gerentes, para que exista un apoyo en conjunto y lograr la visión planteada.

### **9.3 Futuro de la Empresa JMM SRL**

En los próximos años se espera que el crecimiento del sector de construcción y minería continúe y que las barreras burocráticas para poder invertir hayan disminuido considerablemente.

Asimismo, la empresa JMM SRL habrá incrementado sus fondos de inversión para la adquisición de nueva maquinaria y equipos de perforación y voladura con tecnología de punta así como también contar con personal especializado para poder desarrollar proyectos en paralelo, logrando la ejecución de los mismos con los más altos estándares de calidad y confiabilidad, brindando ventajas competencias que asegurarán una mayor participación del mercado con un aumento significativo en el volumen de ventas y un margen de utilidad atractivo para los accionistas de la empresa.

Finalmente, el modelo de gestión de la empresa permitirá llegar a niveles de eficiencia muy importantes, los cuales serán una nueva ventaja competitiva que significará una gran barrera de entrada para los nuevos competidores.

## Referencias

- BCRP. Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Resumen Informativo N°46: Informe Semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2013/resumen-informativo-46-2013.pdf>
- BCRP. Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Síntesis Económica de Cajamarca: Agosto 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2013/sintesis-cajamarca-08-2013.pdf>
- CEPLAN. Centro Nacional de Plan Estratégico. 2013. *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú 2012*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe>
- Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte de Conflictos Sociales N° 116, Octubre 2013*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-116-octub.pdf>
- DEVOCONSA. (2013). Demoliciones. Recuperado de [http://www.devoconsa.es/aula/formacion\\_demoliciones.htm](http://www.devoconsa.es/aula/formacion_demoliciones.htm)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- El Banco Mundial. (2013). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Gutierrez, A., Oliva, E. (2010, julio). *El sector de la Construcción en Perú*. Informe Sectorial presentado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4388004>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Nota de Prensa (No 034-01 marzo)*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/15965.pdf>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral: Algo más que números.

*Harvard DEUSTO Business Review*, nº 92.105.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. United States of America: Library of Congress

Cataloging-in-Publication Data.

Ministerio de Energía y Minas del Perú. (2009). *Cajamarca tiene proyectos mineros en*

*explotación por seis mil millones de dólares*. Recuperado de

<http://www.mem.gov.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=1361>

Porter, M. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. E. Porter

(Ed.). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

The World Bank and the International Finance Corporation. (2013). *Doing Business*.

Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

## Apéndice A

### Encuesta realizada al Gerente General de la empresa JJM Servicios Generales SRL

Administración y Gerencia:

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

No. Se está implementando un administrador por proyecto en la empresa.

¿Se tiene una misión, visión y objetivos estratégicos establecidos?

Sí. Orientados al afianzamiento de la empresa.

¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?

Sí. De producción y ventas.

¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

Sí. De manera empírica, no cuentan con un plan estratégico.

¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?

No. Se está implementando.

¿El diseño organizacional es el adecuado?

No. Se tienen que implementar áreas comerciales, área de marketing, área de mejora del talento humano, lo cual va a soportar el crecimiento de la empresa.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

No. Falta difundir el MOF a nivel de la empresa.

¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí.

¿La moral y la motivación de los trabajadores es alta?

Sí. Contamos con personal motivado.

¿El ambiente de trabajo y el clima organizacional es bueno?

Sí. Están determinadas las funciones en la organización.

¿Las comunicaciones son efectivas?

Sí. Se cuenta con medios adecuados para realizarla.

¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Sí. Está acorde con el mercado.

¿Las relaciones laborales son productivas?

Sí. Eso se ve reflejado en el crecimiento de la empresa.

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

Sí. Pero no de una manera formal.

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí. Pero no de manera formal.

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

Sí. Nos regimos al DS 055 – Reglamento de Seguridad e Higiene Minera.

¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

Sí. Se han implementado revisiones mensuales de los controles financieros y costos.

¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí. Logrando obtener proyectos fuera de la sede y gestionándolos eficientemente.

Marketing y Ventas

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí. Tenemos pleno conocimiento de nuestros actuales y futuros clientes.

¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí. Están segmentados por rubro, minería y construcción.

¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

No. Están en proceso.

¿La participación de mercado se ha incrementado?

Sí. El crecimiento se ha dado a razón de 10 anual.

¿El alcance de las operaciones es solo local?

No. A partir del año 2013 se ha empezado a realizar proyectos fuera de Cajamarca.

¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?

Sí. Están donde nuestros clientes los necesitan.

¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí. De manera empírica.

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

No. No contamos con fuerza de ventas.

¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Sí. Eso les ha permitido realizar varias obras con los mismos clientes.

¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?

Sí. Los clientes están contentos con el servicio.

¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?

Sí. Se cotiza de acuerdo a las características del servicio a brindar.

¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?

No. No se realiza publicidad.

¿Es la industria altamente competitiva?

Sí. Porque la construcción se ha vuelto atractiva para las compañías más grandes del país, porque ellos buscan ejecutar directamente el servicio de perforación y voladura.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

Sí. Se encuentra en crecimiento.

¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con experiencia necesaria?

No. La empresa no cuenta con departamento de marketing.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?

No. No cuenta con departamento de marketing.

¿Se maneja un presupuesto de marketing?

No. No cuenta con el departamento de marketing.

¿Son los clientes y consumidores leales?

Sí. Están contentos con el servicio ofrecido.

¿Están las marcas bien posicionadas?

No. Falta mejorar el posicionamiento.

¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

No aplica.

¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

No aplica a la empresa.

Operaciones / Producción

¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?

Sí. Procuramos estar con los mejores del mercado.

¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?

Sí. Porque como se cambian de área de trabajo constantemente con los proyectos hay que actualizarlos de acuerdo a los requerimientos.

¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de procesos?

No. Está en implementación.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios.

Sí. No cuentan con mucho stock.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

Sí. La recepción del servicio y verificación de calidad es inmediata por parte del cliente.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí. Siempre está en proceso de mejora, se va a contratar un profesional que mejore el proceso.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos fijos productivos?

No hay políticas de control de activos.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

No. Es estándar.

¿Está la planta distribuida productivamente?

No. No cuenta con planta.

¿Se hacen re-layouts con frecuencia?

No. No cuenta con planta.

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Sí. Se realiza con frecuencia, por cada obra en ejecución.

¿Se sigue estándares de trabajo internacional?

No.

¿Se desarrolla estudios de tiempos y movimientos?

No de manera formal.

¿Se da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí. Se busca que el trabajo sea de la manera más adecuada para cada trabajador.

¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí. Siempre están siendo inspeccionados y en mantenimiento.

¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?

Sí. Cuentan con almacenes pequeños.

¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?

Sí. El uso de material es de fácil acceso y uso inmediato para el servicio ofrecido.

¿Se realizan planeamientos agregados?

No.

¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

No. Está en implementación.

¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí. Cuentan con experiencia, por eso el éxito del negocio.

¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

No. Se realizan de manera empírica.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí. Se le brindan capacitaciones trimestrales.

¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí. Se revisa de manera trimestral.

Finanzas / Contabilidad

¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

No cuentan con información de las empresas del medio.

¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?

No cuentan con esa información.

¿Es buena la estructura de capital?

Sí. Cuenta con buenos ratios financieros.

¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí, tiene planificada una capitalización de utilidades para el año 2014.

¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

Sí. Cuentan con adecuado respaldo por entidades financieras.

¿Cuenta con un adecuado capital de trabajo?

Sí. Está en positivo.

¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?

Sí. Son revisados y analizados de manera mensual.

¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?

Sí. Se utiliza la herramienta.

¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?

Sí. Presupuesto del proyecto, presupuesto de la compañía.

¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí. El 20% se reparte y el 80% se reinvierte.

¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí. Los accionistas trabajan en la empresa.

¿Se cotiza en bolsa?

No. Está dentro de los planes a largo plazo de la empresa, con horizonte a 10 años.

¿Se efectúan análisis de riesgo?

Sí. De forma empírica.

¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí. El gerente de finanzas cuenta con maestría en gestión.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?

Sí. De manera semestral.

Recursos Humanos

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

Sí. Están implementando las herramientas para realizar la medición.

¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Sí. El personal está en la empresa muchos años y ya se han identificado sus habilidades.

¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Sí. Se trata de ser transparente y se consulta con las áreas involucradas cuando se necesita.

¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

No.

¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?

No está indicado como política, pero se realiza en la práctica.

¿Se cuenta con una política de incentivos?

Sí, pero no es formal.

¿Se cuenta con una política de tercerización o Service?

No. Todo el personal está en planilla de la empresa.

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

Si se está utilizando.

¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?

Si, se adecuan al reglamento.

¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

No.

Sistemas de Información y Comunicaciones

¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

Sí. Cuentan con el sistema Siscom.

¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Sí.

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

No. Solo es de uso de la gerencia.

¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí. Cuentan con un sistema cerrado.

¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?

Sí.

¿Son los sistemas y la data actualizados permanentemente?

Sí.

¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Sí.

¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?

No. Se realizan de manera semestral.

¿Se cuentan con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

No.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incrementos de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí, se les ha programado un entrenamiento.

¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

No, se da de manera semestral.

¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí.

Tecnología e Investigación y Desarrollo.

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

No.

¿Se asignan recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

No.

¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

No.

¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

No.

¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?

No.

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Sí.

¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?

Sí.

¿Existe automatismo y tecnología de punta productiva en la organización?

No.

¿Es la tecnología productiva moderna, y contribuye a la productividad total?

No.

¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

No.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?

No.

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

No.