

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico
del Grupo Empresarial JP

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Giuliana Isabel Alarco Vega

Karime Paola Porras Jarufe

Rocío Laura Juscamaita Porras

Asesor: Daniel Saba De Andrea

Surco, Diciembre de 2013

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vi
El Proceso Estratégico: una Visión General.....	vii
Capítulo I: Situación General del Grupo Empresarial JP.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1 Visión.....	5
2.2 Misión.....	5
2.3 Valores.....	6
2.4 Código de Ética	6
2.5 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	11
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	14
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	16
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	20
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20
3.3 El Grupo Empresarial JP y sus Competidores.....	21
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	22
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	22
3.3.4 Amenaza de los entrantes	23
3.4 El Grupo Empresarial JP y sus Referentes	24
3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)...	25
3.6 Conclusiones.....	27
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30

4.1	Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1	Administración y gerencia (A)	30
4.1.2	Marketing y ventas (M)	32
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	36
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	36
4.1.5	Recursos humanos (H).....	38
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	38
4.1.7	Tecnología, e investigación y desarrollo (T).....	38
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	39
4.3	Conclusiones.....	39
Capítulo V: Intereses del Grupo Empresarial JP y Objetivos de Largo Plazo.....		41
5.1	Intereses del Grupo Empresarial JP	41
5.2	Matriz de Intereses del Grupo Empresarial JP (MIO).....	41
5.3	Objetivos de Largo Plazo	42
5.4	Conclusiones.....	43
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		44
6.1	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	44
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	44
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	47
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	50
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	51
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	51
6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	52
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	53
6.9	Matriz de Ética (ME).....	55
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	55
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	56
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	57
6.13	Conclusiones.....	57
Capítulo VII: Implementación Estratégica		59
7.1	Objetivos de Corto Plazo	59

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	60
7.3	Políticas de cada Estrategia	62
7.4	Estructura del Grupo Empresarial JP.....	63
7.5	Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	65
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	65
7.7	Gestión del Cambio	65
7.8	Conclusiones.....	66
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		67
8.1	Perspectivas de Control	67
8.1.1	Aprendizaje.....	67
8.1.2	Procesos o Perspectiva Interna	68
8.1.3	Clientes	68
8.1.4	Financiera	68
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	68
8.3	Conclusiones.....	70
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....		71
9.1	Conclusiones Finales	71
9.2	Recomendaciones Finales.....	72
9.3	Futuro del Grupo Empresarial JP	72
Referencias		74
Apéndice A: Glosario de Acrónimos		78
Apéndice B:		79

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Sistema de Carreteras (Km.)</i>	18
Tabla 2.	<i>Aeródromos Autorizados en el Departamento de Ayacucho</i>	19
Tabla 3.	<i>Porcentaje del Total de Población de 6 y más Años de Edad que Hace Uso de Internet, 2007-2012</i>	20
Tabla 4.	<i>Matriz EFE del Grupo Empresarial JP</i>	21
Tabla 5.	<i>Materiales predominantes en las paredes exteriores, pisos y techos en Ayacucho</i>	23
Tabla 6.	<i>Matriz del Perfil Competitivo MPC</i>	26
Tabla 7.	<i>Matriz de Perfil Referencial MPR</i>	26
Tabla 8.	<i>Grupo Empresarial JP y sus Servicios</i>	31
Tabla 9.	<i>Matriz de participación de ventas por tipo de cliente</i>	34
Tabla 10.	<i>Principales Indicadores</i>	37
Tabla 11.	<i>Matriz EFI del Grupo Empresarial JP</i>	39
Tabla 12.	<i>Matriz de Intereses del Grupo Empresarial JP</i>	42
Tabla 13.	<i>Matriz FODA del Grupo Empresarial JP</i>	45
Tabla 14.	<i>Matriz PEYEA del Grupo Empresarial JP</i>	46
Tabla 15.	<i>Posición de la Participación de Mercado Relativa en el Sector – Matriz BCG</i>	47
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Grupo Empresarial JP</i>	52
Tabla 17.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	54
Tabla 18.	<i>Matriz de Rumelt</i>	55
Tabla 19.	<i>Matriz de Ética</i>	55
Tabla 20.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	56
Tabla 21.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	57
Tabla 22.	<i>Matriz de Estrategias vs. Políticas</i>	64
Tabla 23.	<i>Despliegue de los OCP</i>	69

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vii
<i>Figura 1.</i> Variación anual en la venta de cemento entre los años 2005-2012.....	9
<i>Figura 2.</i> Evolución del producto bruto interno del sector construcción vs PBI nacional.....	12
<i>Figura 3.</i> Organigrama del Grupo Empresarial JP.....	32
<i>Figura 4.</i> Evolución de las ventas del Grupo Empresarial JP.....	34
<i>Figura 5.</i> Pirámide de distribución de clientes.....	35
<i>Figura 6.</i> Matriz PEYEA del Grupo Empresarial JP.....	46
<i>Figura 7.</i> Matriz BCG.....	49
<i>Figura 8.</i> Matriz Interna Externa (IE).....	50
<i>Figura 9.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	52
<i>Figura 10.</i> Estructura Orgánica del Grupo Empresarial JP.....	63



El Proceso Estratégico: una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la fase de planeamiento y en la que se procurará encontrar las estrategias que conducirán a la organización desde la situación actual hacia la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, la más complicada y rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico.

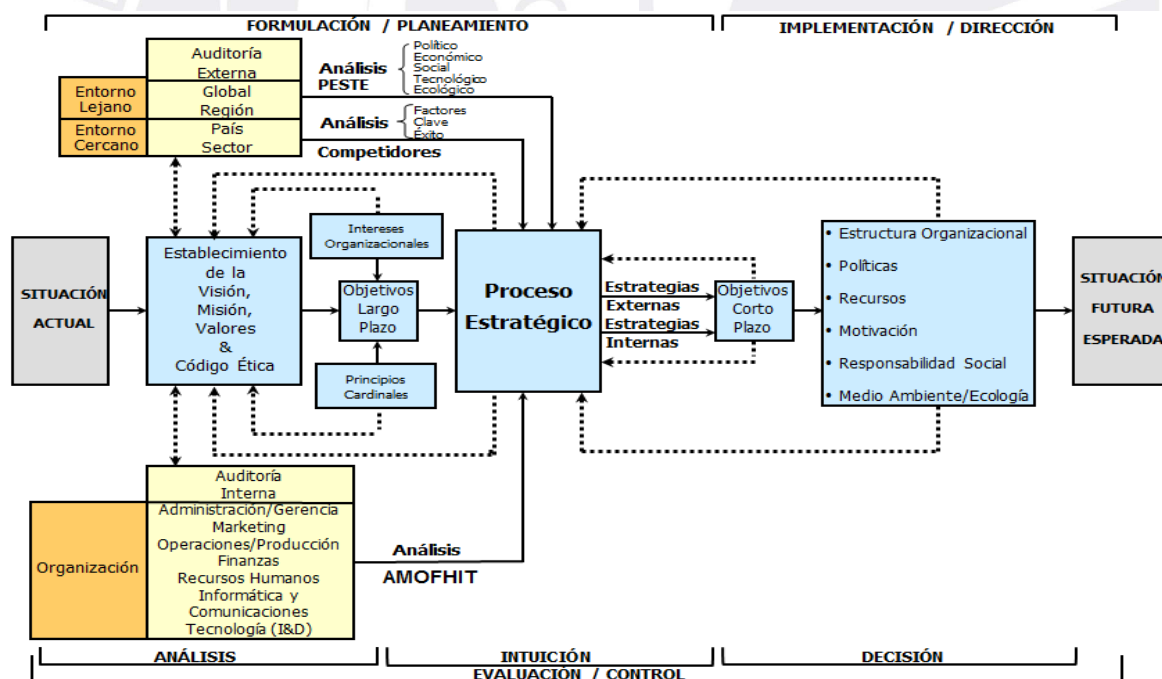


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la 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 sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo cual facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará en la formulación de estrategias que permitan (a) sacar ventaja de las oportunidades, (b) evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, (c) conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y (d) superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrollará 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 llevará 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 permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales

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

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica está 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), las mismas que son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo 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. Sobre la base de aquella selección se elaboran (a) 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 (b) la matriz de posibilidades de los competidores, la que ayuda a determinar qué tan capaces serán estos competidores de enfrentar a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis es indispensable durante esta etapa, ya que favorece 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, lo que da 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 esta 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 error más grave es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control, (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera, en el tablero de control integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. Este puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Grupo Empresarial JP

1.1 Situación General

El Grupo Empresarial JP es un conglomerado de empresas dirigidas por una misma familia que se dedica principalmente a la venta y distribución de materiales y acabados para la construcción y artículos de ferretería. Además, como servicios secundarios, ofrece la elaboración de estructuras metálicas y transporte de materias primas para elaboración de cemento. Los antecedentes del Grupo datan de hace 43 años en la ciudad de Ayacucho cuando el líder de la familia JP (de iniciales AJI) crea la firma Comercial JP bajo la figura de persona natural con negocio propio, dedicándose a la venta de artículos de ferretería y construcción. Actualmente, el Grupo Empresarial JP cuenta con cinco empresas cuya facturación anual en el año 2012 fue de S/.31.7 millones, y cuyo principal rubro es la venta de cemento representando el 77% de las ventas totales. El Grupo es dirigido por el fundador y la segunda generación de la familia; cabe señalar que el estilo en la toma de decisiones del fundador es bastante conservador, lo que ha generado a la segunda generación limitaciones para introducir cambios en el largo plazo como nuevas inversiones, introducción a nuevos mercados entre otros. (Comunicación personal del Gerente de Finanzas y Contabilidad, 10 de noviembre de 2013).

Las principales líneas de negocio del Grupo Empresarial JP son las siguientes: (a) venta y distribución de cemento, (b) venta y distribución de materiales de construcción y ferretería, (c) servicio de armado de estructuras metálicas, doblado de planchas, perfiles, entre otros, (d) venta de materiales y accesorios para el acabado y (e) transporte de carga. El sector al que pertenece la empresa es el sector *retail* construcción y mejoramiento del hogar, en el que se consideran tres tipos de clientes: (a) hogares; (b) pequeños y medianos contratistas y maestros constructores; y (c) el Estado, y grandes empresas y proyectos.

Uno de los principales referentes en ese sector es la empresa Sodimac, cuya presencia en Latinoamérica es importante pues cuenta con más de 130 locales en cuatro países (Argentina, Colombia, Perú y Chile) y un nivel de venta de alrededor de US\$5.4 billones (Sodimac Homecenter, 2013). En el país, Sodimac Perú S.A. lidera el segmento *retail* construcción, ofreciendo una gran variedad de productos de construcción (materiales de ferretería) y mejoramiento del hogar, asesorías personalizadas, soporte técnico a domicilio, opciones de financiamiento, precios competitivos, talleres para el público, garantía de proveedores, entre otros. Sobre la base de este referente, han sido identificados en el sector factores críticos de éxito.

Orientación al cliente con gran variedad en la oferta de productos y servicios. El Grupo Empresarial JP muestra una baja orientación al cliente, ya que no realiza sondeos del mercado para reconocer el nivel de satisfacción o nuevas necesidades de los clientes. Esta información es identificada y comunicada a través de sus proveedores, por lo que evidencia un comportamiento reactivo sobre las nuevas tendencias, mientras que lo ideal es que sea proactivo. Por otra parte, en relación a sus productos y servicios ofrecidos, el Grupo Empresarial JP ha ampliado sus líneas de negocio; sin embargo, se ha visto obligado a reducir la diversificación de productos en cada una de sus líneas por el endeudamiento adquirido.

Asesoría permanente de los productos y servicios ofrecidos. Este factor es una constante en las empresas del sector, y el Grupo Empresarial JP también la aplica, aunque en un nivel menor, a través de algunos vendedores capacitados que orientan a los clientes para que tomen las mejores decisiones de compra. Adicionalmente, de forma conjunta con sus proveedores, organiza capacitaciones a los maestros constructores.

Planificación a mediano y largo plazo. El Grupo Empresarial JP, al ser una empresa familiar, se caracteriza por la poca planificación a largo plazo, y no cuenta con una estrategia clara y difundida. Asimismo, uno de los riesgos es la continuidad del negocio, pues según la

estadística mundial, se dice que de cada 10 empresas solo una llega a la tercera generación, y en el caso del Perú es menos de 1 (Dyer, 2013). En ese sentido, un factor clave para asegurar la continuidad de la empresa es contar con una estructura orgánica con funciones claras, un protocolo familiar y un plan de sucesión.

Administración de costos operativos, eficiente manejo en la cadena de abastecimiento y precios competitivos. El reto respecto a la eficiencia operativa como factor crítico de éxito depende de la administración de los costos operativos y la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento que, para el Grupo Empresarial JP, no ha sido prioridad, puesto que se enfoca en la venta reactiva; es decir, no busca clientes, sino que los espera, principalmente en el caso de la venta al detalle. Sin embargo, en el caso de la venta de cemento, hace 4 años el Grupo Empresarial JP concentró sus esfuerzos en la distribución de este producto, según lo declarado por el Gerente de Finanzas y Contabilidad (Comunicación personal, 10 de noviembre de 2013). Respecto a los precios competitivos, se puede señalar que este es un factor crítico de éxito puesto que es una característica en los principales *retails* de construcción en el país.

Constante comparación con empresas de clase mundial en el sector. El Grupo Empresarial JP no analiza a sus empresas referentes, lo cual implica una importante debilidad pues limita su visión a un mercado reducido.

Adecuada arquitectura tecnológica y sistemas de gestión de información. Hoy en día, la tecnología es una herramienta que permite agilizar los procesos de las empresas, reducir los costos operativos y abrir nuevos canales de comercialización para llegar a más clientes. Esto les permite ser más competitivas en los mercados. Por esta razón, el Grupo Empresarial JP reconoce la necesidad de mejorar su sistema tecnológico con la implementación de un sistema de información adecuado a sus procesos. Actualmente, el Grupo Empresarial JP cuenta con un software que permite aplicaciones comerciales básicas,

y herramientas de *office* a nivel usuario (Comunicación personal Gerente de Finanzas y Contabilidad, 10 de noviembre de 2013).

Profundo conocimiento de la dinámica del sector construcción y de sus proveedores.

Actualmente, el Grupo Empresarial JP cuenta con un nivel de respuesta medio respecto a este factor, ya que recién está conociendo el comportamiento del mercado para todas sus líneas de negocio; sin embargo, sí maneja alianzas estratégicas con algunos proveedores que le ha permitido ser una distribuidora autorizada en la región Ayacucho, específicamente para la venta y distribución de cemento.

Facilidades de financiamiento. El Grupo Empresarial JP ofrece financiamiento solo a las empresas minoristas o ferreterías, a un plazo máximo de 30 días.

Descentralización de tiendas a nivel nacional. Característica de los principales *retails* construcción en el país. El Grupo Empresarial JP sólo cuenta con sedes en la ciudad de Ayacucho.

1.2 Conclusiones

1. Inadecuada gestión de los costos operativos y de los procesos de la cadena de abastecimiento, y relativo ofrecimiento de precios competitivos.
2. Baja orientación al cliente y poca variedad de productos y servicios ofrecidos.
3. Débil asesoría en los productos y servicios ofrecidos.
4. Nula comparación con empresas referentes del sector.
5. Falta de planificación de largo plazo e inexistencia de un plan de continuidad o sucesión del Grupo Empresarial JP.
6. Bajo nivel tecnológico y de sus sistemas de gestión de información.
7. Mediano nivel de conocimiento del sector construcción.
8. Bajo nivel de financiamiento a sus clientes.
9. No cuenta con un plan de descentralización en otros mercados.

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

2.1. Antecedentes

Los *retails* de construcción y de mejoramiento del hogar están creciendo a un ritmo sostenido de 10% anual, impulsados principalmente por el *boom* de la construcción, el mayor poder adquisitivo de la población, la penetración de créditos de consumo y la demanda de determinados productos. Su expansión se prevé a los departamentos del interior del país a fin de conseguir una mayor participación de mercado aprovechando el crecimiento del sector construcción, el cual representó el 5.6% del PBI al mes de agosto del 2013. El Grupo Empresarial JP es una empresa familiar que tiene más de 40 años en el mercado ayacuchano comercializando diversos productos destinados a la construcción, mejoramiento e infraestructura, principalmente, el cemento, a través de los cuales ha buscado satisfacer la demanda de dicho mercado.

2.1 Visión

Para el año 2017, el Grupo Empresarial JP será el principal proveedor y socio estratégico de sus clientes en los departamentos de Ayacucho, Junín, Apurímac, Huancavelica y Cusco; siendo reconocido por su eficiencia y confiabilidad en el logro de los proyectos de construcción y mejoramiento de sus clientes.

2.2 Misión

El Grupo Empresarial JP ofrece productos y servicios de calidad para la construcción y mejoramiento de vivienda y/o infraestructura de sus clientes, a través de una amplia gama de productos y soporte técnico personalizado para un eficiente uso de recursos; motivando continuamente el desarrollo de sus trabajadores y orientando sus actividades a conservar el medio ambiente y respetar la comunidad.

2.3 Valores

1. Transparencia, para que la comunidad tenga acceso a información relevante de la empresa, como principales logros, compromisos adquiridos y futuros proyectos.
2. Honestidad, cualidad que caracteriza a los colaboradores del Grupo Empresarial, a fin de garantizar su credibilidad, respaldo, y confianza hacia las personas.
3. Calidad, principal valor del servicio ofrecido, que busca satisfacer las necesidades de los clientes a través de una atención oportuna y personalizada.
4. Espíritu de superación, porque se busca aprender y crecer de forma permanente a fin de brindar un servicio de calidad.
5. Apoyo a la comunidad, se busca que el desarrollo del Grupo Empresarial se vea reflejado en el crecimiento de la comunidad, respetando el medio ambiente.
6. Trabajo en equipo, para alcanzar de manera conjunta los objetivos trazados por el Grupo Empresarial.

2.4 Código de Ética

1. Relaciones con los clientes, cuyo objetivo es establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la aportación de valor y en la confianza mutua, que busquen su máxima satisfacción. Además, se pretende desarrollar estilos de vida acorde a las necesidades y desarrollo de la población.
2. Relaciones con los proveedores, los cuales son socios estratégicos; por tanto, el trato debe ser justo, cortés, respetuoso y siempre en el marco legal. Así, se busca mantener la calidad y el concepto del producto ofrecido a nuestros clientes.
3. Comportamiento con y entre los trabajadores, el Grupo Empresarial reconoce que sus trabajadores son su recurso más importante. Las relaciones están basadas en el respeto, confianza y deseo de desarrollo a través de la igualdad de oportunidades.

4. Comportamiento con los competidores, el Grupo Empresarial cree en la fidelización de sus clientes a través de un servicio de calidad, compitiendo de una manera justa, leal y transparente, bajo criterios de eficiencia, y esmerada atención de sus requerimientos y necesidades. Las relaciones con empresas que se constituyen como competencia en el sector se basan, esencialmente, en respeto, lealtad y consideración.
5. Medio ambiente y responsabilidad social, el Grupo Empresarial es responsable de la conservación del medio ambiente, adoptando las medidas necesarias que ayuden a minimizar los impactos negativos de los residuos generados.

2.5 Conclusiones

1. El servicio ofrecido por el Grupo Empresarial JP deberá caracterizarse por la calidad de atención para satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar soluciones oportunas a través de su amplia gama de productos, así como para ofrecer el asesoramiento técnico personalizado que permitirá el uso eficiente de recursos.
2. El Grupo Empresarial JP deberá mantener buenas relaciones con sus *stakeholders* para afianzar sus alianzas estratégicas que permitan su desarrollo y crecimiento sostenido.
3. El Grupo Empresarial JP debe mantener la mejora continua de sus procesos a fin de contribuir en la eficiencia productiva de sus clientes y conseguir una mayor fidelización de estos.
4. El Grupo Empresarial JP deberá expandir sus servicios, considerando los departamentos colindantes: (a) Junín, (b) Huancavelica, (c) Apurímac, y (d) Cuzco.

Capítulo III: Evaluación Externa

El punto de partida del proceso estratégico en el contexto actual es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno (D'Alessio, 2008). En ese sentido, este capítulo desarrollará el análisis del entorno externo de la industria a través de una herramienta que permita identificar las oportunidades y amenazas claves: el análisis PESTE. Asimismo, el impacto del entorno podrá ser cuantificado utilizando la matriz de los factores externos (MEFE); posteriormente, la evaluación y análisis de la competencia permitirá compararla a través de la matriz del perfil competitivo (MPC); y, finalmente, a través de la matriz de perfil referencial (MPR), se comparará a El Grupo Empresarial JP con empresas de referencia nacional, el cual es el objetivo por alcanzar.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Cambio de gobierno. Según el Banco Mundial (BM, 2013), en los últimos años, se han conseguido grandes logros, entre los que destacan los siguientes: (a) altas tasas de crecimiento, (b) bajos niveles de inflación, (c) estabilidad macroeconómica, (d) reducción de la deuda externa y (e) reducción de la pobreza. Esto ha permitido al país conseguir un crecimiento promedio de 6.4% en los últimos años y que el ingreso per cápita crezca más del 50% entre los años 2002 y 2012. Recientemente, el presidente Ollanta Humala ha establecido un programa de gobierno que permite la continuidad de la estabilidad del país.

Narcotráfico - lavado de activos. De acuerdo a lo manifestado por el superintendente adjunto de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Sergio Espinoza, los sectores construcción y comercio exterior lideran el lavado de activos en el Perú. Asimismo, precisó que en el sector construcción, se crean empresas momentáneas para la construcción de un edificio, y luego son canceladas. Por esta razón, próximamente se adicionará la regulación de la supervisión de algunos sectores, como

minería, producción y comercialización de insumos químicos, y organizaciones sin fines de lucro.

En este sentido, existen reportes que señalan que el departamento de Ayacucho es una importante región en la que se realiza el lavado de activos a través de la compra de cemento (Inforegión, 2011), pues en los últimos años ha mostrado un crecimiento superior respecto al consumo nacional. Se estima que la presencia del narcotráfico en la región Ayacucho de los últimos 17 años debe haber movilizadado alrededor de US\$ 787 millones para la provisión de la hoja de coca, y US\$ 247 millones para insumos químicos (Ruda et al., 2009). Según lo investigado, la movilización de todos estos recursos financieros se han realizado a través de instituciones financieras intermediarias, mientras que el lavado de activos, a través de casas comerciales, casas de cambio, casas de juego, sector construcción, empresas de transporte, entre otros.

Variación Anual de Venta de Cemento

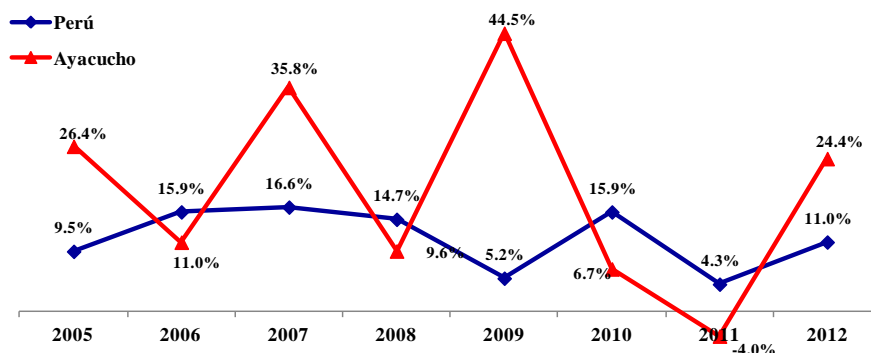


Figura 1. Variación anual en la venta de cemento entre los años 2005-2012 Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013a. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Relaciones con organismos públicos y privados. A nivel organizacional, se destacan los siguientes organismos relacionados a la comercialización de cemento:

- Gobiernos regionales y locales que, a través de la asignación de presupuesto, por conceptos de: (a) canon y sobre canon, (b) regalías, (c) rentas de aduanas y (d) participaciones, realizan obras públicas. La información de los proyectos a ser ejecutados en la modalidad de obra por impuestos son comunicados a Proinversión para ser publicados en su portal institucional. Actualmente, el Gobierno regional de Ayacucho cuenta con un monto asignado de S/. 174.5 millones; los Gobiernos locales (provincias, distritos), S/.430.7 millones (Proinversión, 2013).
- Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), que es una asociación civil sin fines de lucro que agrupa empresas de la actividad constructora en el Perú. Con más de 50 años de creación, apoya la actividad constructora mediante diferentes mecanismos de acción como: (a) el Instituto Superior Tecnológico Privado de la Construcción Capeco (ISTP – Capeco), (b) el Instituto de la Construcción y el Desarrollo (ICD), (c) el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Construcción, y (d) EXON (feria de la construcción).
- Ministerio de Vivienda y Construcción, cuya finalidad es mejorar las condiciones de vida de la población brindando facilidades para adquirir una vivienda adecuada y servicios básicos, así como propiciando el ordenamiento de los centros de población y sus áreas de influencia a nivel nacional.
- Asociación de Productores de Cemento (Asocem), que es una entidad gremial que abarca a las empresas (a) Cemento Andino S.A., (b) Cemento Pacasmayo S.A.A., (c) Yura S.A., (d) Cementos Selva S.A., (e) Cementos Sur S.A., y (f) las entidades que agrupan a los inversionistas privados. Su labor se centra en colaborar con la formación técnica, el control de calidad y la seguridad en el trabajo.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Producto Bruto Interno. Al mes de agosto 2013, el PBI había crecido en 4.3%, lo que muestra un crecimiento sostenido en los últimos años de alrededor del 6%. Esto es explicado principalmente por el resultado positivo de la mayoría de los sectores económicos, entre los que se destacan el minero, el de construcción, el de comercio y el de servicios. Por su parte, la demanda interna creció alrededor del 7.2%, principalmente, por la inversión privada y el consumo privado. Según el marco macroeconómico multianual (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013a), el Perú continuará liderando el crecimiento en la región para el periodo 2014-2016, a un ritmo más moderado entre 5.8% - 6.3%, producto de un entorno internacional menos favorable. Se prevé un crecimiento más balanceado entre los sectores primarios y no primarios, ya que este último es impulsado por la fortaleza del mercado interno.

De acuerdo con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el sector construcción representó el 5.6% del PBI nacional al mes de agosto 2013, y creció en 7.7% respecto a similar periodo del año anterior, principalmente, por el mayor consumo interno de cemento en 7.5% y la inversión en el avance físico de obras en 20.1%. Asimismo, se destaca que el PBI del sector construcción del departamento de Ayacucho representó el 17.5% en el año 2012 (INEI, 2013a). Por otro lado, el producto bruto interno per cápita en el año 2012 ascendió a S/. 7, 925, de los cuales S/. 3, 398 fueron para el departamento de Ayacucho (INEI, 2013a). Cabe destacar la importancia que el segmento *retail* construcción ha obtenido en los últimos años, lo cual ha fortalecido el crecimiento del sector a través de la presencia de importantes empresas como Sodimac Perú S.A. y Maestro Perú S.A., las cuales han logrado una mayor penetración de mercado a través de sus planes de expansión al interior del país. Ello ha generado una mayor competencia de las empresas inmersas en el sector.

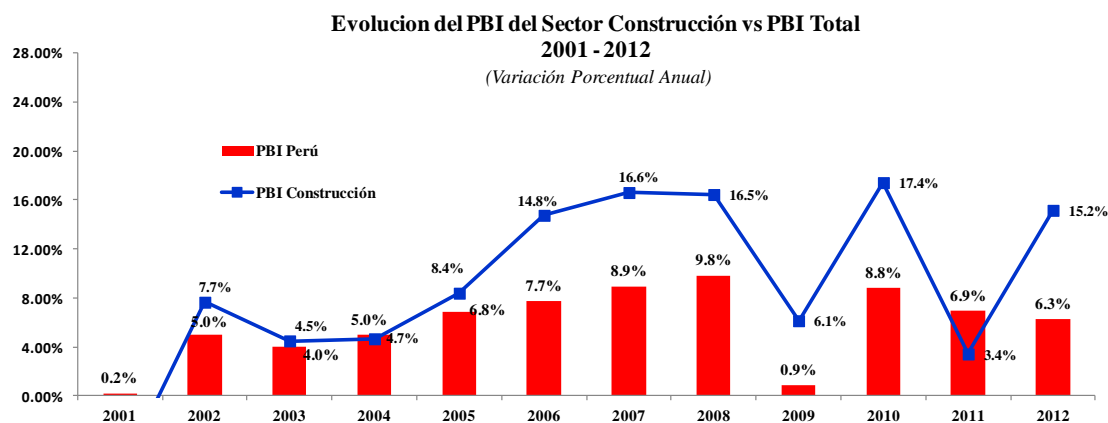


Figura 2. Evolución del producto bruto interno del sector construcción vs PBI nacional Tomado de “Series Estadísticas Anuales” por Banco Central de Reservas del Perú [BCRP],” 2013a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>

Tasas de interés e inflación. La tasa interbancaria en soles ascendió a 4.2% al mes de octubre 2013, ligeramente superior a la tasa de referencia del Banco Central de Reserva, la cual se redujo de 4.25% (desde mayo 2011) a 4.0% en el mes de noviembre del año 2013. Esta decisión tuvo un carácter preventivo y no implicó una secuencia de reducciones de la tasa de interés de referencia. Los cambios en la tasa de referencia, producto del manejo de la política monetaria, fueron transmitidos directamente hacia el resto de tasas de interés. De acuerdo a lo informado por el BCRP (BCRP, 2013b), la inflación acumulada a diciembre 2012 fue de 2.65%, la cual aumentó a 3.28% al mes de agosto 2013. Así, se ubicó ligeramente por encima de su rango meta ($2\% \pm 1pp$), con lo que se esperó que regrese a dicho rango en el último trimestre del año. La proyección de inflación para los años 2013 a 2015 se ubica en un rango entre 1.5% - 2.5%.

Tipo de cambio. A partir del mes de junio del año 2013, se ha observado una moderación en la tendencia depreciatoria del nuevo sol. Este se encontraba, en el tercer trimestre del año 2013, en S/. 2.78; entonces, se concluye que la moneda local se ha depreciado en 10.11% en el presente año. El debilitamiento de la moneda local se ha presentado también en las economías emergentes ante las expectativas de que la reserva

federal iniciaría la reducción del estímulo monetario (BCRP, 2013c). La depreciación del sol ha tenido un impacto negativo en las utilidades del sector empresarial, principalmente en aquellas empresas vinculadas al sector comercio y manufactura. Esto ha representado una amenaza al sector importador, lo cual a su vez repercutirá en el precio ofrecido por las empresas proveedoras de insumos o productos importados.

Acceso al crédito del sistema financiero. Las colocaciones totales otorgadas por las empresas integrantes del sistema financiero al mes de mayo 2013 ascendieron a US\$ 67,179 millones, superior en 12.7% respecto a similar periodo del año 2012. Por otro lado, al primer trimestre del presente año, el ratio colocaciones/PBI fue de 32.6%. Los créditos no minoristas del sistema bancario (dirigido a corporativos, grandes y medianas empresas), al mes de junio, ascendieron a US\$ 30,601 millones, impulsados principalmente por la demanda interna; asimismo, los préstamos minoristas de la banca privada (préstamos a pequeñas empresas, microempresas, consumo e hipotecarios) ascendieron a US\$ 25,198 millones, principalmente por la demanda de pequeñas empresas, así como de familias para consumo y adquisición de viviendas. Además, los préstamos bancarios al sector construcción al mes de junio 2013 ascendieron a US\$1,271 millones, superior en 22.9% respecto a similar periodo del año anterior, principalmente por el mayor dinamismo económico que aún permanece en el sector; y se destacó que alrededor del 90% de los créditos a dicho sector fueron otorgados por el sistema bancario (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2013). El informe “The global competitiveness report 2013-2014” (World Economic Forum, 2013) consideró como uno de sus pilares el desarrollo del mercado financiero, en el cual el Perú sobresale entre los países de América Latina y el Caribe, por lo que se ubica en el quinto lugar de este subgrupo. Asimismo, destacó por su desempeño en dos indicadores a nivel global: (a) facilidad de acceso a préstamos, ubicado en el puesto 30; y (b) solidez de los bancos, en el puesto 27.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Estas fuerzas (a) definen el perfil del consumidor, (b) determinan el tamaño de los mercados, (c) orientan los hábitos de compra, (d) afectan el comportamiento organizacional y (e) crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D'Alessio, 2008). Las principales variables de interés son las siguientes:

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, realizado en el año 2007, el departamento de Ayacucho (43,795 km²) cuenta con 612,489 habitantes y su tasa de crecimiento promedio anual es de 1.5% (moderada), ligeramente inferior a la tasa de crecimiento del país, de 1.6% (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan], 2011). Asimismo, se indicó que el 58% de la población en Ayacucho vive en zona urbana, mientras que el 42%, en una rural, lo que responde al reordenamiento de la población (migración) a consecuencia de la guerra subversiva. Una dificultad que enfrenta el área rural es el envejecimiento de su población, puesto que sus hijos estudian y trabajan en las ciudades. De acuerdo al INEI (2013a), los indicadores demográficos proyectados del 2010 al 2015 indicaron que Ayacucho tendrá un crecimiento anual de 7,699 habitantes (1.15% anual). En cambio, los departamentos de Junín, Huancavelica, Apurímac y Cuzco tendrán uno de 9,903 habitantes (1,19%); 4,000 habitantes (0.82%); 2,520 habitantes (0.56%); 8,436 habitantes (0.65%), respectivamente.

Tasa de desempleo y subempleo. De acuerdo con INEI (2013a), la población económicamente activa desempleada ha ido descendiendo paulatinamente desde el año 2004, pasando de 5.3% a 3.7% de la PEA en el año 2012. Asimismo, se destacó que la población económicamente activa ocupada subempleada en el año 2010 fue de 54.6%, y la PEA ocupada del sector construcción ha ido adquiriendo mayor relevancia, pasando de 3.7% en el año 2002 a 5.9% en el 2012. En relación al departamento de Ayacucho, se informó que la tasa de desempleo pasó de 2.3% a 3.8% del año 2004 al 2012; la población subempleada

representó el 72.4% de la población económicamente ocupada en el año 2010, la cual, si bien había sido inferior a la registrada en el año 2006 (88.1%), aún sigue siendo significativa; y la PEA del sector construcción se incrementó del 2.1% en el año 2004, y al 4.2% en el año 2012.

Cultura e idiosincrasia. Según la Comisión de la Verdad y Reconciliación, Ayacucho ha sido el departamento que más sufrió las consecuencias de la violencia sociopolítica vivida entre los años 1980 - 2000 a causa del terrorismo, lo que dejó secuelas profundas en la población que ha propiciado una cultura de temor y desconfianza. Durante esta etapa de represión y temor generalizado, se produjo una liberación de los comportamientos que hoy se expresan en fenómenos sociales, como pandillas juveniles, delincuencia común, alcoholismo y violencia familiar (Li, 2009).

Distribución del ingreso en la población. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2013), la distribución del ingreso en la población según quintiles para el año 2012 (del más rico al más pobre) fue de 49.8%, 22.0%, 14.6%, 9.4% y 4.2%, respectivamente. De acuerdo con el INEI (2013a), en el año 2009, el ingreso promedio por hogar ascendió a S/.1,929.9, cifra superior en 18.4% a lo percibido en el año 2004. En el departamento de Ayacucho, este ingreso fue de S/. 970.1, cifra superior en 26.2% a lo percibido en el año 2004, mientras que el ingreso promedio por hogar en los departamentos de Junín, Huancavelica, Apurímac y Cuzco se incrementó en 24.2% en promedio. Asimismo, se destacó que el ingreso promedio mensual percibido por un trabajador del sector construcción en el año 2010 ascendió a S/. 1,174.9, mientras que en Ayacucho fue de S/.915.3, monto superior en 50.8% y 101.9%, respectivamente, a lo percibido en el 2004.

Nivel promedio de educación. El nivel de analfabetismo para el año 2012 (estimado) fue de 6.2%; lo que ubica a Ayacucho entre los departamentos con un nivel de analfabetismo superior al promedio: Huánuco (16.6%), Huancavelica (14.9%), Apurímac (14.5%) y

Ayacucho (13.8%). Por otro lado, el nivel de educación alcanzado por la población de 15 años a más, en el año 2012 fue: (a) primaria, 21.9%; (b) secundaria, 43.6%; y (c) superior, 30.1% (INEI, 2013a). Los departamentos con mayor nivel de analfabetismo alcanzaron principalmente el nivel de educación secundaria.

Pobreza y pobreza extrema. Según el censo del año 2007, Ayacucho es uno de los departamentos más deprimidos del país, pues el 69% de su población es pobre y el 35% está en pobreza extrema, lo que significa que 421,000 personas carecen de los recursos necesarios para llevar una vida adecuada y que 219,000 no pueden completar la canasta básica de alimentos. Esto limita su oportunidad de desarrollar capacidades. (Li, 2009). Asimismo, los índices de pobreza total en el año 2010 en los departamentos de Ayacucho, Junín, Huancavelica, Apurímac y Cuzco fueron de 55.9%, 32.5%, 66.1%, 63.1% y 49.5%, respectivamente (INEI, 2013a).

Condiciones de habitabilidad. Para satisfacer las necesidades básicas de un hogar, existen requisitos mínimos de habitabilidad que determinan las condiciones socioeconómicas y de salud de la población. En Ayacucho, se observó que en las viviendas pobres predominan el piso de tierra (90%), las paredes de adobe o tapia (80%), y los techos de calamina o teja (82%) o material precario (13%). Por otra parte, las viviendas de la población que no son pobres contaban con piso de tierra (57%) y de cemento (35%), y paredes de tapia (62%) y concreto (8%). Respecto al acceso a servicios de agua, se registró que 51% de los hogares pobres no disponen de agua por red pública, mientras que, entre los no pobres, el 31% de hogares no disponen de este servicio. Finalmente, 43% de la población de Ayacucho carece de servicio de electricidad (Li, 2009).

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con el informe “The global competitiveness report 2013-2014”, elaborado por el World Economic Forum, el Perú, a nivel de competitividad global, ocupó el puesto 61

entre las 148 economías analizadas, posición similar al ranking del año anterior que lo llevó a ocupar el tercer puesto en Sudamérica, detrás de Chile y Brasil. A nivel de preparación tecnológica, alcanzó el lugar 86; y a nivel de innovación, el 122. Este último se retrasó, principalmente, por (a) el deterioro en la percepción sobre la calidad de las investigaciones científicas, (b) el gasto empresarial en I&D, (c) la adquisición estatal de productos de alta tecnología, y (d) la disponibilidad de científicos e ingenieros. A nivel de tecnología, de acuerdo al INEI (2013a), se presentaron los siguientes indicadores en el año 2012: (a) el 20.2% de los hogares tuvieron acceso a internet, (b) el 81.1% de los hogares tenían al menos una radio o equipo de sonido, (c) el 81.5% de los hogares tenían al menos un televisor, (d) el 79.7% de los hogares tenían por lo menos un miembro con celular, y (e) el 29.9% de los hogares tenían por lo menos una computadora.

El presidente del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (Sencico), Luis Imaña, señaló que la incorporación de tecnología en el sector construcción favorecerá una mayor productividad y mayor dinamismo del PBI (Agencia Peruana de Noticias, 2013). Asimismo, indicó que este proceso se encuentra un tanto rezagado en comparación con otros países de la región, por lo que se necesitan: (a) propuestas innovadoras en el empleo de materiales y equipos de construcción; (b) procesos de organización, supervisión, control de las obras; y (c) propuestas de capacitación que contribuyan a la mejora de la productividad.

Desarrollo de comunicaciones. La región Ayacucho presenta un gran déficit de infraestructura vial, donde solo el 2.57% de la red vial se encuentra pavimentada (480 km.) de un total de 10 mil km. de longitud (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2013a). Esto la coloca como una de las regiones con menor infraestructura a nivel nacional. La red vial es el principal medio de comunicación en la región y sus rutas principales son las siguientes: (a) Lima- Ayacucho (585 km. en carretera asfaltada, lo que implica un tiempo de

recorrido de ocho a nueve horas); (b) Huancayo –Ayacucho (275 km. en carretera afirmada, con un tiempo promedio de ocho horas); (c) Abancay – Ayacucho (393 km. en carretera afirmada, con un tiempo promedio de 15 horas); (d) Cusco – Ayacucho (590 km. en carretera asfaltada y afirmada, con un tiempo promedio de 18 horas); y (e) Ica – Ayacucho (389 km. en carretera asfaltada con un tiempo promedio de seis horas) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2005). De acuerdo con el “Presupuesto multianual de inversión pública 2014 – 2016”, para el año 2014, se prevé una inversión de S/.17, 634 millones, de los cuales el 26% será destinado a los gobiernos regionales. Se destacó que la inversión en la región Ayacucho, en el año 2014, será de S/. 239 millones, y de S/. 494 millones para el periodo 2014-2016; asimismo, se previó la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Quinua – San Francisco. Sobre los departamentos de Junín, Huancavelica, Apurímac y Cuzco, se indicó que la inversión para el periodo 2014-2016 será de S/. 322 millones, S/. 327 millones, S/. 357 millones y S/. 1,606 millones, respectivamente (MEF, 2013b). En la Tabla 1, se ilustran los principales sistemas de carreteras en kilómetros.

Tabla 1. Sistema de Carreteras (Km.)
Sistema de Carreteras (Km.)

Dpto.	Longitud Total	Pavi m.To tal	Sistema de Carretera (Km.)								
			Nacional			Departamental			Vecinal		
			Sub-Total	Pavi m.	No Pavim.	Sub-Total	Pavi m.	No Pavim.	Sub-Total	Pavi m.	No Pavim
Total	140,672.4	18,698.6	24,593.4	14,747.8	9,845.7	24,235.1	2,339.7	21,895.4	91,843.8	1,611.1	90,232.7
Ayacucho	10,174.4	480.3	1,776.1	465.2	1,310.9	1,812.5	-	1,812.5	6,585.8	15.1	6,570.7
%	7.2%	2.6%	7.2%	3.2%	13.3%	7.5%	0.0%	8.3%	7.2%	0.9%	7.3%

Nota. Tomado de “Estudio de Medición de la Red Vial Nacional - DGCF - Provías Nacional,” Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

La región cuenta con tres aeródromos, uno explotado por Aeropuertos Andinos en la ciudad de Huamanga; otro, por la Policía Nacional del Perú en La Mar; el último, por Corpac, en Vilcashuamán, los cuales se muestran en la Tabla 2.

En Ayacucho, a nivel de tecnología, se presentaron los siguientes indicadores en el año 2012: (a) el 6.4% de los hogares tenían acceso a internet, (b) el 77% de los hogares tenían al menos una radio o equipo de sonido, (c) el 59.3% de los hogares tenían al menos un televisor, (d) el 65.2% de los hogares tenían por lo menos un miembro con celular, y (e) el 13.4% de los hogares tenían por lo menos una computadora, lo que sin duda es una prueba de la falta de infraestructura de información que limita en gran medida su desarrollo (INEI, 2013a).

Tabla 2

Aeródromos Autorizados en el Departamento de Ayacucho

Nombre del Aeropuerto/ Aeródromo	Provincia/ Distrito	Coord._ Latitud_ Longitud	Autoriza- ción de Función.	Elevació n (pies)	Temp. (°C)	Orient. Magnét.	Dimens. (m)	Superf.	Resist. .	Explo- tador
Ayacucho - Crnl.FAP Alfredo Mendivil Duarte	Huama nga- Tambil lo	13° 09' 17.12" S 74° 12' 15.9" W	004-2011- MTC/12	9,006	26.1	feb-20	2,800 x 45	Asfalto	PCN 21/F/ B/X/T	Aeropue rtos Andinos
Palma pampa	La Mar- Santa Rosa	12° 43' 47" S 73° 40' 11" W	250-2010- MTC/12	1,988		mar-21	800 x 18	Afirma do y Césped	Avion etas	Policía Naciona l del Perú – PNP
Vilcashuamán	Vilcas Huamá n- Vilcas Huamá n	13° 40' 41.5" S 73° 55' 37.5" W	055-98- MTC/15.16	11,965		13-31	1,550 x 23	Tratam .Superf Asfált. Bicapa	Avion etas para aeródr . de altura	CORPA C S.A.

Nota. Tomado del Ministerio de Transporte y Comunicaciones: Dirección General de Aeronáutica Civil. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/infraestructura/docs/html/ayacucho.htm>

Internet. Para el año 2012, encuestas realizadas por el INEI revelaron que el 23.9% de la población mayor de seis años de edad usaba internet en Ayacucho, ya sea por cabina pública, centro de estudios, trabajo, hogar, etc. (2013b). A pesar de que, desde el año 2007, se evidencia un incremento en el acceso, esta cifra indicó que aún se tienen serias limitaciones si se las compara con las de Lima, que llegan a 55.6% de acceso.

Tabla 3

Porcentaje del Total de Población de 6 y más Años de Edad que Hace Uso de Internet, 2007-2012

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013b Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Amenazas de desastres naturales. Entre los fenómenos naturales causantes de desastres y situaciones de emergencia en el departamento de Ayacucho están los deslizamientos, derrumbes causados por fenómenos hidrometeorológicos gravitacionales y sísmicos, los temporales, precipitaciones intensas, inundaciones, sequías, heladas, granizadas, tormentas eléctricas, vientos fuertes y cambios climáticos; asimismo, la presencia de sismos, principalmente en las provincias del sur, como efecto del radio de acción de las placas de Nazca y las actividades sísmicas en Arequipa. Las lluvias torrenciales, se presentan principalmente durante los meses de noviembre a marzo tanto en la zona de sierra como ceja de selva, las que ocasionan problemas como: (a) huaycos; (b) inundaciones de campos de cultivo y viviendas; (c) destrucción de infraestructura vial nacional, departamental y caminos vecinales; entre otros.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite resumir y evaluar la información obtenida a través del análisis PESTE para, luego, cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2008). La matriz EFE, para el Grupo Empresarial JP, presenta 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas, los cuales se representan en la Tabla 4. El valor ponderado

total de 2.14 indicó que el Grupo Empresarial JP se encuentra ligeramente debajo al promedio en su respuesta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Tabla 4

Matriz EFE del Grupo Empresarial JP

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad política y económica en el Perú	0.09	2	0.18
2. Apoyo gubernamental de S/. 494 millones en inversión pública en el departamento de Ayacucho y de S/. 2,612 en los departamentos colindantes, para el periodo 2014-2016	0.14	4	0.56
3. Boom del sector Construcción	0.14	4	0.56
4. Viviendas de Ayacucho construidas con materiales vulnerables a desastres naturales	0.05	1	0.05
5. Incremento del ingreso promedio en Ayacucho de 26.2% y de 24.2% en los departamentos colindantes, en el periodo 2004-2009	0.07	2	0.14
6. Disponibilidad y facilidad de acceso a financiamiento	0.08	2	0.16
	0.57		1.65
Amenazas			
1. Altos índices de pobreza total en los departamentos de Ayacucho y colindantes que superan el 32% para el año 2010	0.06	2	0.12
2. Deficiente infraestructura vial en Ayacucho con un 2.57% de la red pavimentada	0.06	1	0.06
3. Creación de empresas constructoras para lavado de activos y presencia de narcotráfico en Ayacucho	0.13	1	0.13
4. Tendencia depreciatoria del Nuevo Sol incrementarían el precio de los productos importados	0.09	1	0.09
5. Planes de expansión de empresas retailers al interior del país	0.09	1	0.09
	0.43		0.49
Total	1.00		2.14

Nota. Valor: 4 = respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio, 1 = la respuesta es pobre.

3.3 El Grupo Empresarial JP y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El Grupo Empresarial JP tiene principalmente cinco grupos de proveedores: (a) Unión Andina de Cementos, que atiende principalmente a las regiones del centro del país y se encuentra vinculada al grupo Rizo Patrón; (b) SIDERPERU, principal empresa productora de acero en el país; (c) distribuidoras de acabados ubicadas en Lima (material de revestimiento); (d) importadores de ferretería en Lima; y (e) productores nacionales de artículos para la construcción del hogar. El poder de negociación de los proveedores de cemento y acero frente al Grupo Empresarial JP es alto, dado que concentran una importante participación del

mercado a nivel nacional. De lo contrario, los proveedores de materiales de acabados, ferretería y artículos para la construcción tienen un bajo poder de negociación ante la existencia de una gran variedad de competidores.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Existen cuatro tipos de compradores: (a) el Estado, a través de importantes obras de infraestructura pública; (b) empresas constructoras; (c) ferreterías (minoristas); y (d) consumidor final. El primero es el cliente que presenta un alto poder de negociación, dado que las obras de infraestructura son adjudicadas a través de licitaciones públicas, en las que las empresas concursantes deben cumplir con los requisitos necesarios impuestos por el estado. Las empresas constructoras poseen un mediano poder de negociación debido al volumen que demandan de materiales; mientras que las ferreterías y el consumidor final no poseen poder de negociación.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

En el caso de la construcción o mejora de edificaciones o viviendas por parte del público en general, los productos sustitutos ejercen una alta amenaza al Grupo Empresarial JP debido a la existencia de una amplia variedad de materiales alternativos, los cuales se diferencian principalmente por el precio y calidad. En Ayacucho, los materiales más utilizados en la construcción de viviendas son materiales propios de la zona y de bajo costo, los cuales se detallan en la Tabla 5, siendo el adobe o tapia (68.65%) el material predominante en las paredes exteriores de las viviendas; la tierra (77.94%) en los pisos; y las planchas de calamina, fibra de cemento o similares (47.75%) en los techos. Estos materiales son sustitutos de los materiales de construcción que ofrece el Grupo Empresarial JP; sin embargo, son estructuras vulnerables a terremotos, lluvias e inundaciones, por lo que la tendencia será reemplazarlos por materiales de mayor resistencia en la medida que la

economía de la población mejore. En el caso de las construcciones u obras de infraestructura por parte del Estado, no se identificó amenaza en el uso de materiales sustitutos.

Tabla 5

Materiales Predominantes en las Paredes Exteriores, Pisos y Techos en Ayacucho

Materiales predominantes en las paredes exteriores	% Viviendas	Materiales predominantes en los pisos	% Viviendas	Materiales predominantes en los techos	% Viviendas
Ladrillo o bloque de cemento	15.59%	Cemento	18.53%	Tejas	27.73%
Adobe o tapia	68.65%	Láminas asfálticas, vinílicos o similares	0.10%	Estera	...
Madera (pona, tornillo, etc.)	5.19%	Losetas, terrazos, cerámicos o similares	2.26%	Madera	0.31%
Quincha (Caña con barro)	0.89%	Madera (pona, tornillo, etc.)	0.72%	Concreto armado	15.40%
Estera	1.00%	Parquet o madera pulida	0.20%	Plancha de calamina, fibra de cemento o similares en los techos	47.75%
Piedra con barro	7.39%	Tierra	77.94%		
Piedra o sillar con cal o cemento	0.25%	Otro material	0.25%		
Otro material	1.04%				
Total	100.00%		100.00%		91.19%

Tomado de “Censo de Población y Vivienda, 2007” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/Censos2007/Redatam/>

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La principal amenaza para el Grupo Empresarial JP es la entrada a Ayacucho de importantes *retails* relacionados al sector construcción, como Sodimac Perú S.A., Maestro Perú S.A. y Promart Homecenter (perteneciente al Grupo Intercorp). La penetración de los *retails* ferreteros y de mejoramiento del hogar crece a un ritmo sostenido de alrededor de 10% anual, principalmente por el mayor poder adquisitivo, demanda de ciertos productos y el *boom* de la construcción (Perú Retail, 2013). Sodimac Perú S.A. posee 9 tiendas al interior del país, y prevé la apertura de dos nuevas tiendas en Sullana y en Pucallpa para el cierre del presente año, así como la apertura de un nuevo local en Cusco para el año 2014. Por su parte, el *retail* Maestro Perú S.A. cuenta con 13 tiendas al interior del país, ubicadas en Cusco,

Huancayo, Pucallpa, Arequipa, Tacna, entre otros, mientras que Promart Homecenter posee tiendas en Trujillo, Chiclayo, Piura, Juliaca y Huánuco. A pesar de la importante amenaza que representa la entrada de algunos de estos *retails* en el departamento de Ayacucho, se ha destacado que existen barreras de entrada sociales que imposibilitan su acceso. Asimismo, se ha precisado que, producto del lavado de activos en la zona, se han creado pequeñas y medianas empresas de corta duración, dedicadas a ofrecer materiales para el sector construcción a precios inferiores a los de la competencia.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En el caso de la construcción u obras de infraestructura en Ayacucho por parte del Estado, Gobiernos regionales o locales existen numerosos competidores que se presentan en las licitaciones públicas, y existe una ardua competencia a nivel de costos entre ellas. Sin embargo, en la distribución del cemento, la competencia es menor, dado que el Grupo Empresarial JP es un distribuidor autorizado en la zona. En el caso de la construcción o mejora de viviendas o inmuebles, la competencia entre las empresas ofertantes es aún mayor dado que existen numerosas empresas de menor tamaño inmersas en el negocio de la construcción.

3.4 El Grupo Empresarial JP y sus Referentes

Las principales empresas referentes a nivel nacional son Sodimac Perú S.A. y Maestro Perú S.A., las cuales se dedican a la comercialización de productos de construcción (materiales de ferretería) y mejoramiento del hogar. Ambas lideran el segmento *retail* construcción por el modelo de negocio establecido, el que ofrece (a) diversidad de productos, (b) asesorías especializadas en tienda, (c) soporte técnico a domicilio, (d) precios competitivos, (e) opciones de financiamiento, (f) talleres para el público, (g) garantía de proveedores, (h) servicio postventa e (i) ventas online. De acuerdo con la agencia peruana de noticias Andina (2013), los *retails* pertenecientes a este segmento (Sodimac Perú S.A.,

Maestro Perú S.A., Promart S.A., y Cassinelli S.A.) facturan más de US\$ 4,000 millones anuales.

Maestro Perú S.A. opera en el Perú desde 1993 y cuenta con 28 locales comerciales a nivel nacional, de los cuales 15 se encuentran ubicados en Lima. La empresa pertenece al Grupo Enfoca y prevé entrar al mercado chileno a través de la adquisición de la empresa Construmart.

Por otro lado, Sodimac Perú S.A. inició sus operaciones en el año 1998 y posee 21 locales a nivel nacional, de los cuales 12 se encuentran ubicados en Lima. La empresa pertenece al Grupo Falabella y se encuentra asociada con los centros comerciales Open Plaza y Mall Aventura Plaza a fin de expandirse a nivel nacional. Emilio Van Oordt, gerente general de Sodimac, precisó que, para el cierre del presente año, el mercado ferretero prevé mover más de US\$ 4,000 millones, y destacó que Sodimac Perú S.A. concentra una participación superior al 50% en el segmento referido.

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

La matriz del perfil competitivo identifica al principal competidor del Grupo Empresarial JP en la Tabla 6, considerando 11 factores claves de éxito a través de los cuales se compara a la empresa con su principal competidor. De acuerdo con los resultados obtenidos y con la valorización asignada, la empresa Ferretería y Representaciones Unión E.I.R.L. obtuvo una ponderación de 1.75, mientras que el Grupo Empresarial JP, una de 1.88, con lo que logró una ligera ventaja competitiva sobre su competidor, principalmente por sus precios competitivos, y por su conocimiento del sector construcción y de sus proveedores.

En la Tabla 7, se puede observar la matriz del perfil referencial del Grupo Empresarial JP, cuya ponderación fue de 1.88 respecto a sus referentes nacionales, como Sodimac Perú S.A. con 3.62, y Maestro Perú S.A. con 3.54; y respecto a un referente internacional, como es el caso de Home Depot, con una ponderación de 4.00.

Tabla 6

Matriz del Perfil Competitivo MPC

Factores Claves de Éxito	Grupo Empresarial JP			Ferretería y Representaciones Unión E.I.R.L.	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Orientación al cliente y gran variedad en la oferta de productos y servicios	0.12	2	0.24	2	0.24
2. Asesoría permanente de los productos y servicios ofrecidos	0.10	2	0.20	2	0.20
3. Planificación a mediano y largo plazo	0.12	1	0.12	1	0.12
4. Facilidades de financiamiento	0.07	1	0.07	1	0.07
5. Precios competitivos	0.11	3	0.33	2	0.22
6. Descentralización de tiendas a nivel nacional	0.06	1	0.06	2	0.12
7. Administración de costos operativos	0.10	2	0.20	2	0.20
8. Eficiente manejo de la cadena de abastecimiento	0.10	2	0.20	2	0.20
9. Constante comparación con empresas de clase mundial del sector	0.06	1	0.06	1	0.06
10. Adecuada arquitectura tecnológica y sistemas de gestión de la información	0.08	2	0.16	2	0.16
11. Profundo conocimiento de la dinámica del sector construcción y de sus proveedores	0.08	3	0.24	2	0.16
Total	1.00		1.88		1.75

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

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial MPR

Factores Claves de Éxito	Grupo Empresarial JP		Sodimac Perú S.A.		Maestro Perú S.A.		Home Depot		
	Peso	Valor Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1. Orientación al cliente y gran variedad en la oferta de productos y servicios	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2. Asesoría permanente de los productos y servicios ofrecidos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Planificación a mediano y largo plazo	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Facilidades de financiamiento	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5. Precios competitivos	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6. Descentralización de tiendas a nivel nacional	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
7. Administración de costos operativos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8. Eficiente manejo de la cadena de abastecimiento	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
9. Constante comparación con empresas de clase mundial del sector	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
10. Adecuada arquitectura tecnológica y sistemas de gestión de la información	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
11. Profundo conocimiento de la dinámica del sector construcción y de sus proveedores	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.88		3.62		3.54		4.00

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

En relación al primer grupo, los factores claves de éxito que sobresalen principalmente en dichas empresas son los siguientes: (a) asesorías permanente de productos

y servicios, (b) planificación a mediano y largo plazo, (c) facilidades de financiamiento, (d) precios competitivos, (e) constante comparación con empresas de clase mundial, y (f) profundo conocimiento de la dinámica del sector construcción y proveedores; mientras que en relación a su referente internacional, Home Depot se diferencia adicionalmente en su (a) orientación al cliente y gran variedad de oferta de productos y servicios, (b) descentralización de tiendas, (c) administración de costos operativos y eficiente manejo de cadena de abastecimiento, y (d) en su adecuada estructura tecnológica y sistemas de gestión de la información.

3.6 Conclusiones

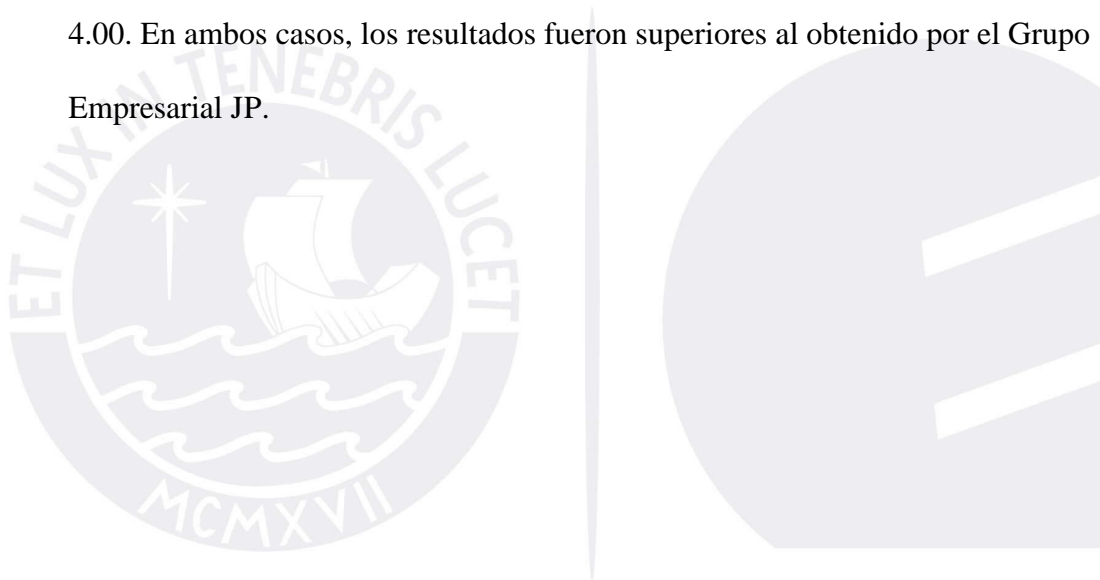
1. En la evaluación externa, se ha realizado el análisis PESTE de las diferentes variables que afectan el sector construcción, así como los *retails* del segmento construcción (materiales de ferretería), y mejoramiento del hogar, tanto para el Perú como para el departamento de Ayacucho. A partir de ello, se concluye que el país cuenta con (a) una estabilidad política y económica que le permite garantizar la continuidad en el desarrollo del sector construcción y *retails*, (b) apoyo gubernamental para la inversión pública en el departamento de Ayacucho y en los colindantes, (c) el *boom* del sector construcción que generará una mayor demanda de materiales de construcción, (d) viviendas de materiales vulnerables a desastres naturales, (e) la evolución favorable del ingreso promedio, y (f) la disponibilidad y facilidad de acceso al financiamiento que contribuirían a una probable demanda de construcción y mejoramiento de infraestructura por parte de las familias ayacuchanas.

Por otro lado, los elevados índices de pobreza total en Ayacucho y departamentos colindantes, así como su deficiente infraestructura vial, representan una amenaza al desarrollo del Grupo Empresarial JP. De la misma manera, la presencia de

- empresas constructoras para el lavado de activo y narcotráfico también constituye una, pues genera una competencia desleal, ilegal y poco atractiva para la inversión privada; lo mismo ocurre a partir de la expansión de los *retails* al interior del país. Finalmente, la continua tendencia depreciatoria del nuevo sol generaría un incremento en el precio de los productos importados que predominan en el sector.
2. La matriz MEFE del Grupo Empresarial JP presenta 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas, los cuales arrojan un valor ponderado total de 2.14, lo que indica que la empresa se encuentra ligeramente debajo al promedio en su respuesta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.
 3. Respecto al Grupo Empresarial JP y sus competidores, se observa principalmente que: (a) los proveedores de cemento y acero mantienen un alto poder de negociación, frente a los proveedores de materiales de ferretería, acabados y artículos de construcción que tienen un bajo poder de negociación; (b) el poder de negociación de los compradores es alto solo en el caso del Estado, es mediano en el caso de las empresas constructoras, y bajo o nulo en el caso de ferreterías y público en general; (c) la amenaza de los sustitutos en el caso de obras de infraestructura por parte del Estado es baja, mientras que los materiales empleados en la construcción de viviendas en el departamento de Ayacucho son sustitutos a los materiales de construcción ofrecidos por el Grupo Empresarial JP; (d) existe una importante amenaza del ingreso de empresas pertenecientes al segmento *retail* construcción y mejoramiento del hogar, las cuales tienen planes de expansión a nivel nacional, aunque se destaca que en la región Ayacucho existen importantes barreras sociales que restringen su ingreso; y (e) existe una alta rivalidad de empresas competidoras a nivel de precios en las licitaciones públicas, excepto el

cemento, dado que el Grupo Empresarial JP es una distribuidora autorizada en dicha región.

4. La matriz MPC identifica al principal competidor de la empresa, del que se observa la existencia de 11 factores claves de éxito a través de los cuales se compara al Grupo Empresarial JP (1.88) con su principal competidor, Ferretería y Representaciones Unión E.I.R.L. (1.75), la que muestra un resultado ligeramente superior por sus precios competitivos, y por su conocimiento del sector construcción y de sus proveedores. En relación con la matriz MPR, sus referentes nacionales, Sodimac Perú S.A. y Maestro Perú S.A., obtuvieron una ponderación de 3.62 y 3.54, respectivamente; y su referente internacional, Home Depot, obtuvo 4.00. En ambos casos, los resultados fueron superiores al obtenido por el Grupo Empresarial JP.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Lo más importante para una industria o sector es identificar sus competencias distintivas (fortalezas) que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2008).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Grupo Empresarial JP no cuenta con un plan estratégico formal. Si bien la dirección de cuatro de las cinco empresas ya está a cargo de la segunda generación, los esfuerzos por establecer un plan a largo plazo son mermados por la atención a los problemas presentados en el corto plazo, y el estilo conservador del fundador. Uno de los principales problemas es la competencia desleal ocasionada por empresas fraudulentas, cuyos fondos provienen, en la mayoría de los casos, del lavado de activos por ser Ayacucho una ciudad cercana a la zona del VRAEM. Sin embargo, es claro el interés de los miembros de la segunda generación por establecer estrategias que incrementen el nivel de ventas y porque se reduzcan los altos costos operativos, pues cuentan con formación profesional y recientes estudios de post-grado en Administración y Marketing.

El Grupo Empresarial JP está conformado por cinco empresas, cuyo fundador es su actual director. Las empresas y servicios del Grupo Empresarial JP se muestran en la Tabla 8.

La organización del Grupo Empresarial es de tipo matricial, dado que cada empresa cuenta con un gerente general y un equipo de venta, mientras que las áreas administrativas son corporativas, es decir, compartidas por todas las empresas.

En la Figura 3, se muestra el esquema organizacional del Grupo Empresarial y se señala qué miembros de la familia ocupan las gerencias, siendo F1 y F2 el fundador y su

esposa, respectivamente, mientras que H1 a H6 representan a los seis hijos; finalmente, E1 representa el esposo de una de las hijas.

Tabla 8

Grupo Empresarial JP y sus Servicios

Empresa	Año de Creación	Rubros / Servicios
Comercial JP – de AJI	1971	Distribuidora autorizada de cemento andino. Es la empresa fundadora que sigue constituida como persona natural con negocio propio.
Transer	1997	Empresa de transporte de carga, específicamente para el abastecimiento de cemento desde la ciudad de Huancayo, donde se encuentra la fábrica de Cemento Andino. A la fecha, cuenta con tres unidades con capacidad de transporte de 700 bolsas de cemento.
Representaciones JP	1998	Venta y distribución de materiales de construcción, ferretería y acabados para la construcción
Dimsa	2000	Venta de materiales de construcción, ferretería; y servicio de armado de estructuras metálicas, doblado de planchas, perfiles, etc.
Akcesa	2003	Venta de materiales y accesorios para el acabado (pisos, mayólicas, baños, decoración)

El estilo de gestión del fundador es bastante conservador, lo que ha generado dificultades a la segunda generación para introducir cambios como incursión en nuevos mercados, inversiones en nuevas líneas, entre otros, según lo comentado por la Gerente de Finanzas y Contabilidad. Es por esta razón que se fueron creando empresas con distintas razones sociales a fin de lograr cierta autonomía en la toma de decisiones; sin embargo, todas las decisiones de gran impacto son discutidas en la reunión los fundadores y sus hijos, que se reúne dos veces al año para revisar la situación de la empresa y los resultados. Cabe señalar,

que recién a partir del año 2010, se realizaron reuniones que consideran indicadores como nivel de venta, rentabilidad y nivel de endeudamiento; a partir del año 2012, se incluyó en la agenda el tema de plan de sucesión a iniciativa del fundador, quien tiene actualmente 77 años de edad.

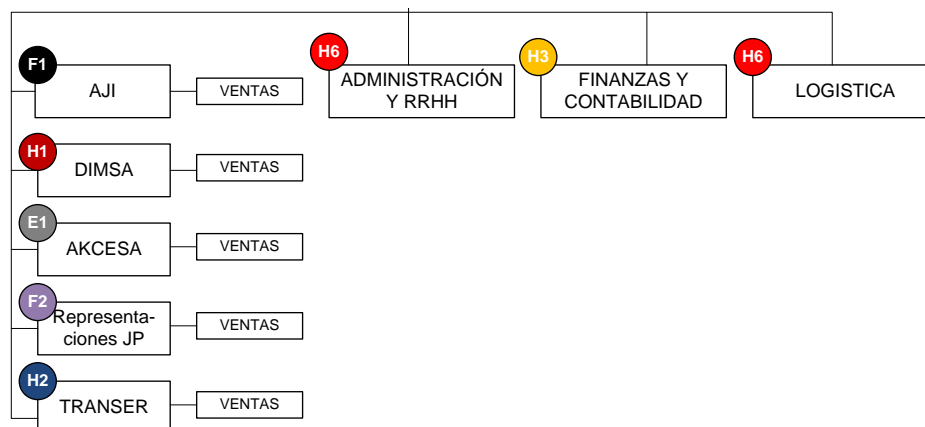


Figura 3. Organigrama del Grupo Empresarial JP

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Producto. El Grupo Empresarial JP ofrece como producto o servicio principal la distribución o venta de cemento, que representa el 77% de la facturación anual. La variedad de productos ofrecidos se puede clasificar en tres líneas:

1. Construcción: cemento, fierros, ladrillo, tuberías, estructuras metálicas, insumos eléctricos, productos en general para la construcción.
2. Acabado y decoración: griferías, pisos y mayólicas, pintura y materiales de decoración.
3. Ferretería y seguridad: herramientas y accesorios para reparación del hogar.

Actualmente, el Grupo Empresarial cuenta con poca diversidad de productos, factor que origina una desventaja frente a sus competidores. Según la declaración del Gerente de Logística, solo se cuenta con 2,000 “SKU” o tipos de productos, mientras que los grandes *retails*, como Sodimac, cuentan con más de 20,000 “SKU” (Sodimac Home Center, 2013).

Precio. Los precios en el Grupo Empresarial JP no son competitivos por dos razones:

(a) la venta informal y (b) la competencia desleal con empresas relacionadas al lavado de activos. Sin embargo, en el caso de los productos con distribución autorizada, como la del cemento, tuberías y planchas de metal, sí cuentan con precios bajos por el volumen y la alianza con el proveedor respectivo.

Plaza. El Grupo Empresarial JP cuenta con 10 mil m² distribuidos en seis puntos de la ciudad. El local principal se encuentra en el centro de la ciudad con mil m². De los cinco locales restantes, solo tres están dedicados a la venta, mientras que los demás se encuentran sin uso por la política conservadora del fundador y baja tolerancia al riesgo de invertir en nuevos proyectos. La ubicación de las propiedades es considerada una fortaleza, pues están distribuidas en las zonas de crecimiento y cuentan con acceso a las vías principales de la ciudad.

Promoción y ventas. La venta de los productos no cuenta con una estrategia de marketing clara, sino que se caracteriza por ser una venta reactiva; sin embargo, en el rubro del cemento se estableció un plan de crecimiento mediante la atención a las obras del Estado, abasteciendo a las empresas constructoras que ganan las licitaciones. La Gerente de Finanzas y Contabilidad señaló lo siguiente: “En los últimos cinco años, nos propusimos enfocarnos a la venta de cemento, que de un nivel de 40 mil bolsas de cemento al mes, hoy llegamos a las 150 mil bolsas mensuales. Este crecimiento se debió a que nos enfocamos en los grandes proyectos del Estado”. En la Figura 4 se muestra la evolución del nivel de ventas de la empresa AJI, cuyo promedio de crecimiento está alrededor del 35% anual.

Ventas de las Empresas del Grupo Empresarial JP

(En Miles de Nuevos Soles)

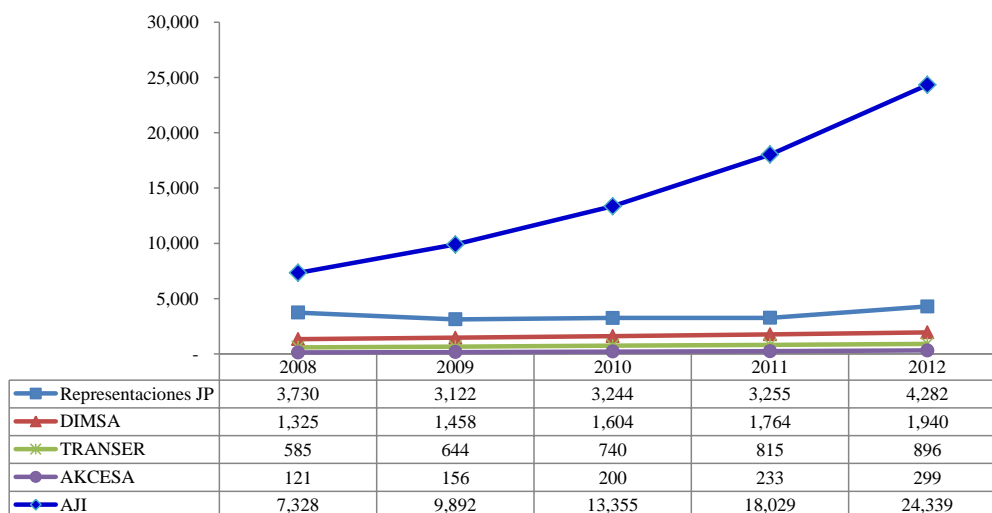


Figura 4. Evolución de las ventas del Grupo Empresarial JP
Tomado de información de ventas alcanzada por el Grupo Empresarial JP.

Respecto al nivel de ventas de las otras empresas que conforman el Grupo Empresarial JP, TRANSER, la empresa de transporte, mantiene un crecimiento promedio anual de 10%, puesto que cuenta con el mismo nivel de unidades de transporte desde hace cinco años, las cuales están en su máxima capacidad. En la Figura 4, se observa que Representaciones JP tuvo un ligero retroceso en los años 2009 y 2010 respecto a sus ventas del año 2008; sin embargo, para el año 2012, se había recuperado, pues mostraba un crecimiento de 32% respecto al año anterior, explicado por la oportunidad de venta al Estado, de acuerdo a lo manifestado por la Gerente de Finanzas y Contabilidad (comunicación personal, 10 de noviembre de 2013).

Sobre los principales clientes del Grupo Empresarial JP, se observa en la Tabla 9 que alrededor del 5% de las ventas están dirigidas al consumidor final, situación que dista de las grandes empresas *retails* de construcción, cuya base es la venta al detalle. Además, los canales de distribución y la variedad de sus productos son factores críticos de éxito, tal como se muestra en la Figura 5. En ese sentido, el Grupo Empresarial JP tiene una gran oportunidad para incrementar la participación en la venta al detalle, puesto que dicho sector presenta

mayores márgenes de venta. Respecto al cliente Gobierno, éste ha venido decreciendo puesto que en los últimos años la construcción de las obras del Estado las está adjudicando a las constructoras, quienes son las demandantes de los materiales de construcción. Es por esta razón que el crecimiento a las empresas constructoras ha logrado el 45% de las ventas en los últimos dos años. Sin embargo, no se debe perder de vista al cliente Gobierno pues es fuente de información importante para identificar los futuros proyectos y las constructoras adjudicadas.

Tabla 9

Matriz de Participación de Ventas por Tipo de Cliente

Cientes	2011	2012	2013
Gobierno	15%	1%	5%
Constructoras	25%	45%	45%
Ferreterías	55%	50%	45%
Consumidor final	5%	4%	5%

Nota: Tomado de la información brindada por el Grupo Empresarial JP

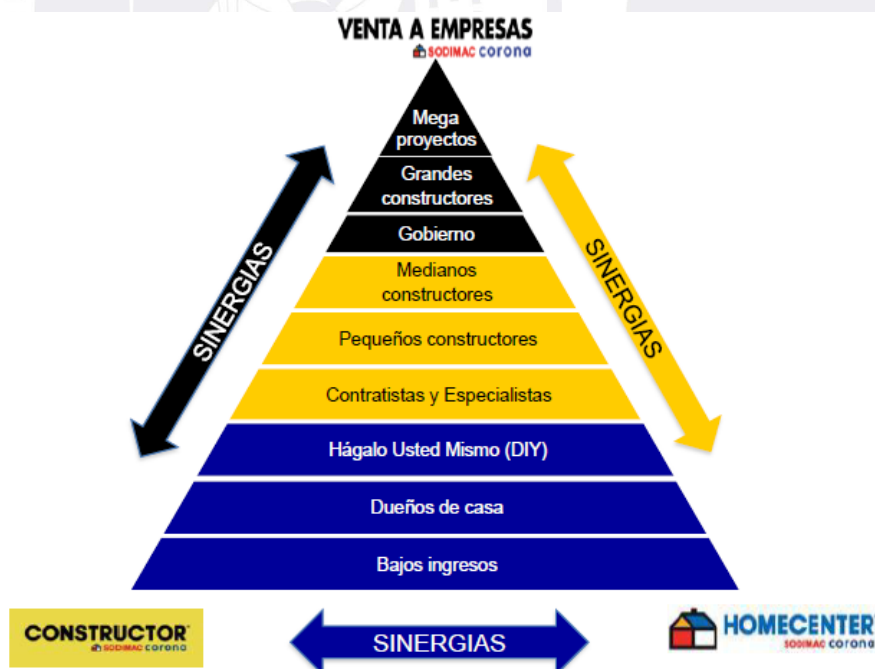


Figura 5. Pirámide de distribución de clientes

Recuperado de

http://portal.homecenter.com.co/documentos/presentacion_a_los_inversionistas.pdf

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La distribución del principal producto del Grupo Empresarial JP – cemento – se realiza con unidades tercerizadas y propias. Según la Gerente de Finanzas y Contabilidad, el crecimiento de la venta de cemento en los últimos 5 años ha motivado a seguir invirtiendo en unidades de transporte. Actualmente, cuentan con tres de ellas, cuya capacidad es de 700 bolsas por viaje; sin embargo, una preocupación vital es el alto costo operativo y gasto de venta. Hasta antes del año 2005, las unidades de transporte enviadas a la fábrica de cemento, ubicada en la ciudad de Tarma departamento de Junín, retornaban sin carga, Hoy ya cuentan con carga segura debido a que el Grupo Empresarial JP firmó un acuerdo con una empresa de extracción de materia prima para la elaboración del cemento. Aún con carga segura, la Gerente de Finanzas y Contabilidad comentó que los costos operativos son altos por el mal estado de las vías de comunicación y el bajo control de los gastos en el mantenimiento de las unidades.

Respecto a la venta y distribución de los otros productos, la principal debilidad es la ausencia de sistemas de control de inventarios, según lo reportado por la Gerente de Logística (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2013). El control de inventario se realiza una vez al año y son pocos los productos que cuentan con stock mínimos de seguridad dado que la venta es reactiva. En ese sentido, se puede concluir que existe una gran oportunidad en la gestión de la cadena de abastecimiento desde la planificación del pedido con el proveedor hasta la entrega al cliente.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Tabla 10, se resume la situación financiera del Grupo Empresarial JP para el año 2012; estos resultados fueron brindados por el Gerente de Finanzas y Contabilidad:

1. Liquidez: índice de 1.2, lo cual denota que el Grupo Empresarial JP es capaz de afrontar sus compromisos a corto plazo.

2. Grado de Endeudamiento: Los recursos de terceros financiaron el 64.6% de los activos, lo que implica que la empresa aún tiene margen para adquirir fondos adicionales en el futuro.
3. Rentabilidad sobre Patrimonio - ROE: La rentabilidad del patrimonio fue de 19.8%.
4. El Margen Operativo sobre ventas: 2.1%, lo cual implica que los costos de ventas y de operación mantienen una importante participación sobre el nivel de ventas netas. Este indicador alerta un problema en la gestión de la cadena de abastecimiento.
5. El EBITDA del año 2012 fue de S/. 639 mil.
6. El Rendimiento sobre Activos – ROA, del año 2012, fue de 7.0%.

Tabla 10

Principales Indicadores del Grupo Empresarial JP

Indicadores financieros y de gestión	2012
Liquidez	1.2 veces
Grado de Endeudamiento	64.6%
Rentabilidad sobre Patrimonio – ROE	19.8%
Margen Operativo/Ventas	2.1%
EBITDA	S/. 639,148
Rentabilidad sobre Activos – ROA	7.0%

A partir de los resultados analizados, se desprende que: (a) el Grupo Empresarial es capaz de hacer frente a sus compromisos adquiridos de corto plazo, su grado de endeudamiento con terceros, 64.6%, le permite mantener aún un margen de endeudamiento a futuro; asimismo, se destaca su prestigio de buen pagador a lo largo de los años, tanto con bancos como con cajas y financieras; (b) su rentabilidad sobre el patrimonio es aceptable; sin embargo, su rentabilidad sobre activos es baja dados los altos costos y gastos operativos

(considerando que su referente, SODIMAC, muestra un ROA alrededor de 14%); y (c) el bajo margen operativo sobre ventas demuestra que el Grupo Empresarial JP mantiene altos costos de ventas y de operación, lo cual genera que sus utilidades se vean reducidas. En ese sentido, urge implementar procesos y controles que ayuden a reducir los costos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la región de Ayacucho, el nivel de analfabetismo es de 13.8 % (INEI, 2013) y solo el 30.8% de la población mayor a 15 años llega al nivel superior de educación. Esto evidencia el principal problema para encontrar mano de obra calificada para puestos de dirección o jefatura. En el caso del Grupo Empresarial JP, existe una brecha alta entre el personal directivo (hijos del fundador) versus el personal operativo, de acuerdo a lo manifestado por la Gerente de Logística (comunicación personal, 13 de noviembre de 2013). Si bien la segunda generación cuenta con estudios y especializaciones en Administración de Negocios y Marketing, la ausencia de mano de obra calificada genera que dediquen un 80% de su tiempo en las operaciones diarias, y solo un 20% a la planificación.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación utilizados en el Grupo Empresarial JP son escasos. Cuentan con desarrollos de proveedores locales para la facturación y registro de las ventas, mientras que, para el control de inventarios, utilizan Excel o registros manuales. De acuerdo con lo manifestado por la Gerente de Finanzas y Contabilidad, la inversión en sistemas de información será la prioridad en el año 2014, así como la compra de un servidor que permita alojar la información del Grupo Empresarial.

4.1.7 Tecnología, e investigación y desarrollo (T)

Respecto a investigación y desarrollo, el Grupo Empresarial se ha mantenido en una línea conservadora de productos. Así, la incursión en nuevos productos y servicios de distribución ha sido escasa. Esto ha sido generado, principalmente, por la dirección del

fundador. En el caso del rubro de estructuras metálicas, el escenario se ha presentado de manera diferente, pues, en los tres últimos años, se han incorporado equipos de doblado y troquelado a fin de ofrecer productos para puertas y ventanas de acuerdo con la necesidad del cliente. En general, la innovación y desarrollo no es aún un eje clave para la empresa.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11

Matriz EFI del Grupo Empresarial JP

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Plana gerencial calificada (segunda generación)	0.07	3	0.21
2. Sólida cultura organizacional basada en la difusión de sus valores	0.04	4	0.16
3. Credibilidad frente a sus clientes en los productos y servicios ofrecidos	0.09	4	0.36
4. Reconocimiento y preferencia de proveedores para la distribución y representación de sus productos	0.10	4	0.40
5. Alta credibilidad financiera ante sus acreedores	0.09	4	0.36
6. Disponibilidad de terrenos en puntos estratégicos de Ayacucho para futuros planes de expansión	0.05	3	0.15
	0.44		1.64
Debilidades			
1. Ausencia de planes de sucesión familiar	0.04	1	0.04
2. Escasa capacitación del personal operativo	0.05	2	0.10
3. Ausencia de planificación a largo plazo	0.09	1	0.09
4. Resistencia al cambio por parte de los fundadores	0.07	1	0.07
5. Baja cultura de medición de resultados	0.07	2	0.14
6. Escasa tecnología y sistemas de información	0.08	1	0.08
7. Deficiente control de costos operativos	0.08	1	0.08
8. Falta de estrategias de marketing	0.08	1	0.08
	0.56		0.68
Total	1.00		2.32

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

4.3 Conclusiones

1. Se han identificado seis fortalezas, entre las que se destaca la sólida cultura basada en los valores de honestidad y transparencia, lo que ha generado un alto valor de la marca JP frente a sus proveedores, clientes y entidades de financiamiento.
2. Resalta la preparación y calificación profesional de la segunda generación de la familia. Sin embargo, es una debilidad la gran brecha que existe entre la segunda

generación y la siguiente línea de mando, respecto al nivel de capacitación y preparación profesional.

3. El estilo conservador del fundador del Grupo Empresarial y la centralización de las decisiones en él ha motivado la creación de nuevas empresas con distintas razones sociales a fin de lograr mayor grado de libertad en la toma de decisiones.
4. La inexistencia de un plan estratégico y planes de sucesión pone en riesgo el crecimiento del Grupo Empresarial. No mejorar este aspecto ocasionaría el estancamiento de la empresa. Asimismo, se alerta la necesidad de contar con un abogado que asesore a la familia en los temas de sucesión.
5. El Grupo Empresarial JP muestra indicadores de liquidez y solvencia aceptables; sin embargo, su rentabilidad sobre activos es baja en comparación a su principal referente del sector, dados sus altos costos y gastos operativos.
6. El Grupo Empresarial JP no cuenta con una estructura organizacional sólida, pues las funciones de las áreas no están claramente definidas al igual que los roles y perfiles de los trabajadores. No mejorar este aspecto mermaría la capacidad de la empresa de ingresar a nuevos mercados.

Capítulo V: Intereses del Grupo Empresarial JP y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se determinan los intereses de la empresa, es decir, los fines supremos que la empresa intenta alcanzar para tener éxito en los mercados donde compete. De ellos, se obtiene la matriz de intereses organizacionales (MIO). Los objetivos de largo plazo (OLP) son los resultados que la empresa espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas. Se concluye que, a través del logro de los objetivos de corto plazo (OCP), se alcanzarán sus respectivos OLP, de lo cual dependerá el logro de la visión planteada (D'Alessio, 2008).

5.1 Intereses del Grupo Empresarial JP

Los intereses actuales del Grupo Empresarial JP son los siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad del Grupo.
2. Lograr una mayor participación de mercado.
3. Establecer el plan de sucesión familiar.
4. Contar con una clara estructura organizacional.
5. Mantener la solidez financiera.

5.2 Matriz de Intereses del Grupo Empresarial JP (MIO)

En base a los intereses del Grupo Empresarial JP, la Matriz de Intereses se resume en la Tabla 12, la que considera como intereses vitales: (a) establecer el plan de sucesión familiar, a fin de garantizar la continuidad del grupo y (b) mantener la solidez financiera. Los intereses considerados como importantes son: (a) incrementar la rentabilidad obtenida por el Grupo Empresarial JP, puesto que los costos y gastos operativos son altos; (b) lograr una mayor participación de mercado; y (c) contar con una clara estructura organizacional.

Tabla 12

Matriz de Intereses del Grupo Empresarial JP

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la rentabilidad del Grupo		X	
Lograr una mayor participación de mercado		X	
Establecer el plan de sucesión familiar	X		
Contar con una clara estructura organizacional		X	
Mantener la solidez financiera	X		

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo del Grupo Empresarial JP son los siguientes:

1. OLP1: Para el año 2017, el ROA será de 10% y el nivel de ventas será de S/. 89.5 millones. En el año 2012, fue de 7.0% y S/. 31.7 millones, respectivamente.
2. OLP2: Para el año 2017, se contará con dos locales de venta en el departamento de Junín y un local en el departamento de Cuzco, con ventas anuales de S/. 2.5 millones. Actualmente, no se cuenta con locales en dichos departamentos.
3. OLP3: Para el año 2017, se ingresará al mercado de Huancavelica y Apurímac a través de la adjudicación de proyectos de construcción del Estado o a través de constructoras, y se llegará a un nivel de venta de S/.10 millones al año.
4. OLP4: Para el año 2015, se contará con un plan de sucesión y protocolo familiar.
5. OLP5: Para el año 2017, se logrará la distribución autorizada de 15 proveedores de los principales productos de construcción y acabados, a fin de ofrecer menores precios a los clientes. En el año 2012, se contaba sólo con tres.
6. OLP6: Para el año 2017, se establecerá una cultura basada en el cumplimiento de objetivos y la satisfacción integral del empleado.

5.4 Conclusiones

1. El Grupo Empresarial JP posee cinco intereses organizacionales que son relevantes para lograr el crecimiento en el sector y, a su vez, fortalecer su competitividad.
2. Los objetivos a largo plazo están relacionados principalmente con: (a) el posicionamiento del Grupo Empresarial JP en el mercado de Ayacucho, (b) planes de expansión en departamentos colindantes, (c) participación en nuevos mercados, (d) establecer un plan de sucesión y estructura organizacional clara, (e) alianzas estratégicas con proveedores y (f) enfoque a cumplimiento de objetivos. Sobre la base de esto se alcanzará la visión planteada.
3. Es importante señalar que uno de los intereses vitales para el Grupo Empresarial JP es el establecimiento de un plan de sucesión y protocolo familiar, puesto que existe un alto riesgo de la no continuidad del grupo empresarial ya sea por conflictos familiares o intereses individuales de cada miembro de la familia. En ese sentido el protocolo familiar debe establecer reglas claras sobre la actuación de cada miembro en las distintas situaciones legales, administrativas, financieras y económicas.
4. El primer objetivo de largo plazo relacionado al crecimiento de las ventas se sustenta en el crecimiento sostenido que ha obtenido el Grupo Empresarial en los últimos cinco años (35% para AJI). En ese sentido, bajo un escenario más conservador, se plantea un crecimiento de las ventas de 25% anual para los próximos años en el mercado actual y considerando las ventas en los mercados colindantes.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA, para el Grupo Empresarial JP, se observa en la Tabla 13, en la que se han identificado 13 estrategias que posteriormente serán evaluadas en la matriz de decisión: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E2, desarrollo de nuevos mercados; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E5, desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E8, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E10, mayor diversificación de productos ofrecidos; E11, establecer la segmentación de la cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento; y E13, explotar la marca JP.

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) es usada para determinar la postura estratégica apropiada de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2008). La Tabla 14 de la matriz PEYEA permite ponderar las posiciones internas y externas del Grupo Empresarial JP, cuyos resultados se muestran en la Figura 6, de lo que se desprende que el Grupo Empresarial presenta una buena fortaleza financiera (FF), limitada ventaja competitiva (VC), así como una aceptable fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE).

Tabla 13

Matriz FODA del Grupo Empresarial JP

		Fortalezas	Debilidades
		1. Plana gerencial calificada (segunda generación) 2. Sólida cultura organizacional basada en la difusión de sus valores 3. Credibilidad frente a sus clientes en los productos y servicios ofrecidos 4. Reconocimiento y preferencia de proveedores para la distribución y representación de sus productos 5. Alta credibilidad financiera ante sus acreedores 6. Disponibilidad de terrenos en puntos estratégicos de Ayacucho para futuros planes de expansión	1. Ausencia de planes de sucesión familiar 2. Escasa capacitación del personal operativo 3. Ausencia de planificación a largo plazo 4. Resistencia al cambio por parte de los fundadores 5. Baja cultura de medición de resultados 6. Escasa tecnología y sistemas de información 7. Deficiente control de costos operativos 8. Falta de estrategias de marketing
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Estabilidad política y económica en el Perú Apoyo gubernamental de S/. 494 millones en inversión pública en el departamento de Ayacucho y de S/. 2,612 en los departamentos colindantes, para el periodo 2014-2016. 3. Boom del sector Construcción 4. Viviendas de Ayacucho construidas con materiales vulnerables a desastres naturales 5. Incremento del ingreso promedio en Ayacucho de 26.2% y de 24.2% en los departamentos colindantes, en el periodo 2004-2009 6. Disponibilidad y facilidad de acceso a financiamiento	E1. Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras. O2, F1, F3, F4. E2. Desarrollo de nuevos mercados. O6, O2, F1, F6.	E3. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión. D7, O6. E4. Gestión por procesos. D3, D5, D7, O1, O2, O3. E5. Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones. D6, O6. E6. Establecer alternativas de financiamiento y medios de pago. D6, O1, O6. E7. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera. D2, D3, D4, D5, O3.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Altos índices de pobreza total en los departamentos de Ayacucho y colindantes que superan el 32% para el año 2010 2. Deficiente infraestructura vial en Ayacucho con un 2.57% de la red pavimentada 3. Creación de empresas constructoras para lavado de activos y presencia de narcotráfico en Ayacucho 4. Tendencia depreciatoria del Nuevo Sol incrementarían el precio de los productos importados 5. Planes de expansión de empresas retailers al interior del país	E8. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad. F2, F4, A3, A5. E9. Posicionamiento de mercado en Ayacucho. F3, F4, F5, A5. E10. Mayor diversificación de productos ofrecidos. F3, F4, F5, A3, A5.	E11. Establecer la segmentación de cartera de clientes. D8, A3, A5. E12. Desarrollo de la cadena de abastecimiento. D3, D5, D7, A3, A5. E13. Explotar la Marca JP. D8, A3, A4, A5.	

Tabla 14

Matriz PEYEA del Grupo Empresarial JP

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	2	1. Cambios tecnológicos	5
2. Apalancamiento	2	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	5
4. Capital requerido versus capital disponible	2	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	4
6. Facilidad de salida del mercado	5	6. Rivalidad/Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	4	7. Elasticidad de precios de la demanda	5
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio =	3.33	Promedio - 6=	-2.00
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	4	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad del producto	3	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	1	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	1	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	3	5. Utilización de recursos	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	6. Intensidad de capital	2
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	2
8. Integración vertical	2	8. Productividad/Utilización de la capacidad	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	9. Poder de negociación de los productores	3
Promedio - 6=	-3.56	Promedio =	2.67
Eje X = (FI+VC)	-0.89	Eje Y = (FF + EE)	1.33

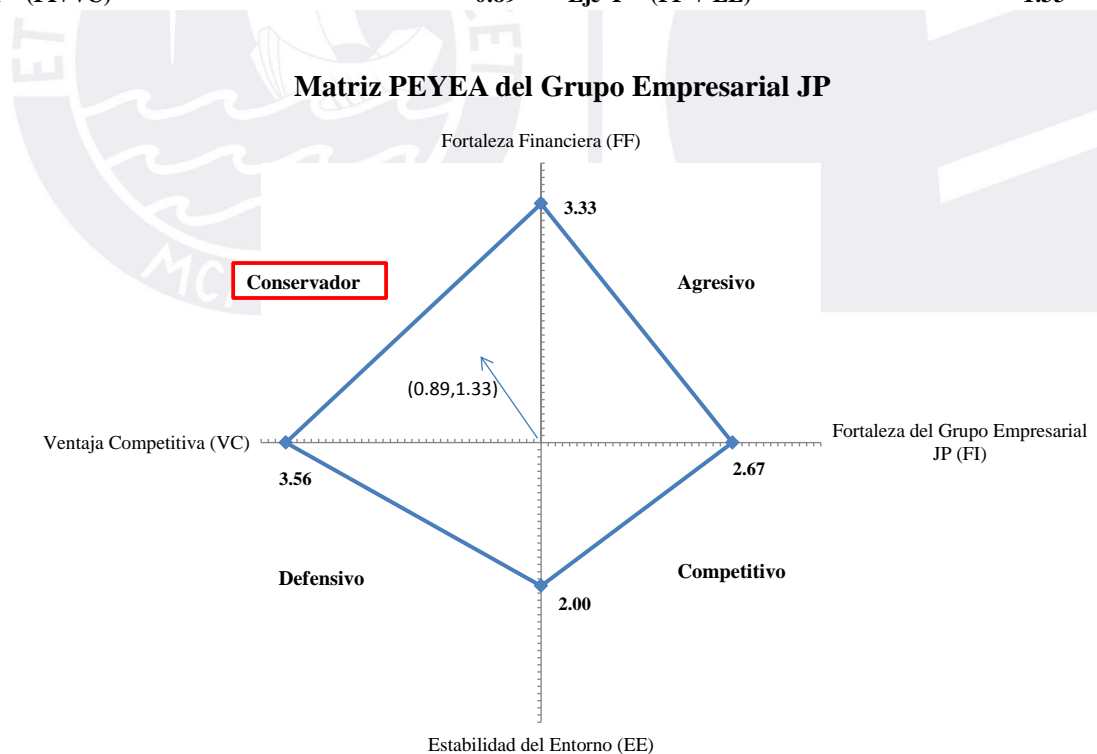


Figura 6. Matriz PEYEA del Grupo Empresarial JP

De acuerdo con el análisis de la matriz PEYEA, se observa que el Grupo Empresarial JP se ubica en el segundo cuadrante, con una postura conservadora (buena fortaleza financiera y limitada ventaja competitiva). A partir del estudio realizado por Miles y Snow (2003), se desprenden algunas estrategias genéricas competitivas aplicables al Grupo Empresarial JP, las que se detallan a continuación: (a) priorizar la estabilidad financiera; (b) incrementar la competitividad de los productos: gestión por procesos: E4, desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones: E5, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago: E6, establecer programas de capacitación y líneas de carrera: E7, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir mayor competitividad: E8, y desarrollar la cadena de abastecimiento: E12; (c) reducir la línea de productos: establecer la segmentación de cartera de clientes: E11; (d) reducir costos: desarrollar un programa de optimización de costos e inversión: E3; (e) mejorar el flujo de caja; (f) proteger los productos competitivos: posicionamiento de mercado en Ayacucho: E9, y explotar la marca: E13; (g) desarrollar nuevos productos: mayor diversificación de productos ofrecidos: E10; y (h) entrar en mercados más atractivos: penetración en negocios con el Estado a través de constructoras: E1, y desarrollo de nuevos mercados: E2 (D'Alessio, 2008).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG (Grupo de Consultoría de Boston) se basa en la relación existente entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en el sector y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). En la Tabla 15, se muestran los resultados obtenidos por categoría de productos.

Tabla 15

Posición de la Participación de Mercado Relativa en la Industria – Matriz BCG

Categorías	Ingresos Industria 2012 (en Miles S/.)	% de Ingresos	Utilidad 2012 (En Miles de S/.)	% de Utilidades	Participación de Mercado en Ayacucho	Tasa de Crecimiento
Cemento	48,678	34.98%	166	57.85%	50%	38%
Materiales de ferretería	19,420	13.96%	62	21.41%	10%	-3%
Materiales y accesorios para acabados	23,070	16.58%	21	7.23%	20%	3%
Transporte de carga	47,988	34.48%	39	13.50%	2%	13%
Total	139,156	100.00%	288	100.00%		

Tomado de la información brindada por el Grupo Empresarial JP

De acuerdo con el análisis de la matriz BCG, la línea de cemento se posiciona en el cuadrante I de las “estrellas”; la línea de materiales de ferretería, y la línea de materiales y accesorios para acabados se ubican en el cuadrante III de las “vacas lecheras”; y la línea de transporte de carga se coloca en el cuadrante I de los “signos de interrogación”. Conforme con lo señalado por D’Alessio (2008), las estrategias asociadas a las líneas de negocio, según su posición en los cuadrantes de la matriz BCG representadas en la Figura 7, serían las siguientes:

1. Cuadrante II: invertir para consolidar la posición dominante del cemento utilizando (a) estrategias de integración, (b) estrategias intensivas y (c) aventuras conjuntas.
2. Cuadrante III: administrar el exceso de liquidez generado para mantener las líneas de materiales de ferretería, y de materiales y accesorios para acabados en una posición sólida en el mayor tiempo posible. Se deben utilizar estrategias de desarrollo de productos y de diversificación concéntrica.
3. Cuadrante I: la línea de transporte de materiales presenta baja participación en el mercado porque se creó principalmente para brindar servicio al mismo Grupo Empresarial JP; en consecuencia, se genera baja caja. Se debe fortalecer con estrategias intensivas si se quiere continuar trabajando con la línea de transporte de materiales.

Las estrategias asociadas a la matriz BCG que coinciden con el FODA para la línea de cemento son las siguiente: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E2, desarrollo de nuevos mercados; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E5, desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E8, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento; y E13, explotar la marca JP. La estrategia asociada a la matriz BCG que coincide con el FODA para las líneas de materiales de ferretería, y de materiales y accesorios para acabados es E10, mayor diversificación de productos ofrecidos. Las estrategias asociadas a la matriz BCG que coinciden con el FODA para la línea de transporte de materiales son las siguientes: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E2, desarrollo de nuevos mercados; y E11, posicionamiento de mercado en Ayacucho.

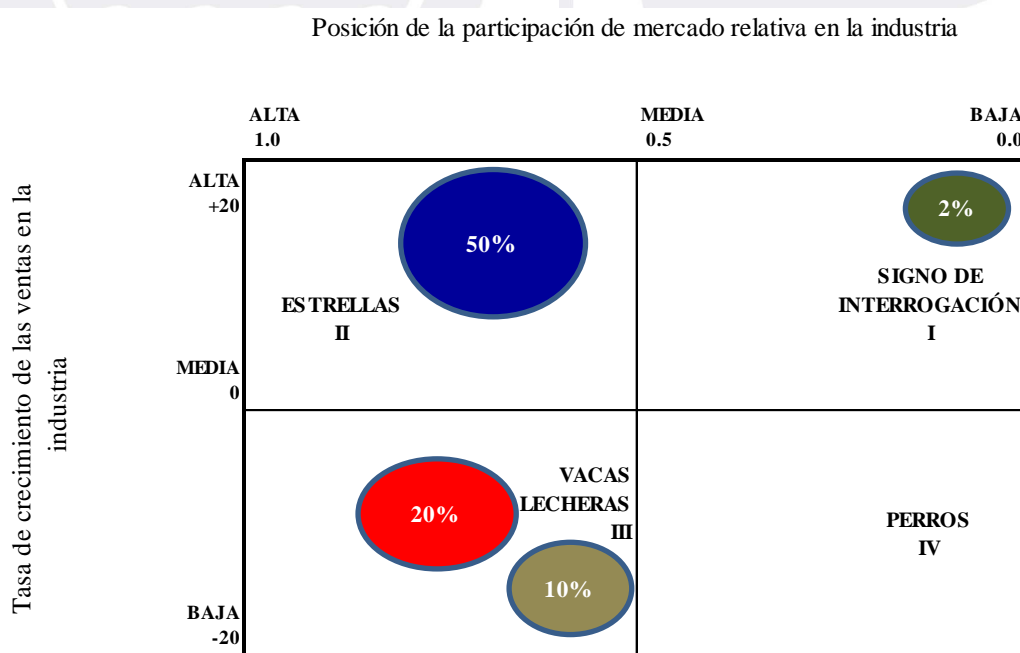


Figura 7. Matriz BCG

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

El análisis en esta matriz se desarrolló utilizando como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, cuyo eje horizontal se relaciona con la matriz EFI y el vertical con la matriz EFE. En la evaluación realizada, los valores obtenidos en las matrices EFI y EFE fueron 2.32 y 2.14 respectivamente, y se encontró el total ponderado en el cuadrante V. Conforme con lo señalado por D'Alessio (2008), este cuadrante corresponde a empresas que deben “desarrollarse selectivamente para mejorar”, siguiendo estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.

De acuerdo con ello, las estrategias asociadas al FODA para obtener (a) mayor penetración de mercados son las siguientes: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E2, desarrollo de nuevos mercados; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de cartera de clientes; y E13, explotar la marca JP. Para obtener (b) desarrollo de productos las estrategias asociadas al FODA son las siguientes: E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; y E10, mayor diversificación de productos ofrecidos.

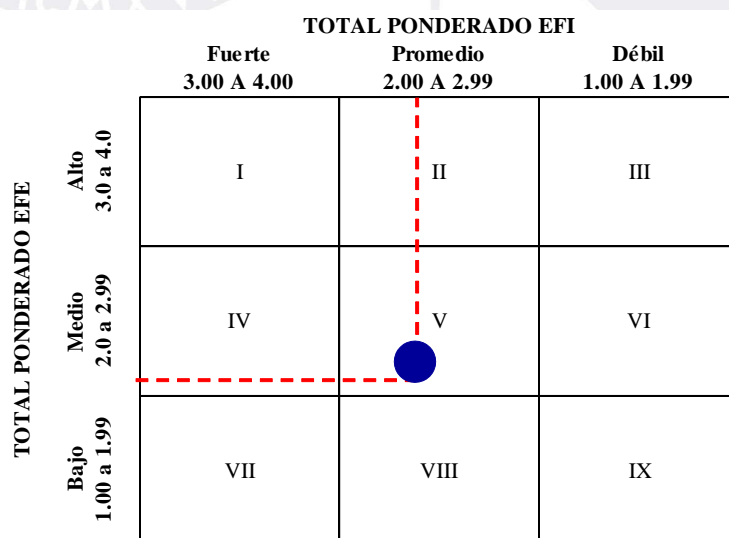


Figura 8. Matriz Interna Externa (IE)

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El Grupo Empresarial JP se ubica en el cuadrante I, debido a que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Entonces, se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de mercado: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; y E2, desarrollo de nuevos mercados.
2. Penetración en el mercado: E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de cartera de clientes; y E13, explotar la marca JP.
3. Desarrollo de productos: E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; y E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera.
4. Integración vertical hacia delante y hacia atrás: E8, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento.
5. Integración horizontal: no se cuenta con esta estrategia.
6. Diversificación concéntrica: E10, mayor diversificación de productos ofrecidos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica, representada en la Tabla 16, considera aquellas estrategias que resultan del emparejamiento de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; específicamente, aquellas cuyo puntaje alcanzado (frecuencia de intersección) sea mayor o igual a cuatro. De esta forma, se consideran las siguientes estrategias seleccionadas: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras;

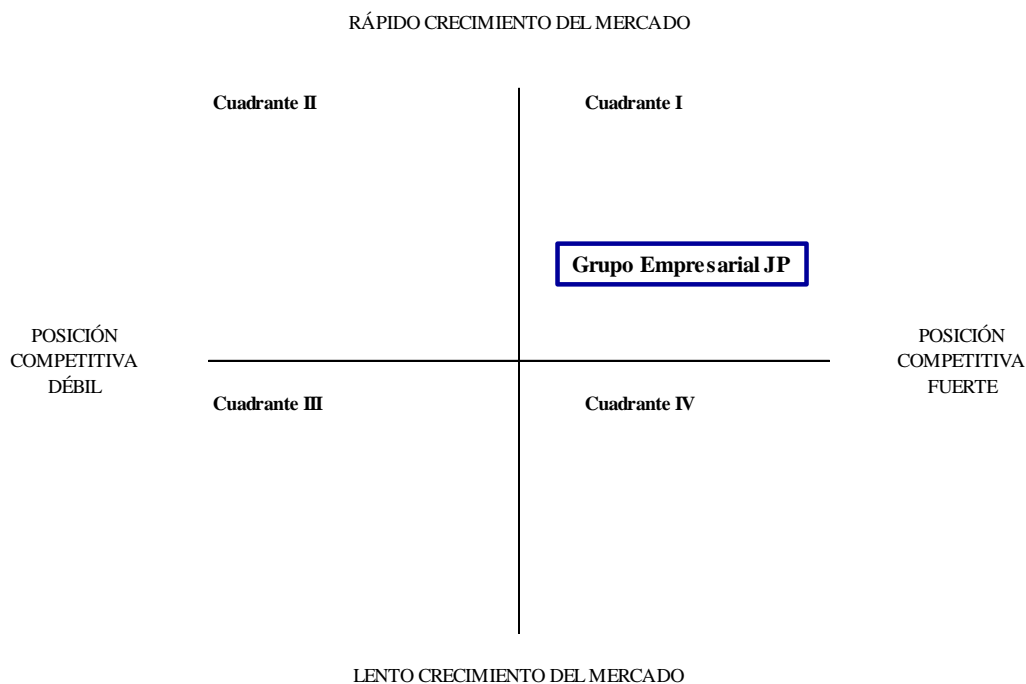


Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

E2, desarrollo de nuevos mercados; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E8, establecer alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de conseguir una mayor competitividad; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E10, mayor diversificación de productos ofrecidos; E11, establecer la segmentación de la cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento; y E13, explotar la marca JP. Por otra parte, E5, desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones, se conserva como posible estrategia de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Como resultado del análisis realizado, las estrategias identificadas que obtienen un puntaje superior a cinco, representadas en la Tabla 17, son las siguientes: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E8, establecer alianzas

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica del Grupo Empresarial JP

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1.	Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras	X	X	X	X	X	5
E2.	Desarrollo de nuevos mercados	X	X	X	X	X	5
E3.	Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	X	X	X	X	X	5
E4.	Gestión por procesos	X	X	X	X	X	5
E5.	Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones	X	X	X			3
E6.	Establecer alternativas de financiamiento y medios de pago	X	X	X	X	X	5
E7.	Establecer programas de capacitación y líneas de carrera	X	X		X	X	4
E8.	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	X	X	X		X	4
E9.	Posicionamiento de mercado en Ayacucho	X	X	X	X	X	5
E10.	Mayor diversificación de productos ofrecidos	X	X	X	X	X	5
E11.	Establecer la segmentación de cartera de clientes	X	X	X	X	X	5
E12.	Desarrollo de la cadena de abastecimiento	X	X	X		X	4
E13.	Explotar la Marca JP	X	X	X	X	X	5

estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad;

E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de la cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento; y E13, explotar la marca JP. Por otro lado, las estrategias con puntaje menor a cinco forman parte del segundo grupo de estrategias de contingencia: E2, desarrollo de nuevos mercados; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; y E10, mayor diversificación de productos ofrecidos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) son sometidas al filtro de la Matriz de Rumelt (Tabla 18) con la finalidad de verificar que (a) sean consistentes entre sí, (b) estén adaptadas a los cambios y al entorno, (c) provean ventajas competitivas, y (d) sean factibles en función de los recursos y capacidades de la industria (D'Alessio, 2008).

Tabla 17

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1 Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras		E2 Desarrollo de nuevos mercados		E3 Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión		E4 Gestión por procesos		E6 Establecer alternativas de financiamiento y medios de pago		E7 Establecer programas de capacitación y líneas de carrera		E8 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad		E9 Posicionamiento de mercado en Ayacucho		E10 Mayor diversificación de productos ofrecidos		E11 Establecer la segmentación de cartera de clientes		E12 Desarrollo de la cadena de abastecimiento		E13 Explotar la Marca JP		
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																									
1. Estabilidad política y económica en el Perú	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
2. Apoyo gubernamental de S/. 494 millones en inversión pública en el departamento de Ayacucho y de S/. 2,612 en los departamentos colindantes, para el periodo 2014-2016.	0.14	1	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	4	0.56	3	0.42
3. Boom del sector Construcción	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	4	0.56	3	0.42
4. Viviendas de Ayacucho construidas con materiales vulnerables a desastres naturales	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
5. Incremento del ingreso promedio en Ayacucho de 26.2% y de 24.2% en los departamentos colindantes, en el periodo 2004-2009	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
6. Disponibilidad y facilidad de acceso a financiamiento	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24
AMENAZAS																									
1. Altos índices de pobreza total en los departamentos de Ayacucho y colindantes que superan el 32% para el año 2010	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2. Deficiente infraestructura vial en Ayacucho con un 2.57% de la red pavimentada	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3. Creación de empresas constructoras para lavado de activos y presencia de narcotráfico en Ayacucho	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4. Tendencia depreciatoria del Nuevo Sol incrementarían el precio de los productos importados	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5. Planes de expansión de empresas retailers al interior del país	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
FORTALEZAS																									
1. Plana gerencial calificada (segunda generación)	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2. Sólida cultura organizacional basada en la difusión de sus valores	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
3. Credibilidad frente a sus clientes en los productos y servicios ofrecidos	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4. Reconocimiento y preferencia de proveedores para la distribución y representación de sus productos	0.10	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
5. Alta credibilidad financiera ante sus acreedores	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6. Disponibilidad de terrenos en puntos estratégicos de Ayacucho para futuros planes de expansión	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
DEBILIDADES																									
1. Ausencia de planes de sucesión familiar	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
2. Escasa capacitación del personal operativo	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
3. Ausencia de planificación a largo plazo	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4. Resistencia al cambio por parte de los fundadores	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
5. Baja cultura de medición de resultados	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
6. Escasa tecnología y sistemas de información	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Deficiente control de costos operativos	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8. Falta de estrategias de marketing	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
TOTAL	2.00		7.41		4.89		7.78		7.38		4.82		4.97		7.93		7.29		4.88		7.08		7.84		7.34

Nota: Valor: 4= Muy atractiva, 3=Atractiva, 2=Algo Atractiva, 1=Sin Atractivo

Tabla 18

Matriz de Rumelt

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SEACEPTA
E1 Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras	SI	SI	SI	SI	SI
E3 Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	SI	SI	SI	SI	SI
E4 Gestión por procesos	SI	SI	SI	SI	SI
E8 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	SI	SI	SI	SI	SI
E9 Posicionamiento de mercado en Ayacucho	SI	SI	SI	SI	SI
E11 Establecer la segmentación de cartera de clientes	SI	SI	SI	SI	SI
E12 Desarrollo de la cadena de abastecimiento	SI	SI	SI	SI	SI
E13 Explotar la Marca JP	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 19

Matriz de Ética

PREGUNTAS	E1 Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras	E3 Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	E4 Gestión por procesos	E8 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	E9 Posicionamiento de mercado en Ayacucho	E11 Establecer la segmentación de cartera de clientes	E12 Desarrollo de la cadena de abastecimiento	E13 Explotar la Marca JP
1 Impacta en el derecho a la vida	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2 Impacta en el derecho a la propiedad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
3 Impacta en el derecho al libre pensamiento	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
4 Impacta en el derecho a la privacidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5 Impacta en el derecho a la libertad de conciencia	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6 Impacta en el derecho a hablar libremente	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
7 Impacta en el derecho al debido proceso	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
8 Impacto en la distribución	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
9 Equidad en la administración	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
10 Normas de Compensación	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
11 Fines y Resultados Estratégicos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
12 Medios estratégicos empleados	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E8, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de la cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de

abastecimiento; y E13, explotar la marca JP. Por otro lado, las estrategias de contingencia son las siguientes: E2, desarrollo de nuevos mercados; E5: desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; y E10, mayor diversificación de productos ofrecidos, se conserva como posible estrategia de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se verificó que todas las estrategias retenidas se encuentran alineadas para cumplir con los objetivos de largo plazo y con la visión planteada para el Grupo Empresarial JP.

Tabla 20

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
E1	Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras			X			
E3	Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión				X		
E4	Gestión por procesos				X		
E8	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	X	X		X	X	
E9	Posicionamiento de mercado en Ayacucho	X			X		
E11	Establecer la segmentación de cartera de clientes	X		X	X		
E12	Desarrollo de la cadena de abastecimiento				X	X	
E13	Explotar la Marca JP	X	X	X	X		X

Nota:

OLP1: Para el año 2017, el ROA será de 10% y el nivel de ventas será de S/. 89.5 millones. Para el año 2012 fue de 7% y S/.31.7 millones, respectivamente.

OLP2: Para el año 2017, se contará con dos locales de ventas en el departamento de Junín y un local en el departamento de Cusco, con ventas anuales de S/.2.5 millones. Actualmente no se cuenta con locales en dichos departamentos.

OLP3: Para el año 2017, se ingresará al mercado de Huancavelica y Apurímac a través de la adjudicación de proyectos de construcción del Estado o a través de constructoras, llegando a un nivel de venta de S/.10 millones al año.

OLP4: Para el año 2015, se contará con un plan de sucesión y protocolo familiar.

OLP5: Para el año 2017, se logrará la distribución autorizada de 15 proveedores de los principales productos de construcción y acabados, a fin de ofrecer menores precios a los clientes. En el año 2012, sólo se contaba con tres locales.

OLP6: Para el año 2017, se establecerá una cultura basada en el cumplimiento de objetivos y la satisfacción integral del empleado.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 21

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ITEM	ESTRATEGIAS	POSIBILIDAD	
		Ferretería y Representaciones Unión E.I.R.L.	SODIMAC Perú S.A.
E1	Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras	Integración vertical hacia atrás	Status quo
E3	Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	Estrategia de reducción	Status quo
E4	Gestión de procesos	Estrategia de reducción	Status quo
E8	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E9	Posicionamiento de mercado en Ayacucho	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado
E11	Establecer la segmentación de cartera de clientes	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E12	Desarrollo de la cadena de abastecimiento	Integración vertical hacia atrás	Status quo
E13	Explotar la Marca JP	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado

6.13 Conclusiones

1. Sobre la base de las matrices analizadas, se han generado y elegido las estrategias retenidas, las cuales han sido analizadas por medio de las matrices de Rumelt y Ética, que garantizan la consistencia de su implementación y sus aspectos éticos, respectivamente. Estas medidas deberán ser implementadas adecuadamente para alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión planteada.
2. Las estrategias retenidas son las siguientes: E1, penetración en negocios con el Estado a través de constructoras; E3, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E4, gestión por procesos; E8, Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E9, posicionamiento de mercado en Ayacucho; E11, establecer la segmentación de cartera de clientes; E12, desarrollo de la cadena de abastecimiento; E13, explotar la marca JP. Por otra parte, las estrategias de contingencia son las siguientes: E2, desarrollo de nuevos mercados; E5, desarrollar adecuados sistemas de información

gerencial y de operaciones; E6, establecer alternativas de financiamiento y medios de pago; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; y E10, mayor diversificación de productos ofrecidos.

3. Las estrategias que adoptaría en respuesta Ferretería y Representaciones Unión E.I.R.L. son las siguientes: (a) integración vertical hacia atrás, (b) estrategia de reducción, y (c) estrategia intensiva de penetración en el mercado. Mientras que el principal referente del sector, Sodimac Perú S.A., adoptaría las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, y su respuesta predominante sería el status quo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo marcan la pauta para cumplir con los objetivos de largo plazo. El plazo establecido para su cumplimiento será de un año, pero su seguimiento se realizará a través de los indicadores de eficiencia productiva.

1. OLP1: Para el año 2017, el ROA será de 10% y el nivel de ventas será de S/. 89.5 millones. En el año 2012, fue de 7.0% y S/. 31.7 millones, respectivamente.
 - OCP 1.1: Para el año 2015 el ROA será de 8%.
 - OCP 1.2: Para los años 2014 y 2015, el nivel de ventas será de S/. 40 y S/.50 millones, respectivamente.
 - OCP 1.3: Para el año 2014, se definirá la segmentación de clientes y el modelo de negocio por cada segmento.
 - OCP 1.4: Desarrollar productos con marca propia para la línea de ferretería y acabado durante el año 2015.
2. OLP2: Para el año 2017, se contará con dos locales de ventas en el departamento de Junín y un local en el departamento de Cuzco, con ventas anuales de S/2.5 millones. Actualmente, no se cuenta con locales en dichos departamentos.
 - OCP 2.1: Para el año 2014, se implementará la tienda en Junín.
 - OCP 2.2: Para el año 2015, se implementará la tienda en Cusco.
 - OCP 2.3: Para el año 2015, el nivel de ventas de ambos locales será de S/. 1 y S/. 2.5 millones.
3. OLP3: Para el año 2017, se ingresará al mercado de Huancavelica y Apurímac a través de la adjudicación de proyectos de construcción del Estado o a través de constructoras, y se llegará a un nivel de venta de S/.10 millones.

- OCP 3.1: Para los años 2015 al 2017, se logrará la adjudicación de proyectos de construcción del Estado de manera directa o a través de constructoras por un monto de S/. 5, S/.7 y S/. 10 millones, respectivamente.
 - OCP 3.2: Para el año 2015, se logrará la asociación con las principales empresas constructoras proveedoras del Estado.
4. OLP4: Para el año 2015, se contará con un plan de sucesión y protocolo familiar.
- OCP 4.1: Para inicios del año 2015, se contará con el plan de sucesión familiar y una clara estructura organizacional con funciones definidas.
 - OCP 4.2: Para fines del año 2015, se contará con el protocolo familiar del Grupo Familiar.
5. OLP 5: Para el año 2017, se logrará la distribución autorizada de 15 proveedores de los principales productos de construcción y acabados a fin ofrecer menores precios a los clientes. En el año 2012, se contaba solo con tres.
- OCP 5.1: Para el año 2014, se logrará la distribución autorizada de cuatro productos bases para la construcción.
 - OCP 5.2: Para el año 2015, se remodelará el local principal con enfoque a la venta por detalle y capacidad de mostrador de 5 mil “SKU”.
 - OCP 5.3: Para inicios del año 2015, se establecerán los procesos de la cadena de abastecimiento y se definirán acuerdos de nivel de servicio (ANS) con los proveedores.
6. OLP 6: Para el año 2017, se establecerá una cultura basada en el cumplimiento de objetivos y la satisfacción integral del empleado.
- OCP 6.1: Para el año 2014, se deberán compartir, comunicar y sensibilizar la visión, misión, valores y objetivos del Grupo Empresarial.

- OCP 6.2: Se capacitará a la totalidad de colaboradores operativos en herramientas de calidad durante el año 2014.
- OCP. 6.3: Para inicios del año 2015, se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un *balance scorecard*.
- OCP. 6.4: Se implementará, para el año 2015, una herramienta tecnológica que permita el control de inventarios.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados que permitirán alcanzar los objetivos de corto plazo son los siguientes:

Recursos financieros. El Grupo Empresarial JP cuenta con una sólida reputación financiera por lo que puede acceder a préstamos con tasas preferenciales a través de dos canales: a) por medio de bancos, cajas y financieras; y b) por medio de letras, carta fianza y plazos de pago diferido. En ese sentido, la obtención de recursos financieros no es una restricción para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

Recursos físicos. El Grupo Empresarial JP cuenta con espacios físicos en la ciudad de Ayacucho que le permitirá el crecimiento de sus locales de venta, mientras que la cantidad y capacidad de las unidades de transporte deberán ser evaluadas en función al crecimiento de las ventas y puntos de distribución.

Recursos tecnológicos. Los recursos demandados para alcanzar la visión propuesta están vinculados al manejo inventarios. A nivel de distribución, se deberán habilitar medios de comunicación con GPS para el seguimiento de las unidades de transporte.

Recursos humanos. Los necesarios que determine el Grupo Empresarial en función a la carga de trabajo de los miembros de la segunda generación, pues son ellos los que deberán liderar la implementación. En ese sentido, es importante dedicar menos tiempo a las

actividades diarias y contratar una persona temporal que sea especialista en la mejora de procesos. Asimismo, por la naturaleza familiar del Grupo Empresarial, es indispensable la contratación de asesor legal, para los temas de sucesión.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas planteadas tienen como finalidad orientar las estrategias retenidas para alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión deseada para el Grupo Empresarial JP. Estas políticas están alineadas con los siguientes valores establecidos: (a) transparencia, (b) honestidad, (c) calidad, (d) espíritu de superación, (e) apoyo a la comunidad y (f) trabajo en equipo. Tales políticas son las siguientes:

- Política 1: Incentivar la cultura de trabajo por resultados
- Política 2: Capacitar constantemente a los trabajadores
- Política 3: Promover relación de respeto con el cliente, proveedor y comunidad
- Política 4: Definir y comunicar las pautas de autoridad y autonomía de los puestos en el Grupo Empresarial
- Política 5: Promover el espíritu de superación e innovación
- Política 6: Evaluar a los proveedores antes de iniciar una relación comercial, considerando el alineamiento con los valores de la empresa
- Política 7: Evitar clientes y proveedores relacionados al lavado de activos
- Política 8: Promover la venta cruzada de productos
- Política 9: Ser probo en todo momento, dentro y fuera del Grupo Empresarial
- Política 10: Apoyar a la comunidad promoviendo y financiando eventos deportivos, culturales o educativos
- Política 11: Propiciar ambientes seguros y adecuados para los trabajadores, clientes y proveedores

7.4 Estructura del Grupo Empresarial JP

La estructura organizacional del Grupo Empresarial JP no es la adecuada para llevar a cabo las estrategias. En ese sentido, se propone la siguiente estructura:

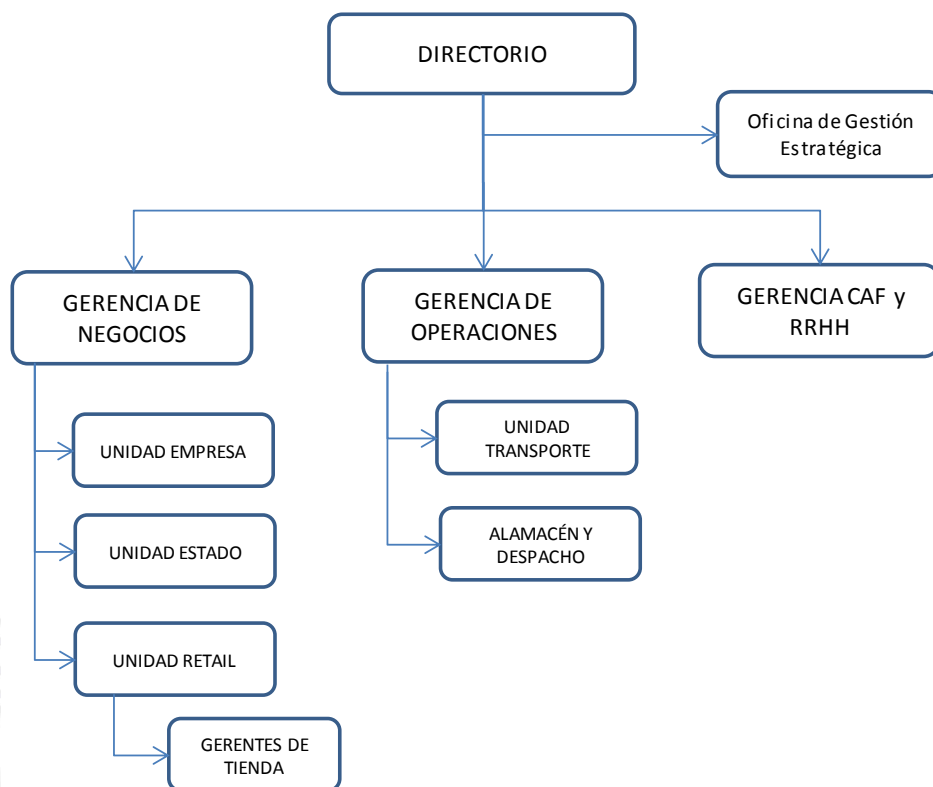


Figura 10. Estructura Orgánica del Grupo Empresarial JP

Se debe resaltar que la estructura propone una oficina de gestión estratégica cuya función será la de liderar el macro-proceso estratégico del Grupo Empresarial conformado por los siguientes procesos: a) desarrollar la estrategia, b) traducir la estrategia, c) planificar las operaciones, d) monitorear y aprender, y f) comprobar y adaptar la estrategia.

Asimismo, la estructura considera la organización de los negocios en función a tres segmentos de clientes: a) empresa, conformada por las constructoras y ferreterías; b) Estado; y c) *retail*, conformado por los clientes directos que compran a detalle. Esta organización permitirá un mejor conocimiento del cliente y mejor respuesta a sus necesidades. Finalmente

Tabla 22

Matriz de Estrategias vs. Políticas

Estrategias Retenidas		Política 1: Incentivar la cultura de trabajo por resultados	Política 2: Capacitar constantemente a los trabajadores	Política 3: Promover relación de respeto con el cliente, proveedor y comunidad	Política 4: Definir y comunicar las pautas de autoridad y autonomía de los puestos en el Grupo Empresarial JP	Política 5: Promover el espíritu de superación e innovación	Política 6: Evaluar a los proveedores antes de iniciar una relación comercial, considerando el alineamiento con los valores de la empresa	Política 7: Evitar clientes y proveedores relacionados al lavado de activos	Política 8: Promover la venta cruzada de productos	Política 9: Ser Probo en todo momento, dentro y fuera del Grupo Empresarial 1	Política 10: Apoyo a la comunidad, promoviendo y financiando eventos deportivos, culturales o educativos	Políticas 11: Propiciar ambientes seguros y adecuados para los trabajadores, clientes y proveedores
E1	Penetración en negocios con el Estado a través de constructoras			X				X	X	X		X
E3	Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	X	X			X			X	X		
E4	Gestión por procesos	X	X		X	X				X		
E8	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad			X			X	X		X	X	X
E9	Posicionamiento de mercado en Ayacucho							X		X	X	X
E11	Establecer la segmentación de cartera de clientes		X									
E12	Desarrollo de la cadena de abastecimiento			X			X			X		X
E13	Explotar la Marca JP							X		X	X	X

se plantea la contratación de un asesor legal que apoye al Directorio y fundador a definir el plan de sucesión.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

Las estrategias retenidas del Grupo Empresarial JP no violan los derechos fundamentales analizados a través de la matriz de Rumelt, tales como (a) el derecho a la vida, (b) la propiedad, (c) el libre pensamiento, (d) la privacidad, (e) la libertad de conciencia y (f) el debido proceso. Asimismo, se destaca su continua preocupación por la preservación del medio ambiente y por el desarrollo de su comunidad buscando que sus proveedores y empleados estén alineados con sus valores y políticas, los cuales son practicados y difundidos a través de (a) las asesorías especializadas en tienda a sus clientes, (b) concientización a sus empleados sobre las buenas prácticas ambientales y de responsabilidad social, (c) reciclaje de sus desechos, y (d) iniciativas de apoyo a la comunidad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos que lideran el Grupo Empresarial JP deben poseer los conocimientos, y habilidades necesarias que les permita implementar adecuadamente el presente planeamiento estratégico. Para la selección de sus miembros, se deberá considerar que los candidatos estén alineados con los valores del Grupo Empresarial a fin de mantener y afianzar su sólida cultura en valores. Asimismo, se deberán realizar capacitaciones que permitan desarrollar el potencial de su personal, así como campañas internas de concientización para fortalecer sus políticas. El Grupo Empresarial JP establecerá líneas de carrera acorde con sus planes de expansión.

7.7 Gestión del Cambio

Para la implementación del presente plan, se deben adoptar las siguientes medidas que reduzcan la resistencia al cambio por parte de sus miembros: (a) participación de la alta dirección, lo que demuestra pleno convencimiento y creencia en el presente plan; (b)

adecuada comunicación al personal de la visión y misión de la empresa; y (c) creación de compromiso y cooperación por parte de los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, se ha planteado la creación de una oficina de gestión estratégica, además de haberse establecido el indicador de difusión y entendimiento de la misión y objetivos del Grupo Empresarial.

7.8 Conclusiones

1. Se identificaron 18 objetivos de corto plazo que apuntan principalmente al crecimiento de la empresa en nuevos mercados, el plan de sucesión familiar y estructura organizacional y una cultura de trabajo por resultados. Respecto a las políticas, estas se encuentran alineadas con las estrategias retenidas que aseguran el marco de adecuación para su cumplimiento.
2. El involucramiento de los líderes del Grupo Empresarial JP es de vital importancia para el éxito de la implementación del presente plan.
3. El Grupo Empresarial JP tiene acceso a recursos financieros y físicos, e identifica las necesidades tecnológicas y de recursos humanos que contribuirán al éxito de su implementación.
4. La reestructuración orgánica es necesaria para delimitar las responsabilidades de sus miembros y su participación en el logro de los objetivos a largo plazo; así también es importante el establecimiento del plan de sucesión, para asegurar la continuidad del Grupo Empresarial.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo, se evalúa y controla el proceso de implementación de las estrategias definidas a través del Tablero de Control Integrado (BSC), con el cual se podrá realizar un seguimiento al desarrollo de estas y tomar acciones correctivas en caso sea necesario. El logro de los objetivos de corto plazo será a través de los indicadores relacionados a las perspectivas de control (interna, procesos, cliente y financiera).

La evaluación y control se realiza permanentemente durante todo el proceso estratégico y su meta es medir los avances de los objetivos de largo plazo trazados para el Grupo Empresarial JP. Esta etapa es iterativa y requiere retroalimentación permanente, además de ser interactiva por la participación de muchas empresas en ella. Actualmente, los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, lo que ha convertido este aspecto en el diferenciador de los planeamientos estratégicos estáticos que se efectuaban antes, cuando los cambios no eran tan acelerados como ahora. Es importante resaltar que hoy en día solo el 10% de las estrategias son implementadas eficientemente (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

El resultado de los indicadores serán evaluados de acuerdo con la metodología del Cuadro de Mando Integral bajo las cuatro perspectivas que plantea el método: (a) interna, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Los objetivos primordiales del presente plan se basan en el crecimiento y mejora de la eficiencia del Grupo Empresarial JP con el soporte de una estructura orgánica adecuada y procesos claramente definidos.

8.1.1 Aprendizaje

Desde esta perspectiva, se plantean objetivos de consolidar una cultura por resultados, y el establecimiento de herramientas tecnológicas que ayuden a la administración de la cadena de suministro; así también, desarrollar el capital humano mediante capacitaciones. Es

importante resaltar que para este primer planeamiento se está considerando como objetivo la difusión y entendimiento de la visión, misión y objetivos.

8.1.2 Procesos o Perspectiva Interna

La perspectiva Interna cuenta con indicadores que aseguran la implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar; así como, la definición de la estructura organizacional y las funciones respectivas del Grupo Empresarial JP, como base para la formación de una Corporación. Adicionalmente, se incluyen objetivos relacionados a procesos de la cadena de suministro, gestión de proveedores y definición de acuerdos de nivel de servicio. En ese sentido, los objetivos se enfocan en incrementar la eficiencia administrativa y operativa y lograr alianzas con los proveedores para obtener mejores precios competitivos.

8.1.3 Clientes

Se plantean objetivos orientados al crecimiento de nuevos mercados para lo cual es necesaria la segmentación de los clientes a fin de identificar y responder competitivamente a sus necesidades.

8.1.4 Financiera

Para lograr la satisfacción de los directores, se plantea la mejora de la rentabilidad traducida en mayores ventas y reducción de costos operativos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Para el Grupo Empresarial JP, como resultado del análisis de la visión y misión, en relación con los objetivos establecidos, se ha elaborado un tablero de control integrado que contiene indicadores, según se muestra en la Tabla 23.

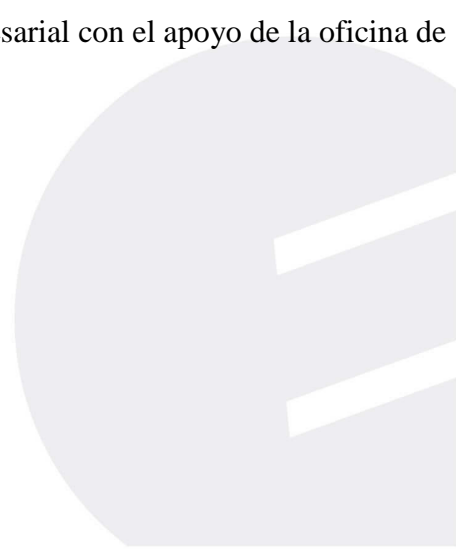
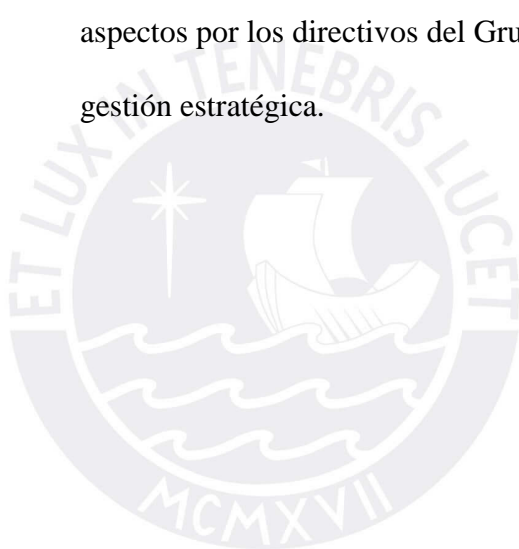
Tabla 23

Despliegue de los OCP

Perspectiva	Objetivos a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidad
Financiera	OLP1: Para el año 2017, el ROA será de 10% y el nivel de ventas será de S/.89.5 millones. En el año 2012, fue de 7.0% y S/.31.7 millones, respectivamente.	OCP 1.1: Para el año 2015 el ROA será de 8%.	EBITDA / Activo	Porcentaje
		OCP 1.2: Para los años 2014 y 2015, el nivel de ventas será de S/. 40 y S/.50 millones, respectivamente.	Nivel de ventas anual	Soles
		OCP 1.3: Para el año 2014, se definirá la segmentación de clientes y el modelo de negocio por cada segmento.	Nivel de ventas anual por segmento	Soles
		OCP 1.4: Desarrollar productos con marca propia para la línea de ferretería y acabado durante el año 2015.	Nro. de productos con marca propia de ferretería y acabado.	Soles
Cliente	OLP2: Para el año 2017, se contará con dos locales de ventas en el departamento de Junín y un local en el departamento de Cuzco, con ventas anuales de S/.2.5 millones. Actualmente, no se cuenta con locales en dichos departamentos.	OCP 2.1: Para el año 2014, se implementará la tienda en Junín.	Tienda de Junín implementada. (100%)	Porcentaje
		OCP 2.2: Para el año 2015, se implementará la tienda en Cuzco.	Tienda de Cuzco implementada (100%)	Porcentaje
		OCP 2.3: Para el año 2016 y 2017, el nivel de venta de ambos locales será de S/. 1 y S/. 2.5 millones.	Nivel de Venta en Tiendas de Provincia	Soles
	OLP3: Para el año 2017, se ingresará al mercado de Huancavelica y Apurímac a través de la adjudicación de proyectos de construcción del Estado o a través de constructoras, y se llegará a un nivel de venta de S/.10 millones.	OCP 3.1: Para los años 2015 al 2017, se logrará la adjudicación de proyectos de construcción del Estado de manera directa o a través de constructoras, por un monto de S/. 5, S/.7 y S/.10 millones, respectivamente.	Nivel de ventas (directa o indirecta) al Estado o a través de constructoras	Soles
	OCP 3.2: Para el año 2015, se logrará la asociación con las principales empresas constructoras proveedoras del Estado.	Nro. de empresas constructoras asociadas, proveedoras del Estado que facturen más de 2MM al año.	Número	
Interna	OLP4: Para el año 2015, se contará con un plan de sucesión y protocolo familiar.	OCP 4.1: Para inicios del año 2015, se contará con el plan de sucesión familiar y una clara estructura organizacional con funciones definidas.	% de avance de implementación	%
		OCP 4.2: Para fines del año 2015, se contará con el protocolo familiar del grupo empresarial.	% de avance de implementación	%
	OLP 5: Para el año 2017, se logrará la distribución autorizada de 15 proveedores de los principales productos de construcción y acabados a fin ofrecer menores precios a los clientes. En el año 2012, se contaba solo con tres.	OCP 5.1: Para el año 2014, se logrará la distribución autorizada de cuatro productos base para la construcción.	Nro. de distribuciones autorizadas	Número
		OCP 5.2: Para el año 2015, se remodelará el local principal con enfoque a la venta por detalle y capacidad de mostrador de 5 mil "SKU".	% de avance de implementación	%
		OCP 5.3: Para inicios del año 2015, se establecerán los procesos de la cadena de abastecimiento y se definirán acuerdos de nivel de servicio (ANS) con los proveedores.	% de avance de implementación	%
Aprendizaje	OLP 6: Para el año 2017, se establecerá una cultura basada en el cumplimiento de objetivos y la satisfacción integral del empleado.	OCP 6.1: Para el año 2014, se deberán compartir, comunicar y sensibilizar la visión, misión, valores y objetivos del Grupo Empresarial.	% de trabajadores con claridad de objetivo, visión y misión de la empresa.	%
		OCP 6.2: Se capacitará a la totalidad de colaboradores operativos en herramientas de calidad durante el año 2014.	Nro. de capacitaciones ejecutadas / Nro. de capacitaciones planificadas *100	% horas de capacitación
		OCP. 6.3: Para inicios del año 2015, se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un balance <i>scorecard</i> .	% de avance de implementación	%
		OCP. 6.4: Se implementará, para el año 2015, una herramienta tecnológica que permita el control de inventarios.	% de avance de implementación	%

8.3 Conclusiones

1. El cuadro de mando integral muestra que los objetivos de corto plazo se concentran en las perspectivas de procesos y aprendizaje internos, pues la empresa ha estado creciendo sin una estructura orgánica clara y sin una visión de procesos eficientes.
2. La capacitación del personal del Grupo Empresarial, y la difusión de la misión y objetivos de la empresa es de vital importancia para asegurar que los esfuerzos se alineen en la misma dirección.
3. A través del presente capítulo, se han generado indicadores del *Balance Scorecard*, los cuales deben ser monitoreados constantemente en sus diferentes aspectos por los directivos del Grupo Empresarial con el apoyo de la oficina de gestión estratégica.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

1. Las estrategias retenidas que adoptaría el Grupo Empresarial JP para alcanzar sus objetivos de largo plazo y su visión de compañía son: a) establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad, b) desarrollar la cadena de abastecimiento, c) desarrollar un programa de optimización de costos e inversión, d) penetrar en negocios con el Estado a través de las constructoras, e) gestión por procesos, f) explotar la marca JP, g) posicionarse en el mercado de Ayacucho, y h) establecer la segmentación de cartera de clientes.
2. La principal fortaleza del grupo empresarial se basa en su alta credibilidad frente a sus clientes, proveedores y acreedores.
3. La sierra sur del Perú presenta grandes oportunidades de crecimiento en el sector construcción. Si bien los departamentos colindantes de Ayacucho tienen altos índices de pobreza, los niveles de inversión por parte del Estado son mayores.
4. Se ha identificado que los departamentos de Junín y Cusco presentan condiciones para expandir locales comerciales dedicados a la venta de detalle.
5. La principal amenaza identificada es la creación de empresas con fondos originados por lavado de activos y presencia de narcotráfico en Ayacucho, lo cual genera una competencia desleal basada en reducción de precios; es por ello que la estrategia principal a seguir de cara a los proveedores es la obtención de distribución autorizada de productos y el establecimiento de relaciones a largo plazo.

6. La principal debilidad identificada es la falta de un plan de sucesión y protocolo familiar, así como una clara estructura orgánica con funciones definidas y delimitadas.
7. Se identifica una oportunidad de mejora con la reducción de costos operativos y administrativos.

9.2 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico para los años 2014 al 2017.
2. Se recomienda que los 6 objetivos a largo plazo y sus correspondientes objetivos de corto plazo, sean monitoreados y ajustados en función al cumplimiento y a la evaluación del entorno interno y externo.
3. El Grupo Empresarial JP deberá (a) establecer un protocolo y plan de sucesión familiar, así como (b) realizar una reestructuración orgánica en la que se defina con claridad la línea de mando, las funciones y responsabilidades de cada miembro, a fin de asegurar su continuidad y sostenibilidad.
4. Es necesario el soporte de un asesor legal que oriente el desarrollo del protocolo familiar y el plan de sucesión, a fin de evitar conflictos familiares que puedan llevar la separación del Grupo.
5. El sector de minería y energía, no ha sido explorado para la elaboración del presente plan; sin embargo se estima que existen grandes proyectos de construcción que deben ser aprovechados.

9.3 Futuro del Grupo Empresarial JP

La visión del Grupo Empresarial JP, para el año 2017, constituye su futuro, y resulta de la adecuada implementación del plan estratégico planteado en este trabajo; aquel que muestra el camino que maximiza las posibilidades de alcanzar la meta. A pesar de

ello, son los líderes y las personas que al compartir un mismo objetivo, logran los planes trazados. De implementar el presente plan estratégico, el Grupo Empresarial JP será para el 2017 el principal proveedor de sus 4 tipos de clientes: (a) consumidor final, (b) estado a través de las constructoras, (c) ferreterías y (d) constructoras. Su nivel de venta se incrementará a más del doble y tendrá presencia en cinco departamentos de la sierra sur, reconocido por la comunidad como un Grupo Empresarial sólido en valores.



Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2013). *Mapa de Proyectos Priorizados*.

Recuperado de

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=18&sec=0>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2013, 10 de octubre). *Incorporación de tecnología en construcción favorecerá PBI del sector*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-incorporacion-tecnologia-construccion-favorecera-pbi-del-sector-477857.aspx>

Asociación de Bancos del Perú. (2013). *Boletín Financiero*, 19(77), 2013.

Banco Central de Reservas del Perú. (2013a). *Series estadísticas anuales*. Recuperado de

<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>

Banco Central de Reservas del Perú. (2013b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013 – 2015*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2013.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú. (2013c). *Notas de Estudios del BCRP N° 64 del 24 de octubre de 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-64-2013.pdf>

Banco Mundial. (2013). *Perú panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Síntesis regional: recursos, potencialidades y crecimiento*. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/7d96fb1e-ce21-4082-a9fd-8a6109157562>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Distribución del ingreso de las personas por quintiles, según área geográfica*. Recuperado de

<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=248&idioma=e>

Comité Regional de Defensa Civil. (2006). *Plan regional de prevención y atención de desastres*. Recuperado de

http://www.indeci.gob.pe/planes_proy_prg/p_estrategicos/nivel_reg/prpad_ayacucho.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Dyer, S. (2013). *El 90% de empresas en el Perú son familiares*. *Mundo empresarial*.

Recuperado de <http://www.mundoempresarial.pe/familia.pdf>

Espinoza, S. (2013, 29 de octubre). Sectores construcción y comercio exterior lideran lavado de activos. *Diario Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/sectores-construccion-y-comercio-exterior-lideran-lavado-activos-2155507>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2011). *Plan estratégico institucional del gobierno regional de Ayacucho 2011 -2014*. Recuperado de:

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/c39eb18a-2d94-4013-a2c9-40b8e4d65f11>

Humphreys Clasificadora de riesgo. (2012). *Informe Anual Sodimac S.A*. Recuperado de:

<http://www.humphreys.cl/resources/uploads/2013-01/informe-sodimac-2012.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013a). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013b). *Encuesta Nacional de Hogares*.

Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/Censos2007/Redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013c). *Censo de Población y Vivienda, 2007*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Li, D. (2009). *Ayacucho: análisis de situación en la población*. Fondo de Población de las Naciones Unidas. Consorcio de Investigación Económica y Social CIES. Lima. Perú.

Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/UNFPA-CIES-ASP-Ayacucho.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan estratégico regional exportador*.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_Ayacucho/pdfs/PERX_Ayacucho.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013a). *Marco macroeconómico multianual revisado*

2014 - 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-agosto.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013b). *Presupuesto multianual de inversión*

pública 2014 - 2016. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Ppto_Multianual_InversionPublica_2014_2016.pdf

- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2013a). *Red vial por sistema de carretera, según Departamento: 2012*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2013b). *Aeródromos autorizados en el departamento de Ayacucho*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/infraestructura/docs/html/ayacucho.htm>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2013). *Producto bruto interno de construcción*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/construccion.aspx>
- Oordt, V. (2013, 24 de octubre). El mercado ferretero moverá más de US\$ 4,000 millones este año. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1649284/noticia-mercado-ferretero-movera-mas-us4000-millones-este-ano>
- Pereyra, D. (2011, 6 de enero). Incremento de compra de cemento en Ayacucho podría estar ligado al narcotráfico. *Inforegión*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/portada/83062/incremento-de-compra-de-cemento-en-ayacucho-podria-estar-ligado-al-narcotrafico/>
- Ruda, J., Méndez M., Zavaleta A., Bernex, N., Novak, F., Namihás, S., & García, J. (2009). El mapa del narcotráfico en el Perú. *Pontificia Universidad Católica del Perú: Instituto de Estudios Internacionales*. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/docs/2009-mapa-narcotrafico.pdf>
- Sodimac Homecenter. (2013). Recuperado de <http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/nosotros.html>
- World Economic Forum. (2013). *The global competitiveness report 2013 - 2014*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Apéndice A: Glosario de Acrónimos

Asbanc	Asociación de Bancos del Perú
Andina	Agencia Peruana de Noticias
Asocem	Asociación de Productores de Cemento
BCRP	Banco Central de Reservas del Perú
Capeco	Cámara Peruana de la Construcción
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Ceplan	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Corpac	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
CVR	Comisión de la Verdad y Reconciliación
ICD	Instituto de la Construcción y el Desarrollo
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MTC	Ministerio de Trabajo y Comunicaciones
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
Proinversión	Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Sencico	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la construcción
Siderperu	Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A
UIF	Unidad de Inteligencia Financiera
VRAEM	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro

Apéndice B:

Entrevista a Gerente de Finanzas y Contabilidad del Grupo Empresarial JP

Nombre del entrevistado: Elvira JP (se reservan los apellidos)

Profesión: Contadora

Cargo: Gerente de Finanzas y Contabilidad

Nombre del entrevistador: Rocío Juscamaita Porras

Fecha de entrevista: 10/11/2013

Lugar: Lima Hora: 5:00pm

Nuestro tema de tesis es: “Planeamiento Estratégico del Grupo Empresarial JP”. El objetivo de la presente entrevista con el experto es poder contar con su apreciación cuantitativa y cualitativa del sector *retail* construcción a fin de poder enriquecer con sus apreciaciones los datos y el análisis de la tesis así como tener una visión del futuro del sector.

1. ¿Quiénes son sus socios en la empresa?

Todas las empresas están a cargo de la familia, el fundador es el actual director y los hijos dirigen las líneas gerenciales.

2. ¿Cómo está estructurada la organización de la compañía?

El Grupo Empresarial se integra por 5 empresas registradas de forma independiente pero que comparten áreas que son: (a) Administración y Recursos Humanos, (b)

Finanzas y Contabilidad y (c) Logística. Las cinco empresas son: (a) AJI, (b)

TRANSER, (c) Representaciones JP, (d) DIMSA y (e) AKCESA. Cada empresa es liderada por un miembro del directorio y presenta sus particularidades:

AJI, es la empresa más antigua, fue fundada como persona natural el año 1971, maneja la línea de cemento y actualmente es dirigida por mi padre. Luego para el año 1997 se fundó la empresa TRANSER.

TRANSER fue creada para reducir los costos del transporte del cemento y es dirigida por el segundo hermano de la familia. Esta empresa no reporta grandes

utilidades pero el ahorro obtenido en transporte es alrededor del 30% frente a un proveedor. Con la adquisición de la primera unidad la empresa tuvo una crisis por la mala situación del sector transporte, que fue en el año 2000.

El año 1998 se crea la empresa Representaciones JP que maneja la línea de venta y distribución de materiales de construcción, ferretería y acabados para la construcción. Es dirigida por la matriarca de la familia.

DIMSA es una empresa que fue creada el año 2000 por el hermano mayor de la familia. Maneja la línea de materiales de construcción y ferretería y ofrecen el servicio de armado de estructuras metálicas, doblado de planchas, perfiles, etc.

Por último, la empresa AKCESA, que fue creada el año 2003, por el esposo de una de las hijas de la familia. Mueve la línea de materiales y accesorios para el acabado (pisos, mayólicas, baños y decoración).

3. ¿Por qué se crearon diferentes razones sociales de cada línea de negocio?

Una de las preocupaciones más importantes de mi padre ha sido brindarnos una adecuada educación y formación profesional. Todos mis hermanos y Yo somos profesionales y tenemos iniciativas para mejorar la empresa; pero en su momento han sido frenadas por mi padre por su estilo altamente conservador y por la crisis vivida cerca al año 2000. Otra razón es la diversificación del riesgo, al ser AJI una empresa bajo la figura de persona natural, el riesgo es mayor en casos de crisis, es por eso que se crean empresas bajo otra razón social.

De todas formas, la familia busca mantenerse informada siempre de la situación de cada empresa y los resultados del año; es así que se coordinan reuniones al menos 2 veces al año. Se trata de hacer estas reuniones lo más profesional posible, es por eso que a partir del año 2010 se están incluyendo indicadores como el nivel de venta, rentabilidad y nivel de endeudamiento; y a partir del 2012 se está incluyendo en la

agenda el plan de sucesión familiar a iniciativa del patriarca de la familia; ya que en todo este tiempo hemos visto que es importante y fundamental definir las funciones y flujo de información en la medida que va creciendo la empresa.

4. Como Grupo Empresarial, ¿manejan algún plan a largo plazo?

No, se ha querido hacer pero se han presentado dificultades a corto plazo que nos distraen y ocupan el mayor de nuestro tiempo. Además, el estilo conservador de nuestro padre no comulga con éstas iniciativas; sin embargo, considero que es muy importante disponer de un planeamiento, así como formular nuestra visión, misión y valores de la compañía; por eso tenemos muchas expectativas sobre el trabajo que están realizando; espero que nos ayude a encontrar alternativas para incrementar nuestras ventas o reducir nuestros costos.

5. Me podría indicar ¿cuál considera que es la principal amenaza del Grupo Empresarial JP?

Uno de los principales problemas es la competencia desleal que se vive a consecuencia de la creación de empresa que lavan activos. La zona del VRAEM se encuentra cerca y con ello la presencia de narcotráfico.

6. ¿Usted tiene algún trato especial con su red de contactos?

Con proveedores se realizan actividades de capacitación para la comunidad.

7. Si tuviera que resumirnos su empresa en función de la imagen y prestigio que posee, ¿Qué podría decirnos?

Básicamente nuestra imagen está fundamentada en los valores de honestidad, seriedad y calidad entregada a los clientes a lo largo de más de 41 años de permanencia en el mercado. Percibimos que esto es muy bien reconocido por nuestros clientes, proveedores y comunidad.

8. ¿Qué ventajas ha visto en el sector construcción o ferretero en estos últimos años?

El dinamismo propio del sector construcción tanto privado como público, ha generado oportunidades.

9. ¿Qué espera del sector *retail* construcción en los próximos años?

Que se siga incrementando la penetración de este modelo de negocio en provincias generando nuevas oportunidades como también mayor competencia de mercado.

10. De los diferentes productos que venden, me puede indicar ¿cómo se viene comportando cada producto?

El producto que tiene mayor participación en la facturación es el cemento, con aproximadamente 77%, de ahí los materiales y accesorios para acabados presentan un 14%, los materiales de ferretería 6% y carga 3%. Cuando revisen los estados financieros de la empresa, podrán observar que el cemento tiene un margen bajo, mientras que los materiales de ferretería tiene un mayor margen pero un menor de nivel de ventas. Las ventas en ferretería podrían ser mejores, pero la presencia de empresas que hacen lavado de activos hace que nuestros precios no sean competitivos. En los productos que manejamos representatividad, como son el cemento, tuberías y planchas de metal, manejamos precios bajos y altos volúmenes de ventas.

Si evaluamos el comportamiento de cada producto en el tiempo, podemos ver que el cemento sobresale, con un crecimiento de 35% anual. En los últimos cinco años nos propusimos enfocarnos a la venta de cemento de un nivel de 40 mil bolsas de cemento y hoy llegamos a las 150 mil bolsas al mes, este crecimiento se debió a que nos enfocamos en los grandes proyectos del estado, abasteciendo a las empresas constructoras que ganan las licitaciones, pero descuidamos otros productos.

Particularmente creo que para llegar a ser una empresa *retail*, aún manejamos pocos productos; mientras SODIMAC tiene 20,000 artículos nosotros aún tenemos 2,000.

Por eso considero importante evaluar la diversificación de productos como estrategia de negocio.

11. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Nuestros principales clientes son las ferreterías con una participación de aproximadamente 45%, las constructoras con una participación de 45%, el gobierno con 5% y el consumidor final con 5% de participación.

12. ¿Cómo El Grupo Empresarial JP ofrece sus productos?

Tenemos cuatro tiendas, la principal se ubicada en el centro de la ciudad de Huamanga y las otras tres dentro de la ciudad en zonas con potencial de crecimiento y acceso a vías principales a la ciudad. Adicionalmente, tenemos dos terrenos que se podrían utilizar en el futuro, pero que no se ha decidido invertir en ellos por la posición conservadora y el temor al riesgo de nuestro padre.

Además nos presentamos en licitaciones del Estado para obras de infraestructura en la zona, esto nos ha permitido alcanzar el crecimiento que hoy en día tenemos en la venta de cemento principalmente.

13. ¿Sabe Usted qué participación del mercado posee con respecto a las demás empresas de su competencia?

En el rubro de cemento: 55%

14. ¿Usted participa en el mercado de construcción de viviendas? ¿Qué ventajas y dificultades ha percibido? ¿Y si no participa por qué no lo ha hecho?

No hemos participado, estamos en proyecto.

15. ¿Si usted tendría la posibilidad de invertir en un proyecto inmobiliario nuevo en qué sector lo realizaría y a qué clientes usted les ofrecería? ¿Por qué?

Sector C porque cuenta con la capacidad adquisitiva de adquirir estos inmuebles.

16. ¿Cómo determina sus costos?

De acuerdo a parámetros contables.

17. ¿Cómo maneja la logística en su empresa?

El transporte de cemento se realiza a través de la empresa TRANSER. Hasta antes del año 2005, las unidades de transporte retornaban a la fábrica de cemento de Junín sin carga, hoy ya cuentan con carga segura debido a un acuerdo firmado con una empresa de extracción de materia prima para la elaboración del cemento; sin embargo, aún con carga segura, los costos operativos son altos por el mal estado de las vías de comunicación y el bajo control de los gastos en el mantenimiento de las unidades.

Para el transporte de los demás productos, la principal debilidad es la ausencia de control de inventarios. Tenemos una política de realizar inventario una vez al año y se tienen pocos productos con stock mínimo de seguridad, dado que la venta es reactiva.

18. ¿Cómo controla la calidad de sus obras?

No tenemos obras, en cuanto a la distribución del cemento se verifica el final entregado.

19. ¿Tienen alguna política relacionada con la conservación del medio ambiente o con el mantenimiento de buenas relaciones con la comunidad?

No tenemos una política al respecto; sin embargo, forma parte de los valores del fundador el respeto en toda la extensión de la palabra. Por ello, no realizamos prácticas que pudieran dañar la ecología o el entorno en el que trabajamos. Además, tenemos buenas relaciones con la comunidad precisamente por eso y porque nosotros participamos activamente de las iniciativas que la comunidad tiene, como eventos, concursos, etc.

20. ¿Posee un reglamento interno de trabajo?

No.

21. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? ¿Ha tenido dificultades de pago en algún proyecto?

Si, a lo largo de los años se ha ganado el prestigio de buen pagador tanto en los bancos y cajas financieras, lo que nos permite acceder a buenas líneas de crédito.

22. ¿Cuál es el número de trabajadores por empresa?

Es variable, por ejemplo en AJI son cinco, en TRANSER son seis, y en REPRESENTACIONES JP son dos. Actualmente, existe una brecha alta entre el personal directivo (hijos del fundador) versus el personal operativo, ya que mientras nosotros contamos con estudios y formación profesional en Administración de Negocios y Marketing; el personal operativo con competencias profesionales es escaso, esto hace que dediquemos casi el 80% en problemas del día a día.

23. ¿Cómo es el trato con los trabajadores?

Cordial, con exigencia y presión, el crecimiento de la empresa ha complicado la definición de funciones generando descontentos e incumplimientos en sus responsabilidades.

24. ¿Cuál es el promedio de remuneraciones de trabajadores?

En empleos S/. 1,000 y en conductores S/. 2,000.

25. ¿Cómo maneja Ud. su información dentro de su empresa?

Contamos con desarrollos de programas desarrollados localmente para la facturación y registro de las ventas; mientras que para el control de inventarios utilizamos aún tablas en Excel y registros manuales. Pero tenemos claro que es insuficiente para el tamaño de negocio que actualmente tenemos y para los planes de crecimiento que proyectamos, por eso a partir del año 2014 la compra de un

servidor que nos permita alojar la información del Grupo Empresarial será una de nuestras prioridades.

26. ¿Cómo se encuentran en relación a la investigación y desarrollo de productos?

Actualmente no es un eje clave en la compañía, por lo mismo que somos liderados bajo un estilo conservador no se ha incursionado en nuevos productos y servicios de distribución. En el caso del rubro de estructuras metálicas, en cambio, sí se ha incorporado equipos de doblado y troquelado a fin de ofrecer productos para puertas y ventanas de acuerdo con la necesidad del cliente.

