

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



Planeamiento Estratégico de la Empresa Novopan Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Iván Manuel Chávez Arraya

Iván Alberto Marroquín Mosqueira

David Jean Maticorena Cabrera

Asesor: Rubén Guevara

Surco, febrero de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra sincera y profunda gratitud a las siguientes personas:

Todos los profesores de nuestro programa, en especial, nuestro reconocimiento y aprecio a nuestro asesor Rubén Guevara, quién, con su conocimiento, guío, durante el desarrollo de esta investigación.

Dedicatorias

A mis padres, a mi esposa y a mi hijo por ser mi principal motivación y apoyo, para terminar los estudios de la maestría y para elaborar la presente tesis.

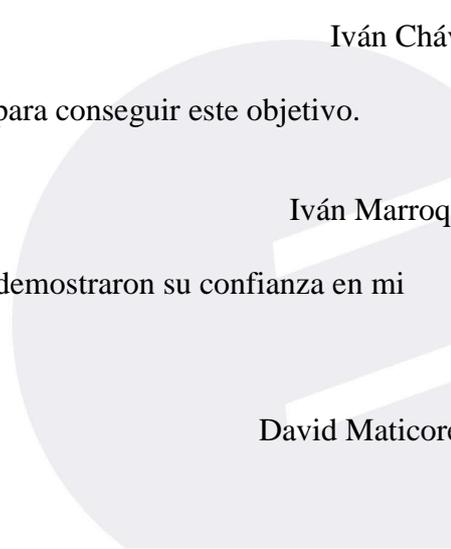
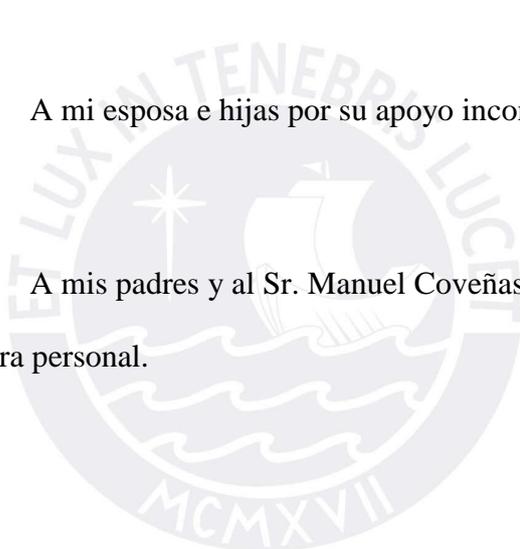
Iván Chávez

A mi esposa e hijas por su apoyo incondicional para conseguir este objetivo.

Iván Marroquín

A mis padres y al Sr. Manuel Coveñas, quienes demostraron su confianza en mi carrera personal.

David Maticorena



Resumen Ejecutivo

Novopan Perú es una empresa fundada en el año 1978, con el objetivo de importar y comercializar tableros de madera aglomerada con melamina. Forma parte de una corporación, cuya casa matriz está en Ecuador, donde se encuentra la planta productora, que utiliza tecnología de punta para fabricar tableros de alta calidad y con capacidad para atender el incremento en la demanda. Con el fin de que esta empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva se ha creado el presente plan estratégico, usando el modelo secuencial diseñado por D'Alessio (2015). En este proceso, se diseñó una nueva misión y una nueva visión, en la que se propone consolidar su liderazgo en el mercado peruano, generando rentabilidad y dando empleos dignos, con formación profesional constante. La manera en que se logrará esto es mediante la implementación de estrategias, que han sido ampliamente analizadas e incluyen aspectos como la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Adicionalmente, se contempla la integración vertical hacia adelante, mediante ventas a través de una página web, así como por una red de tiendas propias. Esto permitirá reducir la dependencia que, en la actualidad, se tiene en dos grandes distribuidores; al mismo tiempo que se ampliará la base de clientes y de consumidores finales. Para el año 2022, se espera tener una empresa integrada hacia atrás, con la producción en Ecuador, y hacia adelante, llegando a los usuarios finales y atendiendo varios segmentos del mercado nacional, con presencia en las principales provincias del Perú.

Abstract

Novopan Peru is a company founded in 1978, with the objective of importing and commercializing agglomerated wood boards, with melamine. It is part of a corporation, whose head office is in Ecuador, where the production plant is located, which uses state-of-the-art technology to manufacture high-quality boards with the capacity to meet the increase in demand. In order for this company to develop competitive advantage, this strategic plan has been created, using the Sequential Model designed by D'Alessio (2015). In this process a new mission and a new vision was designed, where it is proposed to consolidate its leadership in the Peruvian market, generating profitability and giving decent jobs, with constant professional training. The way in which this will be achieved is through the implementation of strategies, which have been widely analyzed and include aspects such as market penetration and the development of new products or services. Additionally, vertical integration is contemplated, through sales through a web page, as well as through a network of own stores. This will reduce the dependency that currently exists in two large distributors, while expanding the base of customers and final consumers. By the year 2022 it is expected to have an integrated company backwards, with production in Ecuador, and forward, reaching end users and serving several segments of the national market, with a presence in the main provinces of Peru.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de Novopan Perú	1
1.1. Situación Actual de Novopan Perú	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.2. Análisis Competitivo del Perú	21
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	22
3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo.....	23
3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE	24

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	30
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	32
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	34
3.5. Novopan Perú y sus Competidores	35
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	35
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	35
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	36
3.5.4. Amenaza de los entrantes	36
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	37
3.6. Novopan Perú y sus Referentes.....	37
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	39
3.8 Conclusiones	40
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	42
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1. Administración y gerencia (A)	42
4.1.2. Marketing y ventas (M)	44
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	51
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	55
4.1.5. Recursos humanos (H)	60
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	61
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	63
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	63

4.3. Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo V: Intereses de Novopan Perú y Objetivos de Largo Plazo	66
5.1. Intereses de Novopan Perú	66
5.2. Potencial de Novopan Perú	66
5.3. Principios Cardinales de Novopan Perú	68
5.4. Matriz de Intereses de Novopan Perú	69
5.5. Objetivos de Largo Plazo	70
5.6. Conclusiones	71
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	72
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	72
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	74
6.3. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)	76
6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)	78
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	79
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	80
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	80
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	81
6.9. Matriz de Ética (ME)	83
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	86
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.	87
6.13. Conclusiones	88
Capítulo VII: Implementación Estratégica	89
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	89
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	91

7.3. Políticas de cada Estrategia	92
7.4. Estructura de Novopan-Perú	93
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	95
7.6. Recursos Humanos y Motivación	95
7.7. Gestión del Cambio	95
7.8. Conclusiones	96
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	97
8.1. Perspectivas de Control.....	97
8.1.1. Aprendizaje interno	97
8.1.2. Procesos	98
8.1.3. Clientes	98
8.1.4. Financiera	98
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	100
8.3. Conclusiones	100
Capítulo IX: Competitividad de Novopan Perú.....	101
9.1. Análisis Competitivo de Novopan Perú.....	101
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Novopan Perú	102
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Novopan Perú	103
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	104
9.5. Conclusiones	104
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1. Plan Estratégico Integral	105
10.2. Conclusiones Finales.....	105
10.3. Recomendaciones Finales	108
10.4. Futuro de Novopan Perú.	109

Referencias.....	111
Apéndice A: Entrevista a Gerente General de Novopan.....	116
Apéndice B: Detalle del Proceso Productivo de Novopan Ecuador	119



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Importaciones de Novopan Perú, en US\$.....</i>	4
Tabla 2.	<i>Ventas y Utilidad Neta de Novopan Perú, en US\$.....</i>	4
Tabla 3.	<i>Exportaciones Ecuatorianas de Tableros de Madera y de Partículas, en Miles de US\$.....</i>	6
Tabla 4.	<i>Cumplimiento de Características de la Visión Actual de la Empresa Novopan Perú</i>	9
Tabla 5.	<i>Cumplimiento de Características de la Misión.....</i>	10
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....</i>	14
Tabla 7.	<i>Población del Perú por Departamento, 2015 a 2017.....</i>	16
Tabla 8.	<i>Análisis de la Competitividad Tecnológica del Perú.....</i>	18
Tabla 9.	<i>Exportaciones del Perú, en Millones de US\$ FOB.....</i>	22
Tabla 10.	<i>Infraestructura de Transporte en Perú, 2000 a 2012.....</i>	25
Tabla 11.	<i>Competitividad del Perú en Torno a las Instituciones, 2017.....</i>	27
Tabla 12.	<i>Crecimiento de los Sectores Económicos, en Porcentaje, 2012 a 2016.....</i>	29
Tabla 13.	<i>Población con al Menos Una Necesidad Básica Insatisfecha, en Porcentaje... </i>	31
Tabla 14.	<i>Desembolsos de Productos Mivivienda, al 30 de Junio de 2017.....</i>	32
Tabla 15.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	34
Tabla 16.	<i>Importaciones de Tableros por Empresa, Año 2016.....</i>	37
Tabla 17.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	40
Tabla 18.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	40
Tabla 19.	<i>Propiedades Físico-Mecánicas del Producto Novopan-Perú.....</i>	46
Tabla 20.	<i>Control y Tratamiento de Productos No Conforme.....</i>	52
Tabla 21.	<i>Plan de la Calidad en la Recepción, Almacenaje y en la Entrega al Cliente....</i>	53
Tabla 22.	<i>Análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas de Novopan Perú, en US\$.....</i>	57

Tabla 23.	<i>Análisis del Balance General de Novopan Perú, en US\$</i>	59
Tabla 24.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	64
Tabla 25.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Novopan Perú</i>	69
Tabla 26.	<i>Matriz FODA de Novopan Perú</i>	73
Tabla 27.	<i>Matriz PEYEA de Novopan Perú</i>	75
Tabla 28.	<i>Datos para Construir la MBCG de Novopan Perú</i>	76
Tabla 29.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Novopan Perú</i>	81
Tabla 30.	<i>MCPE de Novopan Perú</i>	82
Tabla 31.	<i>Matriz Rumelt de Novopan Perú</i>	83
Tabla 32.	<i>Matriz de Ética de Novopan Perú</i>	84
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Novopan Perú</i>	86
Tabla 34.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Novopan Perú</i>	87
Tabla 35.	<i>Políticas de cada Estrategia de Novopan Perú</i>	92
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Balanceado de Novopan Perú</i>	99
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral de Novopan Perú</i>	106

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Importaciones de tableros de madera y de partículas, en miles de US\$.....	5
<i>Figura 2.</i>	Exportaciones mundiales de tableros de madera y de partículas, en miles de US\$.....	6
<i>Figura 3.</i>	Posición geográfica del Perú en el mundo.....	17
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento anual del PBI, en porcentaje.....	18
<i>Figura 5.</i>	Segmentación del mercado peruano urbano, año 2017.....	23
<i>Figura 6.</i>	Panorama económico latinoamericano.....	28
<i>Figura 7.</i>	Estructura del PBI por sector, en porcentaje.....	29
<i>Figura 8.</i>	PEA ocupada por rama de actividad en Lima, 2006-2010.....	30
<i>Figura 9.</i>	Muestra de laminados para exteriores producidos en Corea del Sur.....	38
<i>Figura 10.</i>	Articulación de la industria de muebles con otras actividades económicas....	47
<i>Figura 11.</i>	Canales de comercialización de Novopan Perú.....	49
<i>Figura 12.</i>	Flujograma del proceso de manufactura.....	54
<i>Figura 13.</i>	Gráfico de la MPEYEA de Novopan Perú.....	76
<i>Figura 14.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Novopan Perú.....	77
<i>Figura 15.</i>	Matriz Interna-Externa de Novopan Perú.....	78
<i>Figura 16.</i>	Matriz Gran Estrategia de Novopan Perú.....	79
<i>Figura 17.</i>	Estructura actual de Novopan Perú.....	93
<i>Figura 18.</i>	Estructura propuesta para Novopan Perú.....	94
<i>Figura B1.</i>	Líneas de producción. Primera parte.....	119
<i>Figura B2.</i>	Líneas de producción. Segunda parte.	119
<i>Figura B3.</i>	Laminado y Empaque.	120

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

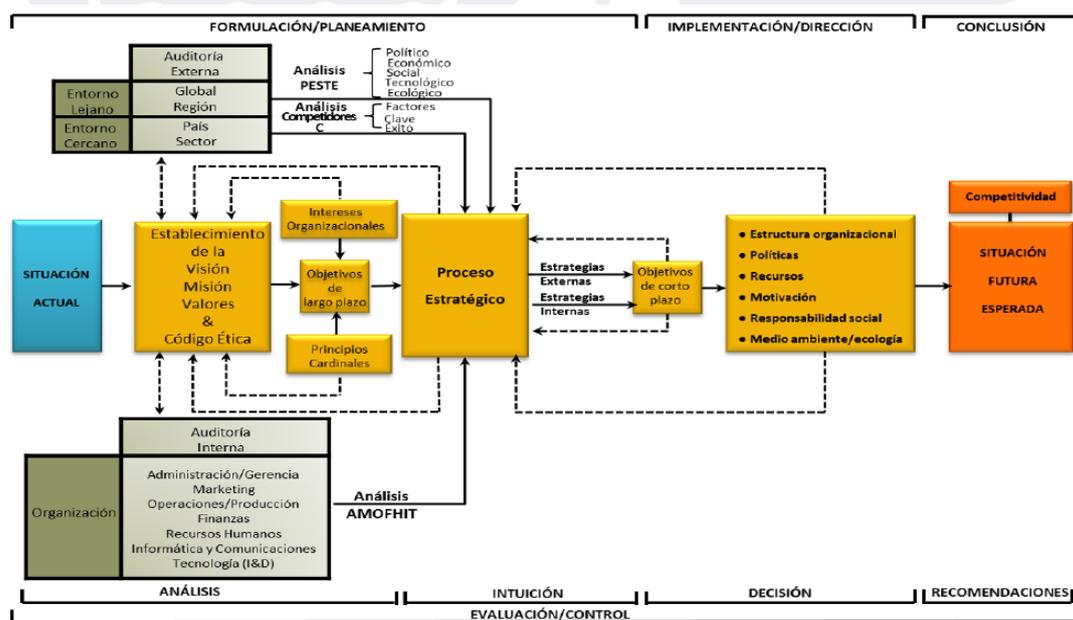


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

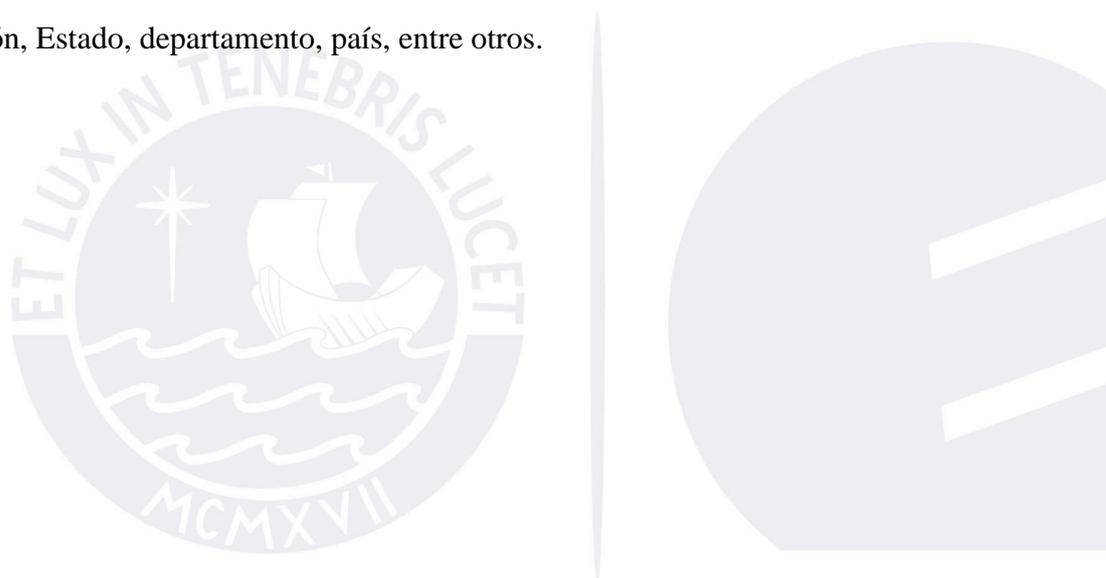
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Novopan Perú

En este capítulo, se describe, a manera de introducción, la situación actual de la empresa Novopan Perú. Asimismo, se explican las razones que justifican la necesidad de desarrollar un plan estratégico para la distribución de tableros aglomerados y melamínicos. Al finalizar el capítulo, se conocerá el comportamiento general de este sector, y no solo de la empresa en análisis.

1.1. Situación Actual de Novopan Perú

La empresa Novopan Perú S.A.C. se encuentra ubicada en la avenida Eucaliptos de la urbanización Santa Genoveva, a la altura del kilómetro 40 de la antigua Panamericana Sur, en el distrito de Lurín. La empresa tiene 20 años en el mercado nacional y posee el registro único del contribuyente N° 20381034071, con la denominación de sociedad anónima cerrada. Su actividad principal es la venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, y equipos de materiales de fontanería y calefacción (CIIU 4683). Por otra parte, posee 28 trabajadores, por lo cual es considerada entre pequeña e intermedia empresa. Además, tiene como representante legal al gerente general Jesús Francisco Galdós Anduaga (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas [SUNAT], 2016).

Novopan Perú se dedica a importar, distribuir y comercializar tableros aglomerados y melamínicos importados desde el Ecuador, donde está la sede central. Originalmente, la empresa se formó en el país vecino del norte hace más de 25 años, bajo el nombre Pelíkano. Cuenta con una planta de fabricación de aglomerado de madera MDP (*medium density particleboard*), que es la más grande que existe en América Latina. En el año 2006, luego de concluidos los estudios y la compra de equipos, se inició la construcción de 17,000 m² de galpones, en un terreno de 11 hectáreas, donde se instaló una nueva planta de producción. La maquinaria llegó en septiembre y, el 17 de marzo del 2007, nació el primer tablero a 10 meses de iniciada la construcción (Pelíkano, 2016).

Con esta nueva planta, ubicada en el Ecuador, la capacidad de producción se triplicó, ofreciendo siempre tableros de madera aglomerada de alta calidad y estando en capacidad de atender la demanda del mercado latinoamericano. La materia prima que utiliza esta planta proviene del bosque plantado de pino y eucalipto, junto con material reciclado como viruta, aserrín y desperdicios de aserraderos y de fábricas de muebles (Pelíkano, 2016). De este modo, al reciclar subproductos de madera, se contribuye a reducir la contaminación ambiental que ocasionaban dichos productos al ser quemados o desechados en los ríos (Pelíkano, 2016). Novopan Ecuador llevó a cabo, en el 2014, la ampliación de la capacidad de producción de la planta de tableros MDP a 270,000 m³/año.

Además, la ampliación de la planta de procesamiento fue parte del plan de inversión por US\$ 15 millones. Por ello, la empresa se ha caracterizado por la innovación y el posicionamiento en el mercado latinoamericano. Las inversiones en la línea de MDP han incluido los siguientes aspectos: (a) prolongación de la sección de formado de su prensa continua Dieffenbacher, (b) instalación de un segundo horno de secado Recalor, y (c) aplicación del sistema de inyección de vapor Dynasteam de Imal, el cual fue diseñado para potencializar la capacidad de la línea de producción. Adicionalmente, Novopan Ecuador duplicó la capacidad de laminado, con la incorporación de una línea de baja presión del proveedor Siempelkamp, con capacidad de 400 tableros por hora.

Novopan del Ecuador, promoviendo la responsabilidad social, cuenta con bosques propios, consorcios con instituciones públicas y privadas, y pequeños y grandes agricultores, que fomentan la siembra de árboles (re siembra), con lo que se mantiene el ecosistema de la materia prima (vivero en el predio forestal de Itulcachi, en Quito donde se produce más de un millón de plantones de pino radiata y de eucalipto al año). Por su parte, Novopan Perú buscó fuentes de trabajo en áreas rurales con el objetivo de evitar la migración de las ciudades, usando agricultores y comunidades para el sembrado de bosques. Esta iniciativa no tuvo

mucho éxito, ya que la implementación de una planta de procesamiento es muy costosa. Sin embargo, existen algunas empresas peruanas que poseen tecnología para el procesamiento de la madera, pero lo hacen de manera rudimentaria y con baja capacidad de producción.

En el Ecuador, los bosques de pino y eucalipto crecen más rápidamente que en otras regiones del mundo. Por ende, las condiciones climatológicas, la calidad del suelo, la luminosidad y accesos a estas fuentes de materia prima hacen propicia que el trabajo sea el adecuado, sin dañar la ecología y produciendo con tecnología. Igualmente, el Ecuador dispone de un gran potencial maderero, ya que posee 1'500,000 hectáreas de tierras con vocación forestal. Incluso, es un producto que significa una alternativa a las exportaciones de petróleo, las cuales pueden ser sustituidas de manera más sustentable con productos maderables provenientes de la reforestación (Pelikano, 2016).

Por su parte, Novopan Ecuador cumple con la responsabilidad social, ya que el compromiso se expresa en la creación de fuentes de trabajo a comunidades y agricultores, pago de impuestos, y ayuda al ecosistema a través de la reforestación sistemática. La empresa mantiene relaciones con las comunidades de Itulcachi, Palugo, El Tablón y El Belén. Asimismo, colabora con organizaciones católicas como Cristo de Mira Valle y la Fundación Tierra Nueva (Pelikano, 2016).

En cuanto a Novopan Perú, se debe mencionar que importa los productos desde Ecuador, y luego se encarga de comercializarlos en el país. Las importaciones de la empresa se muestran en la Tabla 1, donde se observa que, en el 2016, ascendieron a US\$ 32'273,187. Estos son montos similares a los del 2013, 2014 y 2015, lo cual muestra un decrecimiento de 6% en el último año. Son cuatro las partidas arancelarias que la empresa utiliza; pero, entre ellas, la N° 441019 representa el 99% del total y corresponde a tableros de partículas y similares, de maderas y otras materias leñosas o de resinas.

Tabla 1

Importaciones de Novopan Perú, en US\$

Partida	Posición arancelaria	2013	2014	2015	2016
3916200000	Monofilamentos cuya mayor dimensión del corte transversal sea superior a 1 mm, barras, varillas y perfiles; incluso trabajados en la superficie, pero sin otra labor, de polímeros de cloruro de vinilo	385,580	295,178	202,596	14,380
3920309000	Placas, láminas, hojas, cintas, tiras y demás formas planas, autoadhesivas, de plástico; incluso en rollos de polímeros de estireno		2,702	6,816	
3920490000	Placas, láminas, hojas, cintas, tiras y demás formas planas, autoadhesivas, de plástico; incluso en rollos, las demás	475,885	251,952	231,722	147,072
4410190000	Tableros de partículas y tableros similares, de madera u otras materias leñosas; incluso aglomeradas con resinas	30'471,421	33'456,746	34'002,051	32'111,735
Total general		31'332,886	34'006,578	34'443,185	32'273,187

Nota. Adaptado de "Países: Perú," por Datasur, 2017 (http://www.datasur.com/comex/peru_aduana_update/resultado.php).

Estos productos que se importan pasan al almacén y luego son vendidos a los distintos clientes, que en su mayoría son distribuidoras o grandes fabricantes de mobiliario. Las ventas de la empresa para el año 2016 ligeramente superaron al monto importado ese año, como se aprecia en la Tabla 2. En cambio, sí hubo utilidad neta positiva en 2014 y 2016, mientras que, en el año 2015, la empresa obtuvo pérdidas.

Tabla 2

Ventas y Utilidad Neta de Novopan Perú, en US\$

	2014	2015	2016
Ventas	33'424,049	32'738,514	32'708,710
Utilidad neta	307,199	-142,805	226,313

Nota. Tomado de *Estados financieros 2014 a 2016* (p. 2), por Novopan Perú, 2017a, Lima, Perú: Autor.

Para comprender la importancia que tiene Novopan Perú dentro del contexto nacional, se presentan, en la Figura 1, las importaciones de la partida 441019. En el año 2016, lo que Novopan Perú importó representó el 63%, aumentando su relevancia, ya que en años anteriores había sido el 54%. En cuanto a las exportaciones, estas solamente llegaron a US\$ 46,000 en el año 2016, con destino principalmente a Chile (International Trade Centre, 2017).

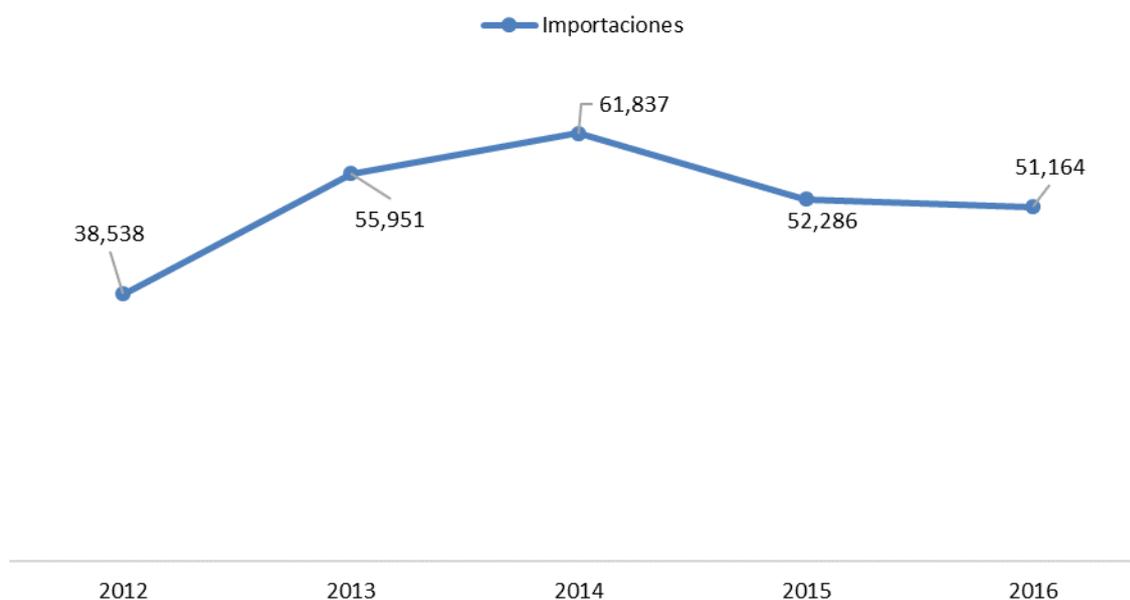


Figura 1. Importaciones de tableros de madera y de partículas, en miles de US\$. Adaptado de “Trade Map. Product: 4412 Plywood, Veneered Panel and Similar Laminated Wood,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||4412|||4|1|1|1|2|1|2|1|1).

Las exportaciones ecuatorianas de aglomerado (MDP) ascendieron a US\$ 86.5 millones en 2016, mostrando un incremento de 4.6% con respecto al año anterior. En la Tabla 3, se aprecia que los principales destinos de estas exportaciones son Colombia con el 55% y Perú con 38%. Así, Novopan Perú se convirtió en el importador principal en el país. Los fabricantes de aglomerado en Ecuador y responsables del desempeño favorable son Aglomerados Cotopaxi S. A. y Novopan del Ecuador. Ambas empresas poseen sedes fabriles en la ciudad de Quito (Pelikano, 2016).

Tabla 3

Exportaciones Ecuatorianas de Tableros de Madera y de Partículas, en Miles de US\$

Destino	2012	2013	2014	2015	2016
Colombia	27,124	31,548	36,145	43,345	47,766
Perú	29,761	31,094	35,616	33,075	32,571
Otros	4,419	4,267	6,152	6,286	6,181
Total	61,304	66,909	77,913	82,706	86,518

Nota. Adaptado de “Trade Map. Product: 4412 Plywood, Veneered Panel and Similar Laminated Wood,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||4412||4|1|1|2|1|2|1|1).

A nivel mundial, las exportaciones de tableros de madera totalizaron US\$ 205 millones en el año 2016. Al respecto, se debe mencionar que los cinco países con mayor valor en las exportaciones fueron los que siguen: (a) Ecuador con 42%, (b) China que representó el 29%, (c) Alemania con 5%, (d) Canadá con 4% y (e) Sudáfrica con 3%. La participación de estas naciones se ha mantenido similar a través de los últimos cinco años (ver Figura 2). Asimismo, los principales importadores en el mundo son China, Colombia y Perú.

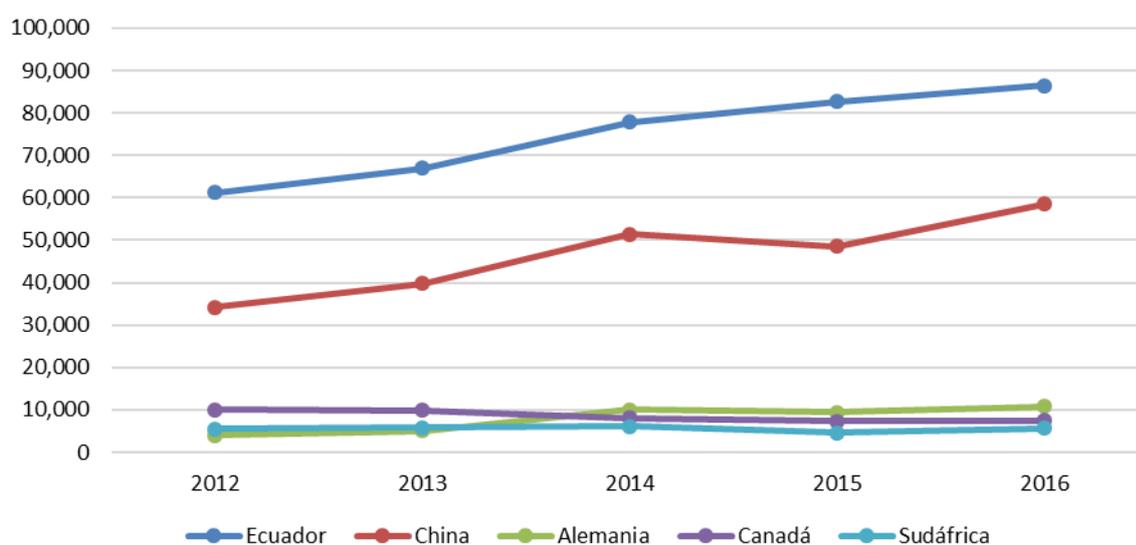


Figura 2. Exportaciones mundiales de tableros de madera y de partículas, en miles de US\$. Adaptado de “Trade Map. Product: 4412 Plywood, Veneered Panel and Similar Laminated Wood,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||4412||4|1|1|2|1|2|1|1).

1.2. Conclusiones

El comercio mundial de tableros de madera y de partículas está dominado por Ecuador, seguido por China y Alemania. Justamente, es en Ecuador donde se encuentra la casa matriz de Novopan Perú, que cuenta con la fábrica de tableros más grande de América Latina, con ventas de US\$ 102 millones, y con competidores fuertes como EDIMCA y ACOSA. A nivel local, en Perú, la empresa mantiene importaciones constantes, así como ventas superiores a los US\$ 32 millones. El enfoque se mantiene en la importación y comercialización de tableros melamínicos, que tienen diversos usos en la fabricación de muebles para el hogar y las empresas, incluyendo clósets.

Novopan Perú es considerada por la Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como una mediana empresa por la cantidad de trabajadores (28) y el nivel de facturación (Dirección de Investigación Socio Económico Laboral de la Dirección General de Promoción del Empleo, 2013), pero con un potencial comercial muy importante, debido a que desarrolla estrategias de integración hacia adelante, con la comercialización y distribución de la marca matriz a intermediarios. No obstante, el objetivo comercial consiste en poder llegar al cliente final usando estrategias de empoderamiento en el cliente intermedio. Dado que, en el año 2015, la empresa obtuvo pérdidas, es esencial desarrollar este plan estratégico para que la situación no se repita y la empresa pueda consolidar su posición en el mercado nacional.

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

El presente plan estratégico se desarrolla en base a una visión que resume lo que la empresa Novopan Perú desea lograr durante los próximos cinco años. Dicha visión está alineada con la misión, los valores y el código de ética, los que se presentan en este capítulo. Es importante definir una visión adecuada, ya que es la brújula del proceso estratégico, y porque permitirá establecer la situación que se desea de la empresa en el futuro. Por su parte, la misión permitirá conocer la percepción actual de la empresa. Finalmente, los valores proporcionarán las directrices para la organización que rigen el desempeño de los funcionarios y guían en el proceso de toma de decisiones; mientras que el código de ética afirma esos valores y establece las conductas deseadas e indeseadas, así como los deberes y los derechos (D'Alessio, 2015).

2.1. Antecedentes

Según la SUNAT (2016), Novopan Perú inicia sus operaciones en 1997, con la finalidad de comercializar y distribuir tableros aglomerados y melamínicos. Tiene ventas anuales que superan los US\$ 60'000,000, y posee 120 distribuidores (franquiciadores) de la marca. Asimismo, se logró posicionar la rentabilidad a través de la estrategia de integración hacia atrás (Novopan Ecuador) y controlar el mercado peruano (Novopan Perú). La estrategia operativa le ha servido debido a que los barcos provienen del puerto ecuatoriano de Guayaquil hasta el puerto peruano (Callao), efectuando un recorrido corto y directo; además que utilizan la conexión de barcos para disminuir los costos del flete.

2.2. Visión

La visión actual planteada por la empresa Novopan Perú es la que sigue: “Ser reconocidos como la empresa líder en la comercialización de tableros de madera y accesorios que agreguen un alto valor a la cadena de suministros de nuestros clientes” (Novopan Perú, 2017b, párr. 2). Si bien esta visión cumple con la mayoría de los estándares establecidos por

D'Alessio (2015), como se aprecia en la Tabla 4, no tiene un horizonte de tiempo. Es por eso que debe replantearse, manteniendo la definición de lo que se busca como líder.

Tabla 4

Cumplimiento de Características de la Visión Actual de la Empresa Novopan Perú

Características	Cumplimiento
“Ideología central”	Sí
“Visión de futuro”	Sí
“Simple, clara y comprensible”	Sí
“Ambiciosa, convincente y realista”	Sí
“Horizonte de tiempo”	No
“Proyectada a un alcance geográfico”	Sí
“Conocida por todos”	Sí
“Crea sentido de urgencia”	Sí
“Idea clara de adónde desea ir la organización”	Sí

La visión que se propone para la empresa es la que sigue: al 2022, ser reconocidos como la empresa líder en la venta de tableros melamínicos en el Perú, con alta calidad y de manera rentable.

2.3. Misión

En la página web de la empresa se señala que su visión es la siguiente:

Somos una organización que comercializa tableros de madera y accesorios, de la más alta calidad, a precios competitivos que satisface las necesidades de nuestros consumidores y clientes. Para lograr dicha tarea, contamos con personal calificado y experimentado en el negocio, que ha adoptado el compromiso, y sostienen que sus clientes son la razón de ser de su empresa. (Novopan Perú, 2017b, párr. 3)

Esta misión indica cuál es el negocio en el que se desarrolla la empresa, pero no muestra cuáles son los mercados que atiende. Al desarrollar el análisis de los elementos que debe tener una misión, y que fueron propuestos por D'Alessio (2015), se deduce que la misión que se tiene cumple con todos los criterios, excepto por el detalle de los mercados. En la Tabla 5, se expone lo antes mencionado.

Tabla 5

Cumplimiento de Características de la Misión

Componentes	Cumplimiento
Cientes-consumidores	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	No
Tecnología	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Auto concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Dado que la temática del mercado que se atiende no es formulada de manera clara, se han hecho cambios en la misión. Es así que resultó la siguiente propuesta para Novopan Perú: Ser una organización que importa y comercializa en el Perú, tableros de madera y melamina, así como accesorios, que han sido elaborados con tecnología de punta y poseen alta calidad, ajustándose a las necesidades de los clientes y consumidores, con trabajadores capacitados y generando rentabilidad para los accionistas.

2.4. Valores

Los valores son considerados como directrices de una organización, ya que norman y mejoran el desempeño de las funciones. A la vez, constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones: (a) moldear objetivos y propósitos, (b) producir políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015). Así, se proponen los siguientes valores para la empresa Novopan Perú:

- **Honestidad:** Es fundamental para lograr una gestión de una empresa que busca el liderazgo en su rubro.
- **Liderazgo:** Se busca ser la empresa modelo que se debe seguir, mediante el empleo de una eficiente gestión administrativa.

- **Innovación y creatividad:** Se orienta a brindar lo que los clientes están buscando, siempre pensando en la mejora continua.
- **Integración de conocimiento:** Se presentará de abajo hacia arriba, desarrollando centros de capacitación a vendedores, distribuidores y socios estratégicos.
- **Desarrollo de productos:** Se llevará a cabo utilizando las novedades en diseño y estructura del aglomerado y acabados.

2.5. Código de Ética

Según (D'Alessio, 2015), el código de ética debe establecer conductas deseadas e indeseadas, así como explicar los deberes y derechos de los colaboradores. En ese sentido, mediante el código de ética se afirman los valores, se enfatizan los principios de la organización y se establece el consenso sobre lo ético. Además, tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de la organización. El código de ética para Novopan Perú es el siguiente:

- **Responsabilidad ambiental:** Al comercializar tableros aglomerados de madera, Novopan Perú reconoce la responsabilidad con el medio ambiente.
- **Responsabilidad social:** Se comprometen con la comunidad, generando trabajo para las familias cercanas a la empresa (busca promover iniciativas que provean viviendas dignas a personas con escasos recursos).
- **Respeto de los derechos humanos:** De todos los trabajadores, asociados y clientes, cumpliendo con los derechos a un lugar de trabajo seguro.
- **Rechazo al trabajo infantil:** Para este fin, se contrata solamente a personal de acuerdo con las leyes peruanas.
- **No se toleran prácticas de soborno y hurto:** Estas acciones no se permiten en ninguna de sus formas, e independientemente del monto involucrado.

2.6. Conclusiones

Novopan Perú mantiene estructuralmente limitaciones en el desarrollo de la misión y la visión. Esto se debe a que la propuesta estratégica comercial difiere en cuanto a las necesidades del mercado. De este modo, la cadena comercial del producto final establece una serie de cambios significativos que pueden generar mejoras estratégicas en la industria de los aglomerados.

En cuanto a los valores y al código de ética, se encuentran alineados al valor comercial que ofrece la empresa. Sin embargo, puede existir cierto debilitamiento con los distribuidores, ya que no se encuentran obligados a establecerse según las reglas de trabajo (políticas de trabajo) debidamente estructuradas (poder de negociación con los clientes). Esta situación ocasiona una debilidad comercial a corto plazo si ingresara un competidor con menor precio y valor comercial. Finalmente, la falta de atributos estratégicos de corto y largo plazo en los indicadores comerciales puede generar debilidad competitiva para el sostenimiento de la empresa; por lo que es importante que las políticas, estrategias, y acciones se ajusten con el trabajo comercial y económico.

Capítulo III: Evaluación Externa

La finalidad de la evaluación externa es la identificación de toda tendencia y efecto pertenecientes al entorno y, por tanto, fuera del control del presente estudio. El entorno se encuentra constituido en el Perú y todo el ámbito global. Se debe mencionar que parte del análisis consistirá en establecer factores clave para la competitividad de la empresa Novopan Perú.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Establece la necesidad de analizar las relaciones internacionales con el fin de identificar intereses comunes y opuestos con los de otras naciones, determinando el grado de criticidad de estos. De acuerdo con lo presentado en la obra *The relations of nations* de Hartmann, existen tres aspectos claves de las relaciones de un país con otras naciones: (a) los principios cardinales, (b) los principios cardinales y (c) el potencial nacional (D'Alessio, 2015).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Son aquellos aspectos cuya consecución es de sumo interés para el destino de un país. Según el nivel de intensidad pueden clasificarse en los siguientes: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores y (d) periféricos. Además, según la interacción con otros países pueden ser comunes u opuestos. De acuerdo con el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra amenazas externas que pueden surgir por la escasez de algún recurso importante, por terrorismo o incluso por la delincuencia internacional. También, debe protegerse de amenazas internas, que usualmente provienen de grupos terroristas o radicales, así como del narcotráfico, la delincuencia y los depredadores del medio ambiente.

En adición a la defensa nacional, el Acuerdo Nacional suscrito por el Gobierno y los principales partidos políticos e instituciones civiles del Perú, establece como intereses nacionales los siguientes: (a) preservación de la democracia y Estado de derecho, (b)

búsqueda de la equidad y justicia social, (c) lograr la competitividad del país, y (d) tener un Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2002).

En la Tabla 6, se muestra la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), donde aparecen anteceditos de un signo “+” aquellas organizaciones o países con los cuales el Perú comparte intereses comunes y podrían establecerse alianzas. En cambio, con un signo “-”, se han identificado aquellos cuyos intereses son contrapuestos. Con respecto a la competitividad y consolidación estratégica del país en América del Sur, se compete principalmente con Chile, sobre todo, en el sector minero (Gobitz, 2017). Por ello, la disminución de la brecha competitiva entre los países podría no ser conveniente para los intereses de Chile o incluso de Colombia.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Defensa nacional		-Ecuador -Chile	+EE.UU. +China	
2 Preservación de la democracia y Estado de derecho		+Alianza del Pacífico +EE.UU.	+Chile +Colombia -Bolivia	-Venezuela
3 Búsqueda de la equidad y justicia social		+Chile +China	+España +Alemania +Italia	+EE.UU.
4 Lograr la competitividad del país		-Chile -Colombia	+China +EE.UU. +Alianza del Pacífico	
5 Tener un Estado eficiente, transparente y descentralizado		+China +EE.UU. +Chile +Ecuador +Colombia	+Bolivia +Alianza del Pacífico	

Nota. +Intereses comunes, -Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 94-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Después de hacer un análisis profundo se concluye que es vital que el Estado peruano busque el desarrollo sostenible rural con inclusión social generando bienestar económico para

las personas más necesitadas y alejadas de la capital. Además, urge que mejore el acceso a la educación, tecnología, vías de comunicación lógicas y físicas. Para ello, debe reducir la burocracia y, a su vez, erradicar el nivel de corrupción que se vive en todos los organismos gubernamentales.

Siempre que exista la determinación de implementar todas estas acciones prudentes, eficaces e inmediatas se podrá lograr tener las condiciones necesarias para fortalecer la posición de los sectores productivos nacionales que se benefician con todas estas medidas y a la vez, potenciar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios del Perú en el extranjero. Esto permitirá su desarrollo y una mayor participación en nuevos mercados a nivel nacional e internacional. Sin embargo, mientras no se desarrolle y se ponga en práctica una estrategia integrada nacional, que permita tomar medidas oportunas y eficaces para garantizar el crecimiento sostenible del país a largo plazo, el Perú seguirá siendo un país que registra buenos resultados temporalmente y cuya atraktividad se ve disminuida por la desatención a mejoras estructurales que retrasan la recepción de grandes capitales.

3.1.2. Potencial nacional

El análisis del potencial nacional permitirá conocer las fortalezas y debilidades del Perú. Este se da mediante la perspectiva de análisis en siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar (D'Alessio 2015).

Dominio demográfico. En la Tabla 7, se presenta la evolución de la población del Perú en los últimos dos años. Se observa que para junio del 2017 había en el país 31'826,018 habitantes, lo que representa un crecimiento poblacional anual de 1.08%. Esta población se encuentra concentrada en el departamento de Lima, donde viven más de 10 millones de personas, con un incremento de 1.54%. Además de Lima, los departamentos con mayor tasa de crecimiento son San Martín, Callao y Madre de Dios. En contraste, el menor crecimiento

se ha dado en Amazonas, Cajamarca y Apurímac. Contar con un mercado de más de 31 millones de habitantes y altamente concentrados geográficamente es una fortaleza para el Perú.

Tabla 7

Población del Perú por Departamento, 2015 a 2017

Departamento	2015 Total	2016 Total	2017 Total	Crecimiento anual
Perú	31'151,643	31'488,625	31'826,018	1.08
Amazonas	422,629	423,898	424,952	0.27
Ancash	1'148,634	1'154,639	1'160,490	0.51
Apurímac	458,830	460,868	462,791	0.43
Arequipa	1'287,205	1'301,298	1'315,528	1.09
Ayacucho	688,657	696,152	703,629	1.08
Cajamarca	1'529,755	1'533,783	1'537,172	0.24
Callao	1'010,315	1'024,439	1'038,706	1.40
Cusco	1'316,729	1'324,371	1'331,758	0.57
Huancavelica	494,963	498,556	502,084	0.72
Huánuco	860,537	866,631	872,523	0.69
Ica	787,170	794,919	802,610	0.98
Junín	1'350,783	1'360,506	1'370,274	0.72
La Libertad	1'859,640	1'882,405	1'905,301	1.22
Lambayeque	1'260,650	1'270,794	1'280,788	0.80
Lima	9'838,251	9'989,369	10'143,003	1.54
Loreto	1'039,372	1'049,364	1'058,946	0.94
Madre de Dios	137,316	140,508	143,687	2.29
Moquegua	180,477	182,333	184,187	1.02
Pasco	304,158	306,322	308,465	0.71
Piura	1'844,129	1'858,617	1'873,024	0.78
Puno	1'415,608	1'429,098	1'442,930	0.96
San Martín	840,790	851,883	862,822	1.30
Tacna	341,838	346,013	350,105	1.20
Tumbes	237,685	240,590	243,362	1.19
Ucayali	495,522	501,269	506,881	1.14

Nota. Tomado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto de Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio geográfico. El Perú está ubicado en América del Sur, como se presenta en la Figura 3, con el océano Pacífico por el oeste, lo que le permite acceder a los mercados de Asia, así como a toda América. Internamente, es un país con una gran diversidad de tipos de

terrenos, micro climas y naturaleza muchas veces agreste, con regiones muy secas en donde se dificulta la pastura natural. Además, cuenta con la posibilidad de seguir encontrando especies, con lo que acentuará su posición dentro de las 10 naciones del mundo con mayor biodiversidad (Sabogal, 2014). La posición geográfica del país y su mega diversidad son una fortaleza para el país, a través de la explotación consciente de los recursos naturales.



Figura 3. Posición geográfica del Perú en el mundo. Tomado de “La geopolítica y la nueva visión geoestratégica del Perú en el siglo XXI,” por A. Castro, 2010 (<https://reportperu.wordpress.com/2010/03/11/la-geopolitica-y-la-nueva-vision-geoestrategica-del-peru-en-el-siglo-xxi/>).

Dominio económico. El crecimiento económico mostrado en los últimos años en el país es positivo, mostrando para el 2016 una ligera recuperación, lo cual constituye una fortaleza (ver Figura 4). Además, dentro de las economías latinoamericanas, la peruana es de las que mayor crecimiento han tenido, a pesar de estar enfrentando una caída en la inversión, que se redujo en 3.5% durante el 2016 (“Economía peruana crece,” 2016). Para el 2017, se espera una contracción en el crecimiento, que podría verse como debilidad, con proyecciones de apenas 2.6% como consecuencia de las inundaciones sufridas a inicios de año y de los proyectos de infraestructura paralizados. Estos proyectos tienen relación con la constructora Odebrecht, acusada de diversos actos de corrupción (“Moody’s reduce a 2.6%,” 2016).

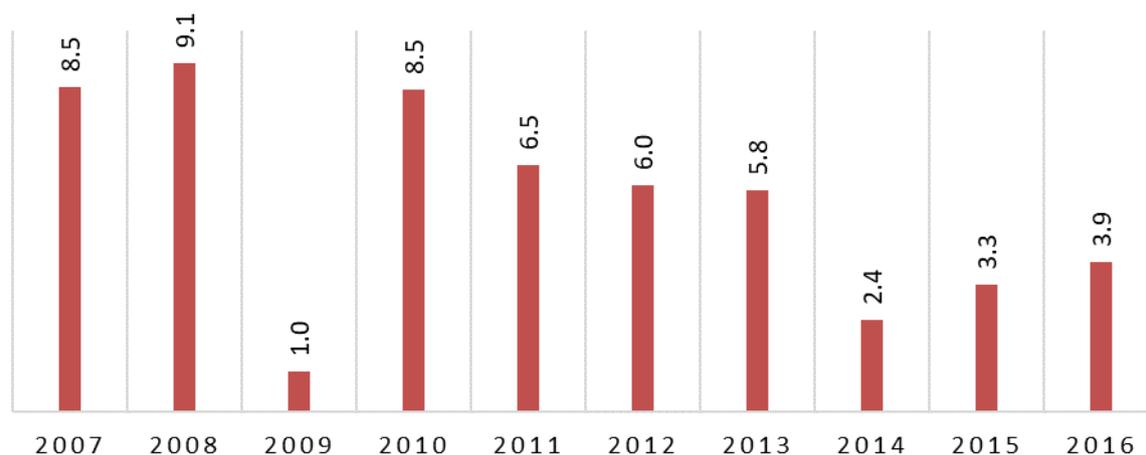


Figura 4. Crecimiento anual del PBI, en porcentaje. Adaptado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Dominio tecnológico/científico. En este aspecto el país está en vías de desarrollo, como se aprecia en la Tabla 8, al obtener un bajo nivel de competitividad, ubicándose en el puesto 86 a nivel mundial. Si bien mejoró dos posiciones en el 2017, esto no es suficiente y hay mucho atraso en aspectos como la absorción tecnológica, o en la disponibilidad de tecnología de punta. Llama la atención la mejora de 28 puestos en el acceso a Internet a través de dispositivos móviles. Esto es una debilidad para el Perú, ya que limita el desarrollo de diversas industrias productivas en el país.

Tabla 8

Análisis de la Competitividad Tecnológica del Perú

Factor	Posición 2016 (entre 138 países)	Posición 2017 (entre 137 países)
Pilar de competitividad tecnológica	88	86
Disponibilidad de tecnología de punta	94	94
Absorción tecnológica en las empresas	97	105
Transferencia de tecnología	45	62
Porcentaje de personas usando Internet	91	88
Porcentaje de usuarios de Internet de banda ancha	81	81
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	70	85
Porcentaje de acceso a Internet en dispositivos celulares	94	66

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum; y de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Perú va en camino a celebrar el bicentenario de su independencia. Esto se da en un momento donde los peruanos reconocen muchos factores para sentirse orgullosos; por ejemplo, la gastronomía peruana, que se ha expandido por todo el mundo. Los peruanos se caracterizan por crear redes de apoyo y por levantarse ante los problemas. Se reconoce, inclusive, que el país tiene importantes atractivos turísticos, con gran bagaje cultural e histórico. Como colectivo, se siente orgullo por compartir el origen peruano con un premio Nobel de literatura y jugadores de fútbol exitosos en el extranjero (“Once motivos,” 2015). Finalmente, lo analizado en este dominio muestra que el Perú cuenta con una fortaleza en cuanto al aspecto histórico / psicológico / sociológico.

Dominio organizacional / administrativo. El año 2011 fue particular, pues, a fines de julio, se produjo el cambio de mando presidencial dentro de la incertidumbre de un nuevo rumbo social, político y económico, debido al perfil “nacionalista” del nuevo gobierno. Esto se tradujo en que muchas inversiones y proyectos se detuvieron o desaceleraron inicialmente, hasta ver las acciones que tomaría la nueva gestión. Luego que esta mostrara la actitud y deseo de continuar con una política de estabilidad y crecimiento económico con inclusión social, la empresa privada comenzó a acelerar progresivamente. Hoy, el Estado peruano tiene el reto que su política de crecimiento con inclusión social tenga éxito, para desarrollo y beneficio del país e incremento de la inversión privada con la consecuente generación de empleo y estabilidad económica.

Dominio militar. El Perú cuenta con unas Fuerzas Armadas organizadas, que brindan soporte a las necesidades internas del país. Las Fuerzas Armadas peruanas están integradas por el Ejército, la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra. A nivel global, el país tiene la posición 39, de un total de 133 naciones (Global Firepower, 2017). Esto se debe a que se cuenta con 100,830 efectivos militares en actividad, además de 268,500 reservistas. Dentro

de la infraestructura que se posee hay 60 naves (barcos, submarinos y otros), 85 tanques de guerra y 267 aeronaves.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son aquellos ejes directrices basados en los intereses comunes y opuestos que se comparten con otros países. Asimismo, su utilidad radica en la evaluación de las oportunidades y amenazas para el país al confrontarlo con su entorno. A saber, estos principios son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La globalización hace que la influencia de terceras partes afecte el desarrollo de diversas actividades en el país. Esto se debe a un proceso de unificación y estandarización de espacios político, social y económico. Al mismo tiempo, elimina las barreras geográficas poniendo de manifiesto una interdependencia cada vez mayor entre las naciones (Ministerio de Defensa, 2005).

Lazos pasados y presentes. De acuerdo con este principio, los acontecimientos del pasado no desaparecen, sino que se proyectan al presente y al futuro. Es por ello que se torna necesario analizar el desarrollo de las relaciones históricas con los países limítrofes y confrontarla con la situación actual (D'Alessio, 2015). La historia del Perú con sus países limítrofes viene desde 1830, año en que la Gran Colombia se desintegró, y donde la principal interacción se ha dado con Ecuador y con Chile.

Para 1942, la frontera peruano-ecuatoriana quedó definida por el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, el cual fue ratificado por ambos Congresos el mismo año (Congreso de la República, s.f.). Pero la falta de delimitación fronteriza a lo largo de 78 kilómetros en la Cordillera del Cóndor originó numerosas escaramuzas. Así, se produjo en 1995 el conflicto armado del Cenepa, el cual finalizó con la firma del Acta de Brasilia, con lo

que se resolvió de manera definitiva la controversia limítrofe. Según el Ministerio de Defensa (2005), las relaciones actuales con Ecuador se encuentran orientadas hacia la consolidación de una integración profunda basada en la confianza mutua, con el fin de desarrollar las zonas fronterizas.

Contrabalance de intereses. Consiste en evaluar las ventajas y desventajas de las relaciones internacionales que se establecen (D'Alessio, 2015). Entonces, en un entorno globalizado, donde el Perú ha establecido gran cantidad de acuerdos y tratados comerciales, es importante ser eficientes en la administración pública; vigilando las condiciones fitosanitarias, pero permitiendo a los consumidores que accedan a una mayor oferta de productos. Al mismo tiempo, se tienen que estimular las exportaciones.

Conservación de los enemigos. Porter (2009) señaló la importancia de tener enemigos para estimular una mejora constante. Es así que el enemigo se convierte en un ejemplo y en un punto a superar cuando hay competencia. Para el Perú, el competidor varía de una industria a otra; por ejemplo, en turismo, el principal competidor en América Latina es México, Argentina, Brasil y Chile (Andina, 2014). No obstante, a nivel global, quizá Chile es el principal rival porque participan en industrias similares como la minería y la agroexportación.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

La competitividad del Perú se refiere a la capacidad que el país tiene para desarrollar productos o servicios que puedan obtener un liderazgo regional o global. Este análisis se desarrolla cubriendo determinados aspectos. Estos son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (Porter, 2009).

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215 km² (INEI, 2014). Tiene una población estimada de 31'826,018 personas al 2017, con una esperanza de vida es de 70.5

años (INEI, 2017b). Es un país rico en recursos naturales y es por ello que tradicionalmente sus exportaciones son de productos primarios (ver Tabla 9). Además, se aprecia que en el año 2016, el 59% de todo el valor exportado correspondió a recursos mineros, a los cuales no se les añade valor. Lo mismo ocurre con los recursos petroleros, que son el 6% de lo exportado. En cambio, dentro de los productos no tradicionales destacan los procesados como textiles, químicos y metal-mecánicos. Sin embargo, en conjunto, todos los productos no tradicionales solo representan el 29% de lo exportado. Estos datos muestran que el país tiene factores básicos y debe desarrollar los complejos.

Tabla 9

Exportaciones del Perú, en Millones de US\$ FOB

	2014	2015	2016
1. Productos tradicionales	27,686	23,291	26,004
Pesqueros	1,731	1,449	1,267
Agrícolas	847	704	876
Mineros	20,545	18,836	21,652
Petróleo y derivados	4,562	2,302	2,210
2. Productos no tradicionales	11,677	10,857	10,733
Agropecuarios	4,231	4,387	4,667
Pesqueros	1,155	934	907
Textiles	1,800	1,329	1,195
Maderas y papeles, y sus manufacturas	416	352	321
Químicos	1,515	1,402	1,334
Minerales no metálicos	664	698	640
Sidero-metalúrgicos y joyería	1,149	1,080	1,084
Metal-mecánicos	581	525	442
Otros	165	150	143
3. Otros	171	87	100
4. Total exportaciones	39,533	34,236	36,838

Nota. Tomado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2000), la composición y carácter del mercado interno suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y

responden a las necesidades de otros compradores. Son tres los atributos de la demanda que se consideran significativos: (a) la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y (c) los medios por el cual las preferencias domesticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros (D'Alessio, 2015).

La segmentación de la estructura de la demanda interna del Perú se presenta en la Figura 5. Según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM, 2017), el 52.1% de los hogares de las zonas urbanas del país están en los niveles socioeconómicos A, B o C, donde predomina el C. Luego, se tiene que en el NSE D hay un 29.2% de hogares y en el E, 18.7%; los cuales tienen muy poca capacidad de compra. Con base a estos datos, la mayoría de los consumidores son de NSE C o D.

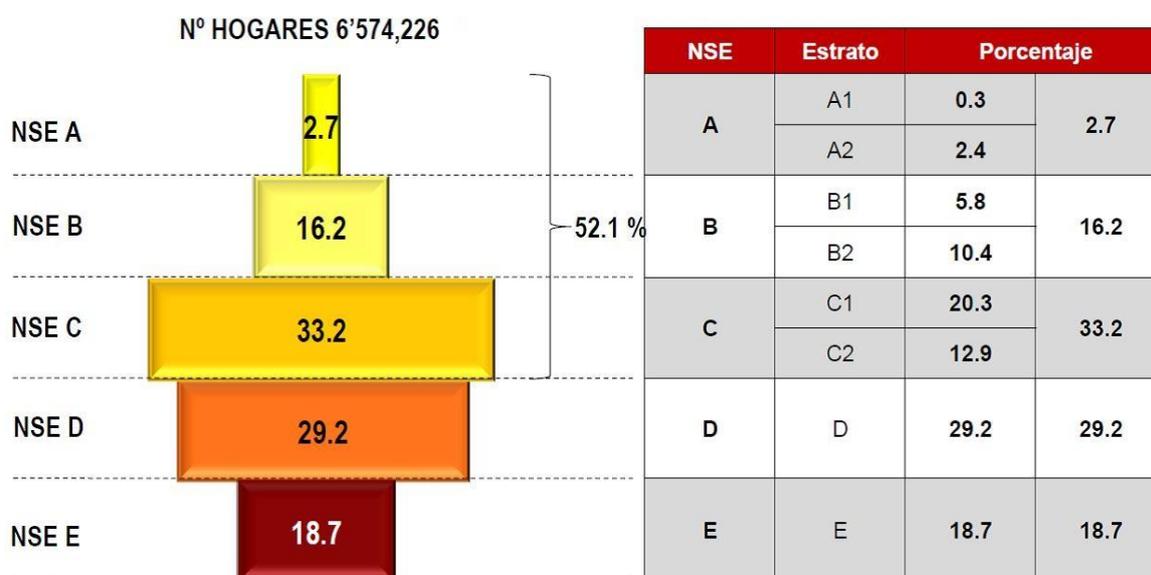


Figura 5. Segmentación del mercado peruano urbano, año 2017. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2017 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>).

3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo

Para el sector de tableros de madera y de la construcción en general, es esencial contar con el apoyo de transportistas y operadores logísticos, ya que son indispensables para la

importación y para el transporte a nivel nacional, llegando a los principales mercados. En el país, desde el 2000, la infraestructura vial ha aumentado en 80% (ver Tabla 10). La mayor parte del transporte en Perú se da por vía terrestre; pues como se aprecia la infraestructura de trenes, que se caracteriza por ser muy eficiente, se redujo en 8%. Como aspecto favorable se encontró que los puertos operativos a nivel nacional aumentaron, contándose con 30 instalaciones en el 2012. En cambio, la cantidad de aeropuertos se redujo, pero en un contexto donde se ha mejorado la infraestructura de los 135 existentes en 2015.

3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Para el año 2017, Perú ha obtenido 4.2 puntos en el Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2017), que mide cómo utiliza un país los recursos y la capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Al respecto, este ha empeorado con relación al informe de 2015. Actualmente, se ubica en el puesto 72 del ranking de competitividad mundial de los 137 países analizados en el 2017. Esto significa que su situación se ha desmejorado, ya que en 2016 estaba en el puesto 67. Por otro lado, dentro de los aspectos más favorables que tiene el Perú está el desarrollo de su mercado financiero y el entorno macroeconómico. Sin embargo, no logra tener competitividad por la falta de innovación y las múltiples deficiencias de sus instituciones.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral, desarrollando un análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2015). A ello, se le añade un análisis de las fuerzas competitivas. Asimismo, a través de estas variables se identifican y evalúan las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa Novopan Perú, determinando las oportunidades y amenazas.

Tabla 10

Infraestructura de Transporte en Perú, 2000 a 2012

Año	Red		Aeropuertos (unidades)	Puertos (unidades)	Automotor a/ Hab / vehículo	Placas asignadas	Parque			
	Vial (km)	Ferroviaria (km)					Ferrovionario Locomotora (unidades)	Aéreo (unidades)	Naviero (unidades)	
2000	78,216	2,121	202	17	1'162,859	22	59,432	82	135	598
2001	78,253	2,121	179	17	1'209,006	22	69,234	75	143	700
2002	78,320	2,121	155	17	1'342,173	20	63,613	93	138	351
2003	78,396	2,122	161	17	1'461,878	19	119,705	93	157	631
2004	78,396	2,177	159	17	1'507,263	18	45,386	93	179	680
2005	78,506	2,178	150	15	1'613,694	17	106,431	84	179	769
2006	79,506	2,054	145	15	1'675,694	17	62,000	84	209	799
2007	80,325	1,989	143	15	1'766,178	16	90,484	89	225	823
2008	81,787	1,989	120	15	1'904,719	15	138,541	98	236	582
2009	124,826	1,943	117	15	2'030,320	14	125,601	87	257	724
2010	125,044	1,943	111	30	2'183,278	13	152,958	92	281	899
2011	129,162	1,965	116	30	2'616,637	11	433,359	91	283	1,222
2012	140,672	1,953	135	30	2'999,223	10	382,586	92	323	1,095

Nota. Tomado de "Estadísticas: Economía," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú viene invirtiendo en políticas sociales con la finalidad de poder acortar brechas en la inclusión social (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016). Asimismo, lleva a cabo programas de asistencia social médica y de patrocinio educativo. Los primeros buscan dotar a la mayoría de ciudadanos de bajos recursos de algún sistema de salud como derecho indispensable; mientras que los segundos vienen promoviendo el desarrollo integral de los alumnos con menores recursos, y brindando becas a nivel técnico y universitario (Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo [PRONABEC], 2016).

Democráticamente, el Perú es un país complejo donde no se tienen partidos políticos afianzados. Esto se debe a que la mayoría de los partidos tradicionales han tenido problemas del pasado, que, en la actualidad, han generado desconfianza en el ciudadano. A su vez, la creación de agrupaciones políticas personales ha proliferado y las agrupaciones partidarias han pasado a segundo plano. Esta situación hace más compleja la política peruana, por el hecho de que no se tengan planes de futuro común, al no poseer una ideología partidaria.

Tal como se puede apreciar, más adelante en la Tabla 11, a nivel de instituciones, el país tiene una posición poco competitiva. En general, en el pilar instituciones, el Perú se ubica en el puesto 116 de 137 países, donde las peores posiciones se han obtenido en los aspectos que siguen: (a) fortaleza de las auditorías y reportes, (b) comportamiento ético de las empresas, y (c) carga de la regulación gubernamental (Schwab, 2017). Entonces, en la medida en que la carga y su costo aumenten, las empresas y las personas buscan la manera de evadirla. En cuanto a la corrupción, Perú obtuvo el puesto 89. De acuerdo con Macera (2015), este flagelo se ha visto incrementado en los últimos años, con presencia en la mayoría de instituciones del Estado y generando un fuerte impacto negativo sobre el desarrollo. En consecuencia, se desincentiva la iniciativa privada.

Tabla 11

Competitividad del Perú en Torno a las Instituciones, 2017

Factor	Posición 2017 (entre 137 países)
Total pilar instituciones	116
Derechos de autor	109
Protección de la propiedad intelectual	105
Desvío de fondos públicos	118
Confianza en los políticos	126
Pagos irregulares y coimas	89
Independencia judicial	106
Favoritismos en decisiones oficiales	114
Eficiencia en los gastos gubernamentales	104
Carga de la regulación gubernamental	131
Eficiencia del marco regulatorio para arreglar disputas	129
Eficiencia del marco regulatorio en retos	95
Transparencia al crear políticas	59
Costo del terrorismo para las empresas	97
Costo del crimen y la violencia para las empresas	122
Comportamiento ético en las empresas	129
Fortaleza de los auditores y reportes	130
Eficacia de las juntas directivas	121
Protección de los accionistas minoritarios	59
Fortaleza de la protección a los inversionistas	51

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

A nivel latinoamericano, el panorama es favorable, debido a que, en los próximos años, se espera un crecimiento importante en las cuatro economías principales para Novopan Perú: (a) Chile, (b) Colombia, (c) Ecuador, y (d) Perú (ver Figura 6).

Por su parte, el Perú ha adoptado un impulso fiscal importante que le ha permitido un repunte en las actividades primarias. El objetivo es reducir la caída en el crecimiento económico para el 2017, pero sin afectar el déficit fiscal que se sitúa en 2.5%. Para el 2018, se espera un mayor dinamismo (“Thorne: Impulso fiscal,” 2017), por lo que la economía retomará su camino como la de mejor desempeño en el hemisferio occidental.

	CHILE	COLOMBIA	ECUADOR	PERÚ
 ÁREA (‘000 km ²)	756	1.140	284	1.285
 POBLACIÓN (‘000 hab.) 2013	17.619	48.321	15.737	30.375
 PIB (US\$ billones) 2014 (*)	259	377	100,5	203
 CRECIMIENTO EST. PIB (%) 2015 (*)	2,9%	3,3%	1,2%	3,3%
 PIB PER CAPITA (US\$) 2014 (*)	14.535	7.919	6.273	6.468
 RANKING MUNDIAL (PIB) RANKING LATAM (PIB)	38º 6º	31º 5º	64º 9º	52º 7º
 % POBREZA 2011-2013	14,4%	30,6%	25,6%	23,9%
 % DESEMPLEO 2014 (*)	6,3%	9,1%	5,1%	5,9%
 INFLACIÓN Est. 2015 (eop) (*)	3,3%	3,9%	3,6%	2,8%

Novena Perú

*El FMI ajustó en Enero las estimaciones de crecimiento en LATAM de 2.2% a 1.3% para 2015 y de 2.8% a 2.3% para 2016

Figura 6. Panorama económico latinoamericano. Tomado de *Perfilamiento de segmentos para clientes intermedios del mercado de tableros de madera aglomerada* (p. 5), por CCR International Research, 2015, Lima, Perú: Autor.

En cuanto al desempeño por sectores, para el año 2016, el 49% del PBI lo aportaron los servicios, mientras que la minería aportó 14% y la manufactura 13%. Asimismo, se observa en la Figura 7 que el sector construcción representó el 6% del PBI nacional, luego de que en el año 2016 decreció en 3.1% (ver Tabla 12) y a pesar de haber tenido años de rápido crecimiento como en el 2012, periodo en el que aumentó en 15.8%, dinamizando la economía nacional. Para el 2016, es evidente una recuperación del sector minero, cuyo PBI creció 16.3%.

Durante el año 2017, la construcción empezó a dar signos de recuperación debido a la inversión privada que se completará en el 2018, cuando se culmine la transferencia de S/ 2,500 millones a los gobiernos regionales. Esto se destinará a la reconstrucción nacional, con énfasis en infraestructura vial y atención a los damnificados. Sin embargo, debe considerarse que el sector construcción también depende de la inversión privada, la cual ha

presentado una caída. Se espera mejorar la situación mediante mayor acceso al crédito para la adquisición de viviendas (De la Vega, 2017).

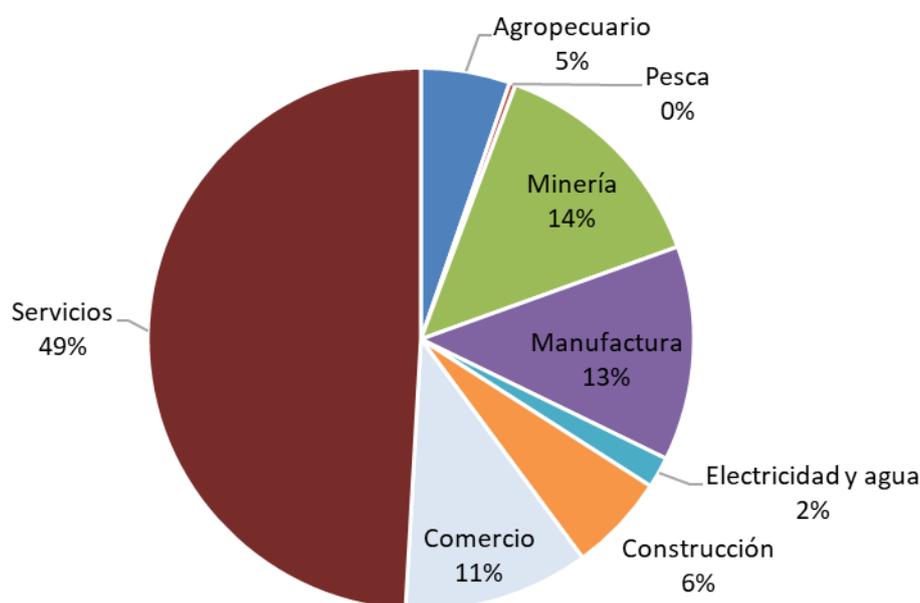


Figura 7. Estructura del PBI por sector, en porcentaje. Adaptado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Tabla 12

Crecimiento de los Sectores Económicos, en Porcentaje, 2012 a 2016

Sector	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	5.9	2.7	1.6	3.5	2.3
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1
Minería	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3
Manufactura	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.4
Electricidad y agua	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3
Construcción	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8
Servicios	7.3	6.1	5.1	4.1	4.0
PBI	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0

Nota. Tomado de “Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La sociedad peruana tiene una diversidad de aristas en el aspecto del idioma, etnias y en relación con el nivel socioeconómico. Asimismo, posee una extensa geografía que divide el país en siete regiones altitudinales. Cada una está diferenciada entre sí por determinados factores: (a) clima, (b) cultura y (c) biodiversidad (Ministerio del Ambiente, 2016).

En relación con las actividades en las que se ocupa la población, los sectores que mayor empleo proporcionan son los que siguen: (a) el comercio, (b) la minería y (c) la construcción. No obstante, en zonas rurales, a lo largo del país, la mayoría de trabajo aún se concentra en el cultivo. En las zonas urbanas, existen también otros trabajos que han surgido, en gran medida, aparte de los tradicionales, y residen en el sector gastronómico. Este último sector ha surgido como emprendimiento social a mediados de la década de 1990 y se ha forjado, consolidado y expandido en el año 2000 hasta la fecha. En la Figura 8, se observa que se registra dentro de otros servicios.

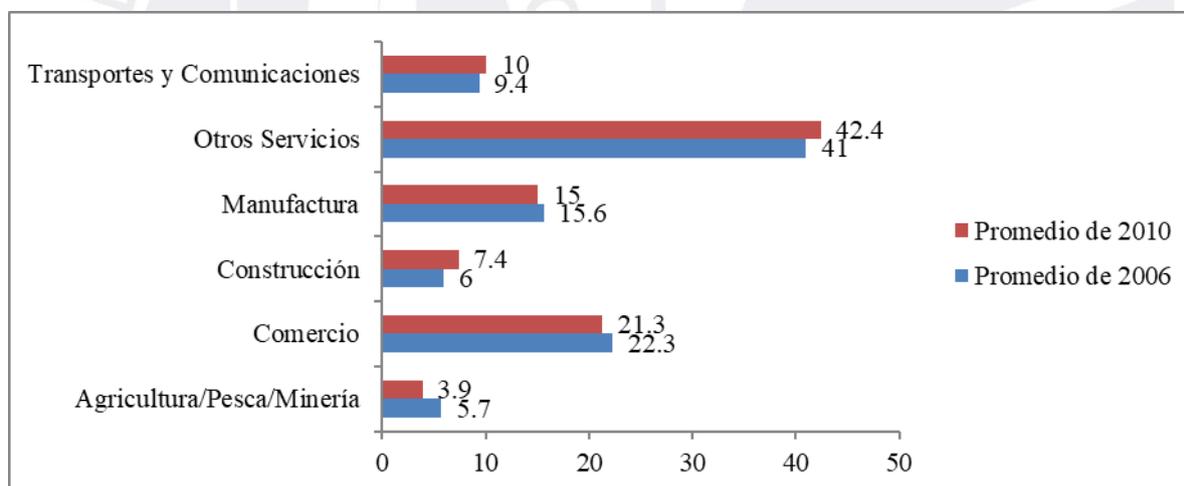


Figura 8. PEA ocupada por rama de actividad en Lima, 2006-2010. Tomado de *Empleo en Perú 2010* (pp. 26-27), por la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral de la Dirección General de Promoción del Empleo, 2013, Lima, Perú: MINTRA.

El crecimiento económico que ha tenido el Perú, en los últimos años, evidencia que cerca del 6% ha permitido reducir la pobreza. Sin embargo, el proceso que se dado ha sido desigual en los distintos departamentos. Por ejemplo, las estadísticas que se presentan en la Tabla 13 indican que Loreto, Ucayali, Pasco y San Martín es donde el mayor porcentaje de

población vive en situación de pobreza. Incluso, en Loreto, es el 57.5% de sus habitantes, mostrando una realidad crítica.

Tabla 13

Población con al Menos Una Necesidad Básica Insatisfecha, en Porcentaje

Departamento	2013	2014	2015	2016
Total nacional	20.3	19.7	19.4	18.7
Amazonas	39.0	42.1	37.2	36.4
Ancash	15.4	18.7	18.2	15.7
Apurímac	20.8	18.2	13.9	18.0
Arequipa	14.1	13.0	11.3	11.1
Ayacucho	27.4	28.1	24.9	23.3
Cajamarca	25.7	23.6	25.0	23.9
Callao	8.1	9.9	8.8	7.0
Cusco	21.4	17.7	15.9	18.1
Huancavelica	30.2	31.1	27.5	24.8
Huánuco	26.1	28.4	26.1	27.4
Ica	14.0	11.4	12.5	11.8
Junín	26.1	23.6	26.9	26.8
La Libertad	12.7	12.4	14.7	13.6
Lambayeque	14.4	13.7	15.4	11.4
Lima	10.6	10.4	9.2	9.2
Loreto	57.4	58.3	58.7	57.5
Madre de Dios	28.2	30.2	30.6	29.1
Moquegua	11.2	9.6	10.6	14.1
Pasco	48.9	47.4	44.2	38.5
Piura	29.0	26.4	25.5	26.6
Puno	28.4	26.1	30.2	26.7
San Martín	41.3	40.2	41.7	38.3
Tacna	8.0	10.5	10.6	9.8
Tumbes	29.7	30.3	26.8	28.6
Ucayali	52.0	50.7	47.4	45.2

Nota. Tomado de “Estadísticas: Sociales,” por el Instituto de Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Con respecto a la evolución de los créditos hipotecarios, en los niveles socioeconómicos C y D, el programa Mivivienda representa una inversión de más de S/ 10,000 millones para mediados de 2017. En la Tabla 14, se aprecia que la mayor cantidad de créditos se otorgó en el año 2013, presentando una reducción progresiva desde ese periodo. Adicionalmente, para el primer semestre de 2017, solo se habían concedido 3,298 créditos por un monto de S/ 414 millones.

Tabla 14

Desembolsos de Productos Mivivienda, al 30 de Junio de 2017

Año	Créditos desembolsados		Acumulados	
	Número	Monto (Miles de S/)	Número	Monto (Miles de S/)
Total	123,745	10'734,356		
1999	143	8,844	143	8,844
2000	405	25,393	548	34,237
2001	1,410	82,649	1,958	116,886
2002	3,590	236,161	5,548	353,046
2003	6,851	437,992	12,399	791,038
2004	8,223	563,874	20,622	1'354,912
2005	9,449	696,662	30,071	2'051,575
2006	5,752	429,302	35,823	2'480,876
2007	3,396	226,957	39,219	2'707,833
2008	4,469	212,242	43,688	2'920,075
2009	4,810	272,434	48,498	3'192,509
2010	8,456	625,207	56,954	3'817,715
2011	11,071	947,295	68,025	4'765,010
2012	11,309	1'113,574	79,334	5'878,584
2013	13,164	1'403,186	92,498	7'281,770
2014	10,777	1'182,406	103,275	8'464,176
2015	9,090	982,266	112,365	9'446,442
2016	8,082	873,850	120,447	10'320,292
2017	3,298	414,064	123,745	10'734,356

Nota. Tomado de "Estadísticas," por el Fondo Mivivienda, 2017
(<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=139>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es un país emergente. Si bien, a nivel económico, ha liderado en los últimos años el crecimiento económico de la región, por otra parte, posee muchas cuestiones por resolver sobre herramientas que le permitan ser un país competitivo durante las próximas décadas. Algunos de los propulsores para crear estas herramientas futuras, sin lugar a dudas, residen en la educación, y la tecnología e investigación. Actualmente, casi el 50% de los peruanos posee pocos conocimientos sobre ciencia y tecnología, según una última encuesta de la Academia Nacional de Ciencia (Suárez, 2015). De acuerdo con los datos del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, el Perú debería tener 20,000 investigadores; sin embargo, solo se tiene cerca de 2,000 investigadores ("Concytec: Urge tener," 2014).

Como política de Estado, se planteó la necesidad de poder brindar tecnologías de la información a la mayoría de provincias y centros poblados rurales que no tienen acceso aún a Internet, con la finalidad de que, a largo plazo, estas herramientas sirvan a las comunidades y a los pueblos como medio de integración social, empresarial y educativa. No obstante, desde el punto de vista positivo, se vienen aplicando correcciones que permitirán al Perú ser, a largo plazo, un país sobresaliente en tecnología. Por ejemplo, a nivel de sistemas de información, el Estado está inmerso en el proyecto de fibra dorsal de Los Andes. Este proyecto busca ampliar la cobertura de banda ancha a variadas regiones y centros poblados dentro del Perú. A su vez, ha dispuesto normas de deducción al impuesto a la renta con iniciativas en innovación tecnológica (Fondo de Inversión de Telecomunicaciones [FITEL], 2013). De acuerdo con FITEL, estas innovaciones pueden ser deducidas como gastos y, a su vez, ser un aporte para el país, previamente aprobadas por esta institución.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Entre las políticas de Estado, el gobierno se ha planteado también una lucha frontal contra la minería ilegal. Es importante tener en cuenta a este grupo de empresas dedicadas a dicha actividad ilícita que venía trabajando sin aportar al Estado. Tales organizaciones operan depredando recursos y dañando el ecosistema (Ministerio del Ambiente, 2016).

Inmerso en la preocupación ambiental y ecológica que tienen la mayoría de países pertenecientes a la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Perú posee un ministerio dedicado a la revisión de normas y procesos que le permitan ser responsable en la materia. Uno de los principales problemas ambientales que tiene actualmente el Perú es aquel relacionado con la minería ilegal, que depreda, contamina y aniquila los recursos naturales de la zona, de forma irreversible, en la mayoría de los casos. Un ejemplo de ello se observa en las zonas devastadas: Madre de Dios, Cusco y Puno (Ministerio del Ambiente, 2016).

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 15, se muestra la MEFE que resulta del análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico realizado, el cual permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa Novopan Perú. En este análisis, se obtiene el valor ponderado de 2.57, ligeramente por encima del promedio de 2.5, lo cual implica que Novopan no está aprovechando al máximo las oportunidades que presenta el entorno. Principalmente, no se está actuando ante las amenazas.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
1 Reducción progresiva en el nivel de pobreza, lo que amplía el poder adquisitivo de los consumidores	0.13	3	0.39
2 Mejoramiento de la red de transporte marítimo en el puerto del Callao	0.12	4	0.48
3 Falta de competitividad a nivel nacional en materia tecnológica, mientras que Novopan usa tecnología de punta	0.11	4	0.44
4 Tendencia por el consumo de productos que ayudan al medio ambiente	0.07	4	0.28
5 Estabilidad macroeconómica	0.10	2	0.20
Subtotal de oportunidades	0.53		1.79
Amenazas			
1 Reducción del crecimiento económico	0.13	2	0.26
2 Contracción del sector construcción, incluyendo los créditos Mivivienda	0.15	1	0.15
3 Ingreso de nuevos competidores desde otros países de la región	0.05	3	0.15
4 Crecimiento en ventas de los competidores por sus bajos precios	0.08	2	0.16
5 Deficiencias en la red de infraestructura vial	0.06	1	0.06
Subtotal de amenazas	0.47		0.78
Total	1.00		2.57

3.5. Novopan Perú y sus Competidores

En esta parte del estudio se realizó un análisis externo de la empresa, tomando como base el modelo de Porter (2009), en el que se evalúan los siguientes factores: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes y (e) poder de negociación de los proveedores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación del principal proveedor es alto, ya que solo se cuenta con un proveedor del material que es la casa matriz. Novopan Perú tiene como proveedor exclusivo del producto a Novopan Ecuador. Este, a su vez, produce los tableros aglomerados y melamínicos, con maderas de los campos propios de pino radiata y eucalipto; así como con productos reciclados. Esta capacidad de producción se encuentra sujeta a las condiciones de su matriz. Sin embargo, al formar parte de un mismo conglomerado empresarial, el objetivo de la casa matriz es la rentabilidad de ambas unidades, optimizando los procesos comerciales. Por tal motivo, los precios más que impuestos son negociados, así como las condiciones de pago.

En cuanto al transporte de la mercadería, se recurre a las agencias de aduana, que brindan el servicio de nacionalización de los tableros importados; también, brindan el soporte logístico. Este sistema se ha modernizado durante los últimos años, demostrando eficacia y eficiencia en varios aspectos y considerando que dentro de la cadena de valor de la empresa estos dos factores condicionan su mercado. Por último, su poder de negociación se considera medio, ya que es viable cambiar de agencia de logística, aunque trae costos asociados, especialmente por la curva de aprendizaje.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores varía de acuerdo con la actividad analizada. En el caso de la actividad comercial, el consumo de MDF del país es

prácticamente un oligopolio de tres empresas (tanto en la compra de insumos como de consumo a través de su tecnología). Esto le confiere mucho poder a estas empresas; por tanto, el mercado tiende a ser más difícil de atender, ya que demandan alta calidad, pero con bajos precios. Esto es, a veces, difícil de satisfacer. Además, las ventas de Novopan Perú se hacen a distribuidores y no al cliente final, ya que no se cuenta con tiendas propias, como sí tienen algunos competidores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Luego de realizar una evaluación acerca de las amenazas de productos sustitutos para la empresa Novopan Perú, estos peligros pueden constituirlos tanto productos nacionales como importados. Los principales sustitutos son la madera, el plástico o la piedra; incluso, en algunos casos, se pueden construir los muebles usando bloques o tabla yeso. A pesar de que hay gran cantidad de sustitutos, estos no ofrecen todos los beneficios que tienen los melamínicos, como durabilidad, y facilidad para la limpieza e higiene. Con el avance del tiempo, los productos sustitutos podrían llegar a ser fabricados con otros productos reciclados y, en este caso, la amenaza que actualmente es baja se elevaría.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos competidores es viable, pero varía dependiendo del sector. Por ejemplo, es factible la importación de productos similares prearmados para el sector inmobiliario, originarios de países vecinos con menores costos de producción dadas las economías de escala. Si bien es cierto que los proveedores actuales no evidencian mayor crecimiento en sus ventas, los nuevos competidores están registrando crecimiento en la participación de mercado y en el nivel de importaciones. Es probable que en los próximos meses ingrese al mercado peruano uno de los mayores proveedores de melamina en toda América del Sur, proveniente del país vecino Brasil. Esto provocará que haya una alta amenaza de nuevos entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Existen en el Perú diversos proveedores; entre otros, están los siguientes: (a) Novopan Perú, (b) Arauco, (c) Grupo Martin, (d) Masisa, (e) Interforest y (f) Tapesa. Algunos de ellos tienen la estrategia de integración hacia adelante contando con sus tiendas propias, lo cual les otorga valor al negocio. Además, posicionan su marca entre los consumidores. Por ello, pueden controlar el mercado hacia el cliente final y utilizar herramientas de marketing más eficientes. De acuerdo con ello, se define la rivalidad de los competidores como alta.

En la Tabla 16, se presentan las importaciones del año 2016 por competidor. Se ve que Novopan Perú fue el principal con 59% de la cantidad importada y 63% del valor. Le sigue Arauco Perú S.A., cuyas importaciones representaron el 28% del valor total. En tercer lugar, se situó Interforest S.A.C. con el 4%, tanto en cantidad como en valor.

Tabla 16

Importaciones de Tableros por Empresa, Año 2016

Importador	US\$ CIF	Peso neto	US\$/kg
Arauco Perú S.A.	14'148,738	29'414,144	0.48
Cordillera Products S.A.C.	17	52	0.33
Grupo Yofasa S.A.C.	383,174	1'074,366	0.36
Ingenieros Unidos S.A.C.	92,551	231,629	0.40
Interforest S.A.C.	2'190,915	4'345,227	0.50
Inversiones Jocema S.A.C.	9,823	34,748	0.28
Novopan Perú S.A.C.	32'111,735	61'151,763	0.53
Pisopak Perú S.A.C.	1'406,165	4'551,495	0.31
Representaciones Martín S.A.C.	765,909	1'916,470	0.40
Sanicenter S.A.C.	783	3,067	0.26
Tablemas S.A.C.	54,366	138,977	0.39
Total general	51'164,182	102'861,938	0.50

Nota. Adaptado de "Países: Perú," por Datasur, 2017 (http://www.datasur.com/comex/peru_aduana_update/resultado.php).

3.6. Novopan Perú y sus Referentes

Se ha seleccionado como referente a la empresa Daeshin Melamine Industrial Co. Ltd., que fue fundada en Corea del Sur en el año 1978. Tiene ingresos anuales que superan los

US\$ 50'000,000, y se destaca por desarrollar productos innovadores, que incluyen hermosos laminados para exteriores (ver Figura 9). En cuanto a la cantidad de empleados, estos son aproximadamente 75, cubriendo las áreas de diseño, producción y comercialización (Daeshin Melamine Industrial, 2017).



Figura 9. Muestra de laminados para exteriores producidos en Corea del Sur. Tomado de “Company Introduction,” por Daeshin Melamine Industrial, 2017 (https://melapands.en.ec21.com/company_info.html).

En base a los ingresos de la empresa, superiores a los US\$ 50 millones (Daeshin Melamine Industrial, 2017) y a la información publicada por Worldatlas (2018), la compañía no se encuentra entre las más grandes de Corea del Sur. Esto a pesar de que provee el 30% de la melamina que se utiliza en ese país. Los datos financieros presentados por Worldatlas (2018) muestran que las 17 empresas más grandes de Corea tienen una rentabilidad sobre ventas (ROS) que oscila entre -0.5% y 13.0%, con un promedio de 3.2%. Entonces, si bien Daeshin no está incluida en el listado de las empresas más grandes del país asiático, se puede asumir que su rentabilidad es cercana o superior a este promedio de 3.2%, ya que todas las noticias encontradas revelan el éxito de la compañía.

Desde 1980, este referente ha producido láminas o paneles decorativos laminados de alta presión (HPL), un material amigable con el medio ambiente, fabricado a base de síntesis de resina termo-endurecible. En la década de 1990, la empresa se trasladó a un complejo industrial, lugar en el que contaba con una fábrica vanguardista, con tecnología de punta. Esto permitió mejorar la calidad y aumentar la variedad de los productos. Su principal marca es Melapan, que se lanzó al mercado extranjero en 2001; además, se estableció una sucursal en China para expandir las ventas. Este producto cumple con legislaciones estrictas contra incendio al no ser inflamable, por lo que muchos arquitectos y constructores lo prefieren. La compañía basa su éxito en la investigación, para poder innovar y ofrecer continuamente la mejor calidad posible (Daeshin Melamine Industrial, 2017).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 17, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la cual se compara a Novopan Perú con Arauco, que es el segundo importador, así como con Masisa y Maderba que son importantes distribuidores. Al respecto, se han incluido distribuidores, porque se requiere tener una visión de la cadena de comercialización completa, con integración vertical hacia adelante, cuyas importaciones seguramente están incluidas en otra partida arancelaria. Los factores, pesos y calificaciones fueron obtenidos con la ayuda de directivos de la empresa. En esta matriz, se observa que Novopan Perú cuenta con una mejor posición competitiva frente a los competidores, al haber obtenido 3.20, igual que Arauco; mientras que Masisa obtuvo 3.00 y Maderba 2.90.

Para construir la Matriz Perfil Referencial se han usado los mismos factores claves de éxito. Entre ellos, resalta la variedad de productos, que se refiere a modelos, colores y espesores, con un peso del 30%; a esto le sigue la calidad, la innovación y el desarrollo de los canales de distribución. En este caso, se compara a Novopan Perú con Daeshin Melamine Industrial, que es una importante empresa surcoreana que destaca por su innovación

constante (ver Tabla 18).

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves del éxito	Peso	Novopan Perú		Masisa		Arauco		Maderba	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Variedad de productos	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20	3	0.90
Calidad	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Innovación	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Rentabilidad	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Canales de distribución	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Total	1.00		3.20		3.00		3.20		2.90

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor.

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial

Factores claves del éxito	Peso	Novopan Perú		Daeshin	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
Variedad de productos	0.30	4	1.20	4	1.20
Calidad	0.20	4	0.80	4	0.80
Innovación	0.20	4	0.80	4	0.80
Rentabilidad	0.10	2	0.20	4	0.40
Canales de distribución	0.20	1	0.20	4	0.80
Total	1.00		3.20		4.00

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

Dentro del análisis tridimensional de las naciones, en el cual se tienen en cuenta tres dimensiones principales (los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales) es importante resaltar que para el sector melamina peruano han aparecido algunos actores importantes como Ecuador. Debido a su ubicación geográfica con respecto a los principales destinos (Colombia y Perú) y su amplia biodiversidad, Ecuador es

un competidor que hay que observar continuamente, para asegurar que no desplace a Perú. En cuanto a Chile, esta nación sobresale en estrategias de innovación y desarrollo, logrando diferenciarse y obtener ventajas en la comercialización. Es por esto que Novopan debe invertir más en investigación y desarrollo para poder mantener su liderazgo en el Ecuador y en Perú.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015), el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. Por lo anteriormente explicado y a fin de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es identificar competencias distintivas que permitan diseñar estrategias diferenciadoras para la organización. De hecho, son dos herramientas que se emplean en la evaluación interna: por un lado se tiene el AMOFHIT y por el otro la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización, así como de sus fortalezas, depende de la evaluación que se haga de los recursos con los que cuenta. Así, el análisis interno AMOFHIT se realiza a las áreas que conforman la empresa Novopan Perú. Para ello, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. En cuanto a los aspectos operacionales, la empresa Novopan Perú representa a la marca de manera independiente. Si bien su casa matriz tiene injerencias acerca de las inversiones y utilidades de la empresa, la administración y control están a cargo de la Gerencia de Perú. Asimismo, la modalidad de distribución y estrategias comerciales son muy diferentes debido a las realidades distintas de Perú y Ecuador.

En el Perú, Novopan tiene la filosofía de la administración por objetivos, tanto para el personal de planta como de ventas, diseñando y retroalimentando constantemente el tiempo de trabajo de sus operarios hacia resultados de corto plazo. La Gerencia General ha ideado crear incentivos salariales a los mejores colaboradores, donde integren mayor innovación en su área de trabajo, mejorando los procesos operativos, de distribución y comercialización, los cuales representan en la cadena de valor mayor nivel de costos ocultos dentro de las operaciones.

En cuanto a los recursos humanos, se ha diseñado un plan de reestructuración según las necesidades de la organización, ya que Novopan Perú no produce, sino solo distribuye y comercializa. Por ello, la empresa se encuentra influida bajo los patrones de precio de la casa matriz. En resumen, la administración y gerencia de Novopan Perú cumple con lo siguiente:

- Desarrolla un proceso de planeamiento formal, dentro del cual su objetivo es comercial (no productivo). Por ello, se deben considerar los convenios comerciales con diferentes empresas.
- Tiene misión, visión y objetivos estratégicos definidos, diferentes de su casa matriz, debido a que en Perú no se producen los aglomerados, y estos pueden cambiar a largo plazo.
- Desarrolla pronósticos de ventas, compras y financieros ajustados a la necesidad de los objetivos estratégicos. Novopan Perú ha diseñado una serie de socios estratégicos; es decir, de distribuidores de la marca que han permitido el control del mercado usando la distribución. Sin embargo, en el largo plazo, esta puede ser una debilidad que resulte contraproducente, sea por (a) aumentos en el tipo de cambio (retraso cambiario), (b) cambios en los costos de flete, (c) cambios en el precio de la competencia y (d) aplicación de estrategias comerciales con menor poder de negociación frente a la competencia. Asimismo, tiene una estrategia de

sostenibilidad de abastecimiento y transporte. Por lo tanto, la solidez en el diseño logístico ha permitido que la empresa Novopan siga en el mercado, junto con la importancia de las diferentes etapas de control en el proceso de importación.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing está enfocado en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. En efecto, es una función importante en las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2015). Siguiendo con los parámetros de la investigación, se pueden mencionar las diferentes estrategias comerciales de la empresa Novopan Perú entorno a las 4P del marketing:

Producto. Se encuentra posicionado como uno de los mejores en la condición de los clientes intermedios (*retail*, centros de distribución como Castor, entre otros), debido a la calidad y variedad de productos que tiene. Sin embargo, el desarrollo comercial del producto no ha sido explotado ni aplicado en los clientes finales por falta de comunicación. Una condición que se establece en la cadena de valor de la empresa es la falta de estrategias de integración que permitan el control del mercado. No obstante, estos productos han sido reconocidos por los actuales clientes como muy buenos.

En cuanto al producto, este se define de la siguiente manera: tablero de partículas. Básicamente, es un término genérico empleado para designar un panel fabricado a base de materiales de lignocelulosa (normalmente madera), fundamentalmente en forma de pieza o partículas separadas. Estas partículas son combinadas con una resina sintética u otro aglutinante y unidas mediante el calor y la presión en una prensa caliente en un proceso en el que el aglomerado se forma gracias al aglutinante añadido, al que pueden haberse agregado otros materiales durante el proceso de fabricación para mejorar determinadas propiedades. De hecho, las actuales tecnologías permiten fabricar variados tipos de tableros para ser utilizados

en diversas aplicaciones en la construcción, la industria del mueble y otras áreas. Así, la definición del espesor, peso, tipo, tamaño y color definen el producto para que sea utilizado.

Sin embargo, existen algunos que se clasifican de manera diferente:

- MDP (tropical y encofrado): Tablero de tres capas de partículas de madera de pino radiata, es crudo, sin ningún tipo de revestimiento de papel y constituye la base para elaborar diseños. Asimismo, es ideal para la aplicación en interiores, cielos rasos, revestimiento de paredes, modulares, fondos laterales y puertas. Cabe anotar sus cualidades de acústica, como aplicación para cines, teatros y paneles de exhibición.
- MDP tropical-laminado (MDPkor y Tropikor): Resistente a la humedad, elaborado con resina especial, en la que la capa media presenta una coloración verde que permite distinguirlo del MDP. Las propiedades mecánicas se recomiendan para interiores, como bases para cubiertas, entrepisos, escaleras, cielos rasos, mesones para cocina, muebles altos y bajos de baños, señalización, puertas y finalmente material para embalaje.
- MDP-enchapado (MDP panel): Recubierto con papel decorativo, con resina melamínica. Es un tablero que se recomienda para ser usado en interiores, muebles del hogar, oficinas, hospitales y centros comerciales.
- Novopanel: Tablero aglomerado MDP, enchapado por ambas caras con chapas de madera naturales. Se utiliza como revestimiento decorativo para chapa caoba, chapa Etimoe, chapa Haya y chapa Sapelli.
- Novocanto: Elaborado de PVC de alta calidad, agrega acabados para gabinetes, estanterías y muebles en general.

Los MDP vienen a ser una generación de tableros aglomerados de uso intenso, de tecnología de prensas continuas, de modernos clasificadores de partículas y avanzados

softwares de control. Entre sus características principales, destaca por su alta densidad de capas externas, con un acabado superior en los procesos de impresión, pintura, laqueado y revestimiento.

Asimismo, entre las ventajas de los productos, destacan (a) la superficie lista para pintar y lacar, (b) la reducción de costos de procesos de pintura, (c) la presencia de partículas más compactas y uniformes, (d) un tablero 100% libre de impurezas, (e) el menor desgaste de herramientas y (f) la generación de cortes más limpios. Las propiedades físico-mecánicas del producto se presentan en la Tabla 19. Así, se puede apreciar la forma como las propiedades físico-mecánicas del producto son diversas y varían de acuerdo con la aplicación que se requiera, lo que produce que el cliente pueda adquirir productos ajustados a las necesidades del mercado.

Tabla 19

Propiedades Físico-Mecánicas del Producto Novopan Perú

Espesos mm (± 0.3 mm)	Pesos específicos kg/m ³ densidad (± 5 mm)	Peso kg tablero 2.15 x 2.44 m 7 X 8 pies ($\pm 5\%$)	Módulo de ruptura kg/cm ³ Flexión mínimo	Resistencia a la tracción Flexión mínimo	Agarre de tornillo en la cara/canto mínimo
4	773	16	220	8.8	N/A N/A
6	742	23	220	6.6	N/A N/A
8	710	30	189	5.5	N/A N/A
9	700	33	189	5.5	N/A N/A
12	680	43	189	5.5	95 95
15	670	53	171	4.9	115 95
18	659	62	171	3.8	115 95
25	597	78	147	3.3	115 95
30	597	94	131	2.7	115 95
36	597	113	126	2.2	115 95
40	597	125	126	2.2	115 95

Nota. Tomado de “Productos,” por Novopan Perú, 2016c (<http://www.novopan.com.pe/productos-mdp.html>).

Plaza. La estructura del mercado de muebles se presenta en la Figura 10, mientras que la actual estrategia comercial es la integración hacia adelante, mediante la tercerización, a través de socios comerciales. Si bien representa una debilidad comercial, las marcas de Novopan Perú se encuentran distribuidas a nivel nacional a través de 120 representantes, debido a que el mercado reconoce la calidad y variedad de los acabados.

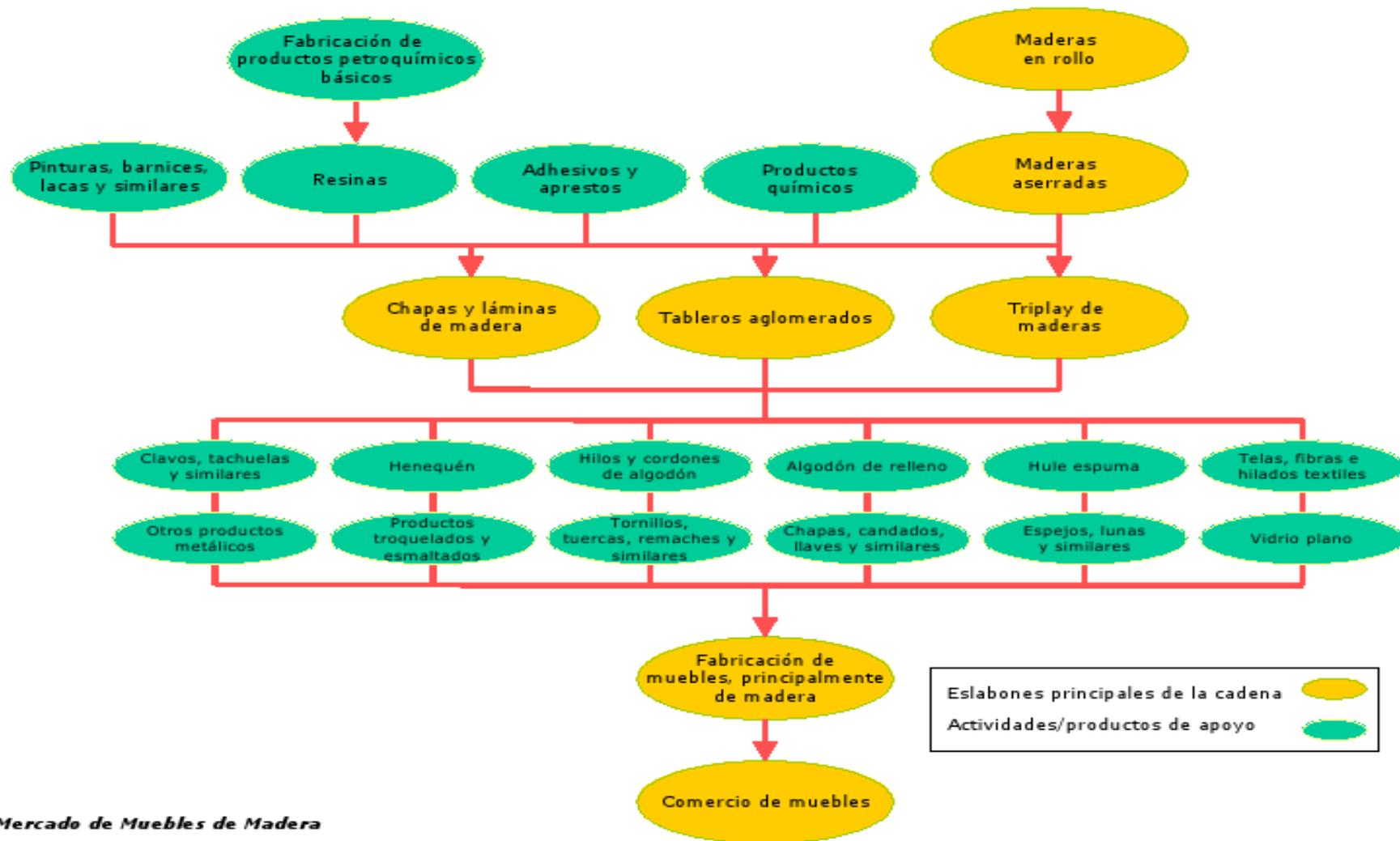


Figura 10. Articulación de la industria de muebles con otras actividades económicas. Tomado de *Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera* (p. 8), por Maximixe, 2014, Lima, Perú: Autor.

En consecuencia, Novopan ha creado ciertas políticas que le permiten ordenar su trabajo de acuerdo con ciertos requisitos. Así, los asesores comerciales deberán entregar la propuesta de programa de visitas semanal el primer día útil de cada semana de trabajo, de acuerdo con el formato F-NVP-CM-02. Cada visita deberá ser documentada con un mensaje de texto a través del grupo de ventas y digitalizada en imagen. Los objetivos de las visitas deben estar, en lo posible, de acuerdo con los aceptados en la cartilla.

Por su parte, el gerente de ventas deberá entregar el resumen de visitas semanalmente al gerente general. Con respecto al asesor comercial, este presentará semanalmente el avance de ventas de la zona a su cargo y la proyección de cierre correspondiente. Nuevamente, corresponde al gerente de ventas consolidar las proyecciones de los asesores comerciales y presentar el avance y proyecciones a la Gerencia General. En efecto, este procedimiento revela que la proyección de los acuerdos comerciales es un método muy común, debido a los altos niveles de costos operativos para mantener el abastecimiento del material a tiempo, las variedades, las cantidades, los diseños y los colores. Frente a los pedidos de los asesores comerciales, todos los clientes deben realizar sus pedidos, mediante una orden de compra o una proforma aceptada, a través de los coordinadores de ventas con copia al asesor comercial correspondiente. Las órdenes de compra para despachos de bodega deben ser revisadas por los asesores comerciales, con el fin de asegurar al cliente los productos que realmente podrán ser entregados, de acuerdo con la disponibilidad de *stock*, los plazos de entrega, la disponibilidad de transporte y la línea crediticia, si es necesaria.

Por otro lado, los plazos de entrega deben ser previamente coordinados entre los asesores comerciales y el jefe de operaciones para contenedores directos, así como entre los asesores comerciales y el supervisor de almacén para los productos de *stock*, con el fin de mantener informados a los clientes. En definitiva, estas políticas se encuentran enfocadas en (a) reducir los tiempos de retrasos en los malos pedidos, (b) disminuir los sistemas de órdenes

de compras incompletos y (c) aumentar la flexibilidad para desarrollar el abastecimiento adecuado del producto. Con respecto a la distribución, las dimensiones de trabajo consisten en desarrollar la red de clientes identificados, apalancándolos con una propuesta de valor y fortalecer así la posición competitiva, ampliando la cobertura a nivel nacional.

Promoción. Para el diseño de la promoción de la empresa, primero se debe conocer a los clientes. En la Figura 11, se aprecia como dentro de los canales hay distribuidoras, industrias y *retails*. Se puede observar el predominio de los distribuidores, como Interforest con 20%, Martín con 13% y un conjunto de independientes con 21%, donde resaltan Yofasa y Trimacentro. Por lo tanto, es esencial que las promociones sean diferenciadas, pero en la actualidad estas se enfocan en los canales, no llegan a los consumidores finales.

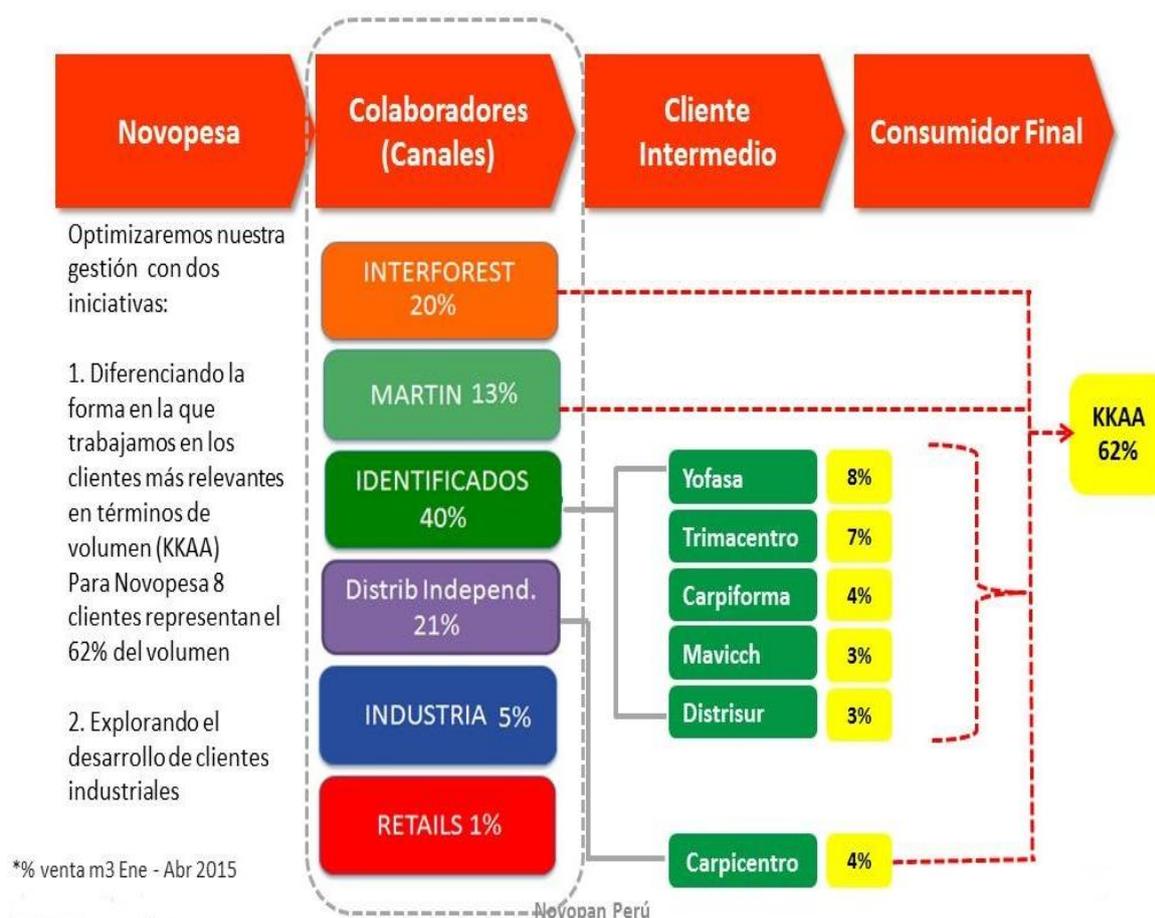


Figura 11. Canales de comercialización de Novopan Perú. Tomado de *Perfilamiento de segmentos para clientes intermedios del mercado de tableros de madera aglomerada* (p. 29), por CCR International Research, 2015, Lima, Perú: Autor.

En términos de los objetivos comerciales, se ha podido establecer que la participación de mercado es superior al 32%, con amplias oportunidades de crecimiento en ciudades de provincia como Trujillo y Arequipa (J. Galdós, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017). Sin embargo, la empresa MASISA tiene una mayor participación, gracias a su estrategia comercial agresiva. Con respecto al diseño de las campañas, la comunicación con los clientes intermedios y finales es muy deficiente, ya que los socios comerciales no tienen toda la información respecto a los productos y a su diversidad en la utilización.

Por lo señalado, la táctica comercial reside en que el producto sea más rentable y también en poseer las características necesarias para poder crear una diferenciación. Asimismo, se ha venido implementando en el Área de Atención al Cliente el sistema de atención a reclamos (en menos de 72 horas), así como el seguimiento a la atención de los pedidos de los clientes en el lapso temporal de 24 horas.

Precio. Los precios de los tableros aglomerados son fijados a través de la oferta y la demanda, tanto nacional como internacionalmente. Sin embargo, internamente estos pueden tener variaciones, debido al tipo de cambio, la demanda y la oferta del producto. El precio promedio es similar en todos los países andinos, como en Colombia, Ecuador o Chile. Sin embargo, en Estados Unidos, México, Honduras y Taiwán pueden incrementarse por el costo del flete.

Si bien toda la exportación de Novopan Ecuador es consumida por Novopan Perú, la declaración que se imparte desde Aduanas es la misma cantidad que se comercializa para Perú. Por ello, el precio comercializado fue estable durante el 2015. No obstante, hubo variaciones pequeñas en los meses de mayo, junio, julio y agosto, debido a la mayor cantidad comercializada. Las diferentes estrategias comerciales establecen una conducta normal y regular en la solicitud de pedidos durante todo el año, haciéndose menos efectiva en la época navideña. Por otra parte, Novopan Perú agrega 22% al precio de la importación al mercado

peruano, tendencia que es la misma desde la importación de su casa matriz, ya que todos los productos importados son exclusivamente para órdenes de pedido.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de producción se encuentra en Ecuador, y Novopan Perú se enfoca en la importación y comercialización. El proceso de operaciones se inicia con la recepción de los pedidos de los clientes, a partir de los cuales se elaboran las órdenes de compra hacia la casa matriz.

Así, la orden de pedido es ingresada al sistema SAP B1 por el coordinador de ventas o los asesores comerciales, de acuerdo con el aplicativo de la política comercial de la empresa. Si la orden de pedido está por encima de la línea de crédito del cliente o hay problemas crediticios, la aprobación del sobrecurso la realizará el contralor o el gerente general. Para los casos de nuevos clientes o nuevas propuestas, con relación a las condiciones de venta, se requiere la revisión adicional del gerente de ventas, quien asignará e informará al gerente general la subcategoría asignada al nuevo cliente (J. Galdós, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Ahora bien, las órdenes de compra de tráileres directos a las provincias del norte, directos a Lima o a provincias del sur y productos especiales deberán tramitarse dentro de la orden de compra a Novopan de Ecuador, con la existencia de una previa aprobación crediticia del contralor. Los asesores comerciales remitirán al cliente la proforma en un plazo de 24 horas posterior a la solicitud del cliente, con la excepción de que sean productos especiales que requieran una confirmación del proveedor o se requiera subcontratar servicios de terceros. Tal como se observa, el procedimiento guarda relación con algunas políticas de trabajo acerca del financiamiento comercial, debido a que si bien puede establecerse comercialmente con la casa matriz, existe la deficiencia entre las notas de pedido previamente tramitadas con la aprobación crediticia. Para el caso de las ventas por contenedor o tráiler

directo, las órdenes de pedido deben ser tramitadas, preferentemente la semana anterior al retiro de la mercadería de Aduana, habiendo resuelto cualquier dificultad previa que incluye créditos, adelantos o cualquier otra condición.

Por su parte, el Área de Ventas deberá coordinar con los clientes la recepción de todos los pedidos, de acuerdo con la programación de despachos del Área de Operaciones para los despachos de bodega y del Área de Importaciones para los despachos de contenedores o tráileres directos. Los clientes deben realizar los pagos mediante cheques, transferencias o depósitos en las cuentas bancarias de Novopan Perú y en lo posible remitir la constancia de los mismos vía correo electrónico. Los documentos correspondientes a la salida de mercadería deben ser autorizados por el supervisor de ventas. En los casos excepcionales de su ausencia, firmará el jefe de operaciones. Además, posee homogeneidad y uniformidad de las partículas de las capas externas e internas. Sus características en el control y tratamiento del producto comercializado se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20

Control y Tratamiento de Productos No Conformes

Producto	Características	Identificación del estado de conformidad	Responsable de identificar el estado de conformidad	Responsable de autorizar tratamiento	Tratamiento de PHC
Tablero	Color Tonalidad	Tableros clase B: Se identifica con líneas verticales de color azul.	EAL	Gerente general	Reclasificación a B, C o D C-INP-OP-02
	Aspecto externo del tablero	Tableros clase C: Se identifica con líneas verticales de color verde.		Por cada recepción	Recepción de productos
Filos/ Cantos	Color	Según etiqueta de la caja.		Recepción de productos	
	Medidas	Tableros clase C: Se identifica con líneas			

En relación con su plan de calidad para la recepción, almacenaje y la entrega al cliente, los procedimientos se presentan en la Tabla 21. Actualmente, se ha observado que las empresas que trabajan con Novopan Perú, clasificadas como identificadoras, se ubican en el cono norte de Lima Metropolitana, lo cual representa una oportunidad. Asimismo, usando una fidelización de productos, esta puede crear un sostenimiento comercial, debido a las características del producto.

Tabla 21

Plan de la Calidad en la Recepción, Almacenaje y en la Entrega al Cliente

Producto	Características	Limite o criterio de aceptación	Método de inspección	Registro de PNC/ responsable	Ejecución reclamo proveedores
	Color, espesor y caras	Según rotulo de la caja		Por cada recepción	Recepción de productos
Tablero	Aspectos de tablero	Sin hinchamiento soplado en los cantos Sin abolladura en los cantos mayores a 1 cm	Visual - directo		
	Marca, clase, dimensión y propiedades, mercancías	Según rotulo de la caja Según etiqueta de la caja		Por cada recepción	Recepción de productos
Filos/cantos	Medidas, material, cantidad, códigos de color	Según etiqueta de la caja		Recepción de productos	

Tal como se ha mencionado, el proceso productivo o de fabricación se desarrolla en Ecuador, pero como Novopan Perú forma parte del mismo conglomerado se ha tenido acceso a su detalle. En la Figura 12, se presenta la complejidad de dicho proceso de manufactura, el cual revela un gran número de procedimientos para el orden de calidad y garantía de calidad. El detalle de las redes de producción se presenta en el Apéndice B.

En Novopan Perú, la importación de productos se encuentra estandarizada, bajo procesos de órdenes de pedido para despacho, en donde es aprobada previamente por el Área de Finanzas, a través del sistema SAP B1. En caso de importación, para la recepción de

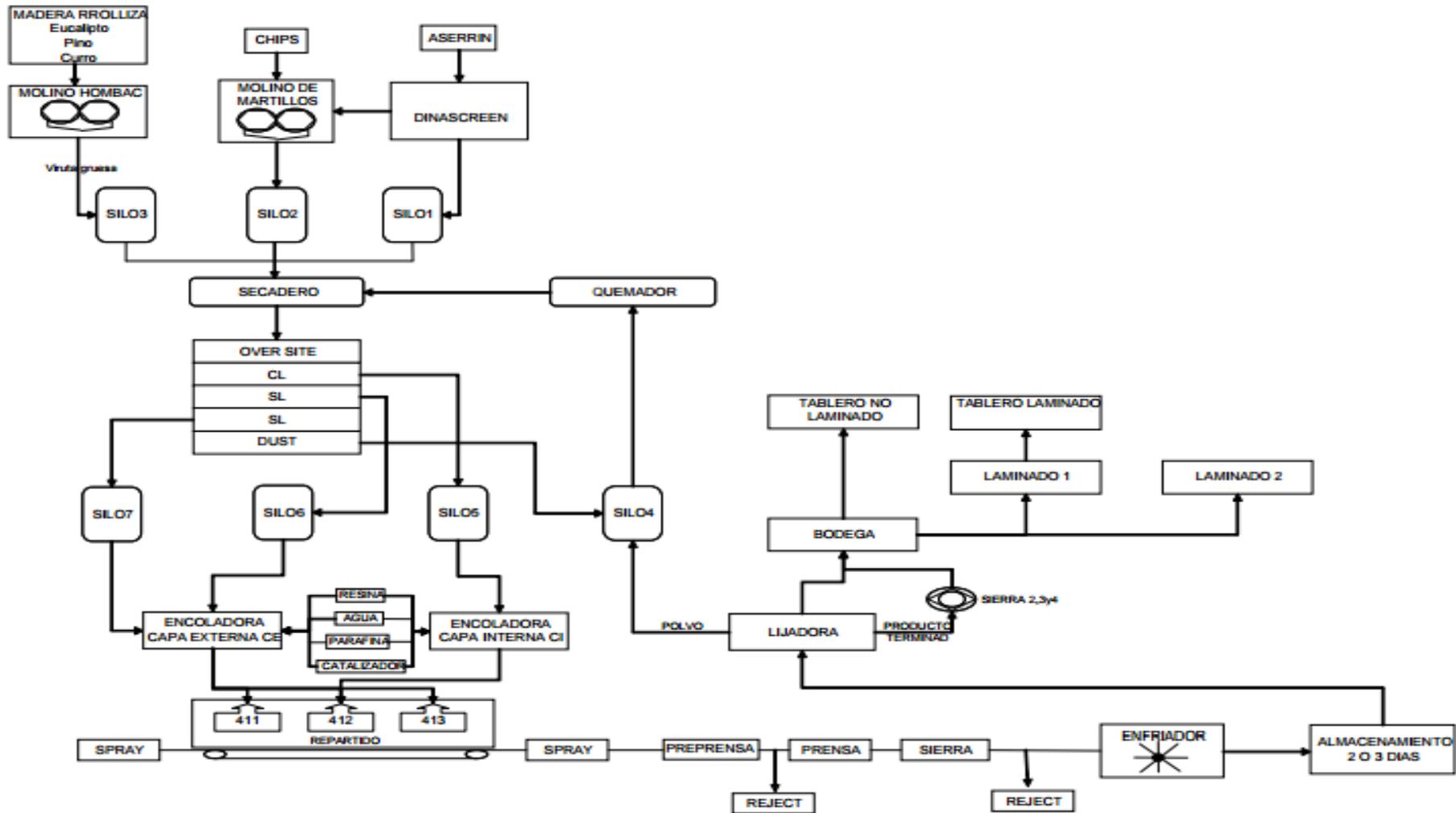


Figura 12. Flujograma del proceso de manufactura. Tomado de *Plan de producción* (p. 1), por Novopan Ecuador, 2016, Guayaquil, Ecuador: Autor.

productos, el responsable de compras facilita al supervisor de almacén la siguiente información: (a) lista de empaque, (b) detalle de embarque y (c) factura comercial; mientras que para el caso de compra local, se requiere de una copia de la orden de compra.

Los despachos de productos por contenedores o tráileres en forma directa son informados por el Área de Compras (importaciones) y la recepción de estos será coordinada entre el Área de Ventas y los clientes. El supervisor de almacén, vía inventario físico aleatorio, verifica cada mes que el *stock* en el almacén sea igual al *stock* reportado en el sistema SAP B1, con el fin de detectar cualquier error, ya sea de digitación o de despacho.

Asimismo, se realizará un inventario físico mensual, utilizando la metodología de inventario cíclico con la participación del personal de operaciones. El supervisor de almacén entrega los resultados del inventario, quien analizará las diferencias y emitirá el informe correspondiente (en caso de que existieran). Por otro lado, se realizará también un inventario físico general (trimestral) a cargo del Área de Finanzas y con la participación de todas las áreas.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La elaboración de los estados financieros se realiza de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y tiene como complemento a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La presentación de estos estados se hace cada mes a la Gerencia General y posteriormente son enviados a la casa matriz para su evaluación. En Ecuador, se revisan una serie de aspectos que se relacionan principalmente con el manejo de la caja. Estos son los siguientes:

- Los cheques diferidos procedentes de las cobranzas, que se encuentran en custodia de la contralora. La asistente del Área de Créditos y Cobranzas es la responsable de disponer el depósito de los cheques y/o dinero en efectivo procedente de las

cobranzas de facturas-letras o rendiciones de cuenta de todo dinero que haya sido entregado para su custodia, el cual debería efectuarse a más tardar al día siguiente útil de realizada la cobranza.

- Los pagos a cuenta de facturas y letras que realizan los clientes y que se aplicarán de acuerdo con sus instrucciones o según la antigüedad del vencimiento de las obligaciones.
- Todos los días se deben conciliar los movimientos de las diversas cuentas bancarias del libro banco con los extractos bancarios, con la finalidad de tener los saldos correctos.
- El giro de cheques por el pago de obligaciones será realizado por la asistente del Área de Contabilidad y revisado por la contralora. La firma de los cheques estará a cargo del gerente general y del contralor, junto con el gerente de mercadeo, en caso de ausencia del gerente general, hasta por un importe de US\$ 50,000.
- Las operaciones realizadas por Internet (transferencias entre cuentas propias, a terceros, al exterior, pago de servicios) serán efectuadas por la asistente del Área de Contabilidad y revisadas por la contralora, quien firmará, en forma mancomunada con el gerente general y/o el director de Novopan Perú.
- Los pagos de sueldos y cuentas serán efectuados por la contralora y firmados en forma mancomunada con el gerente general y el director de Novopan Perú.
- Los talonarios de cheques en uso estarán a cargo y responsabilidad de la asistente del Área de Contabilidad.
- Los talonarios de cheques que no estén en uso estarán en custodia de la contralora.
- Los talonarios de cheques serán solicitados a las entidades financieras, mediante carta firmada por el gerente general.

- En caso de ausencia de la asistente del Área de Contabilidad o cuando sea necesario, la asistente del Área de Créditos y Cobranzas la reemplazará en todas sus funciones y viceversa; es decir, cuando sea el caso de ausencia de la asistente de Área de Créditos y Cobranzas.
- El nivel de control se encuentra sostenido por un contralor interno que permite brindar el enlace entre Novopan Perú y Ecuador.

Al revisar las cifras del estado de ganancias y pérdidas (ver Tabla 22), se ha encontrado que durante el 2016 las ventas se redujeron en 0.09%, siguiendo la tendencia a la baja que traían del año anterior. En el 2015, Novopan Perú tuvo pérdidas como consecuencia de un alza en el tipo de cambio que llevó a tener una diferencia cambiaria negativa equivalente a US\$ 202,489. Esta situación se revirtió en el 2016, tras reducir la diferencia cambiaria, a pesar de que los gastos operativos se incrementaron. La rentabilidad sobre ventas o ROS se situó en 0.7% para el 2016, luego de haber sido 0.9% en el 2014.

Tabla 22

Análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas de Novopan Perú, en US\$

	2014	2015	2015 - 2014 (%)	2016	2016 - 2015 (%)
Ventas netas	33'424,049	32'738,514	(2.05)	32'708,710	(0.09)
Costo de ventas	-29'991,653	-29'941,870	(0.17)	-29'977,806	0.12
Utilidad bruta	3'432,396	2'796,645	(18.52)	2'730,904	(2.35)
Gastos de ventas	-1'780,201	-1'507,158	(15.34)	-1'716,071	13.86
Gastos administrativos	-723,398	-974,075	34.65	-1'075,499	10.41
Utilidad en operaciones	928,796	315,411	(66.04)	-60,666	(119.23)
Gastos financieros	-205,686	-216,179	5.10	-268,192	24.06
Ingresos financieros	71,869	60,704	(15.53)	38,149	(37.16)
Diferencia en cambio	-157,445	-202,489	28.61	35,705	(117.63)
Otros ingresos y egresos	-12,631	342,271	(2,809.74)	523,468	52.94
Utilidad antes del impuesto a la renta	624,902	299,719	(52.04)	268,463	(10.43)
Impuesto a la renta	-317,703	-442,524	39.29	-42,150	(90.48)
Utilidad neta	307,199	-142,805	(146.49)	226,313	258.48

Nota. Adaptado de *Estados financieros 2014 a 2016* (p. 2), por Novopan Perú, 2017a, Lima, Perú: Autor.

Se observa que en el análisis del balance general de la empresa (ver Tabla 23) el activo se redujo en 0.94% en el 2016. Esto se debe a la reducción de las existencias por recibir, que se refiere a los pedidos que ya han sido despachados de la planta de producción, pero que aún no se han recibido. A nivel de los activos fijos, apenas hubo un incremento de 3.2% por renovaciones, ya que no se hicieron importantes adquisiciones en este periodo. Del lado del pasivo, los pasivos corrientes se redujeron en 44.1%, porque se eliminaron los sobregiros bancarios y se redujeron las cuentas por pagar, especialmente con la casa matriz. Guarda total relación que a menor inventario, menores cuentas por pagar. La rentabilidad sobre patrimonio se ubicó en 1.6% durante el 2016, luego de haber sido 2.1% en el 2014.

Con respecto a la facturación, existen políticas de trabajo, que se detallan a continuación: (a) los pedidos son aprobados por el sistema SAP B1 por la asistente del Área de Créditos y Cobranzas, cuando se trata de pedidos de contado o que se encuentren dentro de la línea de crédito asignada a cada cliente; (b) la contralora y/o gerente general aprobará pedidos por el sistema SAP B1 cuando estos superen a la línea de crédito asignada y/o el cliente tenga deuda vencida (4.6 del P-NVP-CM-01 Gestión de pedidos de cliente); (c) se facturará solo las órdenes de pedidos aprobados por el sistema y para aquellos pedidos que el sistema emite en forma automática cuando el cliente no tiene deuda vencida o cuenta con línea de crédito disponible; y (d) no se aceptarán ordenes preliminares (órdenes impresas como borrador).

En cuanto a los descuentos y notas de crédito por pronto pago, deben figurar en la orden de pedido, y el monto de la factura y nota de crédito debe ser igual al monto indicado en la orden de pedido. La emisión de la nota de crédito por descuento por pronto pago se emitirá cuando alguna de las siguientes opciones se cumpla:

- Cuando el comercial tenga confirmación del Área de Créditos y Cobranzas por el depósito de la proforma, la solicitud se reflejará en la orden de pedido.

Tabla 23

Análisis del Balance General de Novopan Perú, en US\$

	2014	2015	2016	2016 - 2015 (%)
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes	356,807	834,089	621,144	(25.53)
Cuentas por cobrar	7'956,158	5'496,158	5'186,605	(5.63)
Servicios contratados por adelantado	17,452	22,798	61,667	170.50
Mercaderías	4'260,295	4'231,834	4'217,620	(0.34)
Existencias por recibir	623,457	532,569	281,926	(47.06)
Desvalorización de existencias	(39,994)	-	(40,373)	
Crédito por IGV	128,945	246,587	436,795	77.14
Pagos a cuenta del impuesto a la renta	455,258	195,580	421,295	115.41
Anticipo a proveedores	74,694	139,802	6,013	(95.70)
Anticipo a relacionadas	-	620,118	974,467	57.14
Total activo corriente	13'833,073	12'319,534	12'167,158	(1.24)
Activo fijo				
Inmuebles, maquinaria y equipo	2'279,245	2'310,102	2'384,176	3.21
Intangibles	88,890	94,253	105,356	11.78
Depreciación y amortización acumulada	(193,668)	(254,695)	(322,949)	26.80
Total activo fijo	2'174,467	2'149,660	2'166,583	0.79
Total activo	16'007,540	14'469,194	14'333,741	(0.94)
Pasivo corriente				
Sobregiros bancarios	-	55,745	-	(100.00)
Anticipos de clientes	29,227	16,045	22,431	39.80
Tributos por pagar	22,526	18,770	15,667	(16.53)
Remuneraciones por pagar	141,546	179,457	49,752	(72.28)
Cuentas por pagar	1'407,526	550,165	370,565	(32.64)
Total pasivo corriente	1'600,825	820,181	458,415	(44.11)
Patrimonio				
Capital	82,956	82,956	82,956	-
Reserva legal	16,592	16,592	16,592	-
Resultados acumulados	13'999,968	13'692,271	13,549,465	(1.04)
Resultados del ejercicio	307,199	(142,805)	226,313	(258.48)
Total patrimonio	14'406,715	13'649,013	13'875,326	1.66
Total pasivo y patrimonio	16'007,540	14'469,194	14'333,741	(0.94)

Nota. Adaptado de *Estados financieros 2014 a 2016* (p. 1), por Novopan Perú, 2017a, Lima, Perú: Autor.

- Cuando el Área de Créditos y Cobranzas lo indique con base en el comportamiento histórico del cliente; es decir, si el cliente cumple habitualmente con el plazo de pago en la fecha establecida, la solicitud se reflejará en la orden de pedido.

- Cuando el cliente abone la factura emitida, la asistente del Área de Créditos y Cobranzas enviará solicitud por correo electrónico.

Por lo tanto, se podrán emitir notas de crédito o notas de débito que no figuren en la orden de pedido a solicitud de la asistente del Área de Créditos y Cobranzas, la contralora o el gerente general. Las primeras compras efectuadas por clientes nuevos deberán ser canceladas con depósito adelantado en efectivo, salvo autorización expresa de la Gerencia General. En cuanto a la modificación de precios para cualquier producto, deberá ser autorizada por la Gerencia General y comunicada al personal involucrado mediante memorándum. Los documentos correspondientes a las salidas de mercaderías (guías de remisión) deberán ser firmados por el encargado de despacho y en su ausencia lo hará el jefe del Área de Operaciones.

Ahora bien, los documentos correspondientes a las facturas, boletas, notas de crédito o débito serán firmados por la asistente del Área de Créditos y Cobranzas y en su ausencia serán firmados por la contralora. De manera que los responsables de la facturación son los coordinadores de ventas y en su ausencia el supervisor del Área de Atención al Cliente. Se escanearán los documentos de la facturación de contenedores directos a los clientes que lo solicitan previamente a la entrega de los mismos.

4.1.5. Recursos humanos (H)

D'Alessio (2015) indicó que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo. Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, esta se fundamenta en una plataforma conformada por las siguientes premisas:

- Generación de empleo formal: Es una decisión irrestricta de la empresa el que los trabajadores vinculados a él gocen de todos los privilegios y beneficios derivados de una contratación legal y formal.
- Estabilidad laboral: El nivel de rotación de los trabajadores de la organización es bajo y el promedio de antigüedad es de 20 años. La razón primordial para la baja rotación reside en el promedio salarial, que está por encima del salario mínimo legal.
- Contratación de mano de obra local: El objetivo es contribuir a la riqueza, desarrollo y crecimiento del país.
- Formación y desarrollo para los trabajadores: Es una constante en la empresa ofrecer permanente entrenamiento para el desarrollo de competencias tanto técnicas como conductuales de los trabajadores.
- Beneficios adicionales a los legales: Existen programas que buscan beneficiar a los trabajadores y a sus familias. Por ejemplo, aquellos que les entregan vivienda de interés social, entre otros.

Por lo anteriormente mencionado, la gestión del recurso humano en esta empresa garantiza que (a) se conozcan las capacidades de los trabajadores, (b) se cuente con políticas de compensación y beneficios, (c) se vinculen laboralmente en cumplimiento de la ley aplicable, (d) se generen programas destinados al desarrollo de competencias de los trabajadores y (e) se gestione el talento humano en el entendido que es el recurso más importante de la organización.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Por lo tanto, un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'Alessio, 2015), de ahí que los actuales sistemas de

información y comunicaciones de la empresa se encuentran alineados para la solicitud de material a la casa matriz, usando el programa SAP. Sin embargo, algunas comunicaciones se realizan en videoconferencia para mejorar los acabados y diseños de los tableros.

Para establecer un óptimo nivel de desarrollo de las actividades, se tienen programados en un sistema diversos pasos y se analizan principalmente la conformidad y no conformidad de los productos importados (calidad de productos). A continuación, se detalla el proceso de actividades del programa, sabiendo que el gerente general autoriza el tratamiento de los productos no conformes, según lo determinado por el supervisor de almacén y establecido en el cuadro de control y tratamiento:

Reclasificación. Se aplica a los materiales que no cumplen con las especificaciones o características de los productos clase A que, de acuerdo con sus imperfecciones, se reclasifican como B, R, según C-NVP-OP-02.

Descarte. Se aplica a los materiales que no cumplen con las especificaciones o características de los productos clase A que, de acuerdo con sus imperfecciones, se definen como R, según C-NVP-OP-02.

Ahora bien, los productos en recepción, almacenamiento y despacho que cumplen con las especificaciones establecidas según E-NVP-CM-01 se identifican como productos conformes. En tanto los productos en recepción, almacenamiento y despacho que no cumplen algunas de las especificaciones establecidas según E-NVP-CM-01 se identifican como productos no conformes. Además, se debe mantener la identificación de los productos (tableros y tapacantos) según productos no conformes hasta que reciban el tratamiento respectivo. Y para los casos en que el cliente detecta productos no conformes en sus instalaciones, Novopan Perú S.A.C. ha establecido el procedimiento de Atención Reclamos de Clientes, P-NVP-CM-02.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En términos de investigación y desarrollo, se creó un departamento que ayuda a analizar el mercado y a la competencia, mejorando los diseños y acabados según la necesidad del mercado. Así, los cambios repentinos de la competencia generan una serie de desarrollos desde la casa matriz. Si bien la tecnología e investigación se encuentran alineadas a la atención al cliente, el desarrollo de pronósticos de ventas para la solicitud de pedidos a Ecuador es una herramienta muy importante para almacén, logística, ventas y comercialización, ya que permite crear escenarios y proyectos a futuro de las ventas del negocio.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para elaborar la MEFI, se acudió a la opinión de los directivos de Novopan Perú, quienes no solo brindaron sus puntos de vista sobre las fortalezas y debilidades, sino que también hablaron sobre los pesos y puntajes. No obstante, es preciso aclarar que estas opiniones se revisaron a la luz de la auditoría interna realizada por los investigadores. En la Tabla 24, se muestra la MEFI en la cual se obtiene el valor de 2.80, por encima del promedio de 2.5, lo cual implica que la comercialización de tableros aglomerados aún tiene que mejorar para poder presentar una respuesta aceptable o por encima del promedio, a fin de hacer frente a las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

4.3 Conclusiones

Se concluye que la empresa es sólida, porque integra tecnología e innovación, donde posee garantías de soporte económico, materia prima y economía de escala. De este modo, se intentan desarrollar actividades de importación, distribución y comercialización, estableciendo el enlace en la cadena de valor con múltiples semejanzas en lo que respecta a lo realizado por la competencia. Sin embargo, la alta complejidad en el proceso de elaboración y calidad en el control de calidad del producto han creado una serie de alternativas de productos que se encuentran alineadas a las actividades de los comercializadores de aglomerados.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas			
1 Amplia red de distribución en Lima	0.10	4	0.40
2 Flexibilidad y rapidez para atender los pedidos	0.09	4	0.36
3 Amplio portafolio de tableros laminados, resistentes a la humedad	0.09	4	0.36
4 Alto nivel de calidad, que es reconocido por los clientes	0.10	4	0.40
5 Economía de escala en la producción, lo que ha permitido reducir costos	0.07	3	0.21
6 Participación de mercado igual al 32%	0.07	4	0.28
7 Uso de tecnología de punta en el proceso productivo, lo que permite innovar	0.08	4	0.32
Subtotal de fortalezas	0.60		2.33
Debilidades			
1 Limitada cobertura en la distribución en provincias	0.09	1	0.09
2 No hay contacto directo con los consumidores finales	0.08	1	0.08
3 Bajo nivel de rentabilidad	0.07	2	0.14
4 Carencia de una estrategia de marca clara, por lo que no hay un buen posicionamiento	0.06	1	0.06
5 Alta concentración de las ventas en dos clientes, porque no se ha desarrollado la distribución hacia el consumidor final	0.10	1	0.10
Subtotal de debilidades	0.40		0.47
Total	1.00		2.80

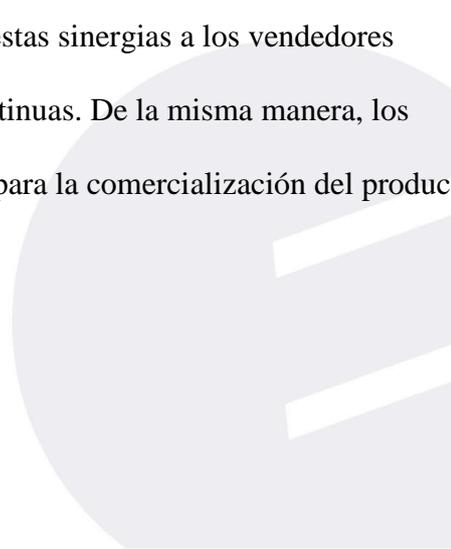
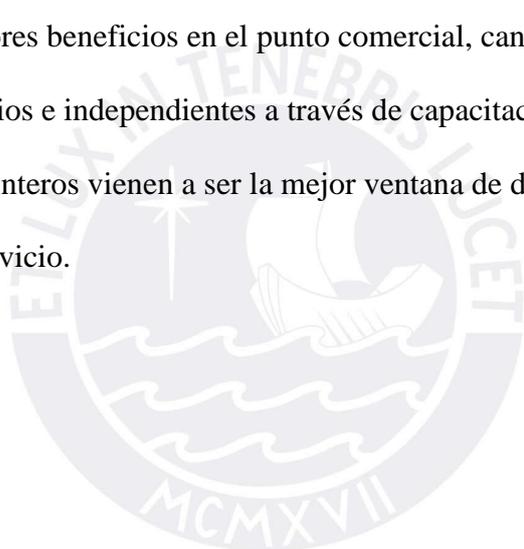
Nota. 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor.

La empresa Novopan Perú posee la certificación ISO 9000 para cada etapa de comercialización, atención a clientes y diseño de operaciones, a fin de evitar duplicidad y réplicas innecesarias para los costes de producción. Hasta el momento, el diseño comercial ha permitido posicionar la marca y la cantidad de importación (orden de pedido) hacia la casa matriz. Por lo tanto, una ventaja competitiva es que se produce según el orden de pedido, así como la solicitud de crédito para la importación. De esta manera, se hace eficiente el diseño hasta obtener una mayor rentabilidad, programando la producción y la distribución.

Adicionalmente, se programan las cantidades de pedidos, a través de programas estadísticos automáticos que permiten tener pronósticos, a fin de optimizar el proceso de

líneas de producción, previamente revisado por la Gerencia General. Una característica propia de Novopan Perú es la falta de estrategias más innovadoras, debido a que la empresa ha buscado nichos de mercado más institucionales, dejando de lado el valor agregado que requieren los clientes. No obstante, durante varios años, ha venido estandarizando la distribución, usando la cantidad de productos según la diversidad. En efecto, es un valor agregado que se ha trabajado reduciendo costos (flete) y tiempos de trabajo. Por esta razón es que la empresa se ha mantenido en el tiempo, obteniendo reconocimiento por parte del cliente en cuanto a la puntualidad y calidad de los servicios.

Por otra parte, los clientes conocen la calidad y diversidad de los productos, debido a la fortaleza de las ventajas. Por ello, es importante exponer mejor estas ventajas para obtener mejores beneficios en el punto comercial, canalizando estas sinergias a los vendedores propios e independientes a través de capacitaciones continuas. De la misma manera, los carpinteros vienen a ser la mejor ventana de desarrollo para la comercialización del producto y servicio.



Capítulo V: Intereses de Novopan Perú y Objetivos Estratégicos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se desarrolla lo siguiente: (a) intereses de la organización, (b) potencial de la empresa, (c) principios cardinales, y (d) objetivos de largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2015), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que compete. A partir de los intereses y con base en la visión, se establecen los objetivos de largo plazo. De este modo, se aplicó a Novopan Perú la teoría tridimensional de naciones de Hartman (1978), pero no se efectuó un análisis de relaciones internacionales de las naciones, sino que más bien se consideraron solo sus tres dimensiones: (a) intereses, (b) principios, y (c) potencial. Posteriormente, serán expuestos los objetivos estratégicos de largo plazo.

5.1. Intereses de Novopan Perú

Los intereses Novopan Perú, los cuales se derivan de la visión para el año 2022, son los que se detallan a continuación:

1. Aumentar las ventas para incrementar el liderazgo que ya se tiene en el mercado. Novopan Perú goza de un 32% de participación, el cual se podrá incrementar si se aplican las estrategias apropiadas.
2. Obtener una mayor tasa de rentabilidad sobre patrimonio (ROE), que hasta ahora se ha situado cerca del 2.0% y es muy propensa a variar dependiendo del tipo de cambio, ya que todos los productos son importados.
3. Generar empleos dignos que ayuden al crecimiento económico del Perú y fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores.

5.2. Potencial de Novopan Perú

Demográfico. La empresa cuenta con 34 colaboradores; hace dos años, tenía solo 24. Para su selección, se sigue un proceso de reclutamiento formal en función de los perfiles de cargo para garantizar que se cuente con el personal idóneo. Este proceso luego se

complementará con las evaluaciones de desempeño. Así, todos los colaboradores se enfocan en labores de comercialización o administrativas, ya que no se tienen operaciones productivas.

Geográfico. Novopan Perú se encuentra consolidada en Lima Metropolitana pero su distribución se efectúa a través de terceros. No obstante, no ha logrado tener la misma penetración en las provincias, a pesar de que reconoce el potencial que tienen mercados como el de Trujillo y Arequipa. Además, en Lima, dispone de un almacén desde donde se puede abastecer algunos pedidos.

Económico. La rentabilidad sobre patrimonios se situó en 1.6% para el 2016, mientras que la rentabilidad sobre las ventas fue 0.7%. Esto implica una desmejora frente al 2014, aun cuando se revirtieron las pérdidas del 2015. Por otra parte, la empresa es muy susceptible a las variaciones en el tipo de cambio, ya que todos sus productos son importados y los aumentos en costos no son directamente transmisibles a los clientes, porque se perdería competitividad.

Tecnológico/científico. Novopan es una corporación caracterizada por la innovación, a partir del uso de tecnología de punta en su proceso productivo. Recientemente se construyó su nueva instalación, con la cual se garantiza el abastecimiento de la demanda del mercado peruano y de otros países en América Latina.

Histórico/psicológico/sociológico. La población peruana está habituada al uso de la madera en el hogar, y además reconoce los beneficios de los tableros en melamina. Sin embargo, hay una preferencia hacia los productos nacionales; por ello, no se resalta el origen ecuatoriano de los tableros que Novopan produce. Lo mismo ocurre con los competidores, quienes usualmente importan de Chile o de Brasil.

Organizacional/administrativo. No existe contacto final con los clientes, sino un enfoque en los distribuidores. No obstante, otras empresas competidoras sí tienen una integración vertical hacia adelante con las tiendas. Esto ha dificultado el hecho de conocer a los consumidores peruanos y de crecer en participación a nivel de provincias.

5.3. Principios Cardinales de Novopan Perú

Como se indicó en el Capítulo III, en el análisis tridimensional de las naciones, los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2015). Estos principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El impacto comercial que se adquiere con los tratados de libre comercio de Chile y Ecuador crea beneficios arancelarios suficientes para el abastecimiento de melamina, debido a lo siguiente: (a) su distribución estratégica comercial, (b) costes de flete, y (c) manejo administrativo de la demanda del mercado limeño. La falta de empresas con calidad y variedad de productos en el Perú crea el escenario para el desarrollo importante de la industria del aglomerado.

Lazos pasados y presentes. Desde hace muchos años, las relaciones con los países de Ecuador y Chile no habían sido importantes en el abastecimiento de madera para el Perú. Ello se debe a que el pino radiata y el eucalipto no son considerados como madera de primera calidad, ya que el país cuenta con una madera de mejor calidad (caoba), conocida a nivel mundial y cotizada internacionalmente por su prestigio. Sin embargo, con el pasar de los años y por la geografía de la selva de Ecuador y la instalación de pinos en Chile, la tecnología creó un subproducto que se adapta a las nuevas necesidades de la población, el cual contiene mayor valor agregado para el mercado peruano. Por ello, los derivados del pino y del eucalipto han llegado a cotizarse relativamente mejor, debido a la falta de industria especializada en el Perú.

Contrabalance de intereses. Novopan Perú se enfrenta a la decisión de integrarse verticalmente hacia adelante o continuar con la organización actual. Cada opción tiene sus ventajas; por ejemplo, el control de costos al operar a través de distribuidores, el contacto con

los consumidores finales y el posicionamiento de la marca si se establecen nuevas tiendas. En todo caso, se debe hacer un análisis costo-beneficio para tomar la decisión.

Conservación de enemigos. No es conveniente ganar ni perder enemigos, ya que estos se deben mantener (D'Alessio, 2015). La amenaza de la implementación de una planta de procesamiento de aglomerados en el Perú es baja, debido a la falta de (a) materia prima (coste de transporte relativamente más caro), (b) tecnología apropiada, (c) sistemas de transporte, y (d) capacitación en equipamiento y recursos humanos con la tecnología de la industria.

5.4. Matriz de Intereses de Novopan Perú

En la Tabla 25, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales para Novopan Perú. Se ha incluido a los competidores principales, así como a los consumidores y distribuidores. También se conoce que organismos públicos como la SUNAT tienen intereses especialmente relacionados con las importaciones, las ventas y la rentabilidad. Mientras que para los colaboradores es relevante su desarrollo profesional y las utilidades.

Tabla 25

Matriz de Intereses Organizacionales de Novopan Perú

	Intereses organizacionales	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Aumentar las ventas	Novopan Ecuador Distribuidores	*Masisa *Arauco	SUNAT
2	Obtener mayor tasa de rentabilidad	Novopan Ecuador	*Masisa *Arauco *Distribuidores Trabajadores	*Consumidores finales SUNAT
3	Generar empleos		*Novopan Ecuador Trabajadores	MINTRA

Nota. * Intereses opuestos a los de Novopan Perú.

5.5. Objetivos a Largo Plazo

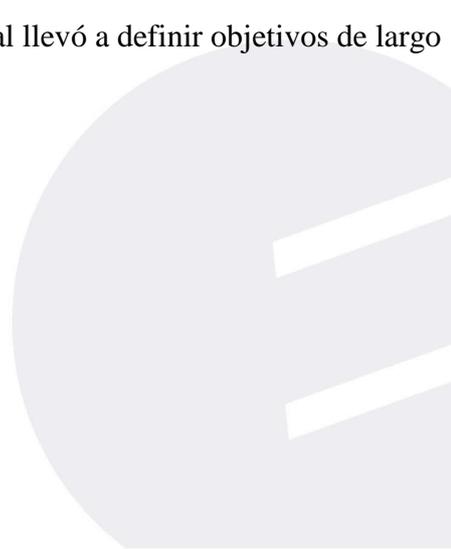
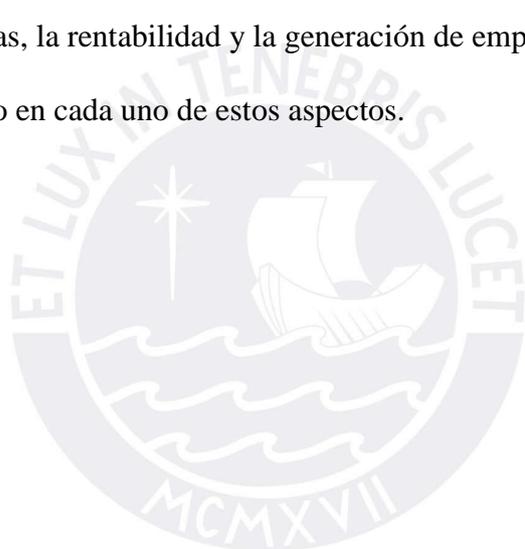
De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y, de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos es la visión. En función de esto, se definen los siguientes objetivos de largo plazo:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1).** En el 2022, las ventas de la empresa serán de US\$ 41'400,000, considerando que en el 2016 se vendieron US\$ 32'708,710. Se ha estimado que en el año 2017 las ventas no tienen ingreso, ya que el plan estratégico no se ha implementado y a partir del 2018 habrá un crecimiento del 5% anual. Esta tasa se discutió con el Gerente de Ventas y con el Gerente General, quienes la consideran ambiciosa pero realista y podrá ser alcanzada con las estrategias que se presentan en el siguiente capítulo, especialmente con la apertura de tiendas para atender a los clientes finales y el mayor énfasis en el segmento empresarial. No se usó una tasa histórica, porque la empresa ha tenido un crecimiento errático en los últimos años.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2).** Al 2022, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) ascenderá a 3.2%. Se parte del 0.7% que se obtuvo en el 2016. Se ha establecido como meta 3.2%, en base al ROS de la empresa Daeshin, que se ha escogido como referente. Adicionalmente, en el año 2014 Novopan tuvo un ROS de 0.9% pero este decayó por un decrecimiento en ventas. En los próximos años es factible elevar el rendimiento si se cumplen las metas de ventas, al mismo tiempo que los gastos fijos no crecen al mismo ritmo.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3).** Para el año 2022, se dará empleo formal a 50 personas, lo cual representa un aumento desde los 34 colaboradores que se tenía en el 2016.

Para proyectar la cantidad de personal que se requerirá se ha tomado en consideración que se necesitan cuatro empleados para cada nueva tienda que se abra. Es así que se proyecta abrir una tienda en el año 2018, teniendo dos para el 2020 y cuatro para el 2022.

5.6. Conclusiones

Los atributos de los aglomerados y de la melamina han permitido que la empresa tenga una participación de mercado de 32%, con alta presencia en Lima, pero desatendiendo las provincias, a pesar de su alto potencial. Esto se debe principalmente a una estrategia de ventas a distribuidores, en lugar de integrarse verticalmente hacia adelante, como han hecho algunos competidores. En línea con la visión, se han establecido como intereses primarios las ventas, la rentabilidad y la generación de empleo; lo cual llevó a definir objetivos de largo plazo en cada uno de estos aspectos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se desarrolla la formulación estratégica para la empresa Novopan Perú, tomando como referencia el proceso descrito por D'Alessio (2015). Para el proceso estratégico, se utilizan como insumos los análisis realizados en capítulos anteriores como son los siguientes: (a) Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) Matriz Perfil Competitivo (MPC), (c) Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), y (d) Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA genera estrategias externas específicas (D'Alessio, 2008). Los insumos que utiliza esta matriz como entrada para la generación de todo proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. En la Tabla 26, se presenta la MFODA que se ha elaborado para el presente estudio. A continuación, se exponen las estrategias que se derivan de esta matriz:

- E1: Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.
- E2: Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.
- E3: Desarrollar el mercado de las constructoras a través de ventas directas.
- E4: Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.
- E5: Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.
- E6: Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.
- E7: Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.
- E8: Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.
- E9: Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.
- E10: Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.
- E11: Desarrollar los mercados de Piura, La Libertad y Cusco.

Tabla 26

MFODA de Novopan Perú

		Fortalezas	Debilidades
		1 Amplia red de distribución en Lima	1 Limitada cobertura de la distribución en provincias
		2 Flexibilidad y rapidez para atender los pedidos	2 Falta de contacto directo con los consumidores finales
		3 Amplio portafolio de tableros laminados, resistentes a la humedad	3 Bajo nivel de rentabilidad
		4 Alto nivel de calidad, que es reconocida por los clientes	4 Carencia de una estrategia de marca clara, que evidencia la falta de un buen posicionamiento
		5 Economía de escala en la producción, lo que ha permitido reducir costos	5 Alta concentración de las ventas en dos clientes, porque no se ha desarrollado la distribución hacia el consumidor final
		6 Participación de mercado igual al 32%	
		7 Uso de tecnología de punta en el proceso productivo, que permite innovar	
Oportunidades	Estrategias FO explote	Estrategias DO busque	
1 Reducción progresiva en el nivel de pobreza, lo que amplía el poder adquisitivo de los consumidores	E1 Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.	E6 Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias	
2 Mejoramiento de la red de transporte marítimo en el puerto del Callao	E2 Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.	E7 Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red	
3 Falta de competitividad a nivel nacional en materia tecnológica, mientras que Novopan usa tecnología de punta	E3 Desarrollar el mercado de las constructoras a través de ventas directas	E8 Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas	
4 Tendencia por el consumo de productos que ayuden al medio ambiente	E4 Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	E9 Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales	
5 Estabilidad macroeconómica	E5 Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios		
Amenazas	Estrategias FA confronte	Estrategias DA evite	
1 Reducción del crecimiento económico	E10 Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa	E14 Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores	
2 Contracción del sector construcción, que incluye los créditos Mivivienda	E11 Desarrollar los mercados de Piura, La Libertad y Cusco		
3 Ingreso de nuevos competidores desde otros países de la región	E12 Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional		
4 Crecimiento en ventas de los competidores por sus bajos precios	E13 Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales		
5 Deficiencias en la red de infraestructura vial			

- E12: Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.
- E13: Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.
- E14: Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.

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

La MPEYEA de la empresa Novopan Perú muestra factores inmersos en el entorno, que representan la base para la definición de estrategias genéricas. Adicionalmente, permite definir un perfil sustentado en dos fortalezas internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI). Según D'Alessio (2015), a través de la MPEYEA, se considera la posición estratégica total del sector, que está determinada por estas dimensiones internas y externas. Los datos de la Tabla 27, que luego se presentan de forma gráfica en la Figura 13, indican que Novopan Perú tiene que asumir una postura agresiva, asociada a estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos. Estas estrategias son las que siguen:

- E4: Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.
- E6: Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.
- E9: Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.
- E12: Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.

Tabla 27

MPEYEA de Novopan Perú

Plantilla de clasificación valor										Valor
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio - 6:										-2.63
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Promedio:										3.11
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio										-2.33
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio:										2.89

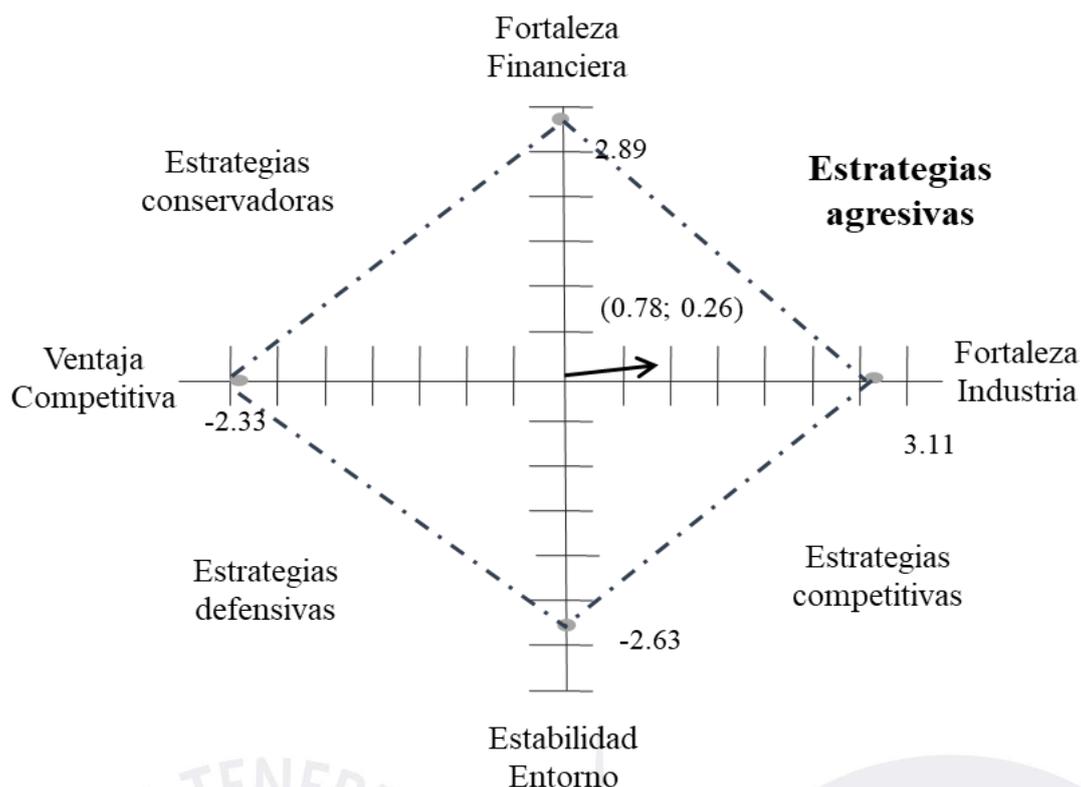


Figura 13. Gráfico de la MPEYEA de Novopan Perú.

6.3. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Creada por el Boston Consulting Group, esta herramienta se basa en el análisis de la cartera de negocios de la empresa, revisando la participación de mercado y el crecimiento de las ventas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 28, se muestran las ventas acumuladas de los tres productos más importantes de Novopan Perú: (a) los tableros MDP KOR, con el 82% de la cartera de ventas; (b) los tableros Tropikor MDP, con el 8%; y (c) los fillos, con el 5%. Para cada uno de estos productos, se muestra su crecimiento en el 2016 y la participación de mercado que la empresa posee.

Tabla 28

Datos para Construir la MBCG de Novopan Perú

	Participación en las ventas (%)	Participación de mercado (%)	Crecimiento anual (%)
Tableros MDP KOR	82	32	1
Tableros Tropikor MDP	8	25	15
Fillos	5	20	-34

A continuación, en la Figura 14, se muestra la posición de cada uno de los tres productos. Se observa que estos son productos *estrella* y *vaca lechera*. Por ende, se deben implementar estrategias de integración, intensivas, de aventura conjunta o de diversificación concéntrica.

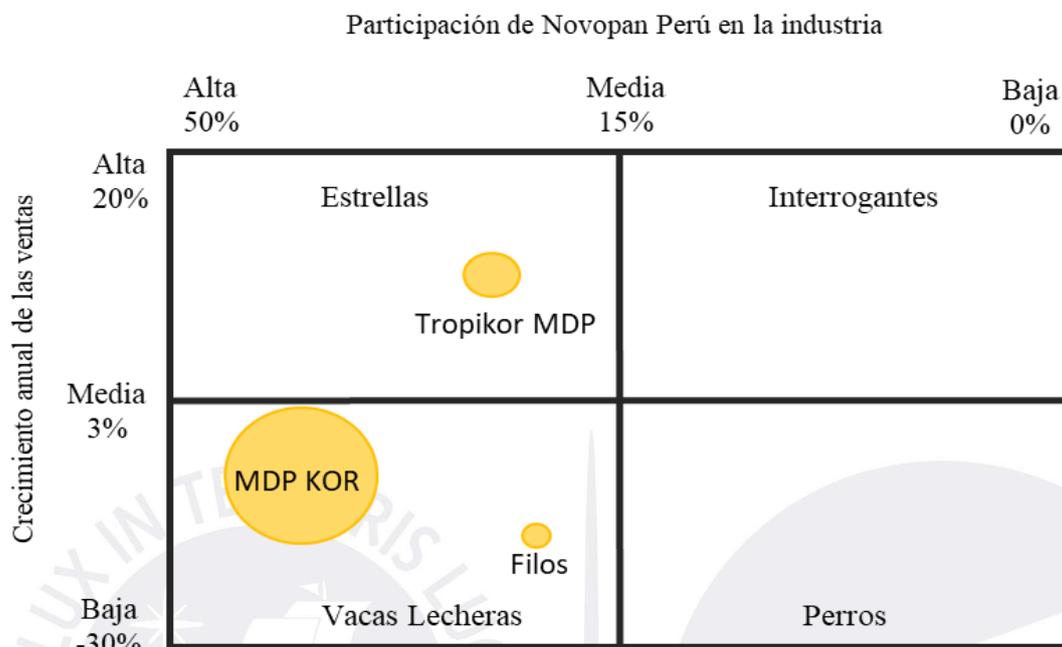


Figura 14. Matriz Boston Consulting Group de Novopan Perú.

Por lo tanto, se apoya la implementación de las siguientes estrategias que fueron creadas en la MFODA:

- E1: Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.
- E2: Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.
- E3: Desarrollar el mercado de las constructoras a través de ventas directas.
- E4: Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.
- E5: Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.
- E7: Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.
- E8: Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.

- E9: Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.
- E10: Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.
- E11: Desarrollar los mercados de Piura, La Libertad y Cusco.
- E13: Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.
- E14: Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) presenta dos ejes: (a) el eje x , que está constituido por el total ponderado de la MEFI, y (b) el eje y , que está representado por el total ponderado de la MEFE. Los cuadrantes que se reflejan en la matriz corresponden a los diferentes niveles y estrategias que deberán ser aplicadas, tal como se muestra en la Figura 15. En el caso de Novopan Perú, se debe escoger estrategias que permitan retener y mantener, que son las de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

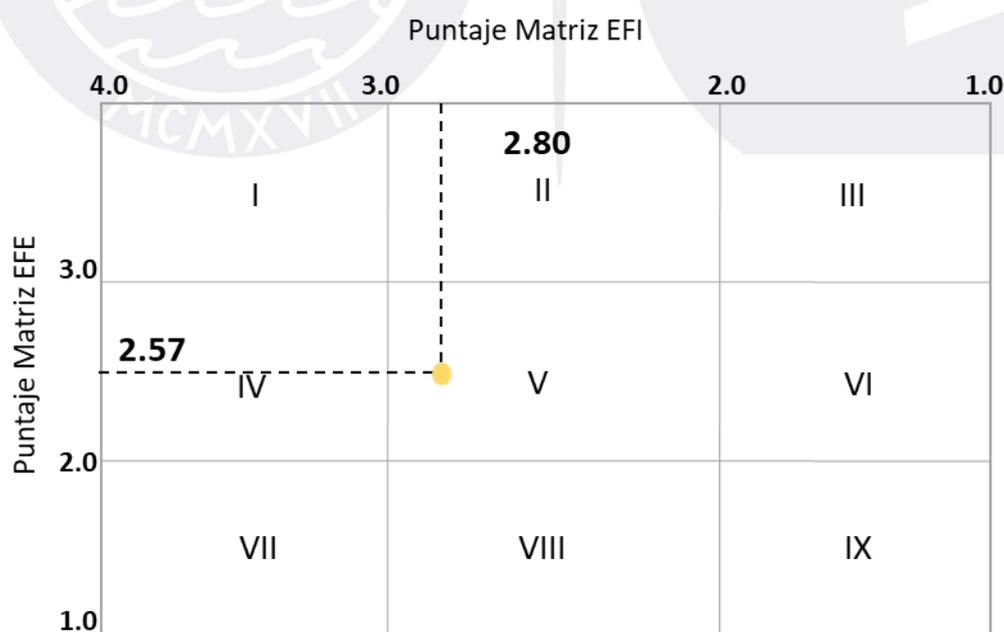


Figura 15. Matriz Interna-Externa de Novopan Perú.

A nivel de estrategias específicas, se presentan las detalladas a continuación:

- E1: Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.
- E2: Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.
- E5: Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.
- E8: Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.
- E10: Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia ayuda a evaluar las estrategias que se han desarrollado para la organización, afinando la elección. En la Figura 16, se aprecia cómo la empresa Novopan Perú se encuentra en el Cuadrante IV, porque tiene una posición competitiva fuerte al ser el líder, pero en un mercado que actualmente exhibe un lento crecimiento. Debe recordarse que las ventas han decrecido, mientras que el sector construcción se contrajo en el 2016. Entonces, las estrategias que tienen que implementarse son las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) integración, (c) diversificación conglomerada o (d) aventura conjunta.

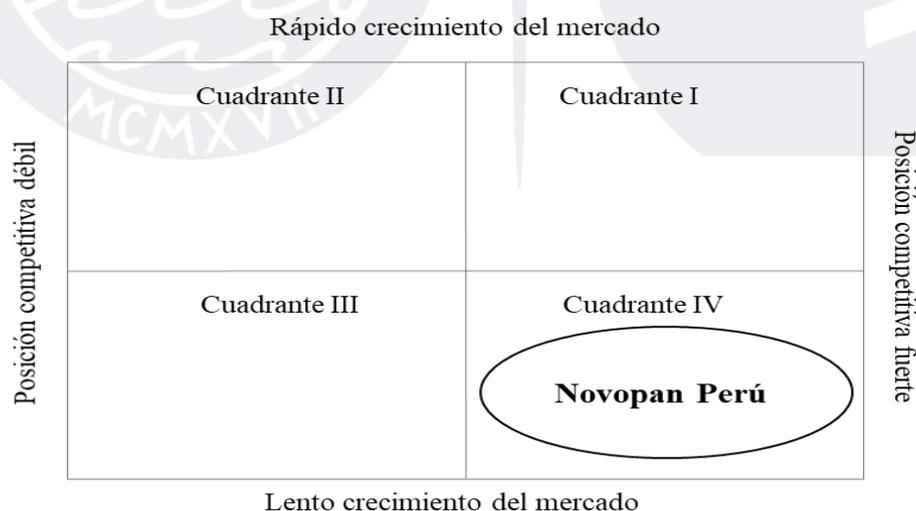


Figura 16. Matriz Gran Estrategia de Novopan Perú.

A nivel de estrategias externas específicas para Novopan Perú, se consideran las siguientes:

- E6: Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.
- E7: Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.
- E12: Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.
- E13: Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.
- E14: Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa del emparejamiento, mediante la FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se consolidan en la MDE, tal como se observa en la Tabla 29. Esta matriz evalúa la frecuencia de aparición de las estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más ocasiones. Las estrategias que no alcanzan el criterio de retención serán colocadas como de contingencia por ser menos relevantes. Según la MDE, Novopan Perú debe implementar 12 de las 14 estrategias analizadas.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con las estrategias seleccionadas en la MDE, se ha preparado la Tabla 30, donde se analiza cómo cada estrategia contribuye a aprovechar las oportunidades, usar las fortalezas, mitigar las debilidades y protegerse de las amenazas. El criterio es retener aquellas estrategias que obtengan un valor ponderado igual o superior a 5.00. De todas las estrategias analizadas que deberán ser implementadas, dos tienen prioridad: (a) abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias (E6), y (b) ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional (E12). Esto indica que es imprescindible diversificar los canales y aumentar las maneras de llegar a los consumidores finales. De esta manera, se podrá reducir la dependencia que se tiene en dos distribuidores.

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica de Novopan Perú

	Estrategias	Estrategia externa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.	Intensiva: Desarrollo de productos	x		x	x		3
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.	Intensiva: Desarrollo de productos	x		x	x		3
E3	Desarrollar el mercado de las constructoras a través de ventas directas.	Intensiva: Desarrollo de mercado	x		x			2
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.	Diversificación: Concéntrica	x	x	x			3
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.	Intensiva: Penetración en el mercado	x		x	x		3
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.	Integración: Vertical hacia adelante	x	x			x	3
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.	Defensiva: Alianzas	x		x		x	3
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.	Intensiva: Desarrollo de productos	x		x	x		3
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.	Diversificación: Concéntrica	x	x	x			3
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.	Intensiva: Penetración en el mercado	x		x	x		3
E11	Desarrollar los mercados de Piura, La Libertad y Cusco.	Intensiva: Desarrollo de mercado	x		x			2
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.	Integración: Vertical hacia adelante	x	x			x	3
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.	Defensiva: Alianzas	x		x		x	3
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.	Defensiva: Alianzas	x		x		x	3

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

A través de la MR, se observa si todas las estrategias retenidas tienen consistencia, consonancia y factibilidad y si promueven las ventajas competitivas de la empresa Novopan Perú. En esta matriz, que se presenta en la Tabla 31, se seleccionan las estrategias que pasan por todas las pruebas. En este caso, todas serán evaluadas. Asimismo, es importante mencionar que ellas darán ventaja competitiva a la organización en la medida en que amplían sus redes de distribución y logran llegar directamente a los consumidores finales. De esta forma, se podrá desarrollar productos que se ajusten a sus requerimientos y necesidades.

Tabla 30

MCPE de Novopan Perú

Factores determinantes del éxito	Peso	E1		E2		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E12		E13		E14	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP										
Oportunidades																									
1 Reducción progresiva en el nivel de pobreza, lo que amplía el poder adquisitivo de los consumidores	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2 Mejoramiento de la red de transporte marítimo en el puerto del Callao	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3 Falta de competitividad a nivel nacional en materia tecnológica, mientras que Novopan usa tecnología de punta	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22
4 Tendencia por el consumo de productos que ayuden al medio ambiente	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07
5 Estabilidad macroeconómica	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Amenazas																									
1 Reducción del crecimiento económico	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39
2 Contracción del sector construcción, que incluye los créditos Mivivienda	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
3 Ingreso de nuevos competidores desde otros países de la región	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
4 Crecimiento en ventas de los competidores por sus bajos precios	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
5 Deficiencias en la red de infraestructura vial	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Fortalezas																									
1 Amplia red de distribución en Lima	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2 Flexibilidad y rapidez para atender los pedidos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3 Amplio portafolio de tableros laminados, resistentes a la humedad	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4 Alto nivel de calidad, que es reconocida por los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5 Economía de escala en la producción, lo que ha permitido reducir costos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
6 Participación de mercado igual al 32%	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14
7 Uso de tecnología de punta en el proceso productivo, que permite innovar	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Debilidades																									
1 Limitada cobertura de la distribución en provincias	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36
2 Falta de contacto directo con los consumidores finales	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3 Bajo nivel de rentabilidad	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4 Carencia de una estrategia de marca clara, que evidencia la falta de un buen posicionamiento	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
5 Alta concentración de las ventas en dos clientes, porque no se ha desarrollado la distribución hacia el consumidor final	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Total	2.00	6.90	6.49	6.20	7.04	7.71	6.14	5.74	5.44	5.60	7.49	5.50	5.50												

Nota. 1 Responde mal. 2 Responde promedio. 3 Responde bien. 4 Responde muy bien.

Tabla 31

Matriz de Rumelt de Novopan Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Otorga ventaja	¿Se acepta?
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

A través de la Matriz de Ética, se logra validar si las estrategias retenidas escogidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. En la Tabla 32, se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J) o excelentes (E) en los ámbitos del derecho, la justicia y el utilitarismo. Debido a que ninguna de las estrategias resulta injusta, perjudicial o viola los ámbitos evaluados, se retienen todas.

Tabla 32

Matriz de Ética de Novopan Perú

	E1	E2	E4	E 5	E6	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14
	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	Penetrar en el mercado de oficinas, con una red de vendedores propios	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional	Crear alianzas con instituciones financieras para facilitar de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores
Derecho												
Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia												
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo												
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de analizar la Matriz de Decisión, la MCPE, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética para las estrategias definidas en la Fase 2, se concluye que todas estas estrategias cumplen con los requisitos de viabilidad de ejecución y podrían generar beneficios para la empresa. A continuación, se exponen las estrategias retenidas para Novopan Perú.

- E1: Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.
- E2: Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.
- E4: Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.
- E5: Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.
- E6: Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.
- E7: Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.
- E8: Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.
- E9: Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.
- E10: Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.
- E12: Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.
- E13: Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.
- E14: Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.

Por otra parte, las estrategias de contingencia son las siguientes:

- E3: Desarrollar el mercado de las constructoras a través de ventas directas.
- E11: Desarrollar los mercados de Piura, La Libertad y Cusco.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

A fin de verificar la congruencia y contribución de las estrategias seleccionadas en relación con los objetivos de largo plazo que alcanzarán, se construyó la Matriz de Estrategias versus OLP, la cual se presenta en la Tabla 33. Para facilitar la interpretación, se reescriben los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Novopan Perú

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	OLP1 En el 2022, las ventas de la empresa serán de US\$ 41'400,000, considerando que en 2016 se vendieron US\$ 32'708,710	OLP2 Al 2022, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) ascenderá a 3.2%. Se parte del 0.7% que se obtuvo en 2016	OLP3 Para el año 2022, se dará empleo formal a 50 personas, lo cual representa un aumento desde los 34 colaboradores que se tenía en el 2016	
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar.	X	X	X
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas.	X	X	X
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros.	X	X	
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios.	X	X	X
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias.	X	X	X
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red.	X	X	
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas.	X	X	X
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales.	X	X	
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa.	X	X	X
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional.	X	X	
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales.	X	X	
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.	X	X	

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para finalizar, se procedió a identificar a los competidores, observadores, entrantes y sustitutos. Entre estos, figuran Masisa, Arauco y Maderba. En la Tabla 34, se aprecian las posibles reacciones que ellos tomarán, donde se incluye consolidar la presencia de sus tiendas y con ello de su marca, ampliando la gama de productos y servicios que ofrecen. Ninguna de estas reacciones pone en riesgo la implementación del presente planeamiento estratégico.

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Novopan Perú

	Estrategias	Masisa	Arauco	Maderba
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar	Desarrollar línea de prefabricados	Desarrollar línea de prefabricados	No hay reacción
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas	Desarrollar nuevos colores y formatos	Desarrollar nuevos colores y formatos	Desarrollar nuevos colores y formatos
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	Comercializar accesorios	No hay reacción	No hay reacción
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias	Consolidar su red de tiendas propias	No hay reacción	Consolidar su red de tiendas propias
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red	Fortalecer lazos con distribuidores a través de promociones	Fortalecer lazos con distribuidores a través de promociones	Fortalecer lazos con distribuidores a través de promociones
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas	Continuar dando servicios de corte y acabado	Continuar dando servicios de corte y acabado	Continuar dando servicios de corte y acabado
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales	Ofrecer servicios de asesoría	Ofrecer servicios de asesoría	No hay reacción
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa	Penetrar en provincias	Penetrar en provincias	Penetrar en provincias
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores	No hay reacción	No hay reacción	No hay reacción

6.13. Conclusiones

En este capítulo, se desarrolló el marco analítico de la formulación estratégica para la empresa Novopan Perú. Luego del análisis realizado en cada una de las tres etapas del proceso estratégico, se identificaron 14 estrategias en la MFODA, las cuales se ubicaron en la MDE para determinar en qué matrices se repetían (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE). De esta manera, se decidió retener las 12 estrategias más relevantes, en tanto que dos estrategias quedaron en la categoría de contingencia, debido principalmente a la posición actual del sector en relación con el nivel de participación en el mercado nacional e internacional. Las estrategias definidas son completamente consistentes con los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo anterior.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el Capítulo V, se presentaron los aspectos necesarios para la formulación de la estrategia que ayude al sector de aglomerados a alcanzar la proyección futura. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico; es decir, implementa la dirección de la puesta en marcha del proceso estratégico. De acuerdo con D'Alessio (2015), es necesario considerar cinco elementos: (a) objetivos de corto plazo que se desarrollan en el largo plazo, (b) políticas de trabajo, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, y (f) gestión al cambio. En este capítulo, se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deben relacionarse con los objetivos de largo plazo. No obstante, según D'Alessio (2015), el tener una formulación estratégica exitosa no es suficiente para garantizar que se logre la visión ni los objetivos planteados.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son necesarios para alcanzar cada estrategia, mientras que los objetivos de largo plazo (OLP) representan las políticas de trabajo que se emprenden para mejorar los procesos. A continuación, se muestran los OCP de la empresa Novopan Perú, presentados como hitos para cada uno de los OLP que se expusieron previamente en el Capítulo V.

OLPI. En el 2022, las ventas de la empresa serán de US\$ 41'400,000, considerando que en el 2016 se vendieron US\$ 32'708,710.

- OCP1.1: Establecer una tienda propia durante el año 2018 y aumentar a dos en el 2020 y a cuatro en el 2022 a nivel nacional. Se debe considerar que, en el 2016, no se tienen tiendas propias.
- OCP1.2: Ampliar la red de distribuidores independientes de 15 que se tiene en el 2017 a 20 en el 2018, a 23 en el 2020 y a 25 en el 2022.

- OCP1.3: Lograr ventas de US\$ 35.3 millones en el 2018, e incrementarlas a US\$ 38.3 millones para el 2020 y a US\$ 41.4 millones para el 2022. Se parte de los US\$ 32.7 millones que se vendieron en el 2016; consiguiendo un incremento anual promedio del 5%.

OLP2. Al 2022, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) ascenderá a 3.2%. Se parte del 0.7% que se obtuvo en 2016.

- OCP2.1: Al 2018, destinar el 0.2% de las ventas a investigación y desarrollo, y aumentar a 0.5% en el 2020 y a 0.8% en el 2022. En el 2016, no se destinaron fondos a esta actividad.
- OCP2.2: Reducir los gastos administrativos en 2% promedio anual, para pasar de US\$ 1'075,499 en el 2016 a US\$ 1'050,000 en el 2018, a US\$ 1'030,000 en el 2020 y a US\$ 1'012,000 en el 2022.
- OCP2.3: La rentabilidad sobre las ventas se habrá elevado a 2.0% para el año 2018, y subirá a 2.6% para el 2020 y a 3.2% para el 2022. Se parte del 0.7% que se generó en el 2016.
- OCP2.4.: Continuar utilizando apalancamiento de la casa matriz para financiar el crecimiento, a través de las cuentas por pagar, las cuales ascenderán a US\$ 500,000 en 2018, luego US\$ 700,000 en 2020 y US\$ 1'000,000 en 2022.

OLP 3. Para el año 2022, se dará empleo formal a 50 personas, lo cual representa un aumento desde los 34 colaboradores que se tenía en el 2016.

- OCP3.1: Incrementar la participación de mercado de 32% que se tenía en el 2016 a 34% en el 2018, a 37% en el 2020 y a 40% en el 2022.
- OCP3.2: Al crear la red de tiendas propias, se incrementará la cantidad de empleados desde los 34 que había en el 2016 a 38 en el 2018, a 42 en el 2020 y a 50 en el 2022.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas pueden ser los siguientes: (a) cuantitativos, (b) cualitativos, (c) tangibles, o (d) intangibles. Estos deben ser identificados y también correctamente asignados. Los referidos recursos son los siguientes: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

Recursos financieros. Existen diversas formas en que el sector puede acceder a este tipo de recursos. Las particularidades del sector y la naturaleza de las empresas vinculadas se descartan en instrumentos como el acceso sostenido a la madera, debido a los diferentes problemas ecológicos que presenta su sostenimiento, industrialización y desarrollo del aglomerado.

Recursos físicos. Los bienes de capital destinados al cumplimiento de los objetivos a corto plazo son determinantes. La identificación del aumento de la participación de mercado implica el aumento de la planta física actual. Por otro lado, la adquisición e inversiones deben hacerse con base en cálculos sobre el retorno del capital.

Recursos humanos. Este es uno de los recursos más importantes al momento de formular estrategias que contribuyan a la capacidad básica del personal, así como a la estructura. La motivación constante es clave para el resultado que genera valor agregado al diseño de negocio.

Recursos tecnológicos. La implementación de los recursos genera alta eficiencia en la cadena de valor de la empresa por medio del uso de tecnología relacionada con el producto. Los objetivos de largo plazo se encuentran relacionados con la eficiencia productiva, debido a que les permite fortalecer la gestión de procesos, reducir costos ocultos y mejorar el tipo de acabados (cadena de valor).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas son límites del accionar gerencial que acotan las estrategias. Asimismo, tienen que ser consistentes con las macropolíticas que se han definido para el sector, como son los valores. Adicionalmente, deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores y, también, considerar la ética, la legalidad y la responsabilidad social como criterios que derivan de la organización. De acuerdo con lo anterior, se describen las políticas más relevantes, las cuales figuran en la Tabla 35. Asimismo, se aprecia su relación con cada una de las estrategias retenidas.

Tabla 35

Políticas de cada Estrategia de Novopan Perú

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar	X	X	X	X	X	X	
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas	X	X	X	X	X	X	
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	X	X	X	X	X	X	
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios	X	X	X	X	X	X	
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias	X	X	X	X	X	X	
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red	X		X	X	X	X	X
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas	X	X	X	X		X	
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales	X	X	X	X	X	X	
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa	X	X	X	X	X	X	
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional	X	X	X	X		X	
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales	X		X	X		X	X
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores	X		X	X		X	X

- P1: Desarrollar habilidades y capacidades de los colaboradores.
- P2: Reconocer el desempeño según indicadores de calidad por área de la empresa.
- P3: Cumplir con las normas de calidad en todo el proceso.
- P4: Optimizar procesos de calidad en atención al cliente, entregas y posventa.
- P5: Establecer segmentos de clientes con procesos de atención diferenciados.
- P6: Operar garantizando el equilibrio entre lo ambiental, económico y social.
- P7: Apoyar a los socios estratégicos con las necesidades de crecimiento.

7.4. Estructura Organizacional para Novopan-Perú

La estructura organizacional es aquella que permite implementar la estrategia formulada. La importancia de una estructura que se diseñe y replantee estará en función de la nueva estrategia. En la Figura 17, se muestra la estructura actual de la empresa; mientras que en la Figura 18, se presenta la estructura propuesta para Novopan Perú. Se observa que las acciones estratégicas fundamentales para el negocio se encuentran divididas por mercado, ventas, operaciones y administración. Este modelo de negocio está enfocado en la venta y comercialización del producto.

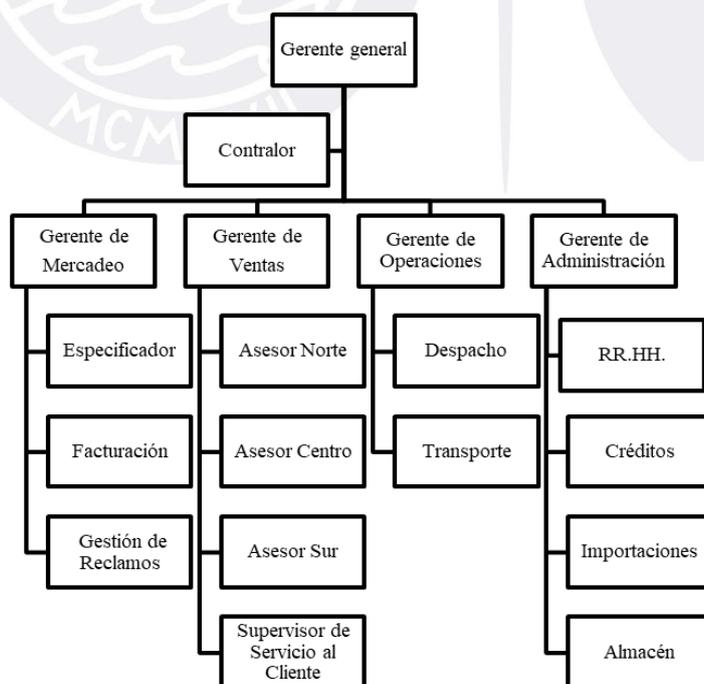


Figura 17. Estructura actual de Novopan Perú.

Con base en los planteamientos estratégicos, se estima necesario reforzar actividades relacionadas con (a) innovación, (b) mercadeo y (c) productividad. La actual estructura organizacional de la empresa requiere de algunos cambios que le permitan ser eficiente para la implementación estratégica que se desea. Por ello, la organización puede unir dos departamentos (facturación y créditos) con el objetivo de reducir el tiempo y el doble trabajo para una misma función. Asimismo, para desarrollar el producto, se sugiere implementar un Departamento de Fabricación de Muebles Prediseñados en el Área de Mercadeo, tal como se muestra en la Figura 18.

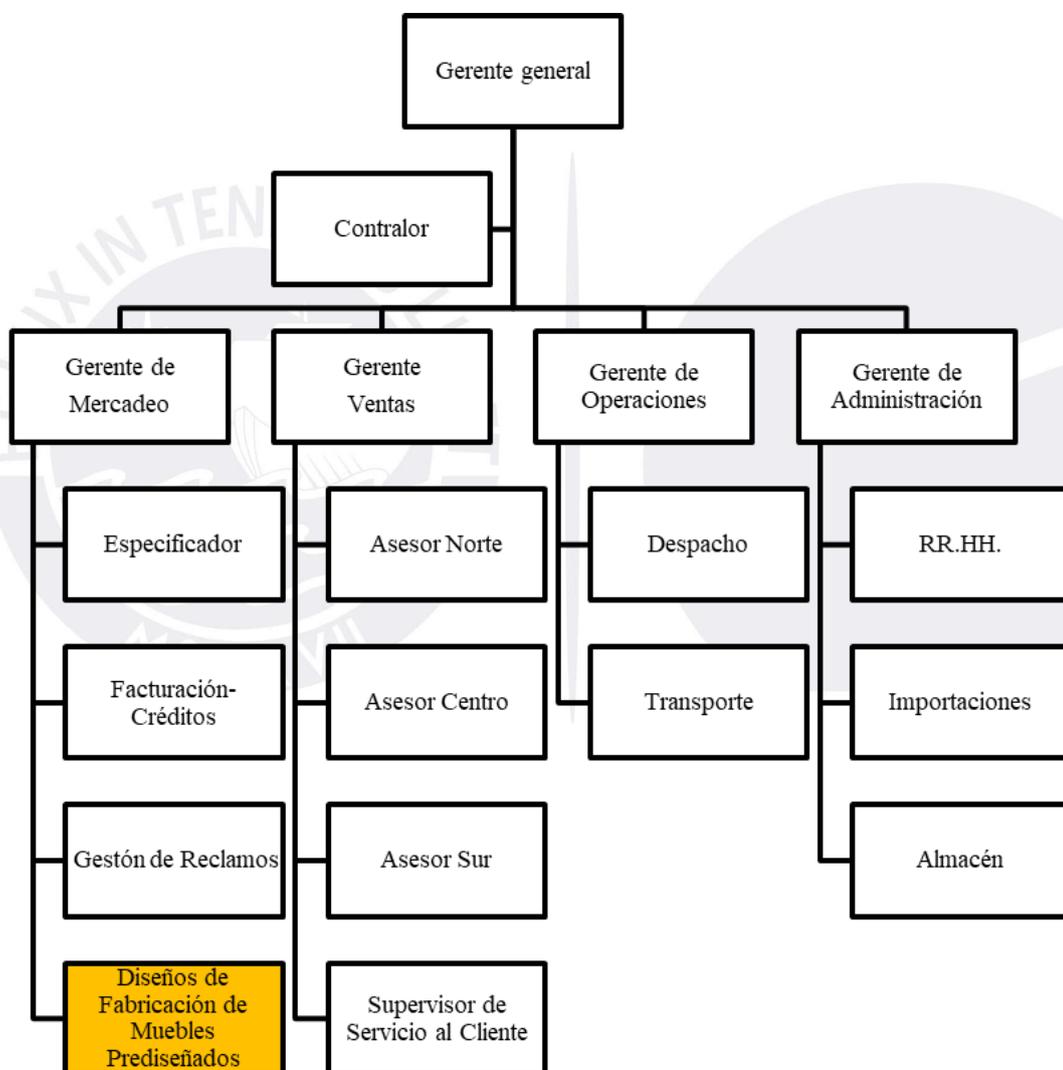


Figura 18. Estructura propuesta para Novopan Perú.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas, y que posteriormente serán implementadas, no pueden afectar el medio ambiente ni causar perjuicio a la sociedad. En el caso particular del sector de aglomerados, algunas estrategias se enfocan en beneficiar a ciertos grupos de interés, como a las comunidades e incluso al medio ambiente. Los colaboradores están altamente y positivamente impactados con las estrategias diseñadas. Es decir, este modelo de negocio del aglomerado ejerce un impacto tanto ambiental como social. Debido a ello, se ha querido dotar de parámetros que lo hagan sostenible considerando lo siguiente: (a) la producción, (b) el diseño, (c) la variedad, (d) los colores, entre otros.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El impacto en el recurso humano debe ser medido en la consistencia y unidad que pone en práctica. Asimismo, este recurso se encuentra enfocado en las iniciativas estratégicas. La acción que será implementada deberá tener varias fuentes de capacitación y entrenamiento en el uso de los aglomerados. Además, la estrategia debe estar asociada al entrenamiento de la visión, misión y objetivos. Por último, el primer paso de toda organización se encuentra alineado con el entendimiento sobre los desafíos que esta afronta.

7.7. Gestión del Cambio

Las estrategias formuladas conllevan a cambios que tienen que realizarse al interior del sector. Los impactos en el equipo humano conforman una gestión del cambio, la cual implica las siguientes actividades:

1. Formular estrategias de gestión del cambio. Deberán participar todas las empresas del sector encabezadas por los más altos ejecutivos o delegados de gestión humana.
2. Definir un equipo que gestione y monitoree los avances del cambio para identificar de manera temprana alertas que signifiquen evitar resistencia al cambio o fracasos.

3. Definir las premisas básicas del cambio racional: intención, necesidad, pertinencia y relevancia. En todas las empresas y a todos los niveles, se ha indicado que es necesario el involucramiento de todos los empleados y de todos los niveles en este cambio y en esta medida. Por ello, no debe sustraerse ni un solo empleado de este conocimiento.
4. Explicar la nueva estrategia, única forma de que se entiendan las consecuencias para los participantes del mercado en caso de no emprender.
5. Generar indicadores asociados a la gestión del cambio para medir avances y gestionar resultados.

7.8. Conclusiones

La implementación es la segunda etapa del proceso estratégico. Previamente, la formulación debe considerar todos los aspectos necesarios para asegurar el éxito de la misma. Una correcta implementación supone aspectos tales como los siguientes: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos), y (c) políticas asociadas a la estrategia.

La implementación de la estrategia debe tener impacto comercial, ambiental y social. El concepto de *desarrollo sostenible* debe estar presente en todo el proceso estratégico. Asimismo, dicha implementación supone un cambio al interior de la organización y, por ello, puede generar resistencia. Debido a los posibles impactos negativos, la alta gerencia debe planear una gestión del cambio que busque una implementación estratégica acorde con lo planteado. Para concluir, la inclusión de todos los niveles de la organización es esencialmente un proceso de cambio exitoso.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico consiste en la evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha de la formulación e implementación, puesto que la evaluación que se realiza en todo momento (D'Alessio, 2015). Existen diferentes herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia; entre estas, se encuentra el Tablero de Control Balanceado propuesto por Kaplan y Norton (2001). El modelo evalúa los lineamientos estratégicos en cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos desde la perspectiva del retorno de la inversión, (b) clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas por el accionar de la organización, (c) procesos productivos y eficientes en términos de costos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectiva de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener una visión integral completa, y ayuda a la organización a controlar los procesos internos fundamentales. También permite el seguimiento de los objetivos, de manera que permite el rastreo para controlar la implementación estratégica. De esta forma, se puede llegar a identificar las acciones que se necesitan para alcanzar los objetivos.

Las dimensiones que conforman esta perspectiva son las siguientes: (a) aprendizaje de la organización, para entender el comportamiento de la visión; (b) perspectiva interna, para identificar los procesos que deben ser más eficientes; (c) perspectiva del cliente, que refiere a cómo debe ser proyectada la visión por parte del cliente; y (d) perspectiva financiera, para definir las claves del éxito financiero que generan satisfacción a los accionistas (Kaplan & Norton, 2001).

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones que debe seguir el recurso humano de la organización para contribuir con la visión de la empresa. El

indicador que se definió en esta perspectiva es el porcentaje de ventas destinado a investigación y desarrollo, ya que esta será la fuente de innovación y aprendizaje. Además, se podrían crear indicadores relacionados con la formación de los colaboradores y con sus aportes al logro de los objetivos.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera cómo estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se plantean para el cliente. Una perspectiva enfocada al interior de la organización considera lo siguiente: (a) tiempo, (b) desarrollo de producto, (c) eficiencia asociada a procesos, entre otros. Los indicadores de la perspectiva de procesos para Novopan Perú incluyen la cantidad de distribuidores independientes y la cantidad de empleados. Estos permitirán atender a los clientes y lograr las ventas esperadas.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva analiza el impacto de las acciones que se llevan a cabo por parte de la organización hacia los clientes. Permite entender si las mismas están produciendo los efectos deseados. El punto de vista, la calidad y la variedad se incluyen entre los indicadores que tienden a determinar los esfuerzos en innovación y los altos estándares de calidad. Los indicadores desarrollados incluyen: (a) ventas totales y por segmentos, (b) participación de mercado, y (c) cantidad de clientes atendidos a través de la red de tiendas propias.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Permite entender la generación de satisfacción para los accionistas desde la perspectiva del retorno esperado de la inversión que han llevado a cabo. El principal indicador, asociado con el OLP 3, es el rendimiento sobre el patrimonio o ROE. Adicionalmente, se medirá la reducción de gastos administrativos, paso esencial para elevar la rentabilidad.

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado de Novopan Perú

Perspectivas	OCP	Indicadores	Unidades	Responsables	
Aprendizaje interno	OCP2.1	Al 2018, destinar 0.2% de las ventas a investigación y desarrollo, y aumentar a 0.5% en el 2020 y a 0.8% en el 2022. En el 2016 no se destinaron fondos a esta actividad.	Porcentaje de ventas destinado a investigación y desarrollo	%	Gerente general
Clientes	OCP1.1	Establecer una tienda propia durante el año 2018 y aumentar a dos en el 2020 y a cuatro en el 2022 a nivel nacional. Se debe considerar que, en el 2016, no se tienen tiendas propias.	Cantidad de tiendas propias	Número	Gerente de ventas
Clientes	OCP1.3	Lograr ventas de US\$ 35.3 millones en 2018, e incrementarlas a US\$ 38.3 millones para el 2020 y a US\$ 41.4 millones para el 2022. Se parte de los US\$ 32.7 millones que se vendieron en el 2016, ; consiguiendo un incremento anual promedio del 5%	Ventas totales y por segmento	US\$	Gerente de ventas
Clientes	OCP3.1	Incrementar la participación de mercado de 32% que se tenía en el 2016 a 34% en el 2018, a 37% en el 2020 y a 40% en el 2022.	Participación de mercado	%	Gerente de ventas
Procesos	OCP1.2	Ampliar la red de distribuidores independientes de 15 que se tiene en el 2017 a 20 en el 2018, a 23 en el 2020 y a 25 en el 2022.	Cantidad de distribuidores independientes	Número	Gerente de ventas
Procesos	OCP3.2	Al crear la red de tiendas propias, se incrementará la cantidad de empleados desde los 34 que había en el 2016 a 38 en el 2018, a 42 en el 2020 y a 50 en el 2022.	Cantidad de empleados	Número	Gerente administrativo
Financiera	OCP2.2	Reducir los gastos administrativos en 2% promedio anual, para pasar de US\$ 1'075,499 en el 2016 a US\$ 1'050,000 en el 2018, a US\$ 1'030,000 en el 2020 y a US\$ 1'012,000 en el 2022.	Diferencia del valor de los gastos administrativos	US\$	Contralor
Financiera	OCP2.3	La rentabilidad sobre las ventas se habrá elevado a 2.0% para el año 2018, y subirá a 2.6% para el 2020 y a 3.2% para el 2022. Se parte del 0.7% que se generó en el 2016.	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	%	Contralor
Financiera	OCP2.4	Continuar utilizando apalancamiento de la casa matriz para financiar el crecimiento, a través de las cuentas por pagar, las cuales ascenderán a US\$ 500,000 en 2018, luego US\$ 700,000 en 2020 y US\$ 1'000,000 en 2022	Cuentas por pagar	US\$	Contralor

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

Los objetivos de corto plazo son analizados desde una perspectiva del Tablero de Control Balanceado, con el objetivo de generar indicadores que posteriormente sean útiles para tomar decisiones alineadas y sostenibles. En la Tabla 36, se observa el Tablero de Control de Balanceado para la empresa Novopan Perú, en la que se indican los siguientes elementos: (a) los objetivos de corto plazo, (b) los indicadores, (c) las unidades y (d) los responsables de la medición.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado ayuda a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo. El uso permanente de esta herramienta debe ser considerado constante, debido a la importancia del monitoreo para la identificación de alertas de forma oportuna, que permite tomar acciones en el momento pertinente. Esta herramienta sirve para el control estratégico. El monitoreo de la implementación se desarrolla en las siguientes perspectivas: (a) control financiero, (b) proceso, (c) clientes, y (d) aprendizaje interno. Para finalizar, los objetivos de corto plazo se encuentran alineados con los indicadores que permiten diseñar estrategias sólidas de crecimiento, debido a que cada etapa permitirá apoyar los diferentes problemas que tiene la empresa para su crecimiento.

Capítulo IX: Competitividad de Novopan Perú

9.1. Análisis Competitivo de Novopan Perú

Como se puede observar a lo largo del presente planeamiento estratégico para la empresa Novopan Perú, se han desarrollado estrategias que buscan potenciarla en respuesta a las grandes expectativas de crecimiento futuro y a la necesidad de una nueva forma de vida de los consumidores. Debido al cambio de grandes viviendas a edificios multifamiliares o al establecimiento de centros laborales (oficinas), se establece como objetivo el maximizar los espacios y, al mismo tiempo, lograr una buena relación costo-valor. Para realizar el análisis competitivo de la empresa, se revisa por separado cada una de las cinco fuerzas de Porter en relación con el nivel de competitividad, las cuales se presentarán luego de la implementación de las estrategias retenidas. Estas fuerzas se detallan a continuación

Proveedores. Se ha desarrollado una serie de medidas, tales como incrementar las zonas de almacenamiento y potenciar las actuales, así como mejorar la distribución y transporte (productividad del sector). Estas medidas deben implementarse principalmente en las provincias con el apoyo técnico-financiero, el mejoramiento de la infraestructura y el trabajo en conjunto con un socio proveedor. De esta manera, se pueden establecer las barreras de ingreso para la competencia de manera similar a como lo realizó la competencia de origen chileno.

El mejoramiento en la legislación del código de importación de productos, como el aglomerado, permitirá la competencia leal en el uso de los insumos alternos, que son sustitutos del plástico. De este modo, se evitará que afecten el medio ambiente y sus derivados con productos de características similares.

Compradores. Se ha expandido la red de distribuidores; por ello, se podrá llegar a los clientes finales a través de una red de tiendas propias. Se espera que la distribución cambie hasta lograr que un 25% de las ventas se efectúe directamente a los consumidores, ya sea que

se trate de oficinas y constructoras o de carpinteros y fabricantes de muebles. Además, se habrá expandido la red de distribuidores independientes.

Productos sustitutos. El encarecimiento de los productos del aglomerado puede ocasionar que la población de escasos recursos, que tiene mayor necesidad de utilizar estos productos, opte por adquirir sustitutos. Esto se combatirá a través de campañas de información y promoción enfocadas en el consumidor o usuario final. De esta manera, podrán solicitar productos de alta calidad a sus constructores o fabricantes de muebles.

Nuevos entrantes. En relación a los nuevos participantes, con los Tratados de Libre Comercio han ingresado nuevos productos. Además, se ha incrementado la competencia e impulsado el crecimiento del mercado. Así, empresas brasileñas han empezado a enviar misiones comerciales para que visiten a los diferentes actores del sector y puedan evaluar sus posibilidades comerciales en un mercado cuyo crecimiento será sostenido en los próximos años. Se competirá en base a la alta calidad e innovación; por ello, nuevamente la campaña de información es vital para que los clientes y consumidores comprendan la diferencia entre los productos de Novopan Perú y los de la competencia.

Competidores. Dentro de este análisis, se debe considerar al llamado socio proveedor. Como se ha explicado anteriormente, este es indispensable en el desarrollo del sector de aglomerados por ser el abastecedor natural la madera. No obstante, en un momento dado, podría convertirse en un competidor, ya que una falta de planificación conjunta liderada por el sector en lo referente a precios y compras futuras puede ocasionar el cambio debido a la mayor seguridad y rentabilidad del productor (Chile y Ecuador).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Novopan Perú

A raíz de la implementación de este planeamiento estratégico, se logrará que Novopan Perú desarrolle las siguientes ventajas competitivas:

- **Proveedores:** Es ventajoso formar parte de una de las empresas más grandes en América Latina, que posee una gran planta de producción en Ecuador. Por ello, Novopan Perú tiene la capacidad para abastecer el mercado peruano y permitir el crecimiento de las ventas. Los acuerdos comerciales entre Perú y Ecuador facilitan la importación de estos productos sin pago de aranceles, lo que garantiza un costo razonable para la alta calidad que se ofrece a los clientes.
- **Compradores:** La ventaja radica en acceder directamente a los consumidores, ya que así se podrá recopilar información de mercado, la cual servirá de insumo para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al mismo tiempo, se habrá reducido la dependencia que actualmente se tiene en los grandes distribuidores y se podrá ampliar la base de ventas.
- **Productos sustitutos:** Se tiene un producto de alta calidad, que es reconocido en el mercado. Esta ventaja se comunicará a través de un adecuado posicionamiento de la marca, lo que dará mayor fuerza a la empresa y estimulará la demanda.
- **Competidores:** La ventaja radicará en la combinación de la alta calidad con diversidad de formatos, colores y espesores. Además, se complementará con la red de distribución ampliada.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Novopan Perú

El Perú, en su extensión geográfica, se encuentra dividido en regiones que actualmente cuentan con accesos para el transporte. Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se ha podido identificar un conjunto de condiciones que conducen a la formación de un clúster. Así, resulta posible el aumento de la productividad del sector, se mejora la capacidad de innovación y se estimula la formación de nuevas empresas. La promoción y el desarrollo de las principales ciudades, basado en un clúster que integre la distribución y comercialización con la infraestructura adecuada, permitirían un mayor crecimiento del

sector en el mediano plazo, promoviendo la descentralización y el desarrollo propio de las regiones. La competitividad está relacionada con la influencia que ejercen las instituciones financieras, los industriales del sector, los productores y la industria de la tecnología.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Debe mencionarse que el clúster se establece para toda la industria de aglomerados y no exclusivamente para la empresa Novopan Perú, aunque esta se beneficiará directamente. Los aspectos resaltantes de este nuevo clúster son los siguientes: (a) ubicarse en Lima Metropolitana, ya que es en esta ciudad donde se concentra la mayor demanda; (b) acceder al principal puerto del país, que está en proceso de mejora para que la importación sea más eficiente; (c) continuar con la importación de Chile, Ecuador y Brasil principalmente para lograr economías de escala, ya que no hay ni habrá producción de tableros en el Perú; (d) lograr la integración entre comercializadores y transportistas para reducir costos y brindar servicios eficaces que garanticen el cumplimiento y las condiciones de entrega de productos; (e) impulsar el desarrollo de los distribuidores con apoyo financiero y técnico; y (f) estimular el desarrollo de los consumidores con educación a través de la información y de la escuela de enseñanza acerca del uso de nuevas técnicas y aplicaciones.

9.5. Conclusiones

Al implementar las estrategias, se logrará que Novopan Perú desarrolle ventajas competitivas a partir de la alta calidad que ya ofrece al mercado nacional. No se plantean cambios en el sistema de producción, pero sí en el sistema de distribución. De este modo, podrá tener acceso directo a los consumidores y, con ello, podrá seguir innovando y ganando su preferencia. Es factible la conformación de un clúster en esta industria, puesto que beneficiará a la empresa en análisis.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para Novopan Perú facilita una visión integral para el proceso estratégico y para realizar los ajustes necesarios en los próximos cinco años, cuando estos sean requeridos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 37, se presentan los diferentes indicadores de evaluación de la estrategia, luego de ponderar cada posición clave del negocio. La evaluación final de la gestión de la estrategia precisa que se debe hacer seguimiento, a causa de los temores de que nuevas empresas puedan intervenir en el mercado. Asimismo, se debe hacer un seguimiento de cada indicador en alerta, debido a los altos niveles de cambios que presenta el mercado. Por ello, es importante implementar las estrategias de corto plazo para evitar caídas en las ventas.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado:

1. Existe una relación entre el sector construcción (edificios, oficinas, centros comerciales, etc.) y el PBI, debido a que hay una proporcionalidad directa entre estos dos.
2. Los clientes requieren de necesidades específicas, ya sea para sus oficinas, centros comerciales, viviendas multifamiliares y viviendas unifamiliares, debido a la alta diversidad y variedad de productos relacionados a la necesidad de la melamina tanto en resistencia, colores, diseño, acabados, utilidades y tamaños.
3. El producto tiene desventajas crónicas, porque los consumidores intermedios (carpinteros especializados, tiendas mayoristas y distribuidores) desconocen el uso de estos servicios, la tecnología, los tipos de acabados y los nuevos modelos en su mayoría de las percepciones. En efecto, esta situación impide la creación de factores que hagan posible el desarrollo comercial del producto.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de Novopan Perú

		Visión				
		Al 2022, ser reconocidos como la empresa líder en la venta de tableros melamínicos en el Perú, con alta calidad y de manera rentable.				
		Objetivos de Largo Plazo			Principios cardinales:	
Intereses de la organización: (a) aumentar las ventas, (b) obtener mayor tasa de rentabilidad, y (c) generar empleos dignos		En el 2022, las ventas de la empresa serán de US\$ 41'400,000, considerando que en 2016 se vendieron US\$ 32'708,710	Al 2022, la rentabilidad sobre las ventas (ROS) ascenderá a 3.2%. Se parte del 0.7% que se obtuvo en 2016	Para el año 2022, se dará empleo formal a 50 personas, lo cual representa un aumento desde los 34 colaboradores que se tenía en el 2016	(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	Valores: Honestidad, liderazgo, innovación y creatividad, integración de conocimientos, desarrollo de productos
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	Políticas	
E1	Desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar	X		X		
E2	Desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas	X		X		
E4	Crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros	X	X	X		
E5	Penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios	X	X	X		
E6	Abrir tiendas para comercializar la marca propia en Lima y provincias					
E7	Crear alianzas con distribuidores independientes para incrementar la red					
E8	Ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas					
E9	Diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a consumidores finales					
E10	Penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa					
E12	Ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional					
E13	Crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de los materiales		X	X		
E14	Implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores	X	X	X		
Objetivos de corto plazo	Aprendizaje interno: Porcentaje de ventas destinado a investigación y desarrollo	OCP1.1. Establecer una tienda propia durante el año 2018 y aumentar a dos en el 2020 y a cuatro en el 2022 a nivel nacional. Se debe considerar que, en el 2016, no se tienen tiendas propias	OCP2.1. Al 2018, destinar el 0.2% de las ventas a investigación y desarrollo, y aumentar a 0.5% en el 2020 y a 0.8% en el 2022. En el 2016, no se destinaron fondos a esta actividad	OCP3.1. Incrementar la participación de mercado de 32% que se tenía en el 2016 a 34% en el 2018, a 37% en el 2020 y a 40% en el 2022	Procesos: Cantidad de distribuidores independientes Cantidad de empleados	
	Cientes: Participación de mercado	OCP1.2. Ampliar la red de distribuidores independientes de 15 que se tiene en el 2017 a 20 en el 2018, a 23 en el 2020 y a 25 en 2022.	OCP2.2. Reducir los gastos administrativos en 2% promedio anual, para pasar de US\$ 1'075,499 en el 2016 a US\$ 1'050,000 en el 2018, a US\$ 1'030,000 en el 2020 y a US\$ 1'012,000 en el 2022.	OCP3.2. Al crear la red de tiendas propias, se incrementará la cantidad de empleados desde los 34 que había en el 2016 a 38 en el 2018, a 42 en el 2020 y a 50 en el 2022.	Financiera: Diferencia del valor de los gastos administrativos	
	Ventas totales y por segmentos Participación de mercado	OCP1.3. Lograr ventas de US\$ 35.3 millones en el 2018, e incrementarlas a US\$ 38.3 millones para el 2020 y a US\$ 41.4 millones para el 2022. Se parte de los US\$ 32.7 millones que se vendieron en el 2016 ; consiguiendo un incremento anual promedio del 5%.	OCP2.3. La rentabilidad sobre ventas se habrá elevado a 2.0% para el año 2018, y subirá a 2.6% para el 2020 y a 3.2% para el 2022. Se parte del 0.7% que se generó en el 2016	OCP2.4. Continuar utilizando apalancamiento de la casa matriz para financiar el crecimiento, a través de las cuentas por pagar, las cuales ascenderán a US\$ 500,000 en 2018, luego US\$ 700,000 en 2020 y US\$ 1'000,000 en 2022.	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	
Se requiere recursos tecnológicos, físicos, humanos e intangibles.						
Existe una nueva estructura que promueve la eficiencia a través de la unificación de dos departamentos. También, se plantea la creación de una red de tiendas propias.						

4. La competencia desarrolla estrategias de integración hacia adelante, que mejoran el enfoque comercial, y estrategias de diversificación concéntrica (accesorios), las cuales permiten mejorar la gama de productos (diversidad y variedad).
5. El desarrollo comercial de Novopan Perú ha sido relegado por la falta de estrategias de corto plazo que permitan crear valor a la empresa.
6. El cambio de la misión y visión brindarán un eje importante para el desarrollo y posicionamiento comercial que requiere la empresa Novopan Perú.
7. Para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo definidos, se precisa implementar las estrategias retenidas que surgieron de un completo análisis. Estas estrategias son las siguientes: (a) desarrollar muebles de tableros prefabricados a medidas estándar; (b) desarrollar nuevos diseños de tableros en colores, tamaños y formas; (c) crear una línea de accesorios y comercializarla en las mismas redes de distribución que se usan para los tableros; (d) penetrar en el mercado de oficinas con una red de vendedores propios; (e) abrir tiendas de marca propia en Lima y provincias; (f) crear alianzas con distribuidores independientes, incrementando la red; (g) ofrecer servicios de corte y acabado en las nuevas tiendas; (h) diversificarse para ofrecer servicio de asesoría y diseño a los consumidores finales; (i) penetrar el mercado de Trujillo y Arequipa; (j) ofrecer servicio de ventas a través de una tienda en línea, que también sirva de herramienta promocional; (k) crear alianzas con instituciones financieras para facilidades de crédito en la adquisición de muebles o de materiales; y (l) implementar alianza con empresa transportista para el adecuado transporte y entrega de los productos a los consumidores.
8. La no implementación de las estrategias puede causar daños en la empresa Novopan Perú, debido al bajo nivel de poder de negociación con los clientes. Por otro lado, el desarrollo comercial del sector ha evolucionado a través de nuevos

competidores en el mercado, principalmente chileno. Sin embargo, el efecto, más allá de la comercialización del aglomerado, se encuentra en el diseño que se tiene al momento de industrializarlo.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación, se muestran las recomendaciones finales para la empresa Novopan Perú:

1. Entregar este plan estratégico al Gerente General de la empresa, para que proceda con su implementación de inmediato, contando con el apoyo de los investigadores. El primer paso será diseñar acciones detalladas para el manejo del cambio, de forma tal que no se genere rechazo.
2. Implementar la nueva estructura organizacional, donde se ha incluido una unidad de diseño de fabricación de muebles prediseñados. Esto ayudará a aumentar las ventas de la empresa.
3. Utilizar el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* como herramienta para controlar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, en el período 2018-2022. Para ello, el Gerente de Ventas y el Contralor, con la guía del Gerente General irán midiendo los indicadores cada semestre e implementarán acciones correctivas cuando sea necesario.
4. Asegurar la comunicación a consumidores intermedios y finales acerca de las bondades de la resistencia, color, diseños, acabados y desarrollo del sector, a través de la comunicación digital (Facebook, Twitter, etc.), así como en los puntos de venta *retail*.
5. Desarrollar promoción de diseños en la innovación de productos prediseñados para la instalación de muebles, tanto en variedad de colores, tamaños y formas.

6. Revisar el tratado de libre comercio, con el fin de generar mayor competitividad en la importación de aglomerados para el Perú.
7. Desarrollar la estrategia de diversificación concéntrica (accesorios) en los puntos de venta, a fin de elevar los niveles de venta.
8. Utilizar a la misión y la visión como los ejes que la empresa debe mantener, ya que integran aspectos de tendencias del mercado.

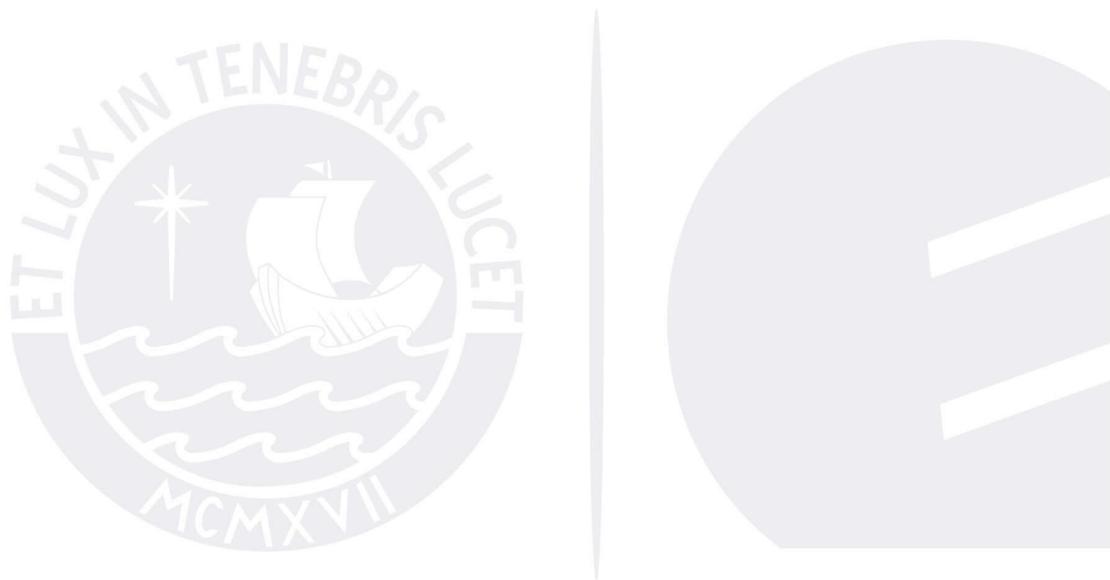
10.4. Futuro de Novopan Perú

Para el año 2022, la empresa Novopan Perú se habrá consolidado como líder en el Perú en la comercialización de tableros aglomerados de madera con acabado melamínico. Además de ello, ofrecerá soluciones listas para armado e instalación, con accesorios y muebles prefabricados. A través de la diversificación de su oferta, porque también se incrementarán los colores y espesores disponibles, se logrará que la organización aumente su participación de mercado de 32% en el 2016 a 40% en el 2022.

Por otra parte, la empresa continuará con la importación desde Ecuador, ya que en este país se cuenta con una planta constructora con tecnología de punta que permite innovar continuamente. Dado que Novopan Perú destinará un porcentaje de sus ventas para la investigación y desarrollo; de esta manera, se garantiza la creación de nuevos productos específicamente adaptados para las necesidades de los consumidores peruanos. Además, habrá un acercamiento con el mercado al crear una red de tiendas propias, lo que también llevará a posicionar la marca Novopan, reduciendo la dependencia que actualmente se tiene en solo dos distribuidores.

Todo lo anterior dará lugar a un aumento significativo en las ventas, que ascenderán a US\$ 41.4 millones para el 2022, mostrando un incremento del 4% anual desde el 2017, lo cual constituye un gran reto, pero es factible. Este aumento en ventas, junto con un exhaustivo control de los costos y gastos, hará que la utilidad neta se eleve y por ende la

rentabilidad sobre patrimonio pasará de 1.6% que hubo en el 2016 a 3.5% para el 2022. Definitivamente, la empresa se consolidará en la escena nacional, apoyada por alianzas estratégicas con transportistas y operadores logísticos, así como por un equipo de 80 colaboradores bien capacitados.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2002). *Las 31 políticas de Estado*. Recuperado de http://acuertonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf
- Aguilar, Z., García, A., & Vásquez, O. (2013). *Plan estratégico para la industria de muebles en Lambayeque* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Andina. (2014, 21 de agosto). Competencia turística de Perú en Latinoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile. *Andina Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-competencia-turistica-peru-latinoamerica-son-mexico-argentina-brasil-y-chile-524158.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Castro, A. (2010, 11 de marzo). La geopolítica y la nueva visión geoestratégica del Perú en el siglo XXI. *Report Perú*. Recuperado de <https://reportperu.wordpress.com/2010/03/11/la-geopolitica-y-la-nueva-vision-geoestrategica-del-peru-en-el-siglo-xxi/>
- CCR International Research. (2015, marzo). *Perfilamiento de segmentos para clientes intermedios del mercado de tableros de madera aglomerada*. Lima, Perú: Autor.
- Concytec: Urge tener 20.000 investigadores pero solo hay 2.000. (2014, 07 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/concytec-urge-20-000-investigadores-hay-2-000-176732>
- Congreso de la República del Perú. (s.f.). *Protocolo de paz, amistad y límites entre Perú y Ecuador*. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/exteriores/libro1/2avolum/09protoc.htm>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Daeshin Melamine Industrial. (2017). *Company introduction*. Recuperado de https://melapands.en.ec21.com/company_info.html

Datasur. (2017). *Países: Perú*. Recuperado de http://www.datasur.com/comex/peru_aduana_update/resultado.php

De la Vega, M. (2017, 22 de febrero). Sector construcción en Perú empieza a dar señales de reactivación. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Agencia/noticia-sector-construccion-peru-empieza-a-dar-senales-reactivacion-654988.aspx>

Dirección de Investigación Socio Económico Laboral de la Dirección General de Promoción del Empleo. (2013). *Empleo en Perú 2010*. Lima, Perú: MINTRA.

Economía peruana crece más del doble que Chile en el primer semestre. (2016, 28 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crece-doble-chile-primer-semester-113802>

Fondo de Inversión de Telecomunicaciones. (2013, 28 de mayo). La construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica enfrenta desafíos muy grandes. *Noticias FITEL*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/noticia-la-construccion-red-dorsal-nacional-fibra-optica-enfrenta-desafios-muy-grandes.html>

Fondo Mivivienda. (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/inversionistas/pagina.aspx?idpage=1>

Global Firepower. (2017). *2017 military strength ranking*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

- Gobitz, V. (2017, 06 de setiembre). Perú y Chile: Competitivos no solo en el fútbol [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/mineria-2021/2017/09/peru-y-chile-competitivos-no-solo-en-el-futbol.html>
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- Instituto de Nacional de Estadísticas e Informática. (2014). *Territorio y suelos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>
- Instituto de Nacional de Estadísticas e Informática. (2017b). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto de Nacional de Estadísticas e Informática. (2017c). *Estadísticas: Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- International Trade Centre. (2017). *Trade Map. Product: 4412 Plywood, veneered panel and similar laminated wood*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||4412||4|1|1|1|2|1|2|1|1
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Macera, D. (2015, 21 de junio). ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>

- Maximixe. (2014). *Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera*.
Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Defensa. (2005). Política de seguridad y defensa nacional. En *Libro blanco de la defensa nacional* (Capítulo III, pp. 61-66). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusion Social. (2016). *¿Qué es inclusión social?* Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/que-es-inclusion-social>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Efectos de la minería ilegal*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/los-efectos-de-la-mineria-ilegal/>
- Moody's reduce a 2.6% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017. (2017, 02 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/moody-s-reduce-2-6-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-140758>
- Novopan Ecuador. (2016). *Plan de producción*. Guayaquil, Ecuador: Autor.
- Novopan Perú. (2016a). *Novopan*. Recuperado de <http://www.novopan.com.pe/>
- Novopan Perú. (2016b). *Plan de mercadeo Perú*. Lima, Perú. Autor.
- Novopan Perú. (2016c). *Productos*. Recuperado de <http://www.novopan.com.pe/productos-mdp.html>
- Novopan Perú. (2017a). *Estados financieros 2014 a 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Novopan Perú. (2017b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.novopan.com.pe/quienes-somos.html>
- Once motivos para sentirse orgulloso de ser peruano. (2015, 28 de julio). *La República*.
Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/18560-11-motivos-para-sentirse-orgulloso-de-ser-peruano>
- Pelíkano. (2016). *Pelíkano: Una marca de Novopan*. Recuperado de <http://www.novopan.com.ec>

- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid, España: Patria.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. (2016). *Feria PRONABEC*. Recuperado de <http://www.pronabec.gob.pe/>
- Sabogal, A. (2014, 22 de abril). Perú es un país mega diverso y está entre las 10 naciones de mayor diversidad en el mundo. *Clima de Cambios*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=1638>
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Suárez, D. (2015, 23 de setiembre). Casi el 50% de peruanos sabe poco sobre ciencia y tecnología. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/50-peruanos-ciencia-tecnologia-219143>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016). *Consulta RUC SUNAT*. Recuperado de <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Thorne: Impulso fiscal no modificará nuestra meta de déficit de 2.5%. (2017, 11 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/thorne-impulso-fiscal-modificara-nuestra-meta-deficit-2-5-130514>
- Worldatlas. (2018). *The most profitable companies of South Korea*. Recuperado de <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-profitable-companies-of-south-korea.html>

Apéndice A: Entrevista a Gerente General de Novopan

Nombre: Jesús Francisco Galdós Anduaga

Cargo: Gerente general

Organización: Novopan Perú

Fecha de la entrevista: 21 de noviembre de 2017

1. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?

—Definiría mi estilo de liderazgo orientado al logro y con matices de liderazgo participativo o incluso democrático. Considero necesario escuchar las opiniones del equipo para poder estar seguro de tomar buenas decisiones, pero también es importante conseguir resultados. Es muy probable que el estilo de liderazgo varíe, porque hay veces en que tomar decisiones rápidas es necesario, y en esos casos no se puede invitar a la participación.

2. ¿Es este el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? Es decir, entre las distintas jefaturas o áreas

—Considero que cada gerente tiene su estilo propio, pero en términos generales hemos estado construyendo una cultura orientada al logro y para conseguirlo los gerentes y jefes deben comunicarse más con sus subordinados y entre ellos. La comunicación es esencial, porque solamente se pueden conseguir las metas con trabajo en equipo. Por ejemplo, los gerentes de ventas consolidan las metas de sus vendedores, pero deben estimularlos a retarse, para que al evaluarlas conmigo y al ser revisadas por el contralor se estén cumpliendo con los requisitos de la empresa.

3. ¿Cuál es la participación de mercado que actualmente tiene la empresa en Perú?

¿Cómo podría mejorarse?

—La empresa tiene una participación de mercado de 32% en el total de la industria de tableros aglomerados. La participación puede incrementarse potenciando los canales de distribución y ganando cobertura en provincias

4. ¿Sus planes de expansión para los próximos años hacia qué área geográfica del país se enfocan?

—Apuntamos a potenciar nuestra provincia tanto en el norte como en el sur del Perú teniendo como epicentros las ciudades de Trujillo y Arequipa.

5. En cuanto a las industrias que atienden ¿en cuál de ellas ve más potencial?

—Como se sabe en el Perú tenemos un importante déficit de viviendas y además la población peruana tiene en promedio 26 años. Estas dos realidades hacen que la industria de la construcción sea la que muestre los mayores potenciales de crecimiento hacia el futuro.

6. ¿Cuál es la principal amenaza que visualiza para la estabilidad o el crecimiento de la empresa en el futuro?

—Dado que trabajamos con productos importados, una variación en el tipo de cambio del sol con respecto al dólar podría erosionar de manera importante la rentabilidad de la empresa. Considero que para nosotros es nuestro principal riesgo. Es por ello que la estabilidad en el tipo de cambio la vemos como una oportunidad de desarrollo.

7. ¿La producción es continua, en lotes o por pedidos? ¿Por qué?

—El abastecimiento de nuestros productos lo realizamos a través de pedidos quincenales a nuestra fabrica en Ecuador lo cual nos obliga a tener un manejo muy fino de la logística de importación, almacenaje y distribución de forma que podamos abastecer apropiadamente a todos nuestros clientes

8. ¿A qué se debe que la empresa tuvo pérdidas en el año 2015? ¿Cómo logró recuperarse en el 2016?

—La empresa tuvo pérdidas por impactos en la variación del tipo de cambio. Como había mencionado, esta es la principal amenaza que la empresa enfrenta.

9. ¿Cuántos empleados tienen (en todos los niveles)? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

—La empresa tiene 34 colaboradores y hace dos años teníamos 24.

10. Por favor explíqueme cómo es el proceso de reclutamiento y selección.

—El proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo con la posición a cubrir.

Las posiciones ejecutivas están más cargadas a la componente de selección para así poder asegurar una buena compatibilidad con el puesto, así como potencial de crecimiento.

11. ¿Realizan evaluación del desempeño? ¿Cómo definen el plan de desarrollo profesional de cada colaborador?

—Realizamos evaluaciones de desempeño todos los años a través de una encuesta de 360 grados que realizan todos los colaboradores a través de Internet. En ella medimos el nivel de competencias de cada colaborador en relación con su subordinados (si los tuviera), jefes y pares.

12. ¿Qué tipo de tecnología utilizan en el proceso de productivo?

—Para la gestión de la empresa nos apoyamos en un ERP (SAP B1) que nos permite medir y registrar las principales variables del negocio.

13. ¿Cuáles sistemas de computación o *software* utilizan en la empresa? ¿Qué ventajas tienen? ¿Podrían mejorarse?

—Usamos SAP como ERP, también usamos el Office 365 como herramienta de productividad para el trabajo de todo el personal.

14. En general, ¿cuáles son los factores que le han permitido a Novopan competir con éxito en el mercado peruano?

—La calidad de nuestros productos, nuestro amplio sistema de distribución, óptima gestión comercial y manejo logístico de primer nivel.

Apéndice B: Detalle del Proceso Productivo de Novopan Ecuador

Las líneas de producción de la empresa se encuentran divididas en ocho procesos internos, los cuales requieren de (a) un secador de fibra, (b) silo de fibra, (c) resina, (d) zaranda, (e) molino, (f) parafina, (g) esparcidoras, y (h) prensa (ver Figuras B1, B2 y B3).

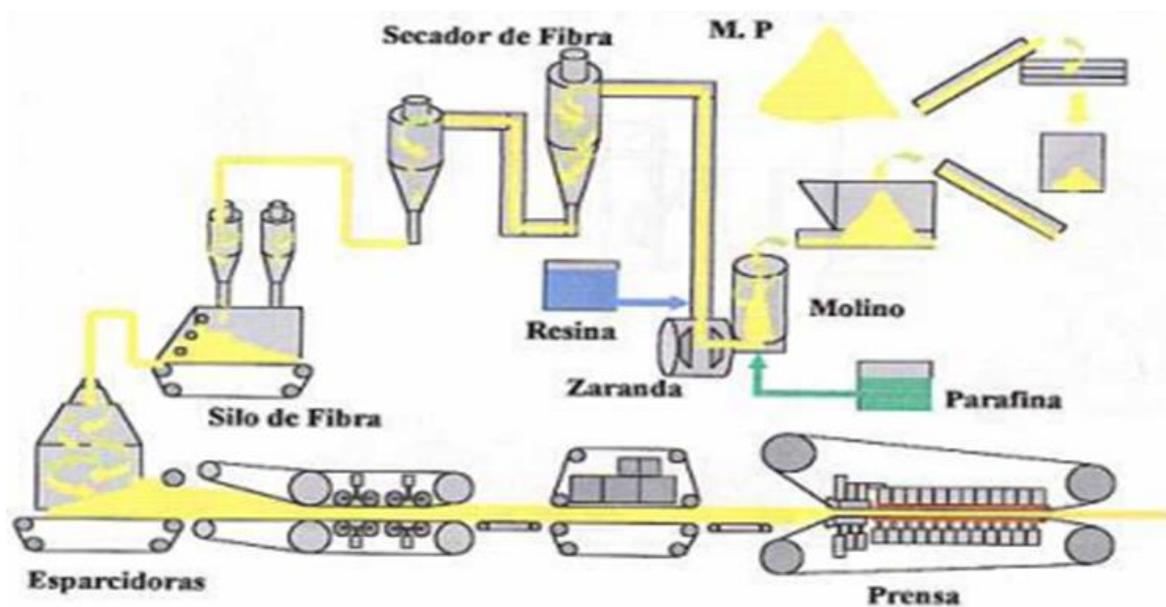


Figura B1. Líneas de producción. Primera parte. Tomado de *Plan de Mercadeo Perú* (p. 4), por Novopan Perú, 2016b. Lima, Perú: Autor.

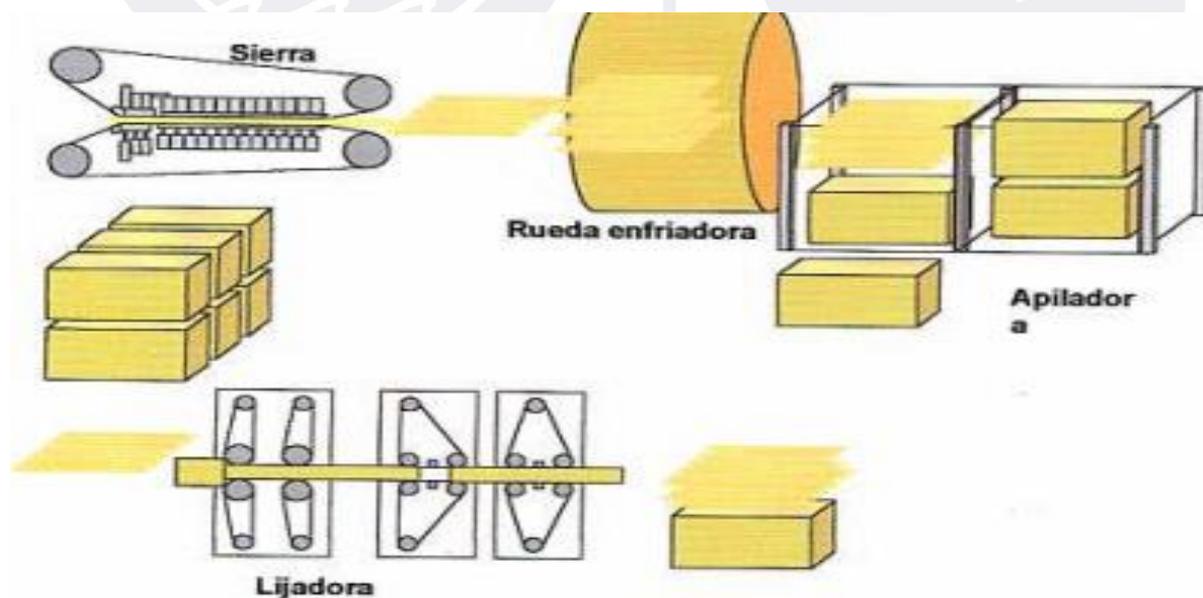


Figura B2. Líneas de producción. Segunda parte. Tomado de *Plan de Mercadeo Perú* (p. 5), por Novopan Perú, 2016b. Lima, Perú: Autor.

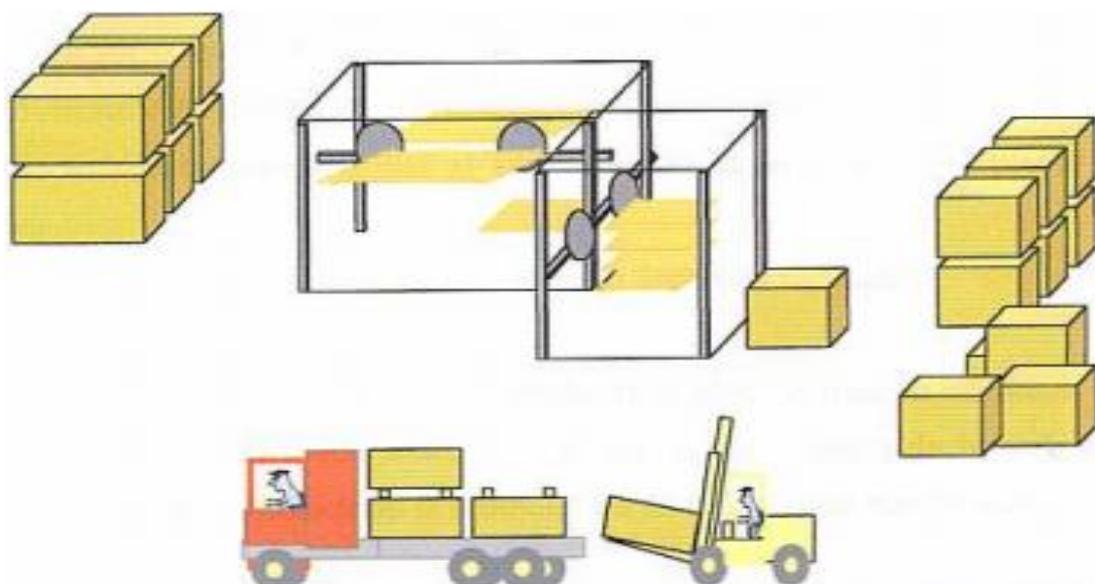


Figura B3. Laminado y Empaque. Tomado de Plan de Mercadeo Perú (p. 6), por Novopan Perú, 2016b. Lima, Perú: Autor.

