

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



MSM

**MAASTRICHT
SCHOOL OF
MANAGEMENT**

Planeamiento Estratégico para Jallpa Nina S.A.

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

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

PRESENTADO POR:

Saul Balcázar Nole

Jaime Luis Lam

Rommel Malpartida Lozada

Hebert Romero López

Asesor: Percy Marquina

Santiago de Surco, marzo de 2017

Agradecimientos

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica y Maastricht School of Management, por compartir su invaluable conocimiento y por su dedicación en cada una de nuestras clases.

A nuestros compañeros, por el apoyo mutuo y por todos los momentos compartidos.

A nuestras familias, por su soporte incondicional durante todo este tiempo.



Dedicatoria

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, y a mis padres por brindarme el ejemplo de perseverancia y fuerza que me ayudaron a superar momentos de debilidad.

Saul Balcázar Nole

A Dios, a mi familia y amigos, que siempre estuvieron ahí para darme la fuerza necesaria para seguir adelante.

Jaime Luis Lam

A mi esposa y mi hijo, por su cariño, paciencia y apoyo incondicional, ustedes son el motor y motivo de todos mis actos. A mis padres, por el gran ejemplo de superación que me inculcan cada día y que son la base de mi formación personal y profesional.

Rommel Malpartida Lozada

A mis padres, por ser mi modelo a seguir y por sus enseñanzas y apoyo a lo largo de todos estos años. A mi hermana y mi sobrina, por todo su cariño a pesar de la distancia. A Pame, por su amor y motivación en todo momento.

Hebert Romero López

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla el Plan Estratégico para Jallpa Nina con un horizonte de cinco años, el cual busca el éxito sostenible de la empresa en el mercado nacional, a través de un uso eficiente de los recursos, mejorando sus procesos, impactando positivamente en sus grupos de interés, respetando las normas y leyes que rigen la industria, y tomando acciones de responsabilidad social. Actualmente, el mercado nacional de cerámicas decorativas y utilitarias se encuentra en pleno desarrollo debido al incremento de población en los niveles socioeconómicos A/B, crecimiento de la demanda interna, desarrollo de internet y redes sociales, y crecimiento del turismo internacional y nacional. Es por este motivo que luego de un análisis externo e interno, se definieron los objetivos a largo plazo de: (a) triplicar sus ventas, (b) incrementar su presencia nacional, (c) aumentar capacidad de producción, (d) reducir sus costos de ventas, (e) implementar una plataforma virtual y (f) desarrollar una nueva línea de productos. Para alcanzar estos objetivos se proponen las siguientes estrategias: (a) penetrar el mercado nacional, (b) incrementar la capacidad productiva, (c) desarrollar nuevos productos, (d) desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo, (e) desarrollar una plataforma virtual para compras en línea, (f) adquirir equipos modernos que permitan una mejor producción y uso de recursos, y (g) desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores. Estas estrategias marcarán el camino para alcanzar los objetivos ya mencionados, para que estos lleven a la empresa hacia su nueva visión: al año 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas en el mercado nacional, aumentando a tres sus locales en Lima y abriendo uno en provincia, y además Jallpa Nina será reconocida por su calidad y el diseño único de sus productos.

Abstract

This document develops the Strategic Plan for Jallpa Nina with a horizon of five years, which seeks the sustainable success of the company in the national market, through an efficient use of resources, improving their processes, impacting positively on its stakeholders, respecting the norms and laws that govern the industry, and taking actions of social responsibility. Currently, the national market for decorative and utilitarian ceramics is in full development due to population growth in A/B socioeconomic levels, growth in domestic demand, development of internet and social networks, and growth in international and national tourism. It is for this reason that after an external and internal analysis, the long-term objectives were defined to: (a) triple sales, (b) increase its national presence, (c) increase production capacity, (d) reduce costs of sales, (e) implement a virtual platform, and (f) develop a new product line. In order to achieve these objectives, the following strategies are proposed: (a) to penetrate the national market, (b) to increase productive capacity, (c) to develop new products, (d) to develop new designs according to the target market, (e) to implement a virtual platform for online purchases, (f) to acquire modern equipment that allows better production and use of resources, and (g) to develop strategic alliances with suppliers and distributors. These strategies will mark the way to reach the objectives already mentioned, so that they take the company towards its new vision: by the year 2022, Jallpa Nina will triple its sales in the national market, increasing to three its stores in Lima and opening one in province, and as well Jallpa Nina will be recognized for its quality and the unique design of its products.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Jallpa Nina	1
1.1.Situación General	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
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.....	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en Jallpa Nina	22
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30

3.2.5. Influencia del análisis en Jallpa Nina	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.5. Jallpa Nina y sus Competidores	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	48
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4. Amenaza de los entrantes	54
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	55
3.6. Jallpa Nina y sus Referentes	56
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	58
3.8. Conclusiones	62
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	65
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A)	67
4.1.2. Marketing y ventas (M)	68
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).....	73
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	79
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	82
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	83

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3. Conclusiones	87
Capítulo V: Intereses de Jallpa Nina y Objetivos de Largo Plazo	88
5.1. Intereses de Jallpa Nina.....	88
5.2. Potencial de Jallpa Nina	90
5.3. Principios Cardinales de Jallpa Nina.....	92
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Jallpa Nina (MIO)	93
5.5. Objetivos de Largo Plazo	94
5.6. Conclusiones	96
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	97
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	103
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	105
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	109
6.9. Matriz de Ética (ME)	111
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	111
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	112
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	116
6.13. Conclusiones	114
Capítulo VII: Implementación Estratégica	118

7.1. Objetivos de Corto Plazo	118
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	122
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4. Estructura Organizacional de Jallpa Nina	128
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación	131
7.7. Gestión del Cambio.....	132
7.8. Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1. Perspectivas de Control.....	134
8.1.1. Aprendizaje interno	134
8.1.2. Procesos	134
8.1.3. Clientes	135
8.1.4. Financiera	135
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	135
8.3. Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de Jallpa Nina	138
9.1. Análisis Competitivo de Jallpa Nina.....	138
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Jallpa Nina	140
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Jallpa Nina	142
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	143
9.5. Conclusiones	144
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	146
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	146
10.2. Conclusiones Finales.....	146

10.3. Recomendaciones Finales	149
10.4. Futuro de Jallpa Nina	150
Referencias.....	153



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking de empresas exportadoras peruanas del sector artesanía 2014 – 2015</i>	4
Tabla 2. <i>Ranking de empresas exportadoras de artesanía por partida arancelaria 6913900000 2014 – 2015</i>	5
Tabla 3. <i>Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i>	9
Tabla 4. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	10
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	16
Tabla 6. <i>Oferta y Demanda Global 1990-2015</i>	28
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	44
Tabla 8. <i>Ventas Jallpa Nina 2012-2015</i>	50
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	60
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	61
Tabla 11. <i>Balance General 2015</i>	80
Tabla 12. <i>Ratios Financieros 2015</i>	81
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i>	86
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	93
Tabla 15. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de Jallpa Nina</i>	98
Tabla 16. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Jallpa Nina</i>	99
Tabla 17. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Jallpa Nina</i>	108
Tabla 18. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de Jallpa Nina</i>	110
Tabla 19. <i>Matriz de Rumelt (MR) de Jallpa Nina</i>	111
Tabla 20. <i>Matriz de Ética (ME) de Jallpa Nina</i>	113
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de Jallpa Nina</i>	114

Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de Jallpa Nina (MEOLP)</i>	115
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS) de Jallpa Nina</i>	116
Tabla 24. <i>Recursos asignados para cada Objetivo de Corto Plazo</i>	126
Tabla 25. <i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas</i>	129
Tabla 26. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	136
Tabla 27. <i>Plan Estratégico Integral</i>	152



Lista de Figuras

Figura 0: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
Figura 1: Los tres objetivos de impacto de PNDAR.....	8
Figura 2. Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.....	15
Figura 3. Perú Desempeño Competitivo 2008-2016.....	25
Figura 4. Resultados Perú GCR 2015-2016.....	25
Figura 5. Resultados Perú Doing Business 2016.....	26
Figura 6. Demanda Interna y PBI.....	29
Figura 7. Perú Evolución del rol del Estado.....	33
Figura 8. Indicadores para evaluar la estabilidad financiera.....	35
Figura 9. Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria.....	36
Figura 10. Dimensiones y componentes del Índice de Progreso Social.....	36
Figura 11. Índice de Progreso Social Regional del Perú.....	38
Figura 12. Llegada de turistas internacionales según país de residencia. Setiembre 2016. 20 primeros países emisores.....	39
Figura 13. Uso de Internet en el Perú.....	41
Figura 14. Redes sociales utilizadas.....	41
Figura 15. Sustentabilidad del Ecosistema.....	43
Figura 16. Modelo Simplificado de Porter.....	45
Figura 17. Ventas nacionales de Jallpa Nina en los periodos 2012 al 2015.....	51
Figura 18. Porcentaje ventas de Jallpa Nina en los periodos 2012 al 2015.....	52
Figura 19. Muestra de artesanía con referentes de la cultura hindú.....	58
Figura 20. Males, síntomas y causas de Jallpa Nina.....	65
Figura 21. Ciclo operativo de la organización.....	66
Figura 22. Organigrama Jallpa Nina.....	68

Figura 23. Cantidad de usuario en redes sociales.	69
Figura 24. Público frecuente en red social, Facebook.	70
Figura 25. Horario de visita a las redes sociales en Facebook.....	71
Figura 26. Matriz del proceso de transformación de Jallpa Nina	76
Figura 27. Diagrama de Actividades de Proceso de Jallpa Nina	78
Figura 28. Productos con la técnica de vidriado.	85
Figura 29. Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones.....	89
Figura 30. Alineamiento desde la visión hasta los recursos.	94
Figura 31. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Jallpa Nina.	100
Figura 32. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Jallpa Nina.	102
Figura 33. Matriz Interna Externa (MIE) de Jallpa Nina.....	104
Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Jallpa Nina.	106
Figura 35. Estructura propuesta de Jallpa Nina	130
Figura 36. Ventajas Competitivas de Jallpa Nina.....	141

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.

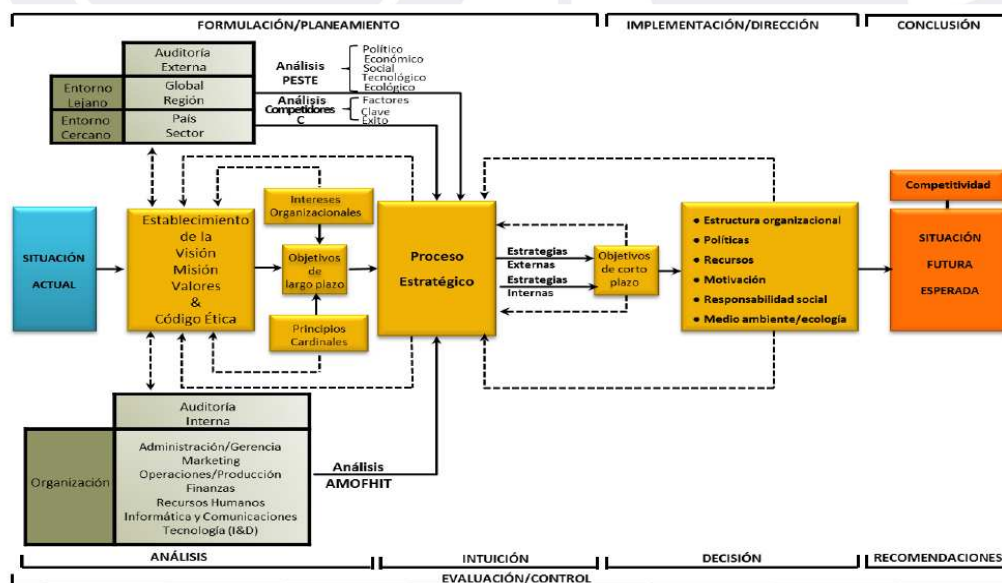


Figura 0: Modelo secuencial del proceso estratégico
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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).

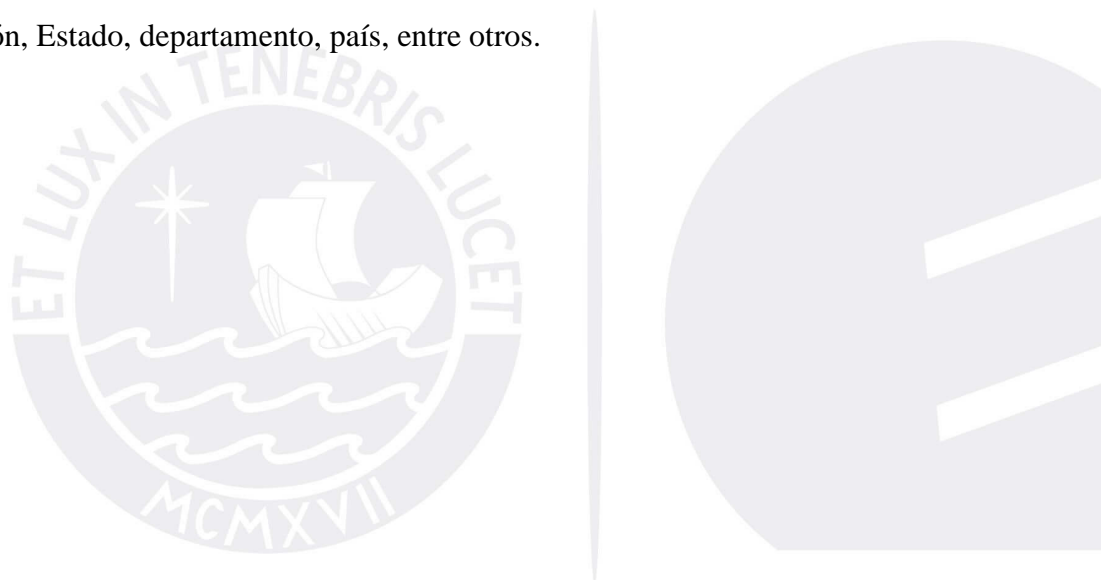
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, forman 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 Jallpa Nina

Jallpa Nina fue fundada en 1988 y empezó como un pasatiempo para Marilyn Lizárraga cuando en su patio, manualmente, creaba distintas piezas con sus propios diseños e ideas para decoración de su casa y de algunas amistades que admiraban su trabajo. Ella nunca pensó que 18 años después Jallpa Nina se convertiría en una empresa reconocida de cerámica decorativa en Lima, su lugar de trabajo pasó del patio de su casa a instalaciones de 5000 metros cuadrados. Durante este lapso, Jallpa Nina se ha especializado en trabajar en alta temperatura, con gres y porcelana, para esto cuenta con un equipo artístico inspirado en la riqueza del arte peruano y en las texturas y colores de su naturaleza, que crea piezas de excelente grado de expresión artística (Jallpa Nina, 2010, p. 34). El gres es un tipo de arcilla con baja absorción de agua o media baja y extrudidas (ASCER, n.d.).

Adicionalmente, la compañía desarrolla sus propios esmaltes en múltiples colores, logrando efectos artísticos que son la característica de su reconocido acabado. Todas las piezas son desarrolladas 100% a mano; de esta forma, nacen una gran variedad de piezas decorativas y utilitarias, con diseños exclusivos (Jallpa Nina, 2010). La creatividad y calidad de Jallpa Nina ha conseguido reconocimiento tanto nacional e internacional. Asimismo, la experiencia de Jallpa Nina le permite brindar un eficiente servicio y unos productos de excelente calidad, a tal punto que distintos ceramistas, decoradores y diseñadores de interiores, llevan sus ideas y diseños para que Jallpa Nina les desarrolle sus propias colecciones.

1.1. Situación General

Para definir la situación actual de Jallpa Nina es primordial en primer lugar, revisar y entender la situación del sector en que se encuentra y conocer las instituciones encargadas de buscar la sostenibilidad del sector. Según lo manifestado por Zavalla (2014), en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Dirección Nacional de Artesanías, el

mercado de artesanía como producto decorativo y/o utilitario representa la principal fuente de ingresos para los artesanos y sus familias. Dentro de las principales funciones que tiene MINCETUR para impulsar el desarrollo de la actividad artesanal, esta es el de promover, desarrollar y ejecutar proyectos o programas que incentiven la competitividad, la cual conllevará a la mejora de productos artesanales orientados a la exportación y al mercado internacional que se encuentra en busca de este sector. A su vez MINCETUR fomenta la formación de gremios de artesanos a nivel nacional, esto ayuda a la preservación de técnicas de producción tradicional y así proteger la propiedad intelectual de las obras de artesanía, lo cual propicia al sector privado a promover la inversión en la actividad artesanal (MINCETUR, 2015). Por otra parte, también existen asociaciones de artesanos que han podido formar empresas y llevar este arte fuera del país.

Jallpa Nina, en la actualidad, cuenta con una fábrica ubicada en Lurín, donde se realiza el proceso de producción y de distribución a los diferentes puntos de venta a nivel local, nacional e internacional; y también cuenta con una tienda ubicada en Miraflores que se utiliza para mostrar sus productos. En la tienda de Miraflores, se llevan a cabo reuniones con clientes en donde pueden apreciar toda la gama de las diferentes técnicas y acabados que cada producto tiene y finalmente darse cuenta lo que realmente está buscando comprar. En el aspecto financiero, según información de su último balance del 2015, la empresa se encontraba con un activo total de S/.3'090,695 soles, por otra parte este activo corriente se materializa en S/.1'163,257 soles, que representa el 37%. El segundo ratio importante son las existencias, las cuales son mercadería, productos terminados, productos en proceso de producción, materias primas, envases, productos de embalaje y diversos suministros para la producción de cerámica. El análisis del resultado del 2015 muestra que el total de ventas de clientes de exportación y nacionales fue de S/.3'757,124 soles.

Dentro del mercado nacional, en el 2015 Jallpa Nina tuvo una facturación de S/.1'444,797 soles. A su vez Jallpa Nina en el mercado nacional atiende, actualmente, a restaurantes de Lima Metropolitana y de algunas pocas ciudades a nivel departamental. Es así que el mayor ingreso de la empresa dentro del mercado nacional se concentra en la participación de restaurantes a nivel de Lima Metropolitana, donde sus principales clientes son restaurantes reconocidos en los distritos de San Isidro, Surco, Miraflores y Barranco. Adicionalmente trabaja con distintos diseñadores que son reconocidos a nivel internacional, tal es el caso de Fito Espinoza y Marcelo Wong. Ambos diseñadores en los últimos años han incursionado en el mundo de la cerámica, teniendo a Jallpa Nina como socio estratégico para la elaboración de sus diseños y artes. A su vez, con la ayuda de MINCETUR y PROMPERÚ, Jallpa Nina participa en las diferentes ferias artesanales que estas entidades promueven en el país.

A nivel internacional, a lo largo de su trayectoria la compañía ha logrado llegar a nichos extranjeros como Estados Unidos, Australia, España, Madagascar, Brasil, Argentina y Ecuador, atendiendo, adicionalmente, a renombrados diseñadores de talla mundial como Jonathan Adler, Gary Di Pasquale y Michael Wainwright. Con esto, Jallpa Nina presenta sus productos en prestigiosas tiendas como Saks, Barney's, Fifth Avenue y Harrod's. Sus piezas se caracterizan por su calidad, armonía y pasión reflejada en sus finos acabados que la posicionan en un nicho exclusivo dentro del mercado nacional e internacional. Hoy en día, Jallpa Nina ha creado lazos laborales con PROMPERÚ y MINCETUR; la labor complementaria de estas instituciones tiene como misión apoyar las exportaciones y generar más fuentes de trabajo digno para los peruanos (PROMPERÚ, 2016). Por lo que se puede apreciar en la Tabla 1, la empresa se encuentra posicionada en el rubro de exportación en el nivel 21 y en la Tabla 2, se encuentra en el primer puesto por partida arancelaria.

Tabla 1

Ranking de Empresas Exportadoras Peruanas del Sector Artesanía 2014-2015

N°	RUC	EMPRESA	VALOR FOB US\$			
			2015	2014	VAR % 2015/2014	PART. % 2015
TOTALES			56'066,371	64'062,900	-12.50%	100.0%
1	20413770204	ART ATLAS S.R.L.	3'950,170	4'335,317	-8.90%	7.00%
2	20509421634	ALPACA B.B. S.A.C.	2'186,956	1'152,438	89.80%	3.90%
3	20341823537	KERO DESIGN S.A.C.	2'180,099	2'624,196	-16.90%	3.90%
4	20101283403	ALLPA S.A.C.	2'156,848	2'067,443	4.30%	3.80%
5	20101110568	MARGA S R L	1'710,037	1'170,681	46.10%	3.10%
6	20100957435	DORA CONROY S.R.L.	1'410,680	1'138,209	23.90%	2.50%
7	20545929571	ANDES TEXTILES PERU S.A.C.	1'354,758	1'752,740	-22.70%	2.40%
8	20503203082	WWW.NOVICA.COM S.A.C.	1'334,862	1'279,442	4.30%	2.40%
9	20522088073	DUPREE VENTA DIRECTA S.A.	1'304,691	294,263	343.40%	2.30%
10	20509424064	ALPACAS SUR ANDINO S.A.C.	1'113,433	876,483	27.00%	2.00%
11	20508818816	JIREH EL UNICO S.R.L.	1'057,297	1'461,721	-27.70%	1.90%
12	20416127540	FLORES ROJAS ARTESANIAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1'045,955	974,761	7.30%	1.90%
13	20100873410	ARTESANIAS MON REPOS SA	981,490	972,325	0.90%	1.80%
14	20476763127	ROYAL KNIT S.A.C.	959,227	1'192,664	-19.60%	1.70%
15	20108568845	R.BERROCAL S.A.C.	916,622	835,021	9.80%	1.60%
16	20113277883	PARADIGMA S.A.C.	884,137	585,645	51.00%	1.60%
17	20107745948	NAKAYAMA DEL PERU S.A.C.	809,307	977,381	-17.20%	1.40%
18	20509664537	ASOCIACION DE ARTESANOS CORDILLERAS DOMINGO SAVIO	780,798	693,233	12.60%	1.40%
19	20427896740	NEW EXPO S.A.C.	774,558	609,579	27.10%	1.40%
20	20511339783	ALPACAS YURI S.A.C.	771,145	665,983	15.80%	1.40%
21	20137210682	JALLPA NINA S.A.	722,069	820,633	-12%	1.30%
22	20506992851	MAKIPURA DIRECT TRADE EIRL	713,526	1'989,900	-64.10%	1.30%
23	20334426379	AWAR S.A.C. EMPRESA ARTESANAL SAMAR DE LAO SOCIEDAD	645,292	598,818	7.80%	1.20%
24	20508799099	COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	591,815	737,432	-19.70%	1.10%
25	20509113069	TAHUA POTTERY S.A.C.	588,827	874,707	-32.70%	1.10%
LAS PRIMERAS 25			30'944,599	30'681,013	4.30	0.55
LAS DEMAS			21'047,594	23'773,521	10,11	0.38

Nota. Tomado de "Ranking de Empresas Exportadoras 2015-2014. Sector Artesanías", por Gerencia de Manufacturas ADEX, 2016. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

Tabla 2.

Ranking de Empresas Exportadoras de Artesanía por Partida Arancelaria 6913900000 2014

– 2015

N°	EMPRESA	2014	2015	PART % 2015	VAR % 2014-2015
	TOTAL	4'719,567	3,864,656	100%	-18%
1	JALLPA NINA S.A.	675,232	668,504	17.30%	-1.00%
2	TAHUA POTTERY S.A.C.	678,355	406,497	10.50%	-40.10%
3	CONCHA CORDOVA MARCO ANTONIO	129,338	224,528	5.80%	73.60%
4	MANOS AMIGAS S.A	154,019	192,959	5.00%	25.30%
5	NEW EXPORT JV E.I.R.L.	14,229	172,834	4.50%	1114.70%
6	ALLPA S.A.C.	84,665	171,079	4.40%	102.10%
7	BATTISTINI SOLANO GIAN FRANCO	0	147,668	3.80%	-
8	INTERCRAFTS PERU S.A.C.	187,454	122,450	3.20%	-34.70%
9	CONSORCIO IMEX PERU S.R.L.	34,812	109,003	2.80%	213.10%
10	CERAMICAS SEMINARIO E.I.R.LTDA.	147,324	103,664	2.70%	-29.60%
11	ENRIQUEZ HUARACA WILBER	26,334	66,331	1.70%	151.90%
12	ORELLANA CASTRO LEONIDAS	51,048	53,894	1.40%	5.60%
13	EMPRESA MARCO S.A.C.	80,220	52,020	1.30%	-35.20%
14	CAADRIA TRADING S.A.C.	26,414	50,202	1.30%	90.10%
15	ARTESANIAS VIDAL E.I.R.L.	1,165	49,998	1.30%	4192.40%
16	BARRETO PERU ART S.A.C.	0	49,400	1.30%	-
17	ANIMAL HANDCRAFTS S.R.L.	54,427	47,620	1.20%	-12.50%
18	RAYMISA S.A.	50,575	41,978	1.10%	-17.00%
19	OLIVERA SAAVEDRA YELKA XIMENA	0	37,907	1.00%	-
20	ALEXITOS COLLECTION S.A.C.	0	37,093	1.00%	-
21	CREACIONES Y BORDADOS VICTORIA E.I.R.L.	18,451	33,707	0.90%	82.70%
22	PIZARRO RIVERA JUANA LUISA	28,534	33,208	0.90%	16.40%
23	TEXTILES Y ARTESANIAS PERUANAS EIRL	76,987	32,844	0.80%	-57.30%
24	APTEC PERU S.A.C.	3,368	29,231	0.80%	767.90%
25	ARTES MANOLITA S.A.C.	28,624	28,467	0.70%	-0.50%
	LAS PRIMERAS 25 EMPRESAS	2'551,574	2'963,085	77.00%	
	LAS DEMÁS	2'167,994	901,571	23.00%	

Nota. Tomado de "Exportaciones de las 50 principales exportadoras de la partida 6913900000", por Gerencia de Manufacturas ADEX, 2016. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>

A su vez, PROMPERÚ junto con MINCETUR se encargan de poder contribuir y difundir el arte milenario que el Perú ofrece para los diversos mercados que atraen a este tipo de artículos. Anualmente, PROMPERÚ es promotora del Peru Gift Show y Perú Moda, los cuales atraen a más de 200 exportadores a nivel mundial y más de 1500 visitantes

internacionales. Estas ferias incluyen la realización de una rueda de negocio con el objetivo de vincular a los productores peruanos con el mercado internacional (PROMPERÚ, 2016). Por otra parte, el Instituto Peruano de Artesanías (INPART), se encarga de la feria “Hecho a Mano”, la cual reúne a diferentes clientes nacionales e internacionales y esto contribuye al desarrollo de la economía del país (Andina, 2013). Jallpa Nina es participante de estos eventos todos los años, los cuales utiliza para captar nuevos clientes dentro y fuera del país.

Como parte del desafío o desventajas de este sector, existe la poca diversidad de productos que pueden ofrecerse, técnicamente por no ser un producto industrial existen limitaciones que no permiten una comparación directa contra un producto hecho en forma industrial, en donde los procesos de fabricación difieren a los tradicionales o mejor dicho a los productos artesanales que son 100% hechos a mano. Al ser productos únicos, para un mercado selecto, los precios de algunos productos no están dirigidos al ámbito de consumo masivo. En algunas oportunidades, estos productos hechos por artistas puedan llegar a ser de colección y no son de fácil adquisición, por este motivo, los precios no son accesibles para todos.

1.2. Conclusiones

La empresa Jallpa Nina se encuentra, según sus resultados del 2015, en una situación de crecimiento en el mercado nacional e internacional, resaltando que la falta de posicionamiento a nivel nacional es una de las mejoras a las que la empresa debe apuntar. Por otra parte, Jallpa Nina cuenta con un centro de fabricación en Lurín y una tienda de Miraflores, la cual sirve para la captación de nuevos clientes y esta podría ser replicada en nuevos locales. Adicionalmente, Jallpa Nina participa de ferias desarrolladas por PROMPERÚ y MINCETUR con el fin de incrementar su cartera de clientes. Es importante tener en cuenta que el rubro de cerámica en nuestro país está en pleno desarrollo; la cerámica decorativa y de uso diario son productos de lujo a nivel de consumidores.

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

De acuerdo a D'Alessio (2015) “pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p.59). Para lograrlo se necesitan estos cuatro componentes: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética.

2.1. Antecedentes

El Perú lleva en sí una riqueza de tradiciones, de cultura y de arte milenario, las cuales son representadas en el sector de cerámica que abarca a varias generaciones de artesanos y artistas que hasta el día de hoy cumplen con la función de llevar a distintos mercados productos que están inspirados en piezas artísticas reconocidas a nivel internacional. Es así que, desde sus inicios, Jallpa Nina como empresa activa ha orientado su trabajo y sus objetivos en base a la situación del sector, el cual ha ido creciendo y tomando mayor reconocimiento año tras año.

La ayuda del gobierno a través de MINCETUR es la mejor herramienta que los artesanos, ya sean personas naturales o jurídicas, pueden obtener ya que no sólo fomenta la libre competencia de las diferentes regiones del país, sino que a su vez ayuda a desarrollar mejores y nuevas formas de fabricación de productos artesanales, los cuales permiten que se pueda competir de manera global. En la actualidad, Jallpa Nina aprovecha la evolución del sector junto al apoyo de esta y otras instituciones, como PROMPERÚ y ADEX, a favor de su desarrollo y el de sus grupos de interés.

Dentro del mercado nacional, durante los últimos años, Jallpa Nina ha utilizado como guía el Plan Estratégico Nacional de Artesanía (PENDAR), elaborado por MINCETUR (2011), el cual presentó, como propuesta de trabajo, formular una visión de largo plazo en la implementación de políticas y metas en el sector artesanal hacia el 2021. A través de PENDAR, MINCETUR busca la competitividad y participación de la artesanía peruana de

los gobiernos regionales y sector privado, con el fin de desarrollar una artesanía competitiva en los mercados globalizados. La visión de este plan es que el sector de artesanía, este posicionado con la calidad, identidad y alto valor cultural; lo cual a mediano- largo plazo contribuirá al desarrollo sostenible del país, beneficiando de forma directa a los mismos artesanos que sean protagonistas de su propio desarrollo. Su misión es la de organizar, orientar y promover las diferentes actividades que el sector artesanal genera como oferta competitiva en el mercado para los sectores públicos y privados, los cuales generan empleo y a su vez una estabilidad económica que no sólo contribuye al desarrollo del artesano, sino del país. Dentro de los principales objetivos de PENDAR, presentados en la Figura 1, están la creación de valor económico, que va a ayudar al incremento de la competitividad en el mercado, lo cual dará como resultado la creación del valor social (MINCETUR, 2011).



Figura 1: Los tres objetivos de impacto de PENDAR.

Tomado de “Promoción del Empoderamiento y autonomía económica de las mujeres, en las políticas, programas y proyectos de los gobiernos regionales y locales” por MINCETUR, 2011. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pasantia-empoderamiento/documentos/Panel_Experiencia_MINCETUR.pdf

2.2. Visión

La visión actual de Jallpa Nina es ser la primera opción de los clientes en diseños exclusivos de cerámica para decorar sus casas o para juegos de vajilla. Sin embargo, guiándonos en los nueve criterios definidos por D’Alessio (2015) para poder evaluar una visión, no todos se encuentran presentes, lo cual brinda una oportunidad de mejora.

Tabla 3

Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión

Criterios	Cumple: Si/No
Ideología central	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios	No
Proyectada a un alcance geográfico	No
Conocida por todos	No
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	No
Una idea clara desarrollada sobre adónde desear ir la organización	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 3 se puede apreciar a detalle los elementos incluidos y omitidos en la presente visión. Los cuatro criterios pendientes a considerar son la definición de un horizonte de tiempo, el alcance geográfico, que sea conocida por todos y que cree un sentido de urgencia. Teniendo en consideración el cumplimiento de estos criterios la visión propuesta es la siguiente: Para el año 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas en el mercado nacional, aumentando a tres sus locales en Lima y abriendo uno en provincia. Además, Jallpa Nina será reconocida por su calidad y el diseño único de sus productos, buscará con sus operaciones el desarrollo y prosperidad de sus grupos de interés.

2.3. Misión

La misión actual de Jallpa Nina es conseguir la máxima expresión de las ideas y deseos de los clientes reflejadas en piezas de cerámica; creaciones únicas que buscan superar sus expectativas y alcanzar su satisfacción. Así como para la visión, D'Alessio (2015) presentó nueve criterios para la evaluación de la misión, los cuales son utilizados para evaluar la presente misión de Jallpa Nina. El breve análisis con los nueve factores es presentado en la Tabla 4, donde se aprecia que siete de estos elementos no han sido considerados.

Tabla 4

Nueve Criterios para Evaluar una Misión

Criterios	Cumple: Si/No
Clientes-consumidores	No
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	No
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía de la organización	No
Auto-concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	No
Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A.D'Alessio, 2015, Lima, Peru. Pearson

Bajo esta información la misión propuesta para la empresa es la siguiente: Jallpa Nina diseña, fabrica y comercializa piezas de cerámica de alta calidad que reflejan las ideas y deseos de los clientes del mercado peruano y extranjero; esto es posible gracias a que cuentan con personal calificado e identificado con la compañía, así como con la tecnología necesaria para poder atender todos sus pedidos sin demoras inesperadas y brindando un excelente servicio, siempre basados en su código de ética, en responsabilidad social y en el respeto al medio ambiente y la ecología, para así lograr su sostenibilidad a través de los años.

2.4. Valores

Jallpa Nina se basa en los siguientes valores empresariales para poder conseguir la satisfacción de sus clientes: responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad y calidad. Estos valores le han permitido a Jallpa Nina mantenerse en el mercado más de 28 años. Sin embargo, teniendo en consideración el Repertorio de Valores de Rokeach presentado por D'Alessio (2015), donde se identifican dos categorías principales, terminales e instrumentales, se propone añadir un valor de cada categoría a los ya considerados por la empresa, estos son excelencia y honestidad. El listado completo de valores que regirán las operaciones de la compañía es el siguiente:

- *Excelencia.* Organizar, gestionar e involucrar a todas las áreas de la empresa de tal manera que se encuentren orientadas hacia la satisfacción del cliente con prácticas de mejora continua para poder brindar productos y servicios excelentes.
- *Responsabilidad* (con sus clientes y con la sociedad). Todas las órdenes, así se sean de una empresa o una persona, son tratadas con la misma importancia; la responsabilidad de cada uno de los trabajadores involucra el compromiso de siempre ofrecer su mejor servicio y respetar lo acordado. Además, el trabajo de la empresa busca contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad, siempre teniendo en cuenta el impacto de sus acciones.
- *Calidad.* Combinar el conocimiento con los mejores materiales y realizar control de calidad a cada pieza, para ofrecer los mejores productos.
- *Innovación:* Jallpa Nina busca entregar la mejor calidad en todos sus productos, para esto, innova constantemente en diversas técnicas que los diferencien de sus más cercanos competidores.
- *Honestidad.* Actuar en todo momento con justicia, basados en la verdad y en mantener una conducta impecable que cumpla con las normas y leyes establecidas.
- *Trabajo en equipo.* El trabajo en conjunto de los trabajadores enfocados en una misma meta, es esencial para alcanzar la satisfacción del cliente.
- *Puntualidad.* Cumplir con los tiempos pactados con el cliente, evitando demoras en producción y entrega.

2.5. Código de Ética

Todas las empresas tienen la responsabilidad de crear un ambiente laboral que promueva la correcta toma de decisiones a través de la institucionalización de la ética; esto implica integrar los conceptos éticos a las acciones diarias (D'Alessio, 2015). Actualmente,

Jallpa Nina se basa en cinco lineamientos como parte de su código de ética. A estas acciones se recomienda agregar tres más; que abarquen innovación, protección al medio ambiente y responsabilidad social. Los lineamientos completos serían los siguientes:

- Respetar las normas y leyes que rigen la industria.
- Tomar acciones de responsabilidad social, evaluando su impacto de acuerdo a los intereses de la sociedad para llegar a ser agentes de cambio y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la comunidad.
- Servir a los clientes con objetividad e integridad y considerar toda información brindada como confidencial.
- Compromiso con el bienestar de los grupos de interés (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores)
- Crear un ambiente laboral libre de discriminación con respeto entre colaboradores.
- Evitar cualquier situación que involucre conflictos de intereses, soborno, extorsión.
- Demostrar creatividad e innovación en los diseños únicos de cada pieza.
- No atentar con el medio ambiente e incentivar la conservación de recursos naturales.

2.6. Conclusiones

La misión y visión de Jallpa Nina han sido establecidas con el objetivo de llegar a ser la empresa líder de cerámica decorativa y utilitaria en el mercado peruano. Sus operaciones están basadas en sus valores, código de ética y responsabilidad social, con el fin de conseguir el desarrollo y bienestar tanto de la compañía como de sus grupos de interés. Sus productos son hechos totalmente a mano con materiales de alta calidad y cada pieza pasa por un riguroso control con el fin de reflejar la inspiración de las creaciones únicas de sus clientes.

Además su experiencia en el mercado junto con el prestigio ganado, son el respaldo y garantía de cada uno de sus productos y del servicio que brindan.



Capítulo III: Evaluación Externa

Saber cuál es el enfoque del entorno de una empresa es fundamental con el fin de analizar sus estrategias a nivel macro y ver cómo la empresa funciona en general. Además es importante estudiar los factores políticos, los factores económicos, los factores socio-culturales, los factores tecnológicos y los factores ambientales que podrían influir directa o indirectamente en la oferta, en la demanda y en el coste de una compañía. Esto ayuda a las empresas a hacer planes de contingencia para hacer frente a algunos riesgos que podrían ocurrir durante la preparación de los planes estratégicos o planes de negocio de una empresa. Estos puntos son claves para una organización con el fin de lograr un correcto funcionamiento, siendo productivos y alcanzando competitividad en el mercado.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Harmannn menciona que la política internacional es una rama de la ciencia política que trata de las relaciones entre los estados y de las organizaciones que los congregan (como se citó en D'Alessio, 2015). Adicionalmente, D'Alessio (2015) indicó que en un análisis tridimensional de las naciones se deben evaluar estas dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales, tal como se muestra en la Figura 2.

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

Los intereses nacionales considerados son los ejes estratégicos incluidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado para el Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011) son los siguientes: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. La Matriz de Intereses Nacionales se presenta en la Tabla 5.

- *Derechos humanos e inclusión social.* Reducir las brechas de desigualdad y consolidar los mecanismos de participación política y ciudadana.

- *Oportunidades y acceso a los servicios.* En forma creciente, sostenida y equitativa.
- *Estado y gobernabilidad.* Atender las demandas de población y garantizar el cumplimiento de sus derechos.
- *Economía diversificada, competitividad y empleo.* Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, que permita generar igualdad de oportunidades.
- *Desarrollo territorial e infraestructura productiva.* Lograr la cohesión de ambos ejes.
- *Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.* Promover el cambio basado en innovación.

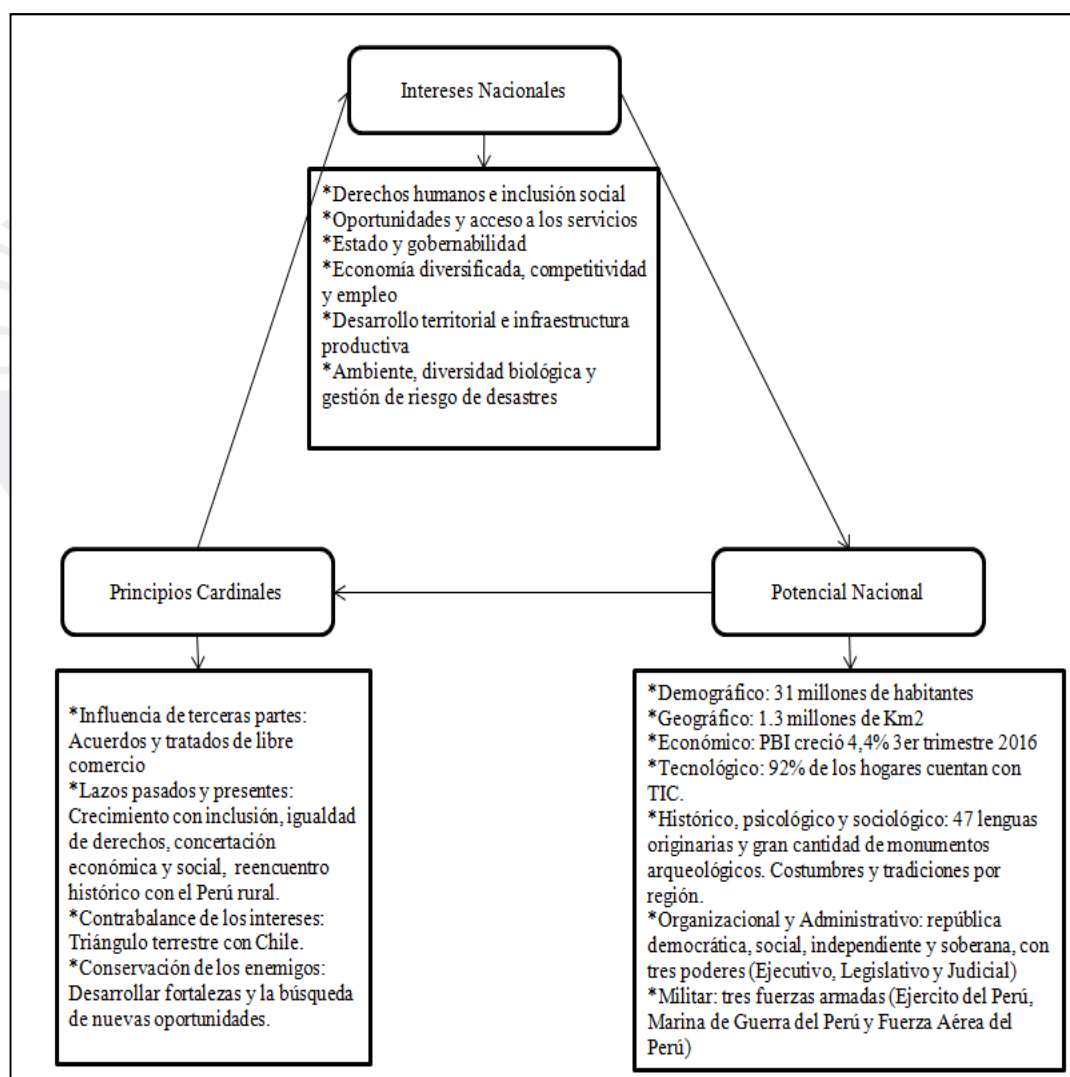


Figura 2. Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Ítem	Interés Nacional	Intensidad del Interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos humanos e inclusión social			EEUU, UE	
2	Oportunidades y acceso a los servicios			China, EEUU	
3	Estado y gobernabilidad			Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile	
4	Economía diversificada, competitividad y empleo		China, EEUU, UE	Chile	
5	Desarrollo territorial e infraestructura productiva			Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile	
6	Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres		EEUU, UE		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F.A.D’ Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Según D’ Alessio (2015) el potencial nacional hace referencia a la fortaleza de un país para poder alcanzar sus intereses nacionales y está conformado por siete elementos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo a los datos de INEI (2015), la población del país superó los 31 millones de habitantes en 2015, de los cuales la división entre hombres y mujeres es casi igual con 50% cada uno. En el mismo reporte se resaltó que la densidad poblacional es mayor en los departamentos ubicados en la costa como la Provincia Constitucional del Callao, el departamento de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes; en la Selva, por las características de su territorio hay una escasa concentración poblacional. Según IPSOS

(2016) la población adulta representa más del 50% de los peruanos y la población mayor a 18 años el 66.9%, además el promedio de miembros del hogar es de 3.8 y aproximadamente tres de cada cuatro peruanos reside en el área urbana.

Estos elementos determinan una oportunidad para Jallpa Nina ya que sus operaciones están localizadas en Lima, uno de los departamentos de mayor densidad poblacional, y los principales clientes de sus productos son personas adultas, en su mayoría mujeres en familia, que residen en zonas urbanas.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, limita por el Norte con Ecuador y Colombia, al Sur con Chile, al Este con Brasil y Bolivia y al Oeste con el Océano Pacífico; y está dividido en tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. UNESCO (2016) señaló que la Costa es extremadamente seca, sin embargo algunas partes reciben suficiente humedad de las nieblas invernales; la Sierra, región de los Andes, se caracteriza por su clima templado a frío con presencia de vientos locales; y la Selva presenta un clima tropical cálido y húmedo con precipitaciones durante todo el año. Adicionalmente, según INEI (2015) el Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con aproximadamente 1.3 millones de Km²; la Selva es la región más extensa, ocupa el 60.3% del territorio peruano; la Costa cubre el 11.8%; y la Sierra el 27.9%. Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan el 55% de la superficie total.

Estos aspectos presentan una oportunidad para Jallpa Nina ya que el clima seco y soleado, que se puede encontrar en distintas regiones del país, es favorable para su proceso de producción. Además, la extensión del país ofrece la posibilidad de ubicación en nuevas provincias para la penetración del mercado nacional y sus límites con otros países la oportunidad de exportación de sus productos en la región.

Económico. El INEI (2016a) reporta que, en el segundo trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 3.7%. Este crecimiento estuvo influenciado por el mayor gasto de consumo final público y privado, y del aumento notable en las exportaciones de bienes y servicios. El consumo final privado creció en 3.1%; los mayores gastos en consumo del gobierno en 9.3%; y nuestras exportaciones registraron un incremento de 13.7%. Este crecimiento se mantuvo en el tercer trimestre del mismo año con un 4.4%, gracias a una recuperación en las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación; y también por la continua expansión del gasto privado en bienes de consumo (INEI, 2016b). En este tercer trimestre el consumo final privado creció en 4,1%, el gasto en consumo del gobierno en 2,3%, la demanda externa de nuestros productos registró un incremento de 16,7%, la inversión pública en 2,0% y las importaciones en 1,8%.

Adicionalmente, el PBI desestacionalizado en el tercer trimestre se incrementó en 2,0% en relación al trimestre anterior. Por otro lado, el APEIM (2016) presentó los resultados de su estudio que señalan que en Lima Metropolitana la distribución de hogares se encuentra concentrada en mayor porcentaje en los niveles socioeconómicos A, B y C; lo mismo ocurre para la zona Perú Urbano, sin embargo, esto cambia al incluir la zona rural, en ese caso los niveles socioeconómicos D y E son los predominantes en el Perú Urbano y Rural.

El potencial económico del país es esencial para el desarrollo de la organización, el incremento en el consumo final privado favorece el incremento de ventas, así como el incremento de la demanda externa ofrece la posibilidad de mejorar sus exportaciones. La distribución actual de los niveles socioeconómicos en la zona urbana es también una oportunidad, ya que los productos van dirigidos a clientes en niveles A y B.

Tecnológico. Según INEI (2016c) en el primer trimestre de 2016, de cada 100 hogares en nuestro país, 92 cuentan con al menos una Tecnología de Información y

Comunicación (TIC); aumentando ligeramente a comparación del mismo trimestre de 2015, con 91. Se debe tener en cuenta que el acceso a las TIC se intensifica de acuerdo a la educación del hogar. Por ejemplo, en aquellos hogares cuyos jefes cuentan con educación superior universitaria, el acceso es total, 100 de 100.

Adicionalmente el 31.6% de los hogares tienen acceso a telefonía fija; Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (57.5%) seguido del Resto urbano (29.6%) y el Área rural (1.3%). En el caso de la telefonía móvil los mayores incrementos se dieron en los hogares del Área rural con 3.0 puntos porcentuales, al pasar de 73.8% a 76.8%, en Lima Metropolitana aumentó en 2.2 puntos porcentuales al pasar de 91.3% a 93.5% y en el Resto urbano 1.2 punto porcentual (de 91.1% a 92.3%). IPSOS (2016) señaló que el 84.9% de los peruanos cuenta con telefonía celular, 23.5% de los hogares peruanos tiene acceso a internet y 32.3% de los hogares peruanos tiene al menos una computadora.

La posibilidad de acceso a tecnología favorece el uso de sistemas para los procesos de la empresa, la comunicación entre locales, el uso de internet para fortalecer la relación con los clientes, y la instalación de equipos modernos para la producción.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país que cuenta a lo largo de su territorio con mucha historia, culturas y tradiciones; con 47 lenguas originarias, siendo el quechua la más hablada (Ministerio de Educación, 2013). La herencia de los Incas en el país es reconocida mundialmente, claro ejemplo son los monumentos arqueológicos admirados en el exterior por su belleza y carácter único. Macchu Picchu, ubicado en Cusco, es el más destacado de todos, siendo considerada una de las maravillas del mundo (Las 7 Maravillas del Mundo, n.d.). Sin embargo, son muchas más las culturas presentes en la historia del país, de las cuales hasta el día de hoy se pueden apreciar muestras de su legado.

Cada una de las tres regiones; costa, sierra y selva; ofrecen costumbres y tradiciones particulares a su ubicación, lo cual demuestra la gran diversidad cultural y culinaria presente

a nivel nacional. La historia y costumbres del país son base de los diseños de los productos de Jallpa Nina, los cuales intentan mezclar modernidad con la cultura milenaria del país.

Organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, como lo señala su Constitución de 1993. Su territorio está integrado por regiones, departamentos y distritos. La división política administrativa actual del país, abarca 24 departamentos, 196 provincias y 1854 distritos y la organización está asignada a tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Congreso Constituyente del Perú, 1993). Adicionalmente cuenta con 18 ministerios, entre los cuales está el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, e instituciones como ADEX y PROMPERÚ.

Un país que incentiva la igualdad de oportunidades y sin discriminación ha servido de guía para establecer los valores y códigos de la empresa. Además, la existencia de autoridades, controla las reglas de juego en el mercado y el cumplimiento de derechos de los trabajadores, así como incentivar el desarrollo de las empresas en distintas industrias a través de sus políticas y regulaciones.

Militar. El Estado peruano cuenta con las siguientes fuerzas armadas: Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú; las cuales están encargadas del cuidado de la soberanía del país. Sin embargo, uno de los mayores problemas que enfrenta el Perú es el de la inseguridad dentro del país, causado por una alta tasa de criminalidad, lo cual es un riesgo no solo para las personas sino también para los negocios o pequeñas empresas.

Este aspecto a pesar de no tener un impacto en las operaciones de la empresa debe ser tenido en cuenta ante eventualidades que pudieran poner en riesgo la integridad del país y por ende afectar a Jallpa Nina.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015) los principios cardinales indican lo que debe hacer un país para alcanzar sus objetivos que forman parte del análisis tridimensional: (a) influencia de

terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses y conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú está consolidando su posición internacional a través de distintos acuerdos o tratados con aliados estratégicos. SUNAT (2016) menciona los Acuerdos o Tratados de Libre Comercio, suscritos por el Perú, que se encuentran actualmente en vigor: Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos, Tratado de Libre Comercio con Canadá, Acuerdo de Libre Comercio con Singapur, Tratado de Libre Comercio con China. Además el Perú es parte de la Alianza del Pacífico, junto con Chile, Colombia y México; lo cual le permite profundizar el libre comercio y ampliar su mercado. Estos acuerdos y tratados brindan la oportunidad a Jallpa Nina a llevar sus productos a distintos países con el objetivo de desarrollar nuevos mercados.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a CEPLAN (2011) en el plan hacia el bicentenario muestra una clara relación entre pasado, presente y a donde se apunta llegar. Para esto el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional fue actualizado de acuerdo al entorno nacional e internacional actual. Originalmente basado al 2010, ahora se deben tener en cuenta situaciones como la desaceleración de China y la caída de los precios de las materias primas. El fin de esta actualización es afianzar el crecimiento con inclusión en democracia; alinear la igualdad de derechos, oportunidades y metas sociales; alcanzar la concertación económica y social; y lograr el reencuentro histórico con el Perú rural.

Este plan respalda la forma de operar de Jallpa Nina, en donde se busca el desarrollo de la organización y el de la sociedad, así como la conexión con la historia y cultura del país en cada uno de sus procesos.

Contrabalance de los intereses. Este principio se basa en considerar las ventajas y desventajas de todas las alianzas. Actualmente, el único tema controversial que tiene el Perú con uno de sus países vecinos, es la definición de pertenencia del triángulo terrestre con

Chile. Este tema deberá ser manejando con sutileza por el nuevo gobierno para evitar afectar nuestra relación con Chile. Es importante tener en cuenta el contrabalance de intereses nacionales, ya que podría tener un impacto no esperado en el negocio de la empresa en caso se decida trabajar con el país en cuestión.

Conservación de los enemigos. A pesar de algunos enfrentamientos en el pasado con países cercanos, la idea para el Perú y para todo país es no ganar más enemigos de los que pueda controlar. El contar con enemigos incentiva también el desarrollo de fortalezas y la búsqueda de nuevas oportunidades. Este aspecto puede ser claramente aplicado al tema organizacional ya que la existencia de competidores en la industria estimula la mejora continua de la empresa para poder mantener sus ventajas competitivas.

3.1.4. Influencia del análisis en Jallpa Nina

El análisis tridimensional de las naciones le brinda a Jallpa Nina oportunidades y amenazas a tener en cuenta para enfocar de una mejor manera sus estrategias. De los intereses nacionales, el alcanzar una economía diversificada, competitiva y con empleo puede colaborar al desarrollo de la empresa en el ámbito nacional. De la misma manera, el potencial nacional también ofrece ventajas; en lo demográfico considerando que Lima, donde opera, es uno de los departamentos con mayor densidad poblacional, además de considerar que a nivel nacional el 50% de la población es adulta, quienes son los clientes objetivos de Jallpa Nina; en lo geográfico favorece a la producción de la empresa el clima seco de algunas de las regiones del país, así como su extensión para la apertura de nuevos locales.

En lo económico, un mayor consumo final en el país beneficia las ventas de los productos, el incremento de la demanda externa brinda la opción de aumentar las exportaciones y una mayor población en los niveles socioeconómicos A y B crea un mayor público objetivo. El aspecto tecnológico, brinda oportunidades para mejorar su producción con equipos modernos y el uso de internet para lograr un acercamiento al cliente. En lo

histórico, las tradiciones y costumbres sirven de referencia para el diseño de productos. En lo organizacional y administrativo, Jallpa Nina se beneficia de las autoridades que controlan y promueven el desarrollo del mercado. El aspecto militar, soporta el desarrollo de la empresa asegurando su integridad. De los principios cardinales se destacan los respectivos tratados y acuerdos para que sean aprovechados por Jallpa Nina en sus ventas a nivel nacional e internacional.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo a los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD World Competitive Yearbook presentados por CENTRUM (2016a), el Perú se ubica en el puesto 54 al igual que en el 2015. En esta posición se ubica tercero en Sudamérica detrás de Chile (36) y Colombia (51). Este ranking considera el análisis de 61 países brindando un indicador de competitividad a nivel mundial. Además CENTRUM (2016b) en colaboración con Social Progress Imperative presenta los resultados del Índice de Progreso Social 2016, el cual el Perú está ubicado en el puesto 49 de 133 países. Este indicador permite la medición de la capacidad de un país para satisfacer las necesidades básicas de su población y así poder mejorar la calidad de vida. Adicionalmente, el Foro Económico Mundial publicó en su Reporte de Competitividad Global 2015-2016 una evaluación de 12 pilares, los cuales son factores que impulsan la productividad y desarrollo de distintos países (World Economic Forum, 2015). Asimismo, el reporte anual Doing Business 2016 del Banco Mundial presentó una visión general de la condición de distintas economías basado en el análisis de 10 indicadores para la facilidad de hacer negocios que cubren específicas áreas de regulación (World Bank, 2015)

El análisis competitivo del país es el segundo paso de la evaluación externa e incluye cuatro determinantes de la ventaja nacional que forman el diamante de la competitividad de las naciones de Porter (D'Alessio, 2015), y estos son: (a) condiciones de los factores, (b)

condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) presentado por CENTRUM (2015) muestra que a pesar de que el Perú continúa creciendo económicamente por encima del promedio de la región, la desigualdad que aún se mantiene en las regiones es la verdadera preocupación para alcanzar una real descentralización. Según el ICRP, estas diferencias entre los que tienen mayores recursos con los que tienen escasos recursos ha creado una brecha que en vez de reducirse ha seguido creciendo, por este motivo es esencial la descentralización para el desarrollo del país.

Este índice de competitividad analiza cinco factores: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. Según los resultados, Lima Metropolitana sigue siendo la región más competitiva del Perú, seguida por Moquegua y Tacna. A su vez Cusco se encuentra ubicado en la posición diez del mencionado ranking.

Adicionalmente como se indicó en el Ranking de Competitividad Mundial 2016 de CENTRUM (2016a) se sigue invirtiendo en menor proporción en infraestructura que en otros países de la región considerados competencia directa, y a pesar de que se han dado mejoras en los temas de educación y salud, aún no se muestra un cambio relevante. En la Figura 3, se aprecia el desempeño competitivo del país a partir del 2008 hasta el 2015 y como durante este año al 2016 se mantuvo la ubicación en la clasificación.

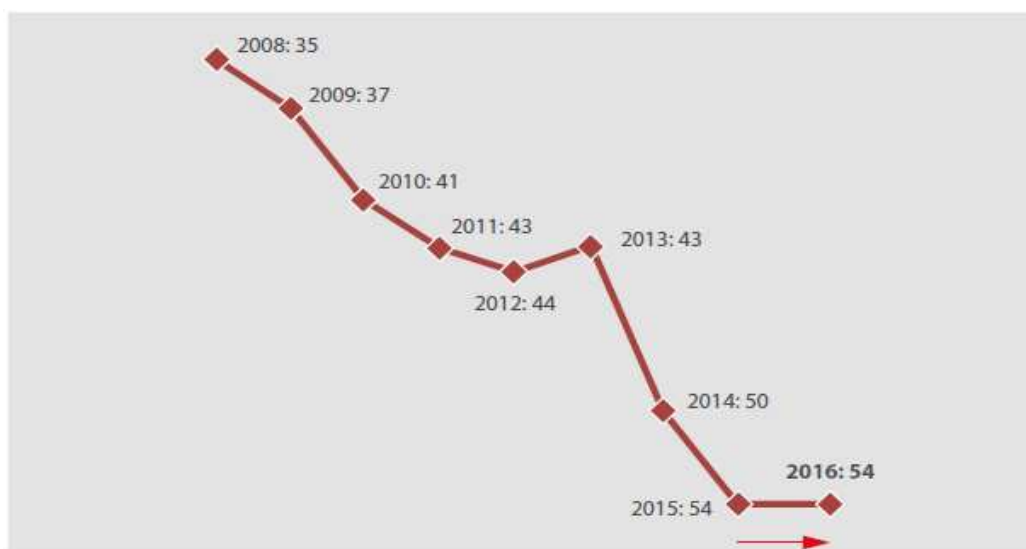


Figura 3. Perú Desempeño Competitivo 2008-2016.

Tomado de *Ranking de Competitividad Mundial 2016* por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM.

Además el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial mostró a Perú en el puesto 67 a nivel general y en tercer lugar a nivel Sudamérica, destacando en pilares como el ambiente macroeconómico, salud y educación primaria y desarrollo de mercado financiero; sin embargo entre los factores a mejorar se presentan la innovación, la infraestructura y la preparación tecnológica (World Economic Forum, 2016). En la Figura 4, se presentan los resultados de este reporte.

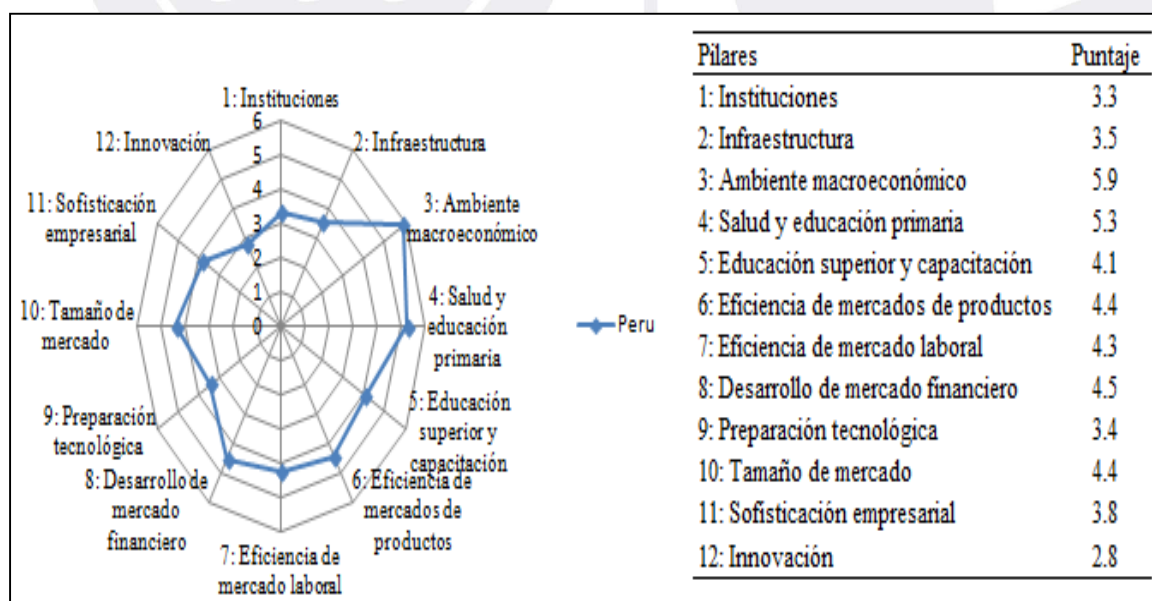


Figura 4. Resultados Perú GCR 2015-2016.

Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* por World Economic Forum, 2016, Geneva: World Economic Forum.

Asimismo, el Banco Mundial con el reporte Doing Business 2016, ubicó a Perú en el puesto 50 de un total de 189 economías, resaltando áreas como facilidad para empezar un negocio, acceso a crédito y pago de impuestos, y debilidades como resolución de insolvencia, protección de los inversionistas minoritarios y cumplimiento de contratos (World Bank, 2015). El detalle de esta evaluación es presentado en la Figura 5.

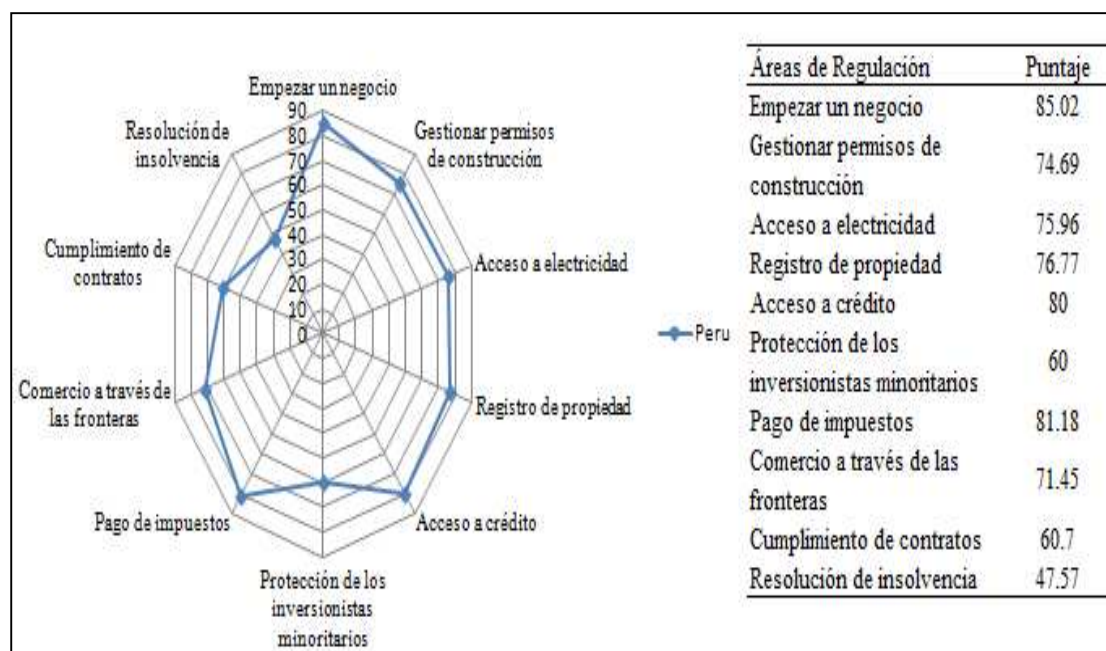


Figura 5. Resultados Perú Doing Business 2016.

Adaptado de *Doing Business 2016* por World Bank, 2015, Washington: World Bank Group.

El conocer los factores que favorecen o entorpecen la competitividad del país, brinda la oportunidad a Jallpa Nina de aprovecharlos para su beneficio o de tomar las precauciones del caso según corresponda. Según el Reporte de Competitividad Global y el reporte Doing Business, entre los factores favorables se encuentran el ambiente macroeconómico, la salud y la educación primaria, el desarrollo del mercado financiero, la facilidad para empezar un negocio, el acceso a crédito y el pago de impuestos. Entre los factores que deben mejorar se mencionan la innovación, la infraestructura, la preparación tecnológica, la resolución de insolvencia, la protección de los inversionistas minoritarios y el cumplimiento de contratos. Además, el conocer qué regiones son más competitivas servirá de apoyo al tener que decidir

en qué nueva ciudad incursionar, del cual se obtiene que Lima Metropolitana sigue siendo la región más competitiva del Perú, seguida por Moquegua y Tacna.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al Reporte de Inflación de Junio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú, el PBI registró un crecimiento de 3.9%. Según este reporte, a nivel de gasto, las cifras muestran un crecimiento basado más en la demanda interna, gracias a un mayor consumo e inversión (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a).

En su edición de Setiembre de 2016, el BCRP indicó que el gasto de consumo del sector privado mantuvo su dinamismo con un crecimiento de 3.5%, haciendo que los indicadores presenten una tendencia favorable en el nivel de confianza de consumidores e inversionistas. La recuperación gradual de la demanda interna se planteó también en este reporte, señalando que se espera un crecimiento de 4.0% para los años 2017 y 2018; por el lado de las exportaciones se espera una moderación en su dinamismo para los años 2017 y 2018 y para las importaciones se estimó crecimiento durante 2017 y 2018 a una tasa consistente con el desempeño esperado de la demanda interna y la recuperación de la inversión privada (Banco Central de Reserva del Perú, 2016b).

Se debe tener en cuenta que el reto para el 2017 es cómo conseguir reactivar la demanda interna de tal manera que soporte el crecimiento a largo plazo (Diario Gestión, 2016). De acuerdo al Ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, se espera que la economía sea impulsada por la demanda interna, debido a la debilidad de la demanda externa, y para esto se han planteado políticas orientadas a dinamizar el mercado interno (El Peruano, 2016). En la Tabla 6, se aprecia la evolución de la oferta y demanda global desde 1990 hasta 2015 y en la Figura 6, los datos de demanda interna y PBI evaluados para el 2015 y 2016, así como las proyecciones para el 2017 y 2018.

El conocer las condiciones de la demanda, tanto interna como externa, es necesario para Jallpa Nina para poder establecer estrategias realistas que puedan alcanzar los objetivos deseados. El poder entender el comportamiento de la demanda facilitará las decisiones de donde enfocar el mayor uso de sus recursos y a que asignar un mayor esfuerzo. Asimismo, saber cuál es la tendencia permite prever las medidas a tomar ante posibles cambios.

Tabla 6

Oferta y Demanda Global 1990-2015

Años	Producto Bruto Interno	Importaciones	Oferta y Demanda Global	Demanda Interna	Formación Bruta de Capital	Consumo Final	Consumo Final Privado	Consumo Final del Gobierno	Exportaciones
1990	151,492	19,596	171,088	144,216	22,232	121,984	105,735	16,249	26,872
1991	154,854	22,970	177,824	149,400	23,167	126,233	109,665	16,568	28,424
1992	154,017	24,999	179,016	149,350	23,461	125,889	108,852	17,037	29,666
1993	162,093	25,948	188,041	157,453	26,210	131,243	113,680	17,563	30,588
1994	182,044	32,860	214,904	178,384	34,865	143,519	124,433	19,086	36,520
1995	195,536	41,765	237,301	198,772	41,789	156,983	136,275	20,708	38,529
1996	201,009	41,807	242,816	200,858	39,738	161,120	139,501	21,619	41,958
1997	214,028	46,908	260,936	213,482	45,665	167,817	144,555	23,262	47,454
1998	213,190	47,587	260,777	210,266	44,724	165,542	141,698	23,844	50,511
1999	216,377	40,693	257,070	203,051	38,706	164,345	139,666	24,679	54,019
2000	222,207	42,239	264,446	206,214	37,579	168,635	143,191	25,444	58,232
2001	223,580	43,464	267,044	204,852	34,983	169,869	144,629	25,240	62,192
2002	235,773	44,564	280,337	213,281	36,367	176,914	151,674	25,240	67,056
2003	245,593	45,631	291,224	219,923	38,212	181,711	155,487	26,224	71,301
2004	257,770	50,379	308,149	226,356	38,288	188,068	160,769	27,299	81,793
2005	273,971	56,514	330,485	237,109	40,672	196,437	166,654	29,783	93,376
2006	294,598	63,691	358,289	263,809	54,757	209,052	177,006	32,046	94,480
2007	319,693	77,257	396,950	296,176	70,436	225,740	192,316	33,424	100,774
2008	348,870	96,556	445,426	336,810	92,339	244,471	209,428	35,043	108,616
2009	352,693	81,165	433,858	328,818	73,683	255,135	215,863	39,272	105,040
2010	382,081	102,739	484,820	376,385	100,073	276,312	235,508	40,804	108,435
2011	406,256	116,707	522,963	408,576	112,291	296,285	252,468	43,817	114,387
2012P/	431,199	128,375	559,574	441,634	122,952	318,682	271,240	47,442	117,940
2013E/	456,787	131,319	588,106	472,277	135,597	336,680	285,723	50,957	115,829
2014E/	467,666	130,200	597,866	487,360	135,329	352,031	297,465	54,566	110,506
2015E/	482,877	129,129	612,006	499,687	134,422	365,265	307,552	57,713	112,319

Nota. Adaptado de "Perú: Oferta y Demanda Global, 1950-2015 por INEI 2015, Lima, Perú.

	2015		2016*			2017*		2018*	
	I Sem.	Año	I Sem.	RI Jun.16	RI Set.16	RI Jun.16	RI Set.16	RI Jun.16	RI Set.16
I. Demanda interna	3,1	2,9	1,1	2,5	1,8	3,8	4,0	3,8	4,0
1. Gasto privado	3,2	2,7	-0,3	1,7	0,7	4,0	4,1	4,1	3,9
Consumo	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,8	3,8	4,0	4,0
Inversión privada fija	-6,1	-4,5	-4,6	-1,0	-4,3	4,0	5,0	4,2	5,0
Variación de existencias**	3,2	1,6	1,7	1,1	0,9	1,2	0,9	1,3	0,7
2. Gasto público	2,2	4,2	9,0	6,3	7,0	3,0	3,4	2,4	4,3
Consumo	9,0	9,5	6,8	4,7	5,7	1,0	3,0	0,8	3,5
Inversión	-16,1	-7,5	16,5	10,3	10,3	7,9	4,5	6,0	6,2
II. Demanda Externa Neta									
1. Exportaciones	-0,6	3,5	8,3	6,4	6,9	6,4	5,5	4,9	4,6
2. Importaciones	1,7	2,1	-3,7	0,3	-1,7	3,5	3,6	3,5	3,7
III. PBI	2,5	3,3	4,1	4,0	4,0	4,6	4,5	4,2	4,2

RI: Reporte de Inflación.
* Proyección.
** Porcentaje del PBI.

Figura 6. Demanda Interna y PBI.

Tomado de *Reporte de Inflación Setiembre 2016* por Banco Central de Reserva del Perú, 2016, Lima, Perú: BCRP

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

INEI (2016d) mencionó que al finalizar el I Trimestre de 2016, el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2'084,725 millones, de las cuales más del 99% son pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente según lo publicado en el ICRP por CENTRUM (2015) que mide la productividad de empresas por región, así como las capacidades gerenciales, de innovación y generación de empleo, Lima Metropolitana se mantiene líder en cuanto a una percepción empresarial positiva, seguido por La Libertad, y en menor medida se encuentra Cusco en el puesto 11 de 26 regiones, aunque ha mejorado a comparación del ranking del 2014.

La información de productividad de empresas, no sólo en Lima, así como la cantidad de empresas activas en la industria, brinda a Jallpa Nina una visión amplia del estado actual del mercado nacional, lo cual servirá ante la decisión de incursionar en nuevas regiones.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector gubernamental es probablemente el principal en brindar apoyo y también en regular y fiscalizar a todas las empresas, de otro lado el apoyo del sector financiero es también esencial para el crecimiento y desarrollo de micro y pequeñas empresas. De acuerdo al ICRP de CENTRUM (2015), el análisis del pilar Gobierno abarca la medición de los recursos de los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. En este análisis lidera también Lima Metropolitana, seguida de Moquegua y Tacna, y en el puesto 20 se encuentra a la región Cusco.

Adicionalmente, el Gobierno a través del MINCETUR incentiva a los diferentes artesanos a ser parte del Registro Nacional de Artesanía, RNA (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015), este es un servicio que ofrece el estado peruano a los artesanos de las diferentes regiones del Perú, bien sean personas naturales o jurídicas, para que puedan ser identificados y salvaguardados por la ley N° 29073 Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Adicionalmente, otras de las ventajas de pertenecer al RNA, son la de poder realizar consultas de índole comercial, legal y tributario relacionados al sector artesanal, así como promocionar y difundir sus eventos y actividades a través de la página de internet de Artesanías del Perú, lo cual es de gran ayuda para la persona natural o jurídica que se encuentra en crecimiento y con proyección a exportar sus productos.

Además, MINCETUR fomenta la formación de gremios de artesanos a nivel nacional, esto ayuda a la preservación de técnicas de producción tradicional y así proteger la propiedad intelectual de las obras de artesanía, lo cual propicia al sector privado a promover la inversión en la actividad artesanal (MINCETUR, 2015). Por otra parte, también existen asociaciones de artesanos que han podido formar empresas y llevar este arte fuera del país.

El saber qué instituciones colaboran y en qué forma con el desarrollo del sector, puede ser utilizado a favor de Jallpa Nina, ya que estas instituciones pueden actuar como

aliados para que apoyen el desarrollo de la empresa en distintas circunstancias que se requiera.

3.2.5. Influencia del análisis en Jallpa Nina

Es fundamental para Jallpa Nina poder conocer la competitividad del país en el que opera ya que se debe tener cuenta los factores que impactan el desarrollo del mismo y de la industria, entre los favorables a aprovechar se tiene el ambiente macroeconómico, la salud, el desarrollo del mercado financiero, la facilidad para empezar un negocio, el acceso a crédito y el pago de impuestos. Por otro lado, entre los factores débiles que necesitan mejora se encuentran la innovación, la infraestructura, la preparación tecnológica, la resolución de insolvencia, la protección de los inversionistas minoritarios y el cumplimiento de contratos.

Asimismo, el saber que tan competitivas son las otras regiones, además de Lima Metropolitana, ayudará a decidir en que otra ciudad incursionar. Adicionalmente, el crecimiento del PBI y de la demanda interna y su tendencia positiva, promueven una mayor adquisición de productos, lo cual favorece las ventas nacionales de Jallpa Nina, mientras que el crecimiento de las ventas internacionales podría ser más lento debido a la debilidad de la demanda externa. La estructura y rivalidad de empresas es también punto clave para Jallpa Nina, ya que le permite saber qué tipo y cuantos competidores se encontrará en el mercado. Por último los sectores de apoyo con los que cuenta la empresa deben ser bien conocidos para que sean colaboradores cercanos y para poder acudir a ellos ante cualquier eventualidad. Estos aspectos tendrán un efecto directo en las estrategias que decida tomar la compañía y por ende en su desempeño.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Para poder entender a un nivel macro el entorno donde se desarrolla la empresa es necesario analizar ciertos factores externos. Como menciona D'Alessio (2015) son siete los factores claves que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones; y estos

son: (a) político, (b) gubernamental y legal; (c) económico y financiero; (d) sociales, culturales y demográficas; (e) tecnológicas y científicas; (f) ecológicas y ambientales.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según el IDEA Internacional (2008), el rol del estado ha ido evolucionando a lo largo del tiempo con el impacto de distintos eventos hasta llegar al Estado Social Liberal de hoy en día en mundo globalizado, como se muestra en la Figura 7. La organización del Estado Peruano en general responde al principio de división de poderes y estos son tres: el Legislativo, que es el que da las normas generales; el Ejecutivo, que es el encargado de aplicar estas normas y conducir la acción del gobierno; y, el Judicial, que es responsable de la resolución de los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos y también el Estado.

Adicionalmente, con un nuevo gobierno en el mando a partir de Julio 2016, el país ha pasado por un período de transición de obligaciones, toma de medidas y establecimiento de prioridades para asumir retos pendientes y alcanzar las propuestas para el desarrollo del país, lo cual de cierta manera se traduce en incertidumbre para la población y las empresas por estas decisiones a tomar. Entre las principales propuestas para un país más próspero se tienen la reactivación económica, para la cual se busca el estímulo al consumo e inversión privada mediante simplificaciones y reducciones de las tasas de impuesto; la expansión del comercio exterior, ampliando los espacios de negociación y administración de los acuerdos comerciales, internacionalización de las empresas peruanas y mejorando el acceso al crédito y otras formas de financiamiento de las pequeñas empresas en el rubro de comercio exterior fortaleciendo la promoción económica del Perú en el exterior; y el fortalecimiento del turismo, con la promoción de los destinos turísticos nacionales y el impulso al turismo interno (Peruanos Por el Cambio, 2016).

Jallpa Nina deberá mantenerse al tanto de las políticas y regulaciones que se planteen en este nuevo gobierno y que favorezcan el desarrollo de la industria y de las empresas que compiten en ella. Un claro ejemplo son las propuestas para la reactivación económica, la expansión del comercio exterior y el fortalecimiento del turismo, las cuales tendrán un impacto directo en sus operaciones. Por otro lado, la división de poderes del estado asegura un control mutuo entre ellos, lo cual beneficia a las empresas ya que pueden sentirse tranquilas de que no se tomarán decisiones radicales. Asimismo, un estado socio liberal que busca la igualdad de oportunidades y el bienestar social, favorece el progreso de la población y de las empresas.



Figura 7. Perú Evolución del rol del Estado.

Tomado de *Estado: Funcionamiento, Organización Y Proceso de la Construcción de Políticas Públicas* por IDEA, 2008, Lima, Perú: IDEA.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Los factores económicos son claves y siempre deben tenerse en cuenta ya que pueden presentar una amenaza u oportunidad para la empresa. El mercado global es quien tiene control de estos factores, este motivo presenta la importancia para la compañía de saber la situación presente en otros países. De acuerdo al Reporte de Inflación de Junio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú, se estimó que la economía mundial para el 2016 tendría el mismo crecimiento del 3.1% al igual que en el 2015; esto es debido, entre otros factores, a

un menor crecimiento en Estados Unidos y a bajas expectativas para Japón y Reino Unido. Adicionalmente, el BCRP indicó que en el ámbito local durante los primeros tres meses del 2016, el PBI registró un crecimiento de 3.9% alentado básicamente por los sectores primarios 2015 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a). En su edición de Setiembre de 2016, el BCRP confirmó el impacto en los mercados internacionales tras la salida del Reino Unido de la Unión Europea; asimismo se indicó que para 2016 el crecimiento del PBI se proyecta en 4.0%, en 4.5% para el 2017 y 4.2% para el 2018, tendencia que viene sostenida por el dinamismo del consumo, con tasas de crecimiento de 3.8% y 4.0%, respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2016b).

Por otro lado, en la industria de productos de cerámica, China ha hecho una reducción drástica a sus costos convirtiéndose en el país distribuidor con precios más bajos en el mercado global y esto presenta una de las principales preocupaciones para las empresas en otros países que también son parte de esta industria. Para Jallpa Nina este fortalecimiento de la competencia internacional se presenta como una amenaza, ya que no sólo se deberá concentrar en competir con habituales países productores de cerámicos, como son Colombia y España, sino también con un país con una capacidad de producción a gran escala, como es China. Asimismo, Jallpa Nina no debe olvidar la competencia en el mercado nacional, en el cual no sólo se debe preocupar de otras empresas, sino también de artesanos ubicados en provincia. Cabe resaltar que si bien estos factores son amenazas, puede generar a su vez oportunidades, ya que esta situación podría ser considerada como una posibilidad para realizar una revisión de precios y asumir un plan de optimización de procesos y reducción de costos, con el fin de alcanzar una mayor competitividad en los mercados que atiende. Así como buscar nuevos mercados dentro y fuera del país, que cuenten con el potencial para ser desarrollados, ya que depender de uno sólo representa un riesgo muy grande, sobre todo para los de la exportación, por la variabilidad constante que estos presentan o por los altos

impuestos que tengan establecidos para productos extranjeros. Además, se debe tener en cuenta el riesgo de un eventual incremento en los costos de las materias primas utilizadas, lo cual también se presenta como una amenaza.

En el ámbito local según el Banco Central de Reserva del Perú (2016c) en el primer cuatrimestre del 2016 se ha reforzado la solidez del sistema financiero por la menor dolarización del crédito y también por las medidas adoptadas por las entidades financieras para evitar un mayor aumento de la morosidad, lo cual permite mantener la facilidad de acceso a financiamiento. Es importante también resaltar lo informado por la BCRP acerca del tipo de cambio, ya que su variación constante es también una amenaza; en el Reporte de Inflación de Setiembre de 2016 se indicó que entre Junio y Agosto registró una ligera depreciación 0.4%, pasando de S/ 3.378 a S/ 3.393 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016b). En la Figura 8 se muestran los indicadores necesarios para evaluar la estabilidad financiera desde 2013 a 2016 y en la Figura 9 el tipo de cambio desde el 2012 al 2016.

	Dic.13	Dic.14	Mar.15	Set.15	Dic.15	Mar.16
Dolarización del crédito del sistema financiero (%)	43,1	38,9	36,2	31,1	30,3	28,6
Ratio de capital global del sistema financiero (%) 1/	14,9	15,2	15,5	15,1	15,1	15,0
Ratio de morosidad del sistema financiero (%) 2/	3,6	4,0	4,1	4,0	4,0	4,2
ROA del sistema financiero (%)	2,0	1,9	2,0	2,1	2,1	2,0
Ratio de liquidez de las AFP (%) 3/	13,3	7,1	7,6	11,1	11,8	10,2
Ratio de liquidez de los Fondos Mutuos (%) 3/	68,9	79,7	80,0	81,8	83,6	84,4
Tenencias de bonos soberanos de Inversionistas No Residentes (% del total)	51,9	38,3	39,6	37,0	33,6	31,6
Instrumentos de deuda privada / Portafolio total de inversionistas institucionales (%)	13,2	12,0	12,2	13,2	12,6	12,2
PBI (Variación % anual)	5,6	2,4	1,6	2,6	3,3	4,4
Tipo de Cambio (Variación % anual) 4/	9,6	6,9	10,3	11,4	14,2	7,5

1/ Estos ratios han sido calculados sin considerar a las entidades que dejaron de operar desde diciembre de 2013.
2/ Cartera morosa / colocaciones brutas.
3/ Depósitos en el sistema financiero / valor total del portafolio.
4/ Corresponde al tipo de cambio bancario venta de fin de período que publica el BCRP.
Fuente: BCRP.

Figura 8. Indicadores para evaluar la estabilidad financiera.
Tomado de *Reporte de Estabilidad Financiera* por Banco Central de Reserva del Perú, 2016, Lima, Perú: BCRP



Figura 9. Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria.
Tomado de *Reporte de Inflación Setiembre 2016* por Banco Central de Reserva del Perú, 2016, Lima, Perú: BCRP

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

De acuerdo a CENTRUM (2016b) en su publicación del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, el crecimiento inclusivo será alcanzado juntando el Índice de Progreso Social (IPS) más el Producto Bruto Interno (PBI). El IPS según se publica está conformado por tres categorías: (a) necesidades básicas, (b) fundamentos de bienestar y (c) oportunidades. Cada una de estas categorías abarca cuatro elementos como se muestra en la Figura 10.



Figura 10. Dimensiones y componentes del Índice de Progreso Social.
Adaptado de *Índice de Progreso Social Regional 2016* por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM

El análisis para cada una de las regiones del Perú considera seis grupos (muy alto, alto, medio alto, medio bajo, bajo, muy bajo), según el puntaje obtenido en una escala de cero a 100, como se muestra en la Figura 11. Los resultados obtenidos ubican a Moquegua en el primer lugar seguido por Ica. Por otro lado, la zona este del país ocupa los lugares más bajos con Ucayali al final seguido por Loreto, Madre de Dios, Pasco y Amazonas. Este índice demuestra una mayor descentralización regional, al notar que la capital no es la mejor ubicada, sin embargo también es notorio que no ha sido del todo eficaz ya que muchas regiones del país obtienen puntajes muy bajos. Para el caso de Lima hay una división en dos regiones (Metropolitana y Provincias), las cuales tienen distintas ubicaciones en el ranking. Lima Metropolitana se encuentra en el puesto tres encabezando la categoría medio bajo, sin embargo Lima Provincias está situada en el puesto 16 dentro del grupo con nivel bajo, en el cual también se encuentra Cusco. Es importante resaltar que incluso las regiones en los primeros lugares no alcanzan un puntaje considerado alto ni muy alto; Moquegua e Ica están posicionadas en la sección medio alto.

Este análisis del progreso social considera componentes a tener en cuenta por Jallpa Nina en caso de querer incursionar en otras regiones. Entre estos se destaca el agua y saneamiento básico, que mide el acceso a agua potable y la brecha entre zonas urbanas y rurales, en el caso de las regiones del Perú; servicio público, que mide acceso a electricidad y nivel de hacinamiento; seguridad personal, que mide el nivel de victimización o percepción de inseguridad y la situación de siniestralidad de accidentes de tránsito; y el acceso a información y telecomunicaciones, que incluye el acceso a internet, teléfonos móviles y teléfonos fijos (CENTRUM, 2016b).

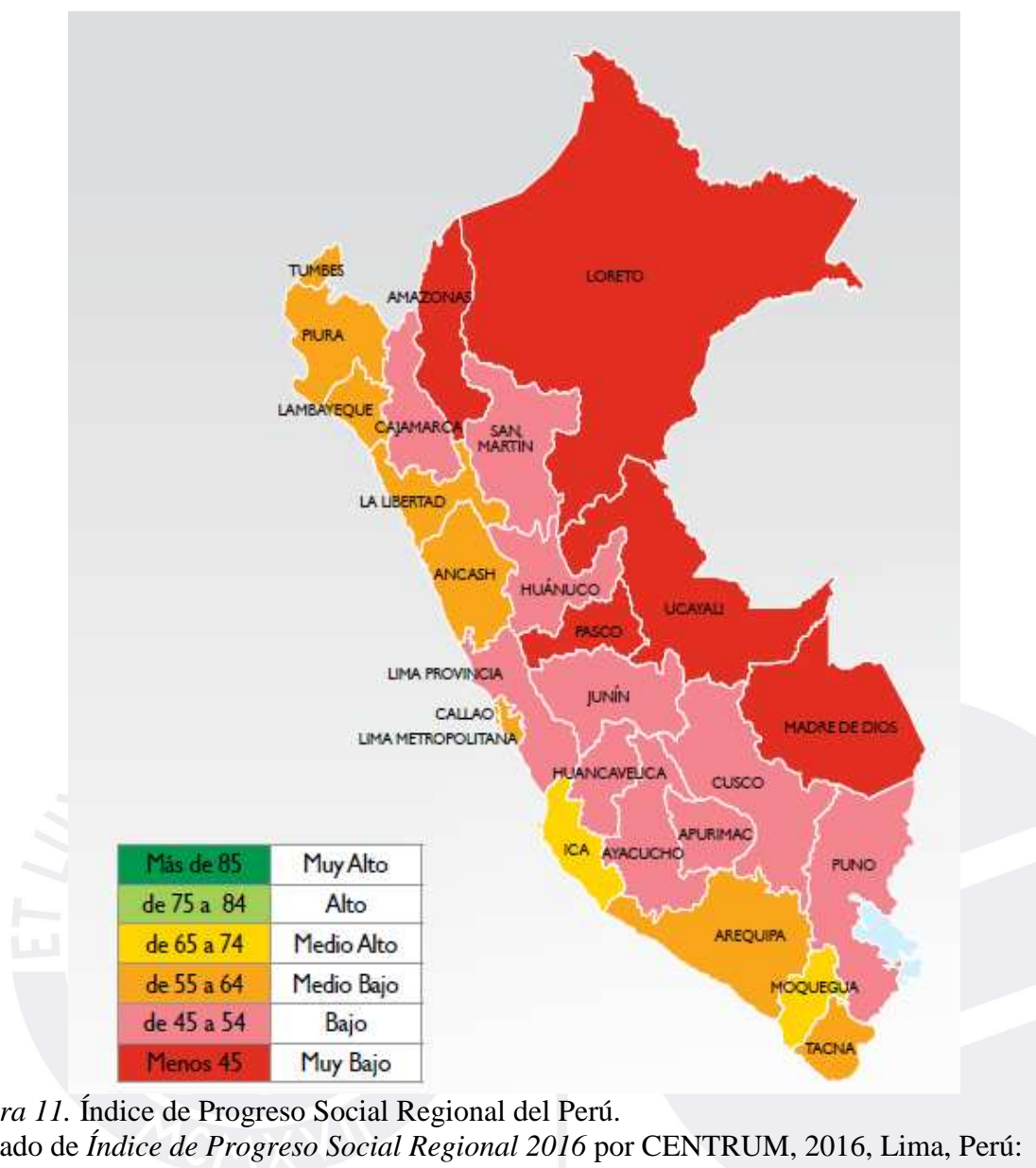


Figura 11. Índice de Progreso Social Regional del Perú.
Tomado de *Índice de Progreso Social Regional 2016* por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM

Un aspecto adicional relevante relacionado a las fuerzas sociales y culturales es el del turismo, el cual se ha fortalecido con el pasar de los años, debido a que el reconocimiento del país como lugar turístico clave en Sudamérica ha ido aumentando. MINCETUR (2016) confirmó que durante Setiembre de este año se registraron la llegada de 303,223 turistas internacionales, lo que representa un incremento de 12.1% respecto al mismo mes del 2015, como se aprecia en la Figura 12.

País de Residencia	Septiembre		Flujo Adicional 2016 - 2015	Var. % 2016 / 2015	Participación Porcentual 2016
	2015	2016 P/			
Total Turistas Internacionales 1/	270 498	303 223	32 725	12,1	100,0
1 Chile	70 922	82 095	11 173	15,8	27,1
2 Ecuador	19 706	25 200	5 494	27,9	8,3
3 Colombia	12 578	15 802	3 224	25,6	5,2
4 Venezuela	3 755	5 877	2 122	56,5	1,9
5 Brasil	13 892	15 701	1 809	13,0	5,2
6 EE.UU.	38 928	40 422	1 494	3,8	13,3
7 Bolivia	9 629	10 647	1 018	10,6	3,5
8 Italia	4 224	4 983	759	18,0	1,6
9 México	7 916	8 666	750	9,5	2,9
10 Países Bajos (Holanda)	2 612	3 327	715	27,4	1,1
11 Uruguay	1 321	1 913	592	44,8	0,6
12 Reino Unido	6 167	6 708	541	8,8	2,2
13 Alemania	6 373	6 764	391	6,1	2,2
14 Costa Rica	876	1 250	374	42,7	0,4
15 China (R.P.)	1 814	2 123	309	17,0	0,7
16 Canadá	4 984	5 196	212	4,3	1,7
17 Corea del Sur	1 110	1 311	201	18,1	0,4
18 Panamá	1 662	1 859	197	11,9	0,6
19 Paraguay	804	998	194	24,1	0,3
20 Australia	4 023	4 178	155	3,9	1,4
Resto del Mundo	57 202	58 203	1 001	1,7	19,2

Figura 12. Llegada de turistas internacionales según país de residencia. Setiembre 2016. 20 primeros países emisores.

Tomado de *Reporte Estadístico de Turismo. Setiembre 2016*, por MINCETUR, 2016, Lima, Perú: MINCETUR

Adicionalmente otro aspecto que es importante también mencionar es la existencia de ferias nacionales e internacionales, las cuales ha ido aumentando a través de los años y reúnen a distintas empresas, diseñadores y artesanos de la industria con el fin de compartir conocimientos, diseños y técnicas, así como a potenciales inversionistas. Jallpa Nina participa de manera directa e indirecta en diferentes ferias artesanales gubernamentales que tanto MINCETUR, PROMPERÚ y ADEX organizan, tal es el caso de Hecho a Mano, Peru Gift Show y Junta de Gobernadores, en dónde estas entidades gubernamentales apoyan el crecimiento del sector artesanal. Por otro lado, Jallpa Nina participa en ferias privadas como Casacor, a nivel nacional y ferias internacionales como Masion & Object, New York Now y

Ambiente, a través de los diferentes diseñadores tales como Britto Chatteret, Jonathan Adler, Sarah Bengur, Richard Mishaan, que forman parte del círculo de clientes que tiene Jallpa Nina en el mercado de exportación. El participar en estas ferias brinda la oportunidad de hacer más conocida la marca, dar a conocer sus distintos productos y diseños, y de captar nuevos clientes que deseen adquirirlos o que estén interesados en desarrollar sus propios diseños con Jallpa Nina.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según menciona CONCYTEC (2016) en su política nacional, la generación de conocimiento científico se concentra en diversas entidades como institutos, organismos públicos de investigación y universidades. Estas instituciones no tienen una tarea fácil, ya que tienen que enfrentar diversos problemas como financiamiento, mala organización, escasas oportunidades, etc. No obstante, hay algunas instituciones que han logrado acuerdos o convenios internacionales, lo cual colabora con el desarrollo tecnológico del país. De todas formas la productividad científica peruana está ubicada dentro de las más bajas de Latinoamérica.

Un aspecto que muestra que el desempeño del país en tecnología si está mejorando es el uso de internet y redes sociales, para aquellas empresas como Jallpa Nina que aún no obtienen el máximo provecho de estas herramientas, esta es una gran oportunidad. En la Figura 13 se muestran la proporción del uso de internet en Lima y en el interior del país, dividido también por nivel socioeconómico (NSE), sexo, ámbito y rango de edad. De acuerdo a GFK (2015a) hay un mayor uso de internet en los NSE A/B y C, en el sexo masculino, en el ámbito urbano y en las edades más jóvenes.

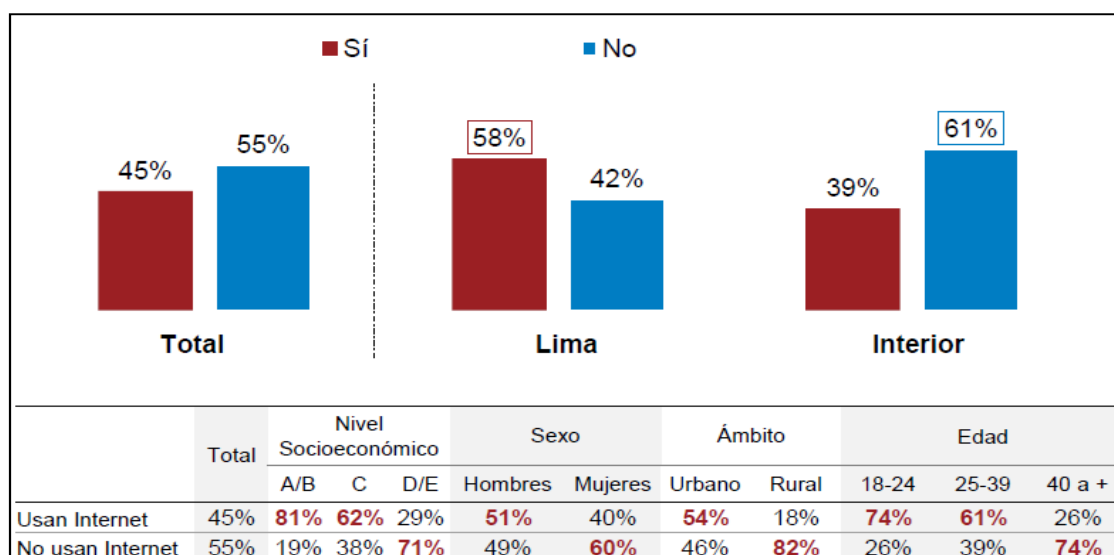


Figura 13. Uso de Internet en el Perú.

Tomado de *GFK Opinión. Compras por internet. Diciembre-2015* por GFK, 2015, Lima, Perú: GFK

En la Figura 14 se puede apreciar la popularidad de las distintas redes sociales para los usuarios divididos por nivel socioeconómico (NSE), sexo y región. Según la información provista por GFK (2015b), aquí destaca la red social Facebook como la más utilizada, seguida por Youtube.

	Total	Nivel Socioeconómico			Sexo		Región				
		A/B	C	D/E	Hombres	Mujeres	Lima	Norte	Centro	Sur	Oriente
	90%	89%	88%	92%	89%	90%	89%	92%	86%	88%	96%
	55%	61%	55%	50%	55%	54%	54%	51%	69%	57%	38%
	53%	59%	50%	51%	53%	53%	54%	58%	70%	35%	37%
	17%	22%	17%	13%	18%	16%	16%	14%	25%	21%	9%
	8%	11%	8%	6%	7%	9%	7%	8%	2%	14%	14%
	3%	6%	2%	1%	2%	4%	3%	1%	1%	3%	6%
	12%	13%	16%	8%	12%	13%	13%	8%	9%	13%	26%
Otras redes											
	1%	1%	-	1%	1%	0%	-	1%	-	3%	-
No usa redes sociales											

Figura 14. Redes sociales utilizadas.

Tomado de *Uso de Internet en el Perú Octubre 2015* por GFK, 2015, Lima, Perú: GFK

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dentro de Fundamentos de Bienestar, una de las tres dimensiones que complementan el IPS presentado por CENTRUM (2016b), se encuentra el componente Sustentabilidad del Ecosistema que abarca temas como la huella ecológica, hectáreas reforestadas, aire contaminado en zonas urbanas y aguas residuales tratadas. Este elemento es también analizado por región al formar parte del cálculo global del IPS. Usando la misma división y escala que para obtener el IPS, los resultados presentados en la Figura 15 muestran como todas las regiones están distribuidas en las categorías bajo y muy bajo. Este componente obtiene los peores resultados de todo el análisis de IPS, lo cual es preocupante y es una llamada de atención para que las autoridades den mayor importancia a este tema. Cabe resaltar que en estos resultados del IPS, la región de Cusco se encuentra ubicada en la posición nueve, mientras que Lima Metropolitana y Lima Provincias en las posiciones 23 y 25, respectivamente; todas dentro del grupo con resultados muy bajo.

Los temas ecológicos y ambientales brindan una oportunidad clara a Jallpa Nina para mejorar, por ser el factor más crítico del IPS. A pesar de tener en consideración a cierta medida estos aspectos en sus operaciones, Jallpa Nina tiene la posibilidad de implementar buenas prácticas ambientales que aseguren que todo su proceso no tenga ningún impacto negativo en su entorno; además de poder trabajar con las autoridades de la región en la que opera, para poner en marcha actividades o eventos que promuevan el cuidado de la ecología y medio ambiente, esta sería una acción más para buscar no sólo el desarrollo para la empresa sino también el desarrollo de la sociedad.

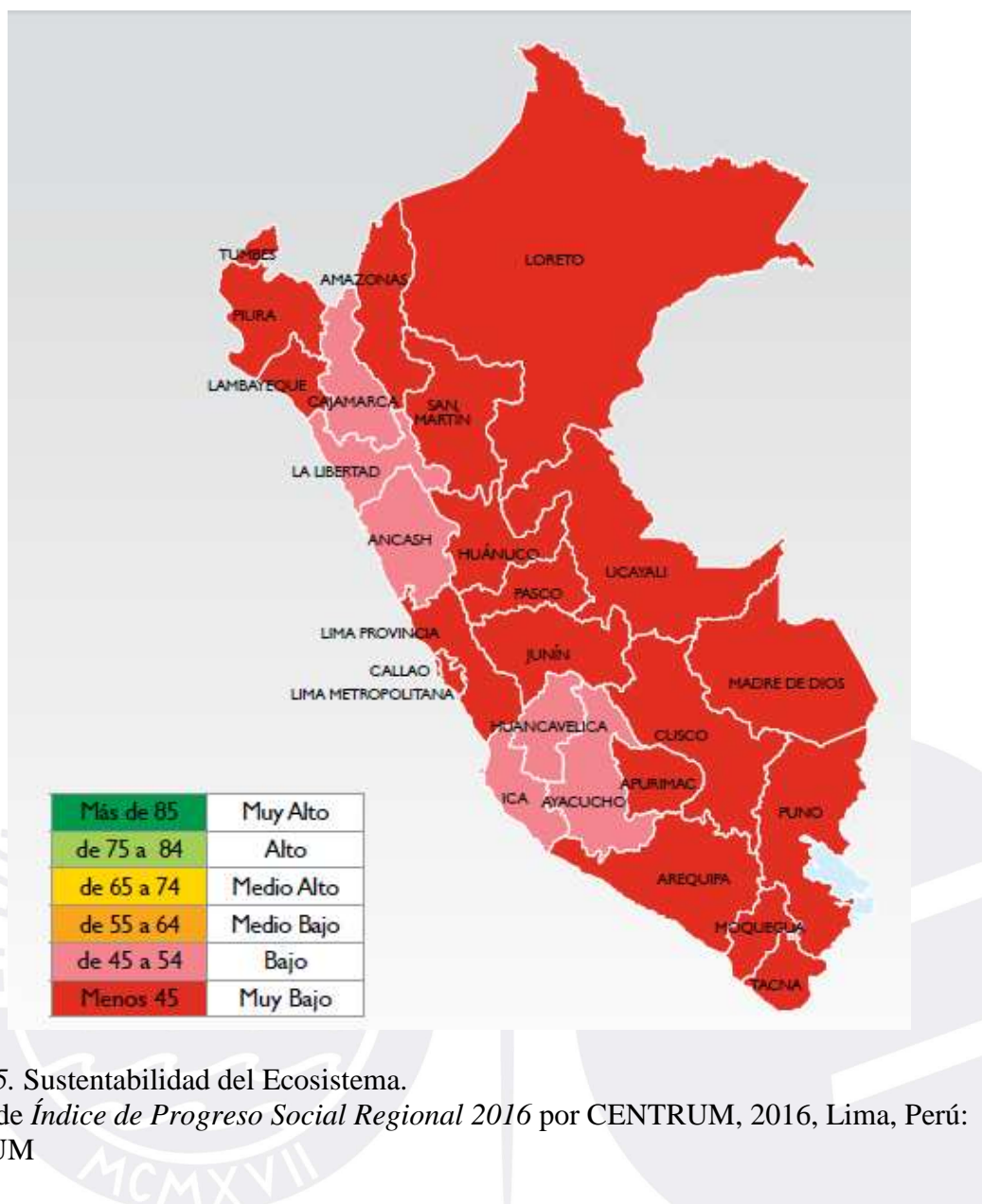


Figura 15. Sustentabilidad del Ecosistema.

Tomado de *Índice de Progreso Social Regional 2016* por CENTRUM, 2016, Lima, Perú: CENTRUM

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos considera los factores determinantes de éxito, o también conocidos como factores externos clave, que incluyen oportunidades y amenazas. A estas se les asigna un peso y valor para luego obtener el puntaje ponderado por cada una y el total. El resultado máximo es de 4.0 y nos indicará que la compañía sabe manejar de manera adecuada los factores del entorno; por otro lado, el mínimo es de 1.0 y demostrará que la gestión de oportunidades y amenazas no es la correcta. La MEFE para Jallpa Nina es presentada en la Tabla 7.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Acuerdos y tratados de libre comercio	0.10	2	0.20
2	Crecimiento de la economía nacional	0.15	2	0.30
3	Existencia de más ferias internacionales y nacionales	0.05	3	0.15
4	Acceso a crédito bancario	0.05	2	0.10
5	Desarrollo de internet y redes sociales	0.05	1	0.05
6	Aumento de los NSE A/B en las regiones del país	0.10	3	0.30
7	Crecimiento del turismo	<u>0.05</u>	2	<u>0.10</u>
		0.55		1.20
Amenazas				
1	Fortalecimiento de la competencia internacional	0.10	2	0.20
2	Variabilidad del mercado de exportación	0.05	1	0.05
3	Altos impuestos en mercados de exportación	0.05	1	0.05
4	Variación del precio del dólar	0.05	1	0.05
5	Incremento en costo de materias primas	0.10	2	0.20
6	Crecimiento de la competencia nacional	<u>0.10</u>	3	<u>0.30</u>
		0.45		0.85
Total		1.00		2.05

3.5. Jallpa Nina y sus Competidores

Dentro del análisis a Jallpa Nina y sus competidores, se tiene que tomar en cuenta el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según Porter (2008), para realizar un análisis competitivo del mercado se puede evaluar la atraktividad que tiene el mercado y en especial determinar la competencia, lo cual brindará una idea más completa del panorama para establecer cuál es la mejor estrategia a seguir. Los competidores dentro de esta área son definidos no solo por los competidores actuales en Lima como lo pueden ser Tanit Cerámica, Manos Amigas o Tahua Pottery, sino también hay que agregar a los competidores dentro de provincia, que principalmente son los artesanos y empresas locales dentro del área. A esto se le debe agregar que los materiales utilizados por estos competidores en otra región son diferentes ya que por lo general utilizan materiales propios de la zona. Adicionalmente, su

influencia está basada en la cultura que predominó en esa zona cientos de años atrás. En este caso, se habla de la cultura Inca, la cual tuvo su capital en el Cusco (De la Riva-Aguero, 1966). Además y como un punto muy importante, se considera que dentro de la región de Cusco se encuentra una de las mayores concentraciones de artesanos en toda la región Sur del Perú (MINCETUR, 2008). Este es un claro ejemplo de una ventaja y una desventaja a la vez, ya que Jallpa Nina puede contratar a los artesanos locales para darle competitividad contra el mercado local, pero a la vez también competirá contra las asociaciones de los mismos.

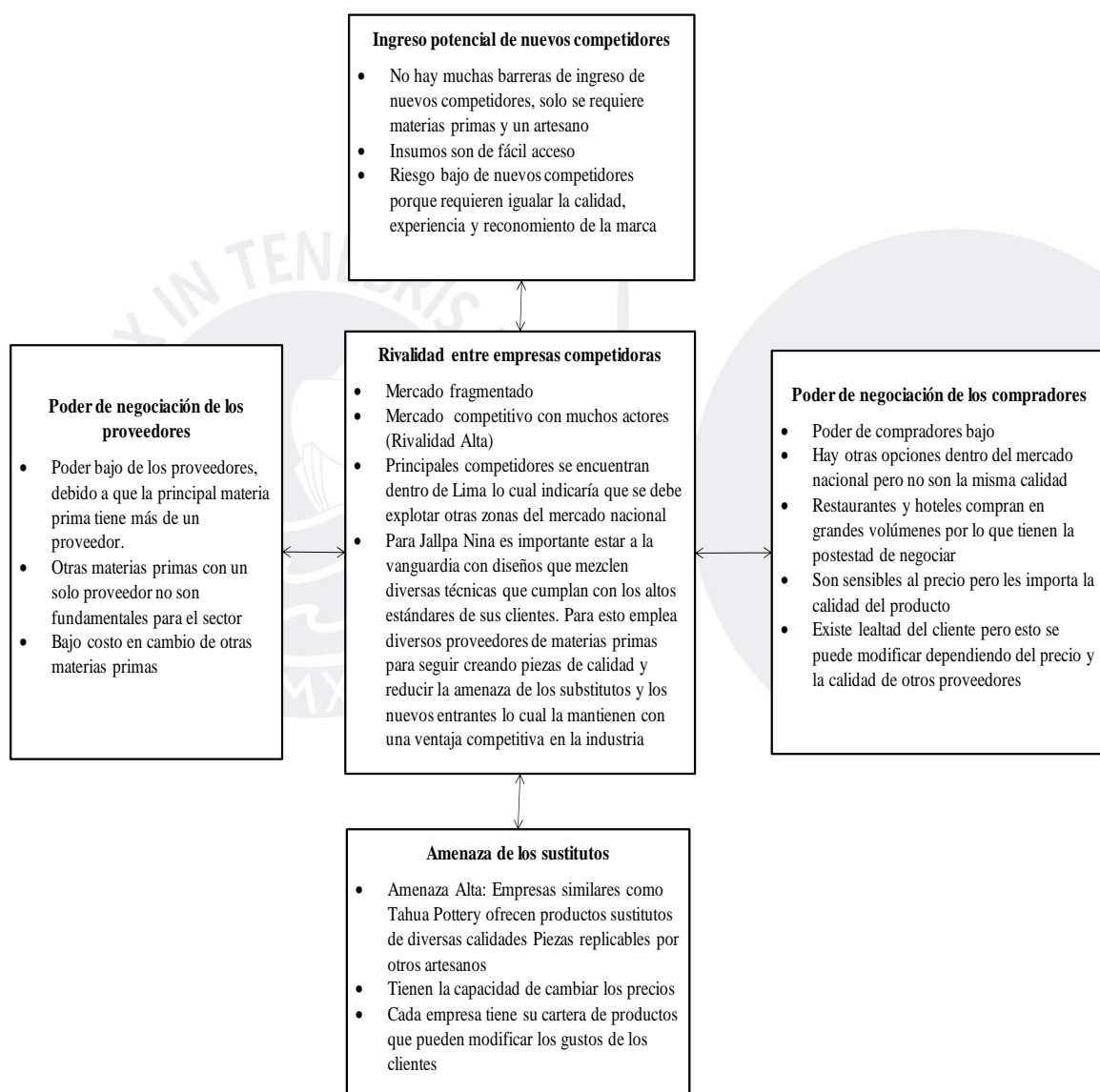


Figura 16. Modelo Simplificado de Porter.

En la Figura 16 se muestra el diagrama simplificado de Porter, dentro de este contexto se evaluarán cinco factores importantes: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) el riesgo ante la entrada de nuevos competidores/empresas, (d) la amenaza de los sustitutos y (e) los competidores dentro de la misma industria. Dentro de este análisis se evaluarán diversos factores que ayudarán a Jallpa Nina a posicionarse y a la vez defenderse de la manera más adecuada ante el riesgo de sus competidores. De acuerdo a D'Alessio (2015) existen diversas consideraciones a tomar para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores cumplen una labor muy importante debido a que ellos proporcionan la materia prima necesaria para realizar las artesanías que van a ser comercializadas por Jallpa Nina. Dentro de los materiales que utilizan se encuentran la arcilla de diversos tipos, pigmentos de colores, pinturas, metales, esmaltes, etc. Estos son adquiridos de diversos proveedores y sus costos están manejados por mercados internacionales, así como el mercado nacional. Por lo general la empresa será la encargada de definir los precios de sus materias primas en una negociación directa con los proveedores. Adicionalmente, debido a que no se trata de solo un proveedor sino de un conjunto de ellos, entonces se puede considerar un cierto manejo en la negociación de los precios de algunas materias primas.

Sin embargo, la existen materias primas que de Jallpa Nina utiliza, como diversos esmaltes que se consiguen de un solo proveedor, su precio se ve regulado directamente por proveedor considerándose un monopolio, y este tiene la potestad de subir o bajar el mismo ya que no hay dentro de la industria otro competidor (Nicholson, 2008). En otros casos, las materias primas tienen más de un proveedor, por ende, el precio se ve menos regulado por el proveedor y más por el mercado, la oferta y la demanda. Adicionalmente, para el caso de proveedores de materias primas nacionales en donde el precio se ve más regulado por la

industria existe la posibilidad de tener proveedores externos. Por otro lado, en el caso de los proveedores de materias primas internacionales, el poder de negociación de los proveedores está más regulado por los precios internacionales. Por último, debido a que la materia prima principal para Jallpa Nina tiene más de un proveedor, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

En el caso de los proveedores de las materias primas para las artesanías en provincia, no sólo se utiliza materias primas únicas en la zona como la piedra andesita; sino también otros comunes como madera, plata, oro y arcilla (MINCETUR, 2008). Los proveedores no tienen mucho poder en lo que respecta a esta zona, ya que la mayoría de materiales son fáciles de conseguir en el mercado nacional. A diferencia de Lima, los artesanos de provincia utilizan materiales que están dentro de la zona y no requiere de la innovación con piezas vanguardistas, más bien ellos mantienen la tradición por medio de piezas religiosas y costumbristas (MINCETUR, 2008). Por otro lado la piedra andesita es un producto local por lo que no será difícil de conseguir y el poder de los proveedores es bajo en este aspecto.

El poder de negociación de los proveedores está definido por la cantidad de actores que se tiene dentro de la industria, es decir, si se tiene más de un proveedor para cierto producto el poder de los proveedores es menor que si se tiene el monopolio del mismo. También se debe considerar que algunas materias primas ven sus precios modificados por la fluctuación de los mercados internacionales. Por último, la existencia de insumos sustitutos influye directamente en el precio de las materias primas pero estas no necesariamente son de la misma calidad ni pueden ser utilizadas por Jallpa Nina. Al final, los proveedores deben ser capaces de poder entregar los mejores insumos para que las empresas en la industria puedan desarrollar sus piezas, el tema de costos lo manejan ellos directamente acorde a la oferta y la demanda que existe.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

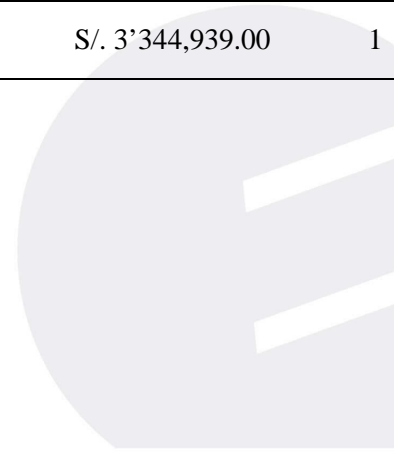
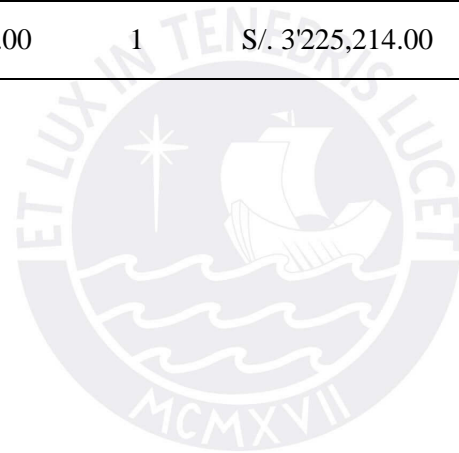
El poder de la negociación que presentan los compradores se ve más definido en el mercado en el que se está trabajando teniendo en cuenta que Jallpa Nina no sólo atiende el mercado nacional, sino también el mercado internacional. Dentro del mercado nacional, las ventas están distribuidas principalmente en ventas directas a comercios como restaurantes, hoteles y diseñadores privados; adicionalmente, cuenta con dos tiendas en Lima: una ubicada en Lurín y la otra ubicada en Miraflores. El mercado internacional presenta una oportunidad bastante atractiva, principalmente por su cliente estratégico en Estados Unidos. Esto hace que por el momento, represente un nivel de ventas mayor (volumen de pedidos) en sus ventas internacionales. Además, Estados Unidos cuenta con un menor poder de negociación para establecer precios más competitivos, ya que dentro de su mercado las empresas de cerámica trabajan con mayores precios de producción y una calidad menor. La Tabla 8 muestra el nivel de ventas de Jallpa Nina entre los años 2012 al 2015 separando las ventas del mercado nacional y el internacional.

En las Figuras 17 y 18 se muestran los niveles de ventas que tiene Jallpa Nina, tanto para su mercado nacional, así como el mercado internacional. Lo que se puede verificar en este caso es que las ventas internacionales son de mayor volumen. Adicionalmente, las ventas en el mercado nacional suelen ser menores a las ventas del mercado internacional en más del 50%, sin embargo, el potencial que demuestra el mercado nacional es muy grande considerando el auge que se tiene de restaurantes, hoteles y turistas que convierten al territorio nacional como clave para las actividades de Jallpa Nina. El poder de negociación de los compradores es bajo en el mercado nacional ya que Jallpa Nina por sus diseños, calidad y el posicionamiento de su marca se encuentra en una posición privilegiada dentro de la industria.

Tabla 8

Ventas Jallpa Nina 2012-2015

	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Ventas								
Internacionales	S/. 3'408,835.00	82.85%	S/. 1'842,732.00	57.14%	S/. 2'361,686.00	70.60%	S/. 2'312,327.00	61.55%
Nacionales	S/. 705,403.00	17.15%	S/. 1'382,482.00	42.86%	S/. 983,253.00	29.40%	S/. 1'444,797.00	38.45%
Total	S/. 4'114,238.00	1	S/. 3'225,214.00	1	S/. 3'344,939.00	1	S/. 3'757,124.00	1



Incluso si existen otros productores de cerámicos, los cuales tienen la capacidad de cambiar las opciones de compra y, por ende, el comprador tiene la potestad de buscar sustitutos a los productos que ofrece Jallpa Nina, estos no suelen hacerlo ya que los clientes reconocen el trabajo de Jallpa Nina. Por otro lado, los compradores de grandes volúmenes como los hoteles y restaurantes, tienen la capacidad de negociar ya que ellos tienen la potestad de decidir las compras basados en factores como precio y calidad, ante esto, ellos pueden negociar mejores condiciones considerando que sus compras son por cerámicas utilitarias

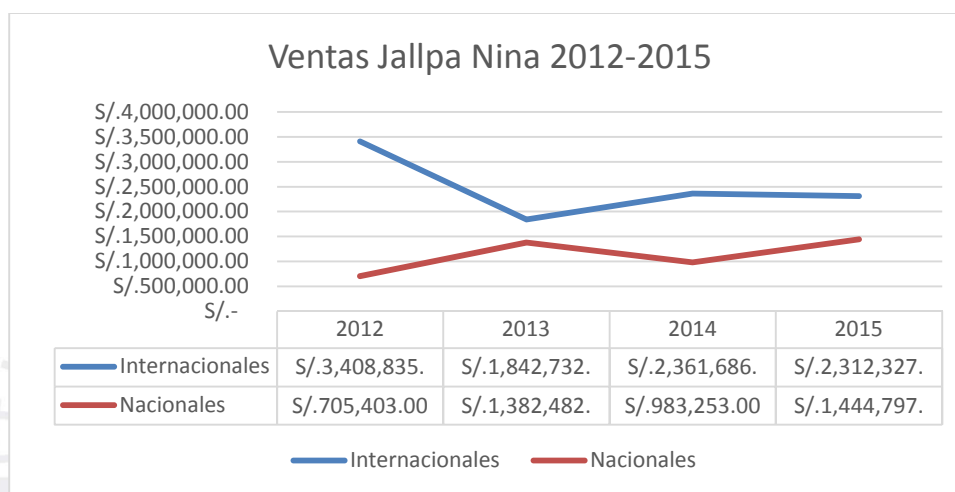


Figura 17. Ventas nacionales de Jallpa Nina en los periodos 2012 al 2015.
Nota: Adaptado de Estados Financieros Jallpa Nina 2012-2015, Lima, Perú.

Además, en la Figura 18 se puede apreciar un considerable aumento de las ventas en el sector nacional, lo cual hace presagiar que el mercado nacional está teniendo un importante crecimiento y tendrá que expandir su influencia en el mercado nacional en regiones o lugares donde se tenga el mayor crecimiento como por ejemplo la provincia de Cusco, en donde el turismo está en constante crecimiento y es un destino que se puede explotar (Diario Gestión, 2016). Los compradores se verán definidos por los dueños de restaurants, hoteles y otros lugares turísticos que requieran de los productos de Jallpa Nina, así como los turistas y

clientes peruanos que tengan la necesidad de adquirir piezas decorativas. Estos al final tienen la capacidad de influir en los productos que Jallpa Nina lanzará en el mercado nacional.

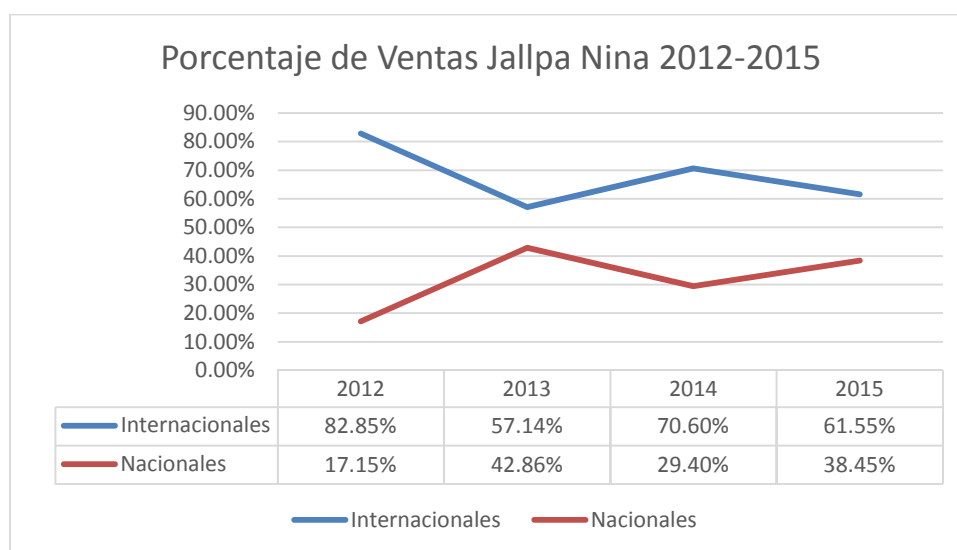


Figura 18. Porcentaje ventas de Jallpa Nina en los periodos 2012 al 2015.

Nota: Adaptado de Estados Financieros Jallpa Nina 2012-2015, Lima, Perú.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos se refiere principalmente a los productos elaborados por la competencia. Dentro del mercado se encuentran diversas empresas que son competencia directa en el ámbito local e internacional. Estos sustitutos tienen la capacidad de replicar piezas similares a las de Jallpa Nina pero no siempre de la misma calidad y con el mismo control por los detalles, sin embargo, esto no deja de ser un riesgo si es que el cliente solo busca un precio más competitivo sacrificando la calidad del mismo. Asimismo, cada uno de los talleres de producción presenta sus colecciones únicas, las cuales están dirigidas a diversos sectores. Como un ejemplo, empresas como Tahua Pottery de Fabiola Tahua, presenta una opción similar a la de Jallpa Nina con diseños exclusivos y utilizando materiales similares como oro y plata, pero con detalles que son únicos para sus piezas (Tahua Pottery, 2016).

Los sustitutos tienen la capacidad de cambiar los precios del mercado puesto que por lo general ofrecen productos similares, pero a menores precios, ya que no siguen los estándares de calidad y no cuentan con el cuidado de los detalles de empresas de mayor envergadura como Jallpa Nina o Tahua Pottery, por lo que se considera que su amenaza es alta. El precio de los productos es factor determinante a la hora de decidirse por el original o el que es similar. Esto aumenta la propensión de los compradores de sustituir un producto dejando de lado los detalles que se pueden obtener gracias a una mano de obra más experimentada y el uso de diferentes materias primas que por su calidad dan un mejor acabado. El cliente recibe un producto que puede sustituir a la pieza original, toda vez que la pieza es estéticamente parecida, pero si se analiza con detalle, esta es de menor calidad en comparación al original. Finalmente, si los comparamos con otros competidores de mayor peso dentro de la industria, vemos que las diferencias que existen están presentes en los detalles que cada pieza puede brindar y la exclusividad que la marca brinda.

El poder de los sustitutos en este mercado fraccionado es grande considerándose una amenaza, ya que se cuenta con muchas empresas, como se mostró en la Tabla 2, que son consideradas competidores y a la vez sustitutos de los productos de Jallpa Nina. Adicionalmente en provincia, se cuenta con muchos artesanos talentosos que ya son conocidos incluso por los turistas internacionales, tal es el caso como el barrio de San Blas que está dentro del corazón histórico de Cusco, conocido como el barrio de los Artesanos, los cuales tiene mucho poder dentro de su mercado; a esto se le suma que las cerámicas son un negocio muy rentable para los artesanos debido a la gran afluencia de turistas dentro de esta región. Estos son un riesgo latente que Jallpa Nina ha sabido sobrellevar en Lima debido a la calidad de sus piezas, materiales utilizados y la originalidad que los caracteriza. Adicionalmente, Jallpa Nina cuenta con una clientela que reconoce estos factores por lo que se tienen una lealtad hacia la empresa. Por otro lado, en provincia va a ser una competencia

bastante grande, para lo cual Jallpa Nina tendrá que presentar una oferta atractiva para poder posicionarse dentro de este mercado.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los entrantes en esta industria vienen determinados por nuevos grupos de artesanos o diseñadores que cuenten con talleres de producción de mediana capacidad para poder proveer una cantidad moderada de piezas en el mercado local, estos por lo general son provenientes de diversas provincias del Perú como Moquegua, Ayacucho, Cusco, Lima, Amazonas, etc. (MINCETUR, 2008). Generalmente los nuevos artesanos y diseñadores se enfocan primordialmente en el mercado nacional por lo que es una amenaza directa a los planes de Jallpa Nina. Estos nuevos entrantes entran a competir directamente y pueden influir directamente en la oferta y la demanda de productos directamente relacionados a Jallpa Nina, sin embargo, debido al prestigio y la calidad de las piezas que muestra Jallpa Nina, su riesgo es bajo. Se requiere experiencia y el reconocimiento que tienen las empresas dentro del sector para que puedan llegar a ser una amenaza real.

Adicionalmente, los requisitos para entrar al mercado nacional no son muchos ya que se trata mayormente de la obtención de buenas materias primas y el talento de los artesanos junto con los diseñadores para plasmar sus obras de arte en objetos tangibles comercializables. En este caso es importante denotar que los nuevos entrantes tienen la capacidad de generar artesanías similares o innovar y ofrecer productos que pueden impactar al consumidor y simplemente ganar participación en el mercado, quitándoles parte de la misma a los diversos actores en la industria. Adicionalmente, la aparición de nuevos competidores, pueden considerarse una amenaza para las empresas que se encuentran dentro de la industria, lo cual generará una reacción para mitigar estas amenazas. Por otro lado, el poder de los entrantes estará definido por la debilidad que encuentre en los otros competidores, si estos no están consolidados en sus nichos, será más fácil para los nuevos

jugadores el poder ganar participación en el mercado. Toda empresa deberá consolidarse con cimientos muy sólidos para así evitar que nuevos competidores sean una amenaza latente para ellos. Debido a que en la industria prima la calidad, la experiencia y el reconocimiento de la marca, se puede considerar que el poder de los nuevos entrantes es bajo pero en un futuro se volverán una amenaza más sólida.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores dentro del ámbito local presentan propuestas similares a Jallpa Nina, de otro lado las diferencias que se tienen se deben a los precios de las obras artesanales, la calidad de los insumos, a los diseños diferenciados que caracterizan cada marca, así como el nivel de penetración que tienen en el mercado. En sí, cada empresa presenta piezas originales que son creadas por artistas como Marilyn Lizarraga, directora artística de Jallpa Nina, quien es la mente maestra detrás de todos los diseños originales de la empresa. Dentro de todas las empresas o talleres en la industria, se cuentan con directores artísticos, o puestos similares, que se dedican a aplicar su dedicación y creatividad en cada una de las obras que comercializan. La rivalidad en este mercado es alta ya que cada taller o competidor cuenta con su colección de productos u oferta para el mercado; muchos de estos presentan incluso piezas similares las cuales se deben a una formación artística similar, adicionalmente un factor importante a considerar es la llegada que pueda tener a los diversos clientes basándose en sus diversos canales de distribución.

De acuerdo a Briesemeister y Fisher (1998), un mercado fragmentado se caracteriza por cinco factores: (a) barreras de entrada bajas o barreras de salida muy altas, (b) falta de ventajas con compradores y/o proveedores, (c) sin economías de escala, (d) problemas regionales: altos costes de transporte, altos costos de inventario, o mercados diversos y (e) problemas regulatorios. Tomando de parte a los autores nos damos cuenta que el mercado de artesanías está fragmentado ya que si bien hay algunas empresas que sobresalen dentro del

rubro, ninguna es líder de la misma. La industria artesanal al ser fragmentada, es bastante competitiva y los actores dentro de la industria buscarán maneras de sobresalir u obtener una ventaja comparativa la cual se ve traducida en los productos que ofrecen y la calidad que los definen.

Cabe resaltar que la competencia se centra principalmente en el mercado nacional, en donde ya hay muchas propuestas similares a Jallpa Nina las cuales hacen que la industria esté en constante competencia, adicionalmente, en provincia, Jallpa Nina tendrá que competir directamente con los artesanos locales los cuales ya están posicionados con obras de carácter religioso y costumbrista, algo que Jallpa Nina no ha explotado aún y para poder competir tendrán que ofrecer piezas dentro del mismo rubro pero con el toque característico de Jallpa Nina. En conclusión, la innovación constante y la originalidad son dos factores claves a considerar para esta industria ya que la idea es presentar nuevas propuestas que rompan con lo común que toda empresa de cerámicas puede ofrecer para hacerse más atractiva a los clientes. En el caso de Jallpa Nina, la empresa busca reducir las amenazas y explotar las oportunidades que el mercado actual le brinda, por eso se centra mucho en los detalles y en la innovación de sus productos con materias primas de calidad que satisfagan las demandas de los clientes, sin perder su exclusividad y los altos estándares de calidad.

3.6. Jallpa Nina y sus Referentes

Dentro de los referentes de Jallpa Nina en el territorio nacional se tiene a las majestuosas obras de arte precolombino que se encontraron en las principales culturas desarrolladas cientos de años atrás en el Perú, como por ejemplo la cultura incaica que dentro los detalles en sus artesanías incluía el uso de metales preciosos (Carcedo & Vetter, 2014) . Asimismo, en culturas como Moche, Chavín y Nazca se pueden apreciar detalles que no sólo Jallpa Nina, sino varios competidores explotan con toques de modernismo dándole énfasis y mucho detalle en resaltar los aspectos principales de las culturas que tuvieron su auge y

apogeo en el Perú milenario (Jallpa Nina, 2012). En el caso especial de Jallpa Nina, la empresa cuenta con colecciones dedicadas íntegramente a culturas peruanas con aplicaciones de técnicas modernas y tradicionales.

Es importante resaltar que Jallpa Nina no sólo se centra en referentes nacionales sino también toma mucho énfasis en elementos de la cultura oriental, el arte minimalista y corrientes de arte europeas y asiáticas que vendrían a ser referentes de mercados externos y a la vez que influyen mucho en sus diseños. Adicionalmente, dentro de los referentes internacionales vale la pena mencionar a los rasgos y similitudes que Jallpa Nina obtiene de la cultura Hindú, la cual se ve reflejada en piezas de arte como se muestra en la Figura 19.

Si nos fijamos en referentes más actuales, contamos con dos referentes internacionales de artesanías, el primero viene de la misma región que Jallpa Nina y se trata del mercado colombiano que presenta muestras de arte similares. Es considerado un referente por su vasta cultura artesanal en especial en la región de El Carmen de Viboral en Antioquia, en donde en sus obras resaltan mucho los colores y el tradicionalismo característicos de la región (Artesanías Siart, 2015), asimismo podemos tomar por ejemplo la capital de Colombia con su visión modernista y sus diversas técnicas nos presentan una cerámica contemporánea. En Bogotá prima la innovación y el constante cambio la cual hacen que sus piezas sean únicas (Artesanías Siart, 2016). Las artesanías en Colombia forman parte de su economía ya que son compradas por turistas, ante esto se pone mucho énfasis en: (a) materia prima utilizada, (b) los diseños típicos de la región, (c) la originalidad de sus piezas, (d) los colores vivos que son parte de su cultura y (e) diversas técnicas de producción.

Por otro lado, se tiene a España que cuenta con una cultura muy rica y diversa en donde prima la innovación. Las técnicas utilizadas son diversas lo cual demuestra tener una gran diversidad. Un problema que se tuvo la industria en España es la falta de atención que se tuvo durante mucho tiempo para la comercialización de sus productos de manera

internacional, aunque estudios recientes demuestran un cambio en esta tendencia la cual está en su auge y la posicionan en un lugar privilegiado dentro del sector. Para esto, se han creado diversos programas para impulsar la artesanía en este país europeo (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2013). Cabe resaltar que un factor que es determinante para el éxito de la artesanía es la capacidad de producción. Por lo general estos referentes tienen la capacidad de producir a grandes escalas para cubrir la demanda.



Figura 19. Muestra de artesanía con referentes de la cultura hindú. Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa u organización mediante un análisis de sus fortalezas y debilidades. Según D'Alessio (2015), la MPC se basa principalmente en los factores de éxito de una empresa. En especial se debe considerar las actividades a desarrollar de manera óptima para ser competitivo y exitoso en su sector. Los pesos que se tiene que considerar para las actividades a nombrar en la MPC deben sumar uno y se van a calificar con respecto a si son fortalezas a debilidades.

Una particularidad es que los factores presentados afectan a todos los participantes dentro de la industria ya que principalmente se basa la calidad de una pieza en los procesos utilizados para darle vida a la pieza de arte. Este proceso involucra una serie de factores que van desde el tipo de materias primas y las tecnologías que utilizan, los cuales tienen un peso muy grande a la hora de comparar contra otros competidores, y a su vez los substitutos o entrantes en el mercado. Adicionalmente, se consideran otros factores que son importantes para el desarrollo de las empresas en el rubro, como por ejemplo la capacidad que tienen estas para internacionalizarse y comenzar a abrir nuevos mercados. En la Tabla 9 se puede apreciar la matriz de perfil competitivo donde se compara a Jallpa Nina contra sus principales competidores dentro de la industria. Para realizar la matriz de perfil competitivo se analizó el mercado y los productores de artesanías que presentan propuestas similares a Jallpa Nina, que se especializan en la fabricación de vajillas de lujo y piezas decorativas. En la matriz podemos verificar que Jallpa Nina se encuentra como una de las mejores empresas en el mercado nacional. Sin embargo es importante indicar que la competencia está bastante cerca y no se muestra tan débil ante la amenaza que es Jallpa Nina.

La Matriz Perfil Referencial (MPR), al mismo estilo de la MPC, se utiliza para comparar a la organización con referentes para hacer benchmarking con empresas que tienen similitudes pero que en realidad no compiten (D'Alessio, 2015). Para este caso, se tomaron como referentes a la cerámica colombiana que presenta muchas similitudes no sólo con las técnicas utilizadas sino con los diseños mismos por motivos culturales. Como segundo referente contamos con la industria española, en ella encontramos gran diversidad de técnicas utilizadas y diversas piezas.

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Jallpa		Tahua		Manos		Sonia Céspedes Rossel		Tanit		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Innovación	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2. Diversas técnicas aplicadas	0.05	3	0.15	2	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
3. Diversos canales de distribución	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
4. Capacidad de negociar con los proveedores	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
5. Uso de materias primas de calidad	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6. Capacidad de producción a grandes escalas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.05	1	0.10
7. Reputación de la marca	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
8. Calidad de piezas producidas	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
9. Diseños personalizados	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.90		2.60		2.30		2.55		2.30
Valor	<ul style="list-style-type: none"> 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor 										

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial

Factores Clave de Éxito	Peso	Jallpa Nina, Perú		Artesanías de Colombia S.A., Colombia		Siam Cerámica, Tailandia		Talavera Armando, México		Lladró, España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Innovación	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Diversas técnicas aplicadas	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Diversos canales de distribución	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4. Capacidad de negociar con los proveedores	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5. Uso de materias primas de calidad	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Capacidad de producción a grandes escalas	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
7. Reputación de la marca	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
8. Calidad de piezas producidas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9. Diseños personalizados	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	1		2.90		3.35		3.60		3.70		3.85
Valor		4. Fortaleza mayor		3. Fortaleza menor		2. Debilidad menor		1. Debilidad mayor			

En la MPR, mostrada en la Tabla 10, se puede apreciar que Jallpa Nina se encuentra por debajo del referente colombiano que es una Asociación de Artesanos que se centra en la creación y difusión de este Arte. Ellos cuentan con el apoyo del gobierno de su país por lo que se espera que esta empresa cuente con diversos beneficios con los que no cuenta una empresa privada como Jallpa Nina. El referente tailandés Siam Cerámica en comparación de Jallpa Nina se encuentra por encima, ya que es una empresa que cuenta con mucha trayectoria en el mercado internacional, sus técnicas desarrolladas a partir del siglo 18 son su especialidad, y sus piezas han llegado a ser producidas como coleccionables representando el arte milenario de Tailandia (Thaibenjarong, 2017). A su vez, en comparación a la empresa mexicana Talavera Armando se ve que Jallpa Nina se encuentra por debajo de este referente. Esta empresa cuenta con más de 50 años produciendo su cerámica, de los cuales tienes 25 años exportando nivel mundial, como un arte de expresión de pueblo de Puebla (Talavera Armando, 2017). Esto se explica ya que esta empresa cuenta con la ayuda del gobierno mexicano, en donde este tipo de cerámica representa más de 100 años de tradición de la ciudad de Puebla (Diario NTR, 2016). Por otro lado, en comparación a la empresa española Lladró se ve que Jallpa Nina está bastante por debajo de este referente. Esto se explica ya que España cuenta con un mercado más definido y de mayor tamaño (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2013). Adicionalmente esta empresa se encuentra a la vanguardia de las necesidades de este país con piezas modernas y de muchos detalles que demuestran la calidad que esta empresa necesita para el competitivo mercado en el que actúa (Lladró S.A., 2017).

3.8. Conclusiones

La evaluación externa consiste en el análisis del entorno de la empresa con el objetivo de saber cómo este influye directa o indirectamente en ella y así poder establecer estrategias acorde a su realidad. El primer paso fue el análisis tridimensional de naciones, el cual abarca los intereses nacionales, donde se destaca el objetivo de alcanzar una economía diversificada,

competitiva y con empleo; el potencial nacional, donde sobresale una mayor población en los NSE A/b y la fuerte relación del país con su historia y costumbres; y los principios cardinales, de donde se rescatan los acuerdos y tratados en vigencia. El siguiente paso fue el análisis competitivo del país, en el cual los factores que afectan el desarrollo del país y de la industria, la demanda, la rivalidad de empresas y los sectores de apoyo, son evaluados para identificar las condiciones en las que la Jallpa Nina se desenvuelve, entre los favorables están el ambiente macroeconómico, el desarrollo del mercado financiero, la facilidad para empezar un negocio, el acceso a crédito y el pago de impuestos, y entre los factores con oportunidad de mejora están la innovación, la infraestructura, la preparación tecnológica y la protección de los inversionistas minoritario. Luego, fue necesario realizar el análisis PESTE, que examina cinco factores primordiales que intervienen y rigen el mercado; de aquí resaltan el incremento del consumo privado, la solidez del sistema financiero, el incremento del turismo y el mayor uso de internet y redes sociales. Todos estos aspectos brindan información esencial de la actualidad del país para el desarrollo de la empresa y así poder saber si alguno de los factores del país tiene un impacto en las actividades de la empresa. Con esta información se creó la Matriz de Evaluación de Factores Externos, en la cual se presentan las oportunidades y amenazas del sector con relación a la empresa.

Adicionalmente, fue esencial analizar las cinco fuerzas propuestas por Porter para determinar el nivel de atraktividad de la industria, donde se encontró que el poder de negociación de los proveedores y los clientes es bajo haciendo este mercado muy atractivo. Asimismo, la amenaza de los nuevos entrantes es baja, mientras que la amenaza de los substitutos y la rivalidad del mercado son altas. Estos resultados nos permitieron entender que incluso con amenazas altas, el mercado para Jallpa Nina tiene mucho potencial y una atraktividad para empresas que ya se encuentran posicionadas dentro del rubro.

Del análisis de referentes, lo que se pudo encontrar son dos matrices, la Matriz de Perfil Competitivo que permitió identificar a los principales competidores de Jallpa Nina y donde se muestra que dentro de esta industria Jallpa Nina aún mantiene un liderazgo debido a diversos factores como su prestigio y la calidad de sus piezas, mientras que al compararlo en la Matriz de Perfil Referencial contra dos referentes internacionales como son la industria colombiana y la industria española, Jallpa Nina se encuentra aún por debajo de estos referentes para lo cual deberá trabajar en mejorar para estar acorde al demandante mercado internacional.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo abarca el análisis interno de Jallpa Nina con referencia al sector artesanal, usando la metodología AMOFHIT. A su vez como D'Alessio (2015) mencionó que es importante poder identificar los males, síntomas y causas, ya que estas aquejan a muchas organizaciones, como se aprecia en la Figura 20. En el caso de Jallpa Nina, la visión cortoplacista se ha identificado como uno de los principales problemas, lo que trae como consecuencia la pérdida de rentabilidad y de crecer en el mercado por una ausencia de control y análisis del entorno. Este es un claro ejemplo que muestra que es primordial identificar la raíz del problema para poder combatirlo. Es así que el análisis interno sirve a su vez para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa dentro de su sector. La Figura 21 describe el ciclo operativo interno de Jallpa Nina, donde se puede apreciar como cada área interrelaciona sus funciones y así enfocarse en sus fortalezas y neutralizar debilidades. Este análisis es esencial ya que permite reunir y asimilar la información de la organización en todas sus áreas.

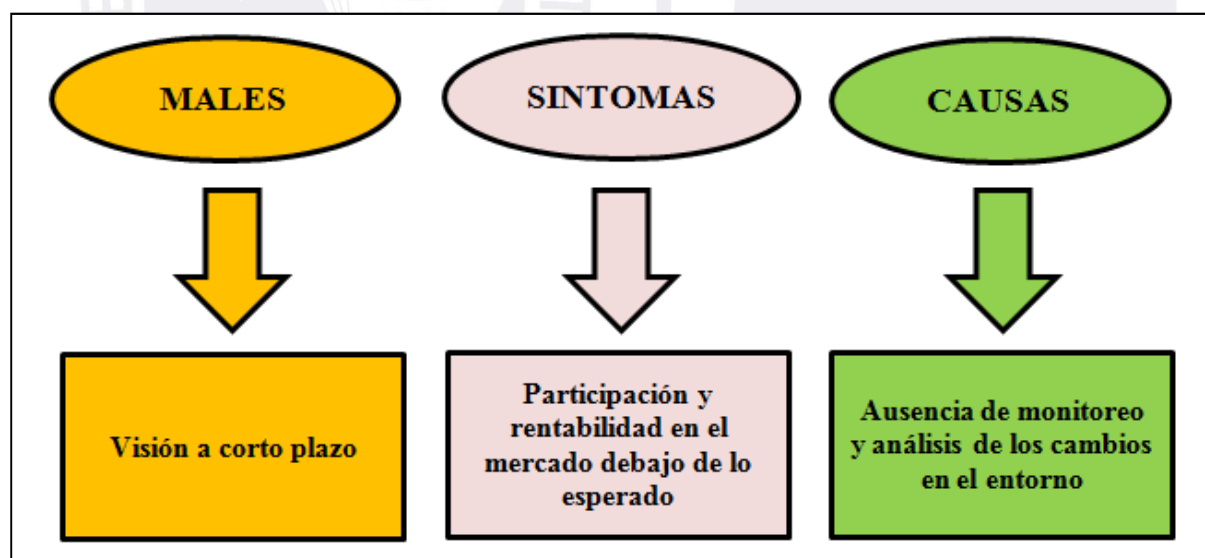


Figura 20. Males, síntomas y causas de Jallpa Nina.

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Por otra parte los logros de la empresa son guiados por la visión establecida de la empresa y la misión impulsadora que van de la mano con los objetivos de largo plazo tiene la empresa. Se debe de tomar en cuenta que estos objetivos a largo plazo deben de ser medidos por objetivos a corto plazo.

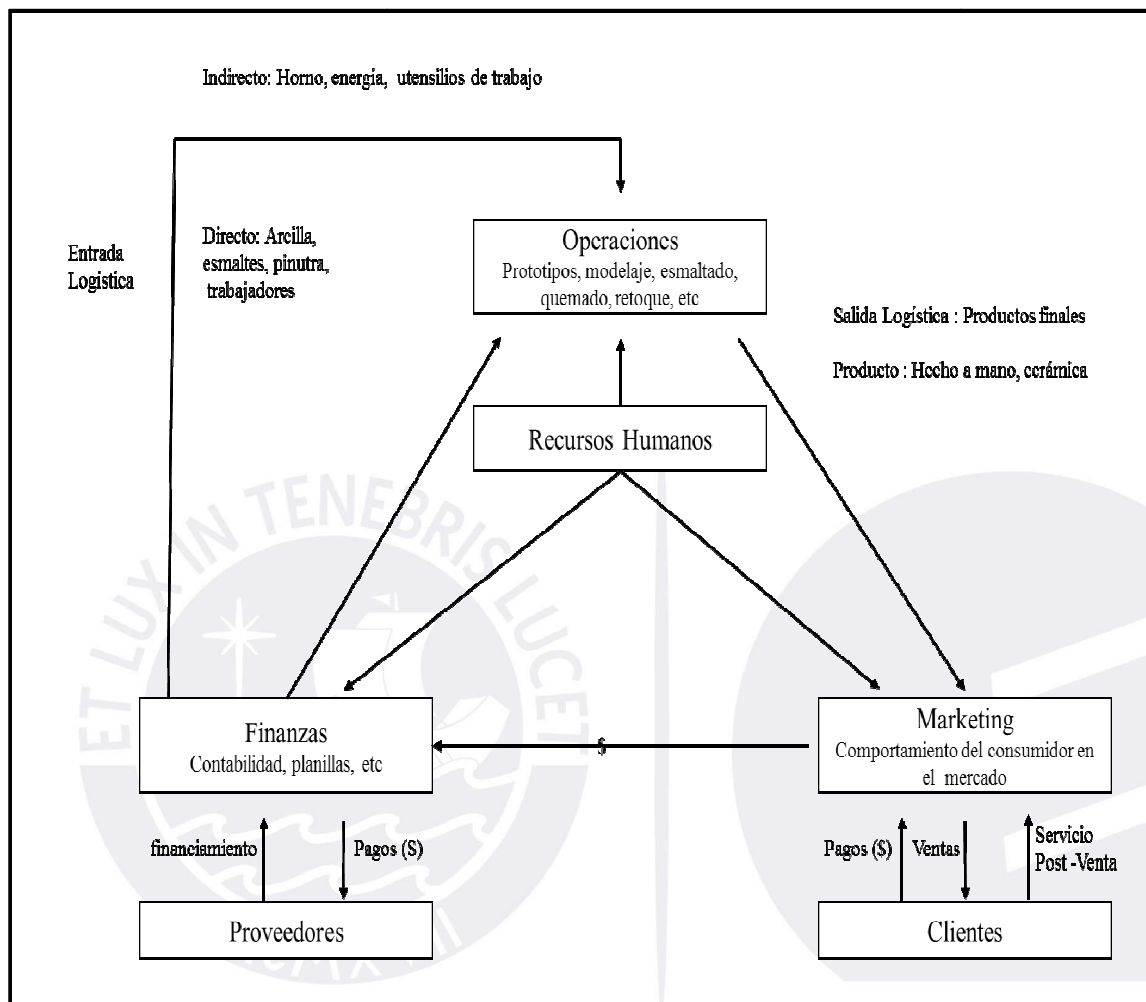


Figura 21. Ciclo operativo de la organización.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de la empresa con referencia al sector artesanal en la ciudad de Lima, identifica y determina las fortalezas y debilidades que ayuden a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). A su vez se evalúan los factores relacionados con las áreas consideradas en la metodología AMOFHIT, tales como administración, marketing,

operaciones, finanzas, recursos humanos, sistema de información e investigación y desarrollo. Cada uno de estos factores se estudia con relación a las actividades que la empresa desarrolla en el ciudad de lima, identificando como cada uno afecta directamente e indirectamente a la industria.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Tal como D'Alessio (2015) mencionó, el objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar la posibilidades de competir con éxito en el sector industrial y en los diferentes mercados globales. Jallpa Nina está conformada por las diferentes áreas que en conjunto hacen que la empresa sea una de las mejores en el mercado local en el rubro de cerámica, para lograr así los objetivos trazados dentro de la visión y misión de la organización. En su composición organizacional está como cabeza el Gerente General, seguido por el Administrador y en la tercera escala las áreas de finanzas, recursos humanos, ventas, producción, marketing e información y tecnología. El Gerente General es el encargado de la planificación, dirección, coordinación y control de las estrategias que le permite a la empresa ir en dirección a su visión y al cumplimiento de objetivos de largo plazo. Además se encarga con la ayuda de su equipo de verificar el resultado de las estrategias implementadas, así como también monitorea el desempeño que cada área específica pueda desplegar, para realizar el planeamiento para la empresa. La gerencia tal cual lo indicó D'Alessio (2015) debe conocer las actividades críticas para la gestión, es decir tiene que saber qué hacer con relación a los pronósticos de ventas, producción, logística, finanzas, entre otras y a su vez conocer la evolución del entorno.

Cada departamento debajo del Gerente General y el Administrador en Jallpa Nina, como se muestra en la Figura 22, cumplen funciones específicas que aportan al desarrollo y sostenibilidad de la empresa. Cabe resaltar que todas las áreas centralizan toda la información al Administrador que a su vez reporta al Gerente General. La interacción entre estas áreas no

es siempre de una manera eficaz y eficiente, y esto se refleja en un bajo aprovechamiento de la empresa de nuevos acontecimientos en el mercado. Es así que existe un gran espacio de mejora que puede ser alcanzado con distintas acciones, como capacitaciones para cada área.

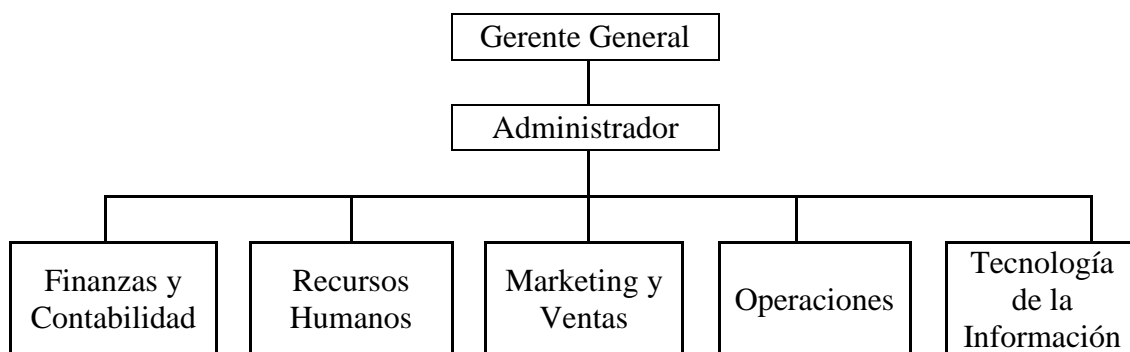


Figura 22. Organigrama Jallpa Nina
Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Como parte del plan de marketing y estrategia de ventas, Jallpa Nina se basa en el principio según señaló D'Alessio (2015) de poder satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización.

El área de marketing la encabeza el Gerente General, utiliza la tecnología como herramienta de publicidad. La parte comercial de Jallpa Nina, a través de las redes sociales, como Instagram y Facebook, desarrolla diversas estrategias que ayudan la segmentación de mercado y posicionamiento de sus productos. Debido al uso de internet como herramienta, Jallpa Nina ha podido analizar la tendencia de visitas a las páginas oficiales de su página web, Instagram y Facebook han incrementado en relación a años anteriores. A su vez, el personal de las tiendas de Lurín y Miraflores ha realizado diferentes encuestas para medir las visitas a cada tienda, esto ha dado como resultado un aumento en visitas más continuas a ambas tiendas y por consecuencia un auge en sus ventas en comparación a años anterior. La Figura 23 muestra la cantidad de usuarios de Facebook que están al alcance de la empresa, el

número de personas que son seguidores, cuántos de ellos participan activamente en la página y en cuanto porcentaje se encuentra la participación de los usuarios.

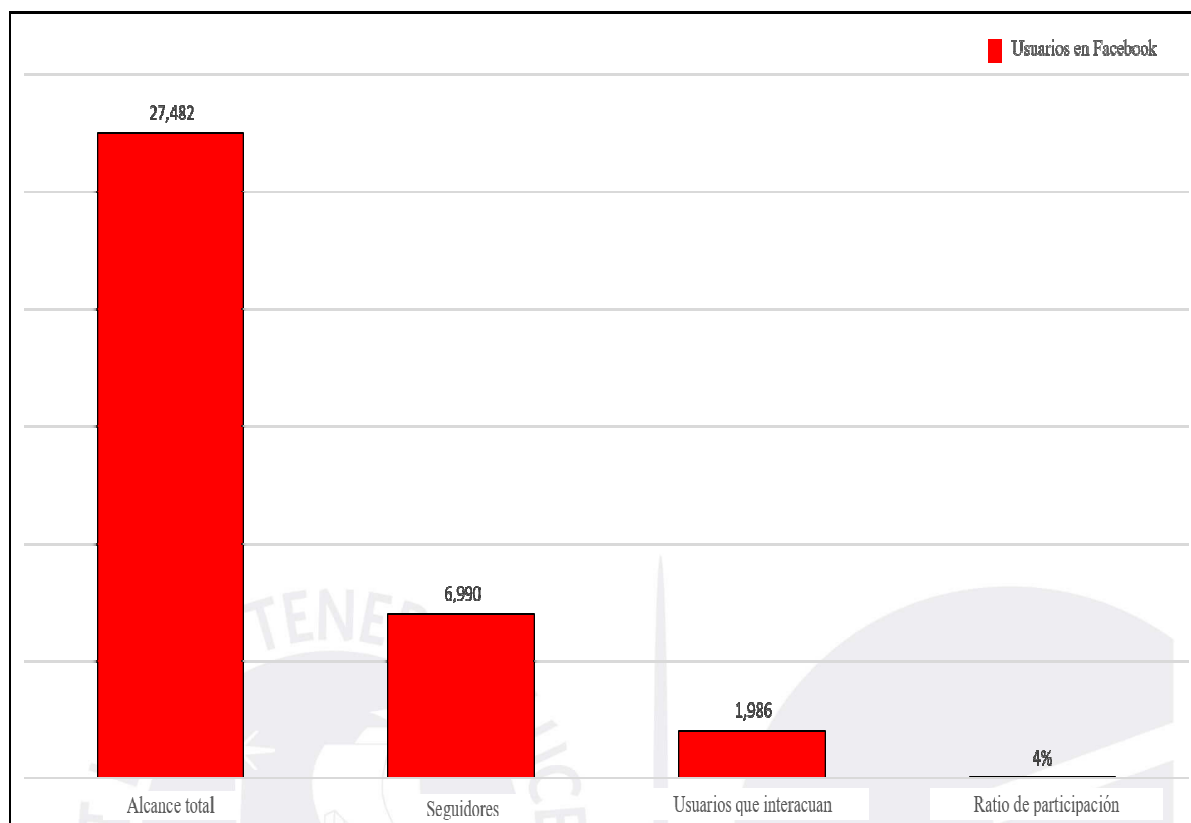


Figura 23. Cantidad de usuario en redes sociales.
Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A, 2015.

Según el estudio de Jallpa Nina basado en la cantidad de publicaciones que impacta a los diferentes usuarios en la red social de la página de Facebook, se pudo determinar que el mayor número de usuarios que visitan esta página son personas de 25 a 44 años de edad, exactamente el 61%, como podemos ver en la Figura 24. Es importante señalar que a nivel del país los usuarios de Facebook entre esas edades es del 39%, de un total de 14.5 millones de usuarios del Perú (Diario Gestión, 2015). De acuerdo a esta estadística, el área de marketing puede calcular los clientes a los que puede llegar en un futuro y además filtrar diferentes alternativas de productos que irían de acuerdo a este nicho de mercado de personas entre los 25 a 44 años.

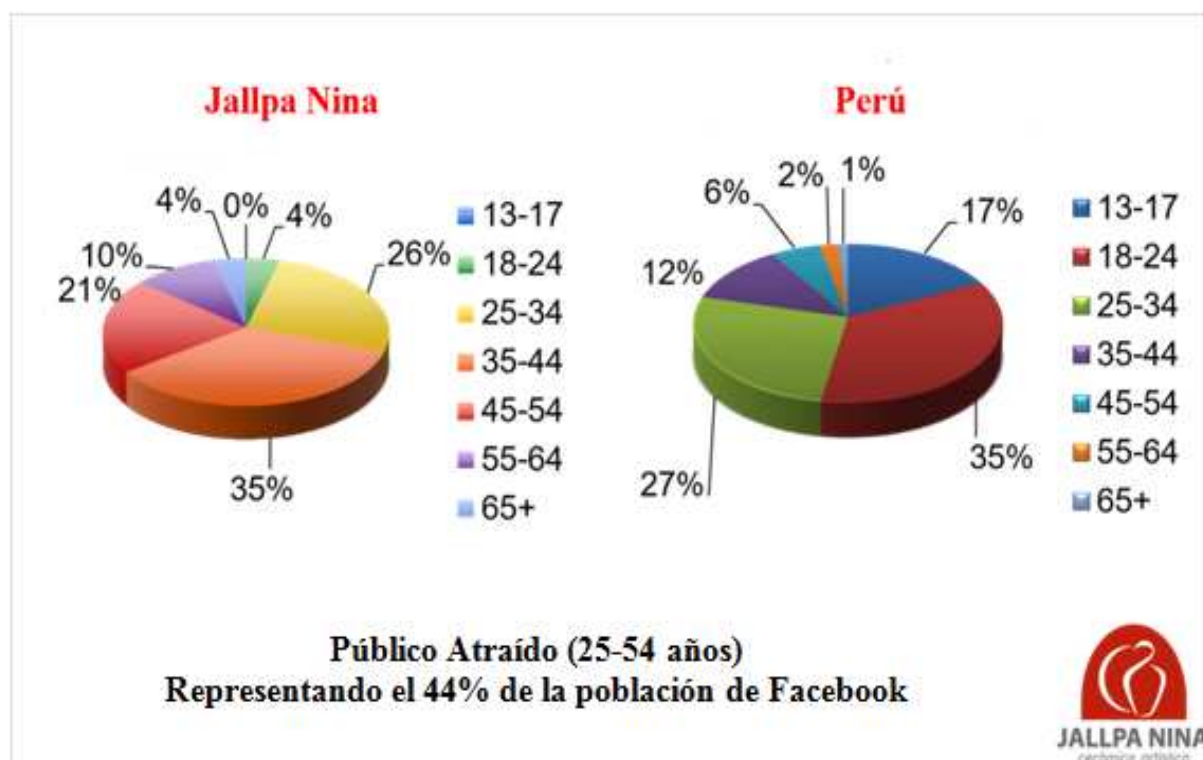


Figura 24. Público frecuente en red social, Facebook.
Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

Por otra parte por lo que se puede apreciar en la Figura 25, el estudio identifica que el pico más alto en el horario que visitan los diferentes usuarios la página de Facebook de Jallpa Nina es entre las 10:00 pm y las 2:00 am. Existe otro rango de horario dentro de las 6:00 am a las 10:00 am donde también se encuentran un porcentaje de usuarios que visitan la página, pero en un rango menor al horario indicado anteriormente. Es claro poder identificar y asumir que toda publicación se debe hacer por lo general a partir de las 9:00 pm, en donde las personas se encuentran ya un poco más disponibles para poder visitar redes sociales y poder revisar diferentes publicaciones dentro de este horario. También se puede asumir que antes de ir a trabajar o durante las primeras horas de trabajo, las publicaciones de las redes sociales tienen ciertas visitas a la página de Facebook de Jallpa Nina, en donde no es un rango excesivo, pero es más alto a comparación de otras horas, según el cuadro.

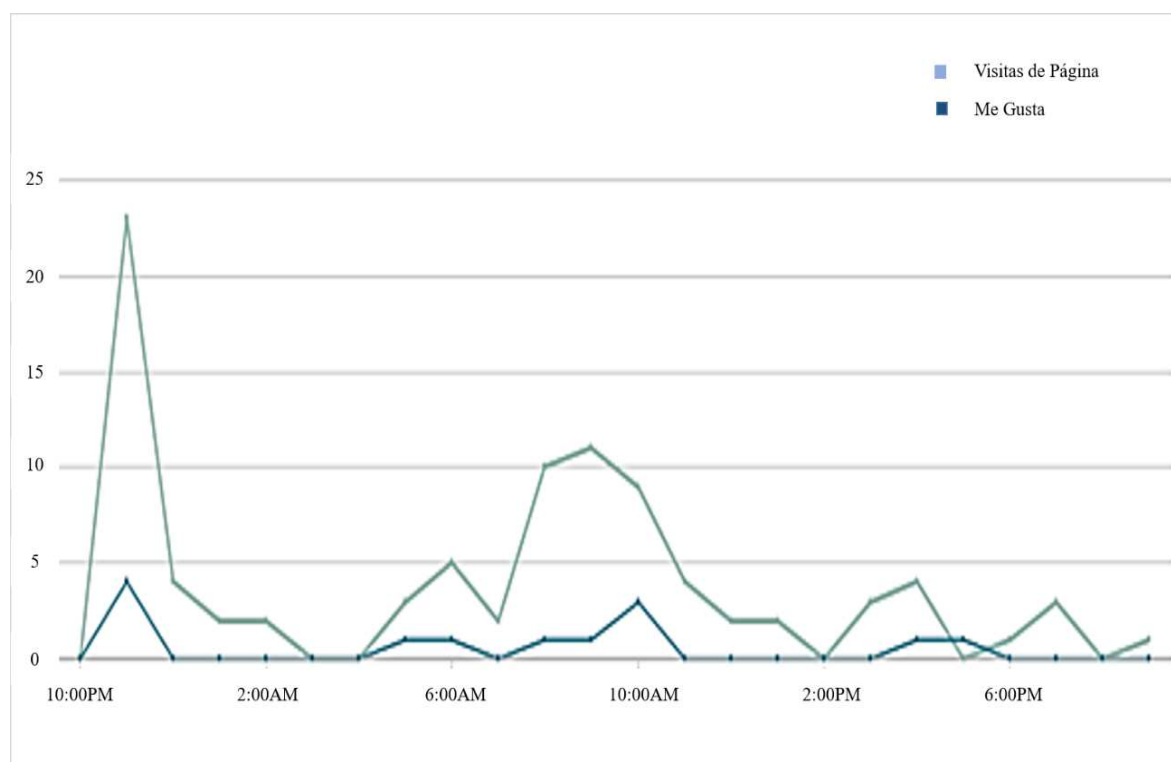


Figura 25. Horario de visita a las redes sociales en Facebook.
Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

Se puede mencionar que una de las fortalezas de Jallpa Nina que son usadas en la publicidad de la empresa, es que sus procesos tradicionales agregan valor en el mercado nacional debido a sus influencias con el Perú milenario. Es decir que parte de los diseños de los productos de Jallpa Nina se caracterizan por influencias del arte del Perú milenario interpretados en diseños minimalistas, modernos y tradicionales que son interpretados por la diseñadora. Por otra parte, el nicho de mercado de la empresa se enfoca en dos grandes mercados, productos decorativos y utilitarios. En el caso de productos decorativos, estos se venden en las tiendas propias de Jallpa Nina de Miraflores y Lurín. A su vez, Jallpa Nina también trabaja con tiendas de consignación, como es el caso de Dedalo Barranco, Indigo, D&O, entre otros. Dentro de la línea de productos decorativos existen cuatro diferentes colecciones: (a) electica, donde sus productos son bañados en oro y platino, lo cual da una mejor presentación al producto final; (b) colonial, lo cual está enfocada a la época de la conquista donde se plasman los diferentes artes de esta época; (c) minimalista, que se orienta

en la tendencia de esculturas más simplistas, de formas más geométricas que se enfocan más a un espacio pre determinado como paredes, o esquinas que a un ambiente; (d) moderna, que se caracteriza por colores y diseños modernos que van más de acuerdo a la tendencia del mercado. En el caso de productos utilitarios, estos se enfocan más en la venta a restaurantes, y cadenas de hoteles. Dentro de los productos utilitarios existen cinco colecciones: (a) wayra, diseños que expresan el arte milenario peruano; (b) esgrafiada, técnica en donde el acabado final del producto es esgrafiado; (c) rustica, modelos en donde el acabado no lleva esmalte, el acabo final es la sensación de la arcilla plasmado en el producto; (d) oriental, basado en el arte oriental y (e) moderna.

Jallpa Nina tiene como clientes principales La Central, la cadena de Acurio Restaurantes, Osaka, Maido, Matsuei Sushi Bar, Malabar, Amaz, Lima 27, Popular, Cala, Brujas de Cachiche, La Gloria, La Cabrera, entre otros. Para el caso de hoteles, Jallpa Nina tiene como clientes importantes en Lima Hotel El Marriot, Hotel Atton, Hotel B, Hotel de Autor y en Cuzco la cadena de Hoteles de Inkaterra, Hotel Sumaq, Hotel Costa del Sol, Belmond Palacio Nazarenas y Belmond Hotel Monasterio. Esta mezcla de líneas de productos se encuentra dirigida a diferentes segmentos del mercado.

Los productos de Jallpa Nina están enfocados en un segmento del mercado donde los clientes buscan un acabado de productos artesanales, que son hechos 100% a mano, donde cada producto es único, dando así un adicional de servicio a los clientes de Jallpa Nina, donde cada producto es diseñado y producido de acuerdo a los requerimientos, necesidades y gustos de los clientes. Por ejemplo el diseño de un cliente, no puede ser utilizado para la fabricación o creación del producto de otro cliente, dándole así un valor agregado a cada producto con un diseño único y exclusivo. La segmentación del mercado donde Jallpa Nina es nominadora primaria son los segmentos A y B (alto segmento de mercado consumidor rentable y alto), Adicionalmente, marketing se encarga de estudiar el comportamiento del cliente por

temporadas y las nuevas tendencias en el mercado, esto es posible ya que se estudia la data de las ventas de cómo se comportó el mercado en años anteriores. Esta área es responsable también de evaluar nuevas posibilidades de diseño y de nuevos productos. Generalmente, los diseños de Jallpa Nina son basados en las nuevas tendencias de mercados internacionales e inspiración de la diseñadora Marilyn Lizárraga, que se basa en el arte peruano, pero con una introspectiva más moderna. Jallpa Nina siempre se ha enfocado en el mayor sector comercial y de clientes con altos niveles de adquisición, como una manera de mantener su exclusividad del producto, que tienen un alto precio en comparación con productos producidos en masa como la cerámica china, por lo tanto el precio es alto con el fin de dirigirse a los consumidores que desean un valor añadido en sus productos. El criterio de segmentación utilizado fue principalmente el poder adquisitivo de los clientes objetivo, y para ello es importante tener en cuenta el nivel de ingresos, ubicación (procedencia), gustos (se buscan, singularidad, la calidad y el precio). También se debe tener en cuenta que el principal cliente objetivo son mujeres amantes de cerámica con un alto nivel de educación, ya que tienen un mayor poder adquisitivo y son más propensas en adquirir cerámica de gama alta.

Finalmente podemos afirmar que de acuerdo a lo explicado esta área tiene muchas tareas que son vitales para el funcionamiento y el futuro de la empresa, por lo que es recomendable se asigne un Jefe de Área para poder tener un plan de marketing y venta más especializada y poder llevar un mejor control del mismo.

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

En esta etapa tal como ha mencionado D'Alessio (2015), operaciones involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda; es decir las 7 M. Tal como ha sido mencionado en este capítulo, en Jallpa Nina el proceso de fabricación de cerámica se basa en una organización que tiene en la parte superior un Gerente General, que es el responsable directo de la operación de la

empresa, y un Administrador que es responsable de la exportación de las diferentes órdenes de compra e importación de materia prima. A su vez el Jefe de Producción, supervisa cuatro funciones adicionales: (a) mantenimiento, (b) control de producción, (c) despacho y (d) proceso de acabado y cocción.

Mantenimiento. Es responsable de mantener todos los equipos y la infraestructura de la planta para estar en condiciones óptimas para una producción, también se encarga de mantener la instalación limpia para poder realizar los trabajos sin demoras u otros factores que puedan afectar la producción.

Control de la Producción. Evalúa el tiempo de trabajo de la operación y a su vez verifica las cantidades de materia prima que van a ser utilizadas en la línea de producción. Este proceso es importante ya que establece la evaluación de productos fabricados, de acuerdo a la demanda de los productos, la materia prima utilizada y muy importante reducir que se dan por una sobreproducción o un uso inadecuado de materias primas que se traducen en costos adicionales para la empresa.

Despacho. Responsable de recibir los productos que han salido del horno y han pasado control de calidad. Cabe resaltar que la función de control de calidad es adicional a sus funciones normales, pero se le ha asignado a esta área ya que ellos tienen contacto directo entre la producción y el cliente final, por lo que revisar las piezas a entregar es necesario. Por otra parte su función principal como su nombre lo indica es coordinar y realizar la entrega de productos a los diferentes clientes, ya sean nacionales o de exportación.

Proceso de acabado y cocción. Cabe mencionar que el proceso, incluido la producción es 100% a mano. Esta área es responsable de aplicar los colores finales que los productos van a adquirir, este proceso tiene diferentes técnicas de cómo aplicar tonalidades. En algunos productos, el proceso de acabado se realiza previamente al proceso de cocción. Una vez terminado el proceso de acabado, el producto pasa por el proceso de cocción, donde

se colocan en los hornos los diferentes productos que han pasado de la línea de producción y acabado.

La finalidad de la cocción del producto es poder darle la resistencia al producto. El tiempo de cocción es determinado de acuerdo al tipo de acabado que la pieza final va a adquirir. Es decir existen determinados hornos que manejan diferente temperaturas, por lo que algunas piezas dependiendo de la tonalidad final, los colores pueden variar de acuerdo a la temperatura que son cocinados. Por lo general el proceso de cocción es de 12 a 13 horas en el interior del horno, la cual llega a alcanzar hasta 1200 grados Fahrenheit de temperatura, y una vez apagado el horno, se debe dejar reposar por lo menos 4 horas antes de poder ser abierto. Esta precaución se toma para que el producto enfríe a la temperatura de ambiente y no sufra un choque térmico al abrirse el horno.

Jallpa Nina puede ser clasificado como un productor de bienes físicos, su operación de producción se caracteriza por los procesos de fabricación. En concreto, Jallpa Nina es una empresa dedicada a la fabricación de artes de cerámica. De acuerdo con su proceso de producción, la empresa puede ser situada en el matriz proceso de transformación. En el caso de la realización de creaciones exclusivas que son diseñadas específicamente para la demanda de un cliente, la empresa puede estar situada en la línea de volumen de producción, como artículo único, como se aprecia en la Figura 26.



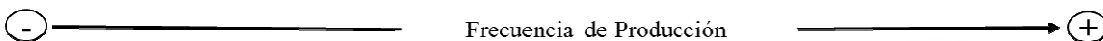
 Volumen de Producción	Repetitividad Tecnología	Una vez	Intermitente	Continuo (Línea)
	Producto único	 JALLPA NINA		
	Lote			
	Serie			
	Masivo			
	Continuo			
		 Frecuencia de Producción		

Figura 26. Matriz del proceso de transformación de Jallpa Nina. Adaptado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

Existen dos líneas principales para la producción de artículos que Jallpa Nina utiliza con el fin de elaborar un producto hecho de arcilla de alta temperatura. De acuerdo a las diferentes formas que pueden ser elaboradas las piezas de cerámica, el gerente de producción determina si la pieza a fabricar podría hacerse mediante un proceso de moldes, llamada colaje o un proceso de torno. Si la pieza tiene relieves, detalles especiales como marcas o medidas, el proceso será realizado en la línea de colaje. El otro proceso llamado torno, es un proceso más artesanal, y se utiliza para las formas cilíndricas como jarrones, bandejas o taburetes, y platos que necesitan ser elaboradas manualmente. En el proceso de colaje existen cinco líneas de funciones específicas que en conjunto permiten alcanzar el producto deseado. La primera línea se encarga de ensamblar todas las partes del molde, la segunda línea se encarga de llenar el molde con arcilla de gres líquido, la tarea de la tercera línea es tomar el exceso al salir del molde, la cuarta línea se encarga de abrir los moldes y que se oree a temperatura ambiente durante 30 minutos, antes de tomar la pieza del molde. Finalmente, la quinta línea

retira el exceso de arcilla de los productos y les da el detalle final, por lo que la pieza comienza a tomar la forma final. Por cada una de estas líneas son tres personas máximo que se encargan del proceso.

A diferencia del proceso de colaje, el proceso de torno tiene otra forma de cómo elaborar la cerámica, este proceso sólo tiene cuatro personas en lugar de 15 que llevan a cabo la elaboración de este proceso. Una persona mezcla la arcilla, dos torneros elaboran el producto y una persona de retoque limpia y retira el exceso de arcilla de cada pieza. Después que todas las piezas se han hecho en el proceso de torno y han sido retocadas, proceden a ingresar al horno por primera vez durante 12 horas en un fuego regulado de 1200 grados. Después de eso, las piezas pasan por el proceso de acabo y entran por segunda vez para ser cocinadas por 14 horas más, a 1400 grados. Este es el tipo normal y el proceso para cualquier producción de piezas de cerámica, pero en el caso de la colección de lujo, después de que hayan sido terminadas, se proceden a aplicar una capa de brillo de oro o platino e ingresan por tercera vez al horno para ser cocinadas únicamente por ocho horas, a 800 grados. Líneas abajo, como se aprecia en la Figura 27 se aprecia el diagrama de actividades de proceso para la producción de cerámica de Jallpa Nina y se puede observar que todo el proceso empieza con la recepción de la materia prima, luego todo el trabajo de producción demora entre 45 a 60 días. Actualmente la capacidad de Jallpa Nina está basada en 7 hornos y un aproximado de 30 trabajadores, en caso se tenga una mayor demanda laboral, existen contratos temporales para poder cubrir lo requerido. Adicionalmente, Jallpa Nina a futuro deberá aumentar la cantidad de hornos para poder cubrir la demanda nacional e internacional.

Cabe resaltar que aún con los procesos actuales de producción que ya están definidos, Jallpa Nina tiene la capacidad de poder aumentar su producción y reajustar procesos que ayuden a un mejoramiento continuo, esto se transfiere a tener mayor productividad, que ayudarían a mejorar sus costos. Por otra parte Jallpa Nina puede priorizar

procesos que ayudarían a mejorar sus tiempos de producción, transformándose en una mejora sostenible para el logro de los objetivos trazados para alcanzar la visión de la empresa.


 Diagrama de actividades de proceso					
Operaciones	Transporte	Inspección	Retrazo	Almacenaje	Descripción
○	→	□	⊔	▽	Recepción de materiales
○	→	□	⊔	▽	Almacenamiento temporal de materiales
○	→	□	⊔	▽	Prototipos
○	→	□	⊔	▽	Modelado de arcilla
○	→	□	⊔	▽	Quemado
○	→	□	⊔	▽	Enfriamiento
○	→	□	⊔	▽	Glaseado
○	→	□	⊔	▽	Quemado
○	→	□	⊔	▽	Enfriamiento
○	→	□	⊔	▽	Refinamiento
○	→	□	⊔	▽	Pintado
○	→	□	⊔	▽	Control de calidad
○	→	□	⊔	▽	Almacenamiento
○	→	□	⊔	▽	Embalaje
○	→	□	⊔	▽	Entrega

Figura 27. Diagrama de Actividades de Proceso de Jallpa Nina
Adaptado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas y contabilidad según lo manifestado por D'Alessio (2015), es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera sostenida; las decisiones pueden ser: de inversión, financieras, y de dividendos. En el caso de Jallpa Nina, esta área controla los intereses de la empresa con relación a los estados financieros que el área prepara. El Gerente General con la ayuda de este reporte puede obtener un panorama completo de la situación actual de la organización, esto a su vez refleja si las decisiones tomadas han sido favorables o desfavorables según las estrategias planteadas para lograr los objetivos trazados con relación a la visión de la empresa.

De acuerdo a la situación financiera de la empresa Jallpa Nina, se puede determinar que en el año 2015, la empresa se encontraba con un activo total de S/. 3'090,695 millones de soles, de los cuales se determina que el mayor porcentaje de ingresos fue el activo corriente, que constituye caja chica de ambos locales de la empresa, que se encuentra ubicado en Miraflores y el local principal que se encuentra ubicado en la fábrica de Lurín. A su vez también está integrado por el efectivo en la cuenta corriente de soles y en dólares junto con el concepto de existencias, las cuales son mercadería, productos terminados, productos en proceso de producción, materias primas, envases, productos de embalaje y diversos suministros para la producción de cerámica. Esto incluye las compras a nivel nacional como las adquisiciones a nivel internacional, que son las importaciones de las materias primas, como es el caso de la porcelana y algunos otros insumos que se traen desde Laguna Clay que se encuentra ubicada en City of Industry en el estado de California en los Estados Unidos. El total de pasivos del 2015, fue S/. 879,704 soles, dentro de los cuales el mayor porcentaje representaron los anticipos recibidos. En la Tabla 11 se muestra el balance general para Jallpa Nina en el año 2015.

Tabla 11

Balance General 2015

JALLPA NINA S.A		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015.		
Expresado en nuevos soles.		
ACTIVO	S/.	%
Total Activo Corriente	2'490,542	80.58
Inmuebles, maquinarias y equipos (neto de depreciación acumulada).	600,154	19.42
TOTAL ACTIVO	3'090,695	100.00
PASIVO Y PATRIMONIO		
Total Pasivo Corriente	879,704	28.46
Total Pasivo	879,704	28.46
Total Patrimonio	2'210,991	71.54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3'090,695	100.00

Nota. Adaptado de Estados Financieros Jallpa Nina 2015, Lima, Perú

Por otro lado, se presentan también los ratios financieros de la empresa, entre los cuales se han considerado ratios de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad. Los ratios de liquidez, nos permiten evaluar la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos en el corto plazo; los ratios de gestión, evalúan la eficiencia del uso de activos; los ratios de endeudamiento, muestran la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones a largo plazo; y los ratios de rentabilidad, miden la eficiencia operativa de la empresa (Ross, Westerfield and Jaffe, 2012).

En la Tabla 12 se puede apreciar los ratios financieros de Jallpa Nina, los cuales presentan distintos resultados, entre buenos, aceptables y por debajo de lo esperado. Ambos ratios de liquidez, razón de liquidez general y prueba ácida, muestran un buen resultado, ya que mientras más alto sea el valor es mejor, sin embargo a la vez puede indicar el uso ineficiente de activos.

Tabla 12

Ratios Financieros 2015

Tipo	Indicador	2015
Liquidez	Razón de liquidez general	2.83
	Prueba ácida	1.80
	Rotación de existencias	2.20
	Rotación de inmuebles, maquinaria y equipo	6.30
	Rotación del activo total	1.20
Gestión	Rotación de cuentas por cobrar comerciales	69.40
	Costo de ventas / Ventas	0.50
	Gastos operacionales / Ventas	0.40
	Gastos financieros / Ventas	0.05
Endeudamiento	Razón de endeudamiento total	0.29
	Razón de cobertura del activo fijo	3.68
	Rentabilidad sobre los capitales propios	0.24
Rentabilidad	Margen comercial	0.49
	Rentabilidad neta sobre ventas	0.14

Nota. Adaptado de Estados Financieros Jallpa Nina 2015, Lima, Perú

En los ratios de gestión, la rotación de existencias revela que la empresa vendió o renovó la totalidad de existencias o inventario 2.2 veces en el año, mientras más alto sea este valor se da a entender que con mayor eficacia se administran las existencias, este valor para Jallpa Nina podría ser aún mayor por lo que el resultado es aceptable. La rotación de inmuebles, maquinaria y equipo, o activo fijo, junto con la rotación del activo total, ofrecen una visión amplia para poder saber cuánto generó la empresa en ventas por cada sol de activos, en este caso también se busca que el valor sea lo más alto posible, los activos fijos presentan un resultado bueno mientras que el activo total un resultado aceptable, ya que la generación en ventas debería ser mucho mayor. La rotación de cuentas por cobrar comerciales nos indica la rapidez con la que se cobran las ventas, en este caso es un período de 69.40 días, el cual es aceptable. Los otros ratios de gestión muestran básicamente la proporción de cada uno de los conceptos con relación a las ventas, de los cuales se puede destacar una alta relación de los costos y gastos operacionales con las ventas, ambos aspectos

no tienen resultados esperados por lo que requieren medidas inmediatas para mejorarlos. En los ratios de endeudamiento, la razón de endeudamiento total se podría resumir en que la empresa utilizó 29% de deuda o que se tuvo 0.29 soles de deuda por cada sol de activos, lo cual puede ser considerado como un buen resultado. En la razón de cobertura del activo fijo, mientras más alto sea el valor significa que una mayor cantidad de estos activos está financiada con capital permanente o de largo plazo, esto le permite a la empresa contar con una mayor solvencia financiera, es por esto que el resultado para Jallpa Nina es bueno. Por último, los ratios de rentabilidad presentan resultados aceptables, para los cuales hay posibilidades de mejora; la rentabilidad sobre los capitales propios que mide la capacidad de la empresa para generar utilidad para los accionistas, demuestra que se generó 24 centavos de utilidad por cada sol de patrimonio. El margen comercial, se encarga de evaluar la rentabilidad sobre las ventas tomando en consideración solamente los costos de ventas, del cual se obtiene que Jallpa Nina ganó 49 centavos por cada sol de ventas. La rentabilidad neta sobre ventas o margen de utilidad, nos indica principalmente que la empresa generó 14 centavos de utilidades por cada sol de ventas.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

El capital humano es el factor más importante para Jallpa Nina, es por esto que existen capacitaciones periódicas, sin embargo estas capacitaciones están dirigidas a una capacidad limitada de trabajadores, es por esto que no todos han tenido la oportunidad de recibir este beneficio que fomenta su desarrollo. Por otro lado, algunos de los artesanos más experimentados muestran su rechazo a nuevas tecnologías de fabricación. Sin embargo, el capital humano forma parte esencial de la cultura de trabajo de Jallpa Nina, cabe resaltar que es la base del éxito de esta empresa velando por la integridad del trabajador y a su vez por el desarrollo profesional dentro de la empresa. Cada área dentro de las operaciones está constituido por un jefe de sección, en donde este es responsable de la sección y del

desempeño de las personas a su cargo. Todo el personal de la empresa rota dentro de las diferentes áreas de producción que involucran el área de moldes, colaje, torno, pintura y horno.

La razón de esta modalidad de trabajo, es que los empleados puedan experimentar las diversas tareas dentro de la parte operativa de la organización y dar conocimiento de las diferentes áreas de la organización. La gerencia es la encargada de fomentar los valores y cultura de la organización, las cuales forman parte de las políticas y cultura de la empresa.

Dentro de la estrategia de la organización, con la modalidad de rotación de funciones se fomenta el compromiso de sus colaboradores con la organización, donde se puede desarrollar líderes que puedan realizar en estos roles y sepan trabajar en equipos de trabajo para asegurar el cumplimiento de la visión trazada por la organización. A su vez se busca como mejora e implementación para las áreas necesarias, las capacitaciones permanentes a los colaboradores para el fortalecimiento de sus funciones, a su vez el crecimiento personal y profesional del capital humano ayuda para el crecimiento de la organización.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de comunicación e información que usa la empresa y la manera como se transmite a un público objetivo es esencial para toda organización. Según lo mencionado por D'Alessio (2015) este proceso es un apoyo para la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo y como elementos de apoyo al registro y control organizacional. Dado que une a las demás áreas, tanto como administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, contabilidad, tecnología y operaciones, las cuales tienen que estar interconectadas para un mejor funcionamiento y seguimiento interno de la organización. Una parte de las funciones de esta área, es brindar ayuda técnica a las distintas áreas, administrar el sistema de seguridad, revisar el buen funcionamiento de los sistemas de comunicación

interna y externa, crear códigos de seguridad, e incentivar la participación del ciclo operativo de la organización.

En Jallpa Nina existe un sistema de información y comunicación básico que sólo permite la interacción entre algunas áreas; esto por ejemplo limita el compartir información relevante entre la tienda de Miraflores y Lurín. Es por esto que la Gerencia General junto con la Administración, se encuentran en la búsqueda de un nuevo sistema integrado donde puedan enlazar todas las áreas involucradas en el proceso de producción y poder tener una información más actualizada entre Lurín y Miraflores, ayudando a la reducción del stock de inventarios y también mejorando su productividad. A su vez, Jallpa Nina a través del convenio que tiene con MINCETUR, ADEX y PROMPERU, le permite acceder a las bases de datos de dichas instituciones como proveedor de forma directa, como indirecta. Es decir si existiese algún plan de negocio del rubro de artesanía para el Perú, Jallpa Nina es llamada a participar y poder tener una cita con el cliente para poder presentarles una propuesta de negocio.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Tal como describió D'Alessio (2015) a este proceso se le denomina como un elemento que debe efectuarse en la organización con el fin de desarrollar nuevos productos y procesos antes que tus competidores, mejorar la calidad de productos y procesos para optimizar la productividad. El objetivo de esta área es poder crear una ventaja competitiva frente a sus competidores para poder incrementar ventas, posicionamiento en el mercado, participación en el mercado y poder crear fidelidad en la marca frente a su público objetivo. La innovación de productos y procesos permite el optimizar costos de producción, ser más competitivo, y tener más productividad en la empresa.

En Jallpa Nina, existe un comité de desarrollo que se reúnen una vez por semana, en donde se discuten los diferentes productos que tiene mayor rotación y también se evalúa el

ciclo de maduración de estos. A su vez se ven productos discontinuados y se evalúa la posibilidad de ser rediseñados y lanzados nuevamente al mercado. Por otra parte, los principales factores que influyen en el precio final del producto son el peso, capacidad de horno y galones de gas que se usan. Es por esto que es importante poder desarrollar nuevas técnicas que puedan aligerar los productos, creación de nuevos esmaltes que no sean usados en quemadas prolongadas a altas temperaturas y maximizar la capacidad del horno al 100%. Jallpa Nina se caracteriza por la creación de esmaltes naturales que son reciclables, dando así su nueva gama de colores y reacciones en una quema dentro del horno, lo cual permite innovar en nuevas técnicas de esmaltado y acabados. Tal es el caso que ahora Jallpa Nina trabaja la cerámica en conjunto con la técnica del vidriado, en donde se ha podido determinar un grado de temperatura en donde ambos elementos puedan fusionarse sin tener ningún choque térmico al fusionarse por lo que se muestra en la Figura 28.



Figura 28. Productos con la técnica de vidriado.
Tomado de Documentación Interna de Jallpa Nina S.A., 2015.

A su vez el Gerente General en conjunto con el área de Marketing y Ventas tienen como objetivo principal, ser la primer organización a nivel nacional de atender pedidos en una plataforma virtual. La intención de la creación de esta plataforma, es que facilite al cliente la adquisición de los productos de Jallpa Nina. La razón de esta implementación es que el cliente pueda tener la facilidad de poder hacer sus pedidos dentro de un catálogo de productos disponibles en la página web de Jallpa Nina, ayudando así al aumento de las ventas y capacidad de producción.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI, como parte de medición interna de una empresa, tal cual indicó D'Alessio (2015) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización y permite también identificar y evaluar las relaciones entre las áreas. En el caso de Jallpa Nina, se tomarán las áreas de funcionamiento de la organización, en donde se detalla según la Tabla 13 cuáles serían las fortalezas internas o debilidades internas del sector en relación a la empresa.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

		Peso	Valor	Valor Ponderado
Fortalezas				
1	Procesos tradicionales que agregan valor en el mercado nacional debido a sus influencias con el Perú milenario.	0.07	3	0.21
2	Productos 100 % hechos a mano: obteniendo productos únicos	0.15	4	0.60
3	Amplio conocimiento del mercado y sus necesidades	0.07	3	0.21
4	Experiencia en el manejo de los requisitos especiales de distintos clientes (adaptación a las peticiones de los clientes)	0.06	3	0.18
5	Marca bien posicionada debido a sus colecciones y productos anteriores	0.13	4	0.52
6	Posibilidad de aumentar la capacidad de producción si fuera necesario	<u>0.05</u>	3	<u>0.15</u>
		0.53		1.87
Debilidades				
1	Falta de capacitación de todo el personal de planta	0.09	1	0.09
2	Plazo de producción muy alto con respecto al estándar del mercado.	0.15	2	0.30
3	Bajo aprovechamiento de nuevos acontecimientos en el mercado.	0.06	1	0.06
4	Falta definir procesos dentro de la empresa	<u>0.17</u>	2	<u>0.34</u>
		0.47		0.79
		1		2.66

4.3. Conclusiones

Para poder realizar la evaluación interna o análisis interno de la empresa de cerámica Jallpa Nina, del sector de artesanía en el Perú, se debe utilizar el esquema AMOFHIT, en donde puede evaluar en cada área de: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, investigación y tecnología del desarrollo que función específica cumplen estas internamente en la organización. Del análisis realizado sobre Jallpa Nina, podemos afirmar que es necesario un mayor apoyo a la Gerencia General por lo que es necesario conseguir personal capacitado para poder descentralizar y enfocarse en las tareas de cada área sobre todo las de operaciones, logística e infraestructura y marketing y ventas.

A su vez, se debe implementar nuevos sistemas de información para lograr una mejora en las comunicaciones de la empresa, ya que los actuales no ayudan completamente a evitar los errores en los requerimientos de los pedidos. Es necesario además, poder capacitar al personal en las distintas áreas para mejorar los procesos no solo de los productos que vende la empresa sino de los procesos administrativos de la misma.

Las fortalezas mostradas en la tabla de evaluación de los factores internos pueden ser sus competencias distintivas frente a otros competidores, o en todo caso cual sería las ventajas competitivas que diferencia la organización frente a otras (D'Alessio 2015). Además, según lo señalado por Porter (1996), la estrategia no es la efectividad operativa como parte de las competencias básicas de una organización, lo que en la práctica puede parecer que la organización no necesita realizar sus actividades de una manera mejor, más rápida, perfecta o de menor costo que la competencia; lo que la estrategia realmente significa, es cómo una organización crea una posición única y de valor, en la que contiene puede distinguir sus actividades de la competencia.

Capítulo V: Intereses de Jallpa Nina y Objetivos de Largo Plazo

La finalidad de cada organización es trazar los objetivos a largo plazo para su sector, en donde se establece las metas que se desean lograr y se identifica los intereses organizacionales (IO), el potencial organizacional y los principios cardinales como se aprecia en la Figura 29. Según Harmann la teoría tridimensional puede ser aplicada a nivel organizacional y una vez ya establecido el potencial del sector se procederá a señalar los principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización y su entorno (como se citó en D'Alessio, 2015). Los principios cardinales identificados del sector son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) la conservación de los enemigos. Por otra parte se tendrá en consideración el cumplimiento de estos criterios basándose en la visión propuesta para el 2026, la cual es la siguiente: para el año 2026 Jallpa Nina triplicara sus ventas en mercado nacional, aumentando a tres sus locales en Lima y abriendo uno en provincia. Además, Jallpa Nina será reconocida por su calidad y el diseño único de sus productos, buscando con sus operaciones el desarrollo y prosperidad de sus grupos de interés.

5.1. Intereses de Jallpa Nina

Harmann mencionó que los intereses organizacionales son aquellos aspectos fundamentales en una organización, y que deben ser alcanzados a cualquier costo (como se citó en D'Alessio, 2015). Según Nuechterlein, estos pueden ser clasificados de acuerdo a el modelo secuencial del proceso estratégico: intereses organizacionales, principios cardinales y objetivos a largo plazo (como se citó en D'Alessio, 2015). Por otro lado, Jallpa Nina debe definir la visión de la organización a largo plazo, tomando en cuenta el potencial organizacional de su sector en donde se formula las preguntas de cuáles son los intereses organizacionales vitales, mayores y periféricos. En el caso de Jallpa Nina, para poder alcanzar su visión propuesta, los intereses organizacionales deben ser:

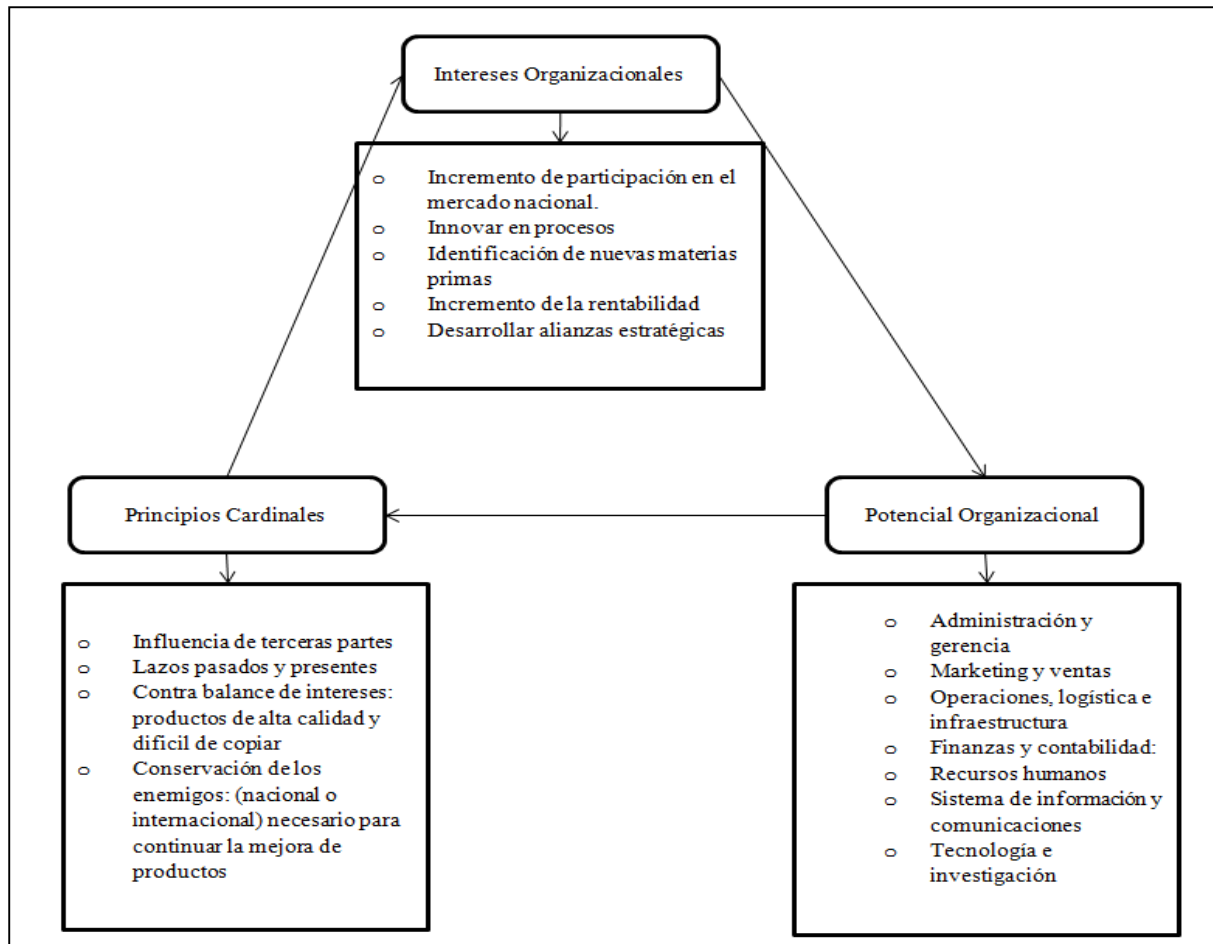


Figura 29. Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 215), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- *Incremento de participación en el mercado nacional.* Para poder lograr un mayor reconocimiento de la marca, Jallpa Nina necesita explorar nuevas áreas del mercado e identificar la necesidad y satisfacción de los consumidores finales.
- *Crear diseños innovadores.* Jallpa Nina necesita innovar en sus diseños, para estar en la vanguardia con la innovación de nuevas tonalidades para un público más contemporáneo.
- *Innovar en procesos.* Al innovar en nuevas técnicas de producción de cerámica, Jallpa Nina puede ser más eficiente y obviar ciertos pasos en su proceso, para poder reducir los costos de producción, siendo estos más competitivos.

- *Identificación de nuevas materias primas.* A pesar de que el mundo de las materias primas para la fabricación de cerámica es amplio, Jallpa Nina únicamente utiliza dos tipos de materia prima principales para la elaboración de sus productos. Según el manual de Jallpa Nina (2015), los elementos principales que se utilizan para la fabricación de cerámica son arcilla gres y porcelana. Jallpa Nina deja de lado otras materias primas que pueden ser experimentadas para la creación de nuevas opciones de productos con el fin de diversificar su producción.
- *Incremento de la rentabilidad.* Jallpa Nina como toda organización desea crecer tanto en infraestructura como en posicionamiento del mercado, para esto toda organización debe invertir en maquinaria y capacitación del capital humano que pueda dar una mejor productividad a la organización.
- *Desarrollar alianzas estratégicas.* Se busca una integración vertical con los proveedores incorporándolos en la cadena de valor, para mejorar los tiempos de espera de materias primas y reducción de costos. De acuerdo a Simchi-Levi (2010) si se usa adecuadamente la información a lo largo de la cadena de suministro esto se traducirá en una disminución de costos en el sistema.

5.2. Potencial de Jallpa Nina

El potencial de la organización, según D'Alessio (2015) son los factores de fortaleza y debilidad distintivos de una organización, los cuales corresponden al análisis interno de esta. De estos factores es importante analizar las siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones y (g) tecnología e investigación.

Administración y gerencia. La gerencia general en conjunto con la administración, brindan las herramientas necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa, a su vez está

conformada por ejecutivos profesionales con experiencia que comparten la visión de la empresa.

Marketing y ventas. El marketing estratégico de Jallpa Nina esta enfocado en el desarrollo de la página web de la empresa, así como de sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), con el fin de poder tener mayor captación de clientes y aumentar su participación en diferentes ferias.

Operaciones, logística e infraestructura. Jallpa Nina busca la optimización en su cadena de suministros, para así lograr una mejora continua en los tiempos de entrega de productos. Esta mejora en el servicio se refleja en la satisfacción de sus clientes nacionales e internacionales, lo cual conlleva a un incremento en ventas.

Finanzas y contabilidad.: El trabajo realizado por esta área le permite a Jallpa Nina implementar y asignar nuevos recursos que sean necesarios, así como reducir los riesgos de inversión. Además, la organización busca la generación de utilidades para que estas sean distribuidas a los trabajadores de la empresa, como parte de una mayor inversión en su capital humano. A su vez, se basa en sus ventas de años anteriores con el propósito de poder realizar la proyección de facturación y flujo, teniendo como finalidad poder evaluar la adquisición e implementación de diferentes maquinarias requeridas para la mejora en sus tiempos de producción.

Recursos humanos. Dentro de los recursos humanos, la organización fomenta la participación de diferentes talleres que tengan como resultado una mejora en la productividad de cada área. Tal es el caso que Jallpa Nina en conjunto con el instituto SENATI, llevan a cabo talleres de capacitación en donde se envía personal para que sean capacitados una vez al año. Esto tiene como resultado la reducción de errores y un trabajo más productivo, minimizando tiempos de producción y merma.

Sistema de información y comunicaciones. El sistema que Jallpa Nina utiliza permite enlazar sólo algunas de las áreas de la empresa, por lo que existe la posibilidad de alcanzar una mejora en sus operaciones con un sistema más completo que permita minimizar el tiempo de espera de los clientes. Esto tiene como objetivo que la información de los requerimientos del cliente sea recibida y transmitida sin errores a través de las áreas involucradas.

Tecnología e investigación. Jallpa Nina como organización se encuentra en la búsqueda de implementar nueva tecnología para seguir mejorando sus procesos de producción disminuyendo tiempo y materia prima utilizada.

5.3. Principios Cardinales de Jallpa Nina

Según Harmann los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización y su entorno, los cuatro principios cardinales del sector son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) la conservación de los enemigos (como se citó en D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes: El sector artesanal de Jallpa Nina, depende del desarrollo económico del país, los productos de alta gama tienen una mayor demanda de los consumidores finales cuando sus ingresos incrementan.

Lazos pasados y presentes. La artesanía de Jallpa Nina está influenciada por las diversas culturas a través del tiempo, dando origen a diseños únicos que combinan técnicas del presente con el arte del pasado que permiten al consumidor adquirir un producto nuevo y a la vez representativo de la historia.

Contra balance de intereses. Los productos de Jallpa Nina son de muy buena calidad con diseños innovadores que son difícilmente copiados por la competencia, lamentablemente no son accesibles para todos, como son otras cerámicas que son comercializadas en el mercado local.

Conservación de los enemigos. El desarrollo de las ventajas competitivas está motivado por la competencia nacional o internacional, por tanto se postula que la competencia resulta beneficiosa. Según Porter (2009) la competitividad en las organizaciones ayuda a la mejora de la organización en cuanto al desarrollo interno de cada organización. En Perú Jallpa Nina está bien posicionado en el mercado, pero se deben tomar en cuenta que los productos de la competencia han ganado aceptación debido a sus precios más accesibles, siendo esta competencia es necesaria para que Jallpa Nina pueda mantener una mejora continua de sus productos. En el mercado internacional siendo Jallpa Nina un competidor pequeño, le permite crecer y conocer las nuevas tendencias del mercado internacional.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Jallpa Nina (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales de acuerdo a D'Alessio (2015) contiene los fines que la organización intenta alcanzar en la industria y dentro de los mercados en los que participa con otras empresas, generando bienestar para la organización y el mercado ya que promueve la innovación y competitividad para el consumidor final. Esta matriz incluye a todos los grupos de interés, a los que impactan estos fines que Jallpa Nina intenta alcanzar, como se aprecia en la Tabla 14.

Tabla 14

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés de la Organización	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento de la participación del mercado	Jallpa Nina	(Tanit Cerámica, Tahua Pottery, Sonia Céspedes, Manos Amigas)	Clientes
2. Creaciones únicas que buscan superar sus expectativas y alcanzar su satisfacción		(Tahua Pottery, Sonia Céspedes), Clientes	
3. Desarrollo de los valores corporativos		Jallpa Nina, Empleados	Clientes
4. Incremento de las ventas y rentabilidad	Jallpa Nina	Proveedores, Distribuidores	
5. Mejora del servicio		Jallpa Nina, Clientes	(Manos Amigas)
6. Acortar tiempos de producción y entrega		Jallpa Nina, Clientes, Distribuidores	(Tahua Pottery)

Nota. Los intereses opuestos están entre paréntesis.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

La visión de Jallpa Nina, se puede definir según D'Alessio (2015) como la suma de los objetivos a largo plazo los cuales representan los resultados que la organización espera alcanzar con una estrategia establecida.

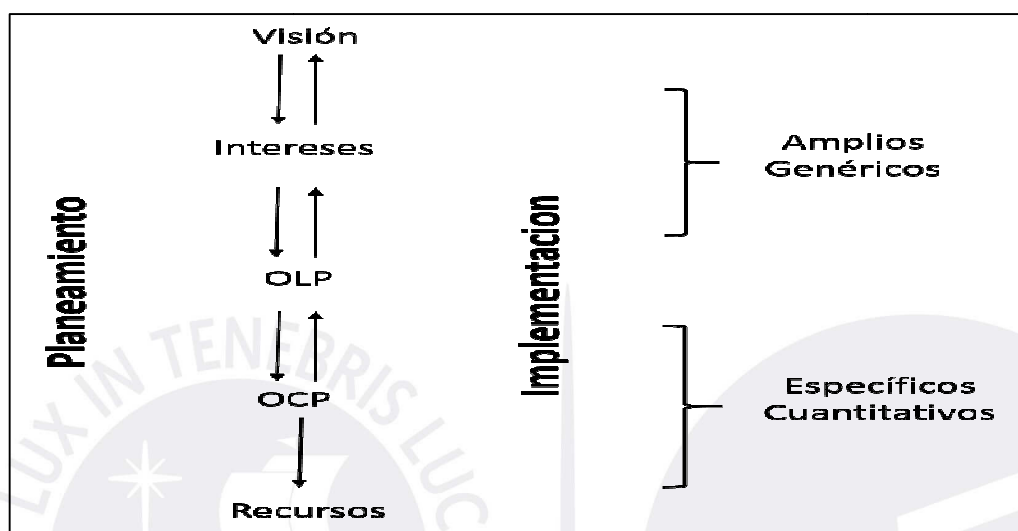


Figura 30. Alineamiento desde la visión hasta los recursos.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 219), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo a la Figura 30, se puede apreciar que los objetivos de largo plazo están muy relacionados con la visión final de la empresa.

Los objetivos de largo plazo de Jallpa Nina son:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas netas anuales en el mercado nacional a S/. 4'500,000. Al 2015, las ventas anuales de Jallpa Nina en este sector de acuerdo a su estado de resultados 2015 fueron de S/. 1'444,797. Esto denotará un crecimiento sostenible de la empresa y sus recursos, lo cual permitirá invertir en mejoras como son las tecnológicas y tener un crecimiento de la planta de producción.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2022, Jallpa Nina incrementará su presencia nacional abriendo una nueva tienda en Lima y otra en provincia. Al 2015, Jallpa Nina sólo

contaba con dos tiendas. Al contar con cuatro locales comerciales, Jallpa Nina no solo aumentará su presencia sino también sus ventas. Adicionalmente incursionará en un mercado fuera de Lima, abriendo nuevas posibilidades.

Objetivo de Largo Plazo 3(OLP3). Al 2022, Jallpa Nina expandirá la capacidad de producción de su planta en un 57% con cuatro nuevos hornos. Actualmente Jallpa Nina, cuenta con siete hornos de producción. Al contar con 11 hornos, Jallpa Nina no sólo aumentará su nivel de producción, sino que reducirá tiempos de manufactura, aumentando la productividad de la empresa.

Objetivo de Largo Plazo 4(OLP4). Al 2022, Jallpa Nina reducirá sus costos de ventas a 35% de sus ventas anuales. En el 2015 los costos de venta de Jallpa Nina significaron el 50% de las ventas totales. Este valor se encuentra muy por encima de lo que Jallpa Nina espera; con una optimización en el uso de recursos y nuevas técnicas de producción se reducirá el nivel de costos aumentando la rentabilidad para la empresa.

Objetivo de Largo Plazo 5(OLP5). Al 2022, Jallpa Nina implementará una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional a través de su página web y sus ventas representarán el 10% de las ventas anuales. Actualmente, Jallpa Nina sólo cuenta con una página web sin la opción de compras por ese medio, utilizando las ventas en línea masivamente para incrementará su nivel de ventas aprovechando la practicidad de realizar este tipo de transacciones.

Objetivo de Largo Plazo 6(OLP6). Al 2022, Jallpa Nina contará con una tercera línea de productos, la cual abarcará el 10% de las ventas anuales. Actualmente Jallpa Nina tiene sólo dos líneas de productos (cerámica utilitaria y decorativa). Al contar con una tercera línea de productos Jallpa Nina incrementará su participación en el mercado no sólo centrándose en cerámica utilitaria y decorativa, sino abriendo una nueva línea de productos que captará nuevos clientes.

5.6. Conclusiones

El principal interés organizacional de Jallpa Nina es incrementar su participación en el mercado nacional y aumentar las ventas, mejorando la calidad de sus productos y la eficiencia de sus procesos. A su vez los principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas que puede tener la empresa dependen de los factores económicos nacionales para el mercado local y el desarrollo de los competidores. Esta competencia tiene intereses antagónicos a la empresa que han sido tomados en cuenta para diseñar las estrategias más adecuadas para obtener los objetivos a largo plazo de la empresa. Estos objetivos también se han desarrollado de acuerdo con los datos históricos de la empresa, los factores internos y de las probables fluctuaciones en el mercado aunque se debe tener en cuenta factores externos que están fuera del alcance de la empresa como el crecimiento de empresas que venden productos similares en el exterior.

En resumen los objetivos a largo plazo propuestos tienen el fin de conseguir la visión que desea obtener la empresa y que se logrará desarrollando estrategias que permitan impulsar la venta de sus productos y una mejor calidad de sus procesos. Además, a través de una inversión en el crecimiento de su maquinaria (hornos), Jallpa Nina quiere lograr un significativo crecimiento en ventas y participación del mercado para el 2026.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (MFODA)

Como Fine (2010) mencionó, la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se usa para tomar decisiones importantes en una organización, es una herramienta importante y poderosa cuando se utiliza correctamente, dado que se generan estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. Por otro lado D'Alessio (2015) indicó también que esta matriz es de suma importancia para poder realizar las estrategias de la organización, utilizándola como una herramienta de análisis del entorno y la competencia. Es importante recalcar que el buen análisis del resultado de esta matriz ayudará a generar las estrategias que la organización implementará a manera interna y externa. Una vez realizado el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización con ayuda de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) se podrá analizar la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). En la Tabla 15 se presentan las estrategias propuestas de acuerdo a la relación de cada cuadrante.

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

La matriz PEYEA tiene por finalidad posicionar las estrategias que Jallpa Nina desarrollará. Esta matriz tiene ejes que unen los factores relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y a Jallpa Nina (fortaleza financiera y ventaja competitiva), dividiendo la matriz en cuatro cuadrantes que indican la postura estratégica resultante: conservadora, agresiva, defensiva y competitiva (D'Alessio, 2015). Esto se aprecia en la Tabla 16 y mediante la construcción del polígono direccional y su vector resultante, como se señala en la Figura 31.

Tabla 15

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de Jallpa Nina

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Procesos tradicionales que agregan valor en el mercado nacional debido a sus influencias con el Perú milenario.</p> <p>F2. Productos 100 % hechos a mano: obteniendo productos únicos.</p> <p>F3. Amplio conocimiento del mercado y sus necesidades.</p> <p>F4. Experiencia en el manejo de los requisitos especiales de distintos clientes (adaptación a las peticiones de los clientes).</p> <p>F5. Marca bien posicionada debido a sus colecciones y productos anteriores.</p> <p>F6. Posibilidad de aumentar la capacidad de producción si fuera necesario.</p>	<p>D1. Falta de capacitación de todo el personal de planta.</p> <p>D2. Plazo de producción muy alto con respecto al estándar del mercado.</p> <p>D3. Bajo aprovechamiento de nuevos acontecimientos en el mercado.</p> <p>D4. Falta definir procesos dentro de la empresa.</p>
Oportunidades	FO - Explote	DO - Busque
O1. Acuerdos y tratados de libre comercio.	FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales. (F1, F2, F4, F6, O1)	DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción. (D1, D3, O3, O4, O5)
O2. Crecimiento de la economía nacional.	FO2. Penetrar el mercado nacional. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O6, O7)	DO2. Llegar a acuerdos con entidades financieras para tener acceso a capital para expansión, adquisición de equipos o capacitación. (D1, D3, O1, O2, O4, O6, O7)
O3. Existencia de más ferias internacionales y nacionales.	FO3. Desarrollar alianzas estratégicas con diferentes operadores turísticos para programar visitas a los distintos locales. (F2, F3, F5, O2, O7)	DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional. (D3, O5, O6)
O4. Acceso a crédito bancario.	FO4. Desarrollar su propia feria en base a su experiencia en ferias internacionales, para así mejorar el fortalecimiento de la marca. (F1, F2, F3, F5, O3)	DO4. Incorporar tecnología en toda la cadena de valor, no sólo en producción. (D1, D3, D4, O4)
O5. Desarrollo de internet y redes sociales.	FO5. Incrementar la capacidad productiva. (F6, O1, O6)	DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos. (D1, D3, O1, O2, O4, O6)
O6. Aumento de los NSE A/B en las regiones del país.	FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O6)	
O7. Crecimiento del turismo.		
Amenazas	FA - Confronte	DA - Evite
A1. Fortalecimiento de la competencia internacional.	FA1. Desarrollar un plan de promoción para que sea ejecutado en sus diferentes locales. (F2, F3, F5, A6)	DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento. (D2,A1, A5, A6)
A2. Variabilidad del mercado de exportación.	FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A6)	DA2. Establecer nuevas políticas de estándares de calidad, gestión y procesos, que permiten la mejora continua. (D2, D3, D4, A5)
A3. Altos impuestos en mercados de exportación.		
A4. Variación del precio del dólar.		
A5. Incremento en costo de materias primas.		
A6. Crecimiento de la competencia nacional.		

Tabla 16

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Jallpa Nina

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	VALOR
Retorno de la Inversión	4
Apalancamiento	4
Liquidez	4
Capital requerido versus capital disponible	4
Riesgos Implícitos del Negocio	5
Flujos de caja	4
Rotación de inventarios	4
Economías de escala y de experiencia	3
PROMEDIO	4
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	VALOR
Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos Tecnológicos	3
Utilización de recursos	4
Intensidad de capital	4
Productividad/Utilización de la capacidad	4
Facilidad de entrada al mercado	4
PROMEDIO	3.86
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	VALOR
Participación en el mercado	-4
Calidad del producto	-5
Lealtad de los clientes	-2
Ciclo de reemplazo del producto	-2
Utilización de la capacidad de los competidores	-3
Integración Vertical	-2
Velocidad de introducción de nuevos productos	-3
PROMEDIO	-3
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	VALOR
Cambios tecnológicos	-4
Tasa de Inflación	-4
Variabilidad de la demanda	-2
Rango de precios de productos competitivos	-2
Barreras de entrada al mercado	-3
Elasticidad de precios de la demanda	-3
Presión de los productos sustitutos	-3
PROMEDIO	-3

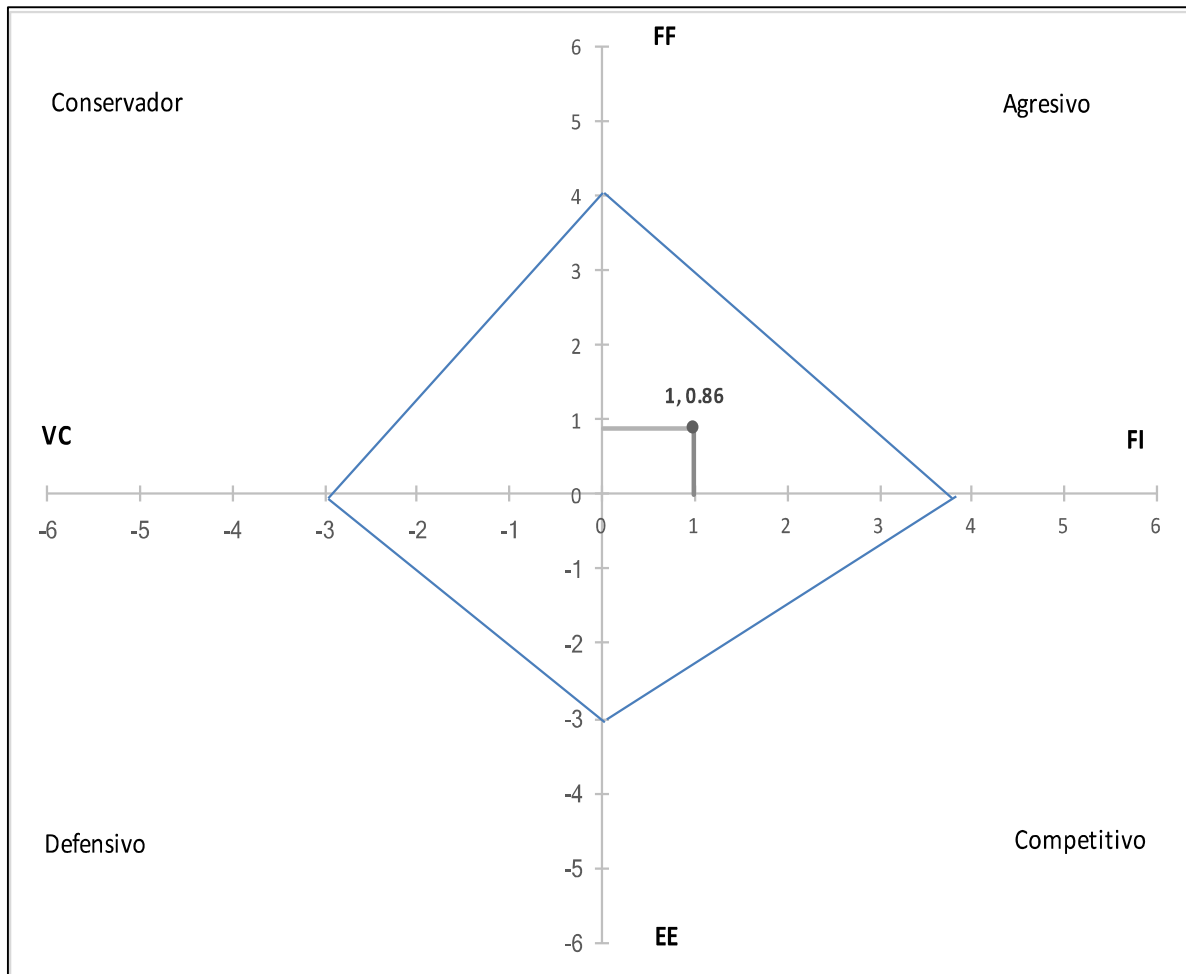


Figura 31. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Jallpa Nina.

Luego de hacer el análisis de la matriz PEYEA, los valores obtenidos se colocan en la Figura 30 y se obtiene el polígono mostrado, donde se visualiza el vector resultante que se ubica en la zona agresiva, y que el polígono formado por los promedios de los factores de la industria y de Jallpa Nina, muestra valores mayores en la fortaleza financiera (FF) y una fuerte fortaleza de la industria (FI) que los valores para la ventaja competitiva (VC) y de la estabilidad del entorno (EE), por lo que las estrategias a escoger deben aprovechar la fortaleza financiera de la empresa y la fortaleza de la industria, aplicando estrategias como las de penetración de mercados o desarrollos de productos. En base a este análisis se han elegido las siguientes estrategias:

- FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales

- FO2. Penetrar el mercado nacional.
- FO4. Desarrollar su propia feria en base a su experiencia en ferias internacionales, para así mejorar el fortalecimiento de la marca
- FO5. Incrementar la capacidad productiva.
- FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.
- DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional.
- DO4. Incorporar tecnología en toda la cadena de valor, no sólo en producción.
- FA1. Desarrollar un plan de promoción para que sea ejecutado en sus diferentes locales.
- DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.
- DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG nos permite apreciar la ubicación en la que se encuentra Jallpa Nina en relación a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de caja con la participación del mercado relativa en la industria y la generación de caja. Como indicó D'Alessio (2015) esta matriz ayuda a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales al proveer una foto global de la compañía en un momento específico.

La Figura 32 muestra el desempeño de las colecciones de cada una de las dos líneas de producto de Jallpa Nina, cerámica decorativa y cerámica utilitaria, en el mercado durante el periodo 2014-2015. Estas colecciones se encuentran distribuidas en los cuatro cuadrantes; estrella, signo de interrogación, vaca lechera, y perro. Para el cuadrante estrella, las estrategias recomendadas son de integración, intensivas y de alianzas, considerando inversión

para mantener o mejorar la posición actual. Bajo el cuadrante signo de interrogación se recomienda estrategias intensivas para incrementar la participación en el mercado. En el cuadrante vaca lechera se proponen estrategias de desarrollo de producto para mantener su posición y de alianzas para reducir costos. Para las colecciones dentro del cuadrante perros, se plantea mantenerlas sólo a pedido sin una inversión adicional.

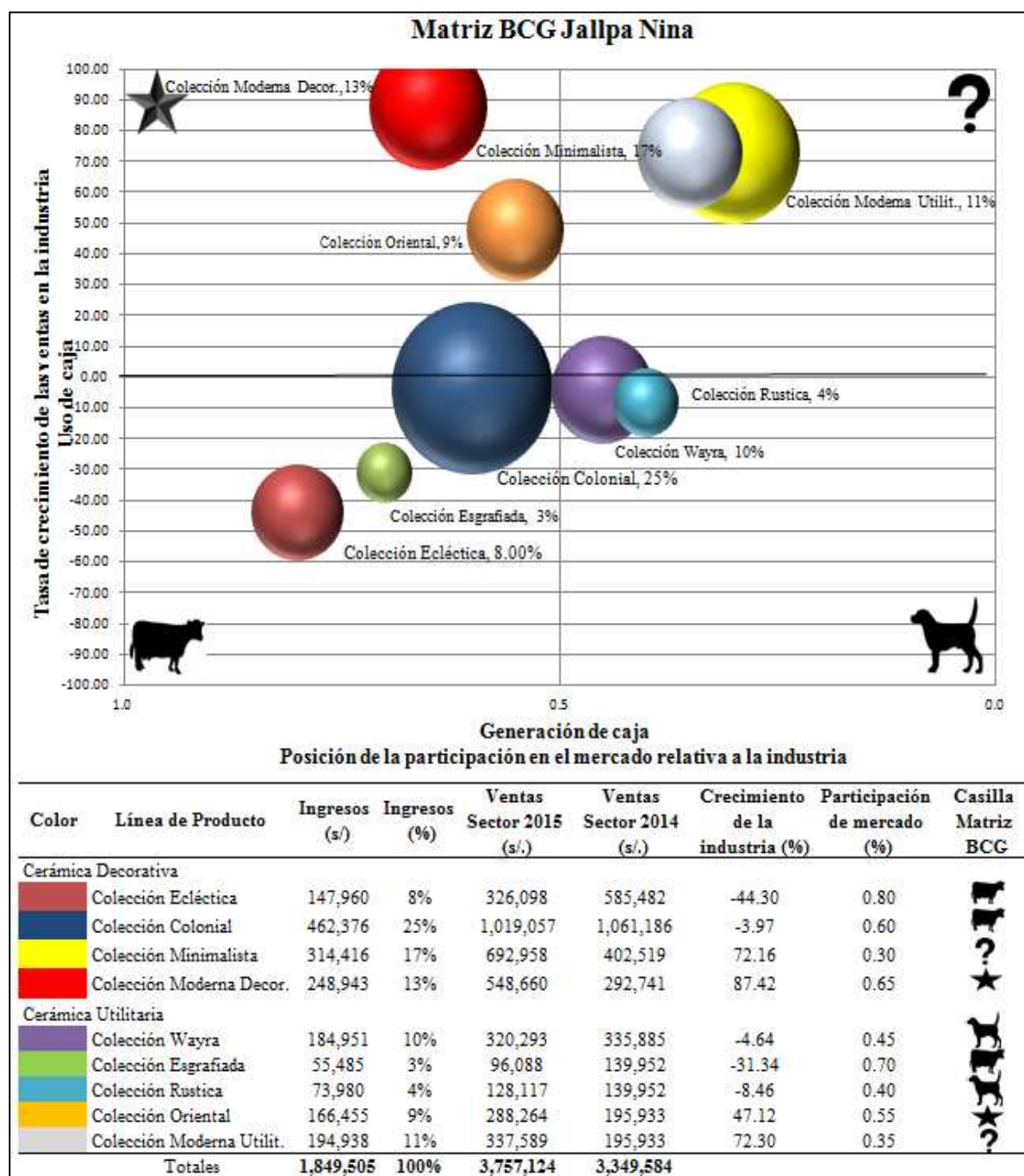


Figura 32. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Jallpa Nina.

Las estrategias escogidas con los resultados obtenidos de la MBCG son las siguientes:

- FO2. Penetrar el mercado nacional.
- FO5. Incrementar la capacidad productiva.
- FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.
- FA2. Desarrollar nuevos acabados que van de acuerdo al mercado objetivo.
- DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción.
- DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional.
- DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos
- DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa está definida por D'Alessio (2015) como una matriz de portafolio en donde se grafican todas las divisiones y productos dentro de la empresa dentro de nueve celdas. Estas celdas se han formado basándose en los resultados de dos matrices, la EFE (Tabla 7) y la EFI (Tabla 14). De estos dos valores se hace una tabulación con los resultados ponderados de cada una y se obtiene el cuadrante en que se encuentra la empresa. Dependiendo del cuadrante y su puntaje se determina que estrategias debe realizar la empresa.

En la Figura 33 se muestra el resultado de la MIE donde se puede apreciar que el valor ponderado de la EFI es 2.66 mientras que el de la EFE es 2.05. De los resultados de la tabulación encontramos que Jallpa Nina se encuentra en el cuadrante V que nos indica que la empresa debe desarrollarse para mejorar, es decir, que dentro de sus estrategias debe seguir con su penetración del mercado y seguir con el desarrollo de sus productos (en este caso

mediante nuevas colecciones y productos innovadores dentro del mercado). Las estrategias definidas en el MFODA (ver Tabla 16) van de acorde a los resultados encontrados en la MIE, ya que se percibe que se debe ampliar el mercado de Jallpa Nina y buscar consolidar sus fortalezas de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y contrarrestar las amenazas.

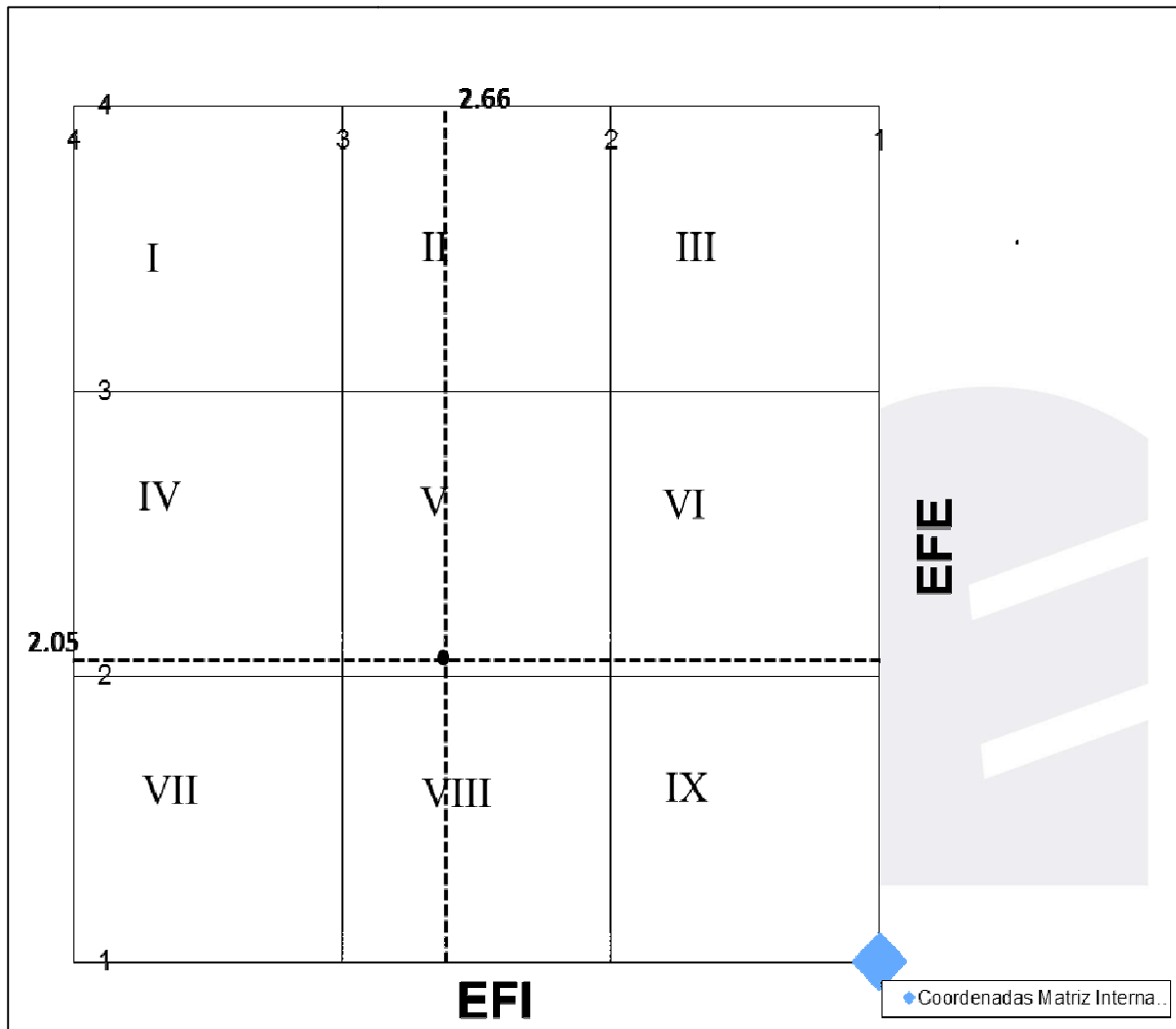


Figura 33. Matriz Interna Externa (MIE) de Jallpa Nina.

De la Figura 33 y acorde a los resultados mostrados en la MIE, las estrategias que van acorde a estos resultados son:

- FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales
- FO2. Penetrar el mercado nacional

- FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes
- DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción.
- FA2. Desarrollar nuevos acabados que van de acuerdo al mercado objetivo

Para conseguir estas estrategias, se buscará la creación de dos nuevas tiendas, una en Lima (penetración) y una en provincia (desarrollar) a la par con la creación de nuevas colecciones de artesanías acorde al público objetivo y a la localización de cada una de las tiendas.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que se utiliza para evaluar y afinar la elección apropiada de las estrategias para la empresa. Esto se debe a que dentro de esta matriz, se evalúan dos fundamentos; el crecimiento del mercado y la posición competitiva que tiene la empresa en dicho mercado. Al evaluar ambas variables, se obtiene la posición de la empresa dentro de los cuatro cuadrantes (evaluados respecto a si son de crecimiento rápido o lento, o si tienen una posición competitiva débil o fuerte). Con esto evaluaremos a Jallpa Nina y definiremos en que cuadrante está ubicada de tal manera que se puedan tomar las acciones necesarias.

Haciendo el análisis, lo que podemos encontrar es que Jallpa Nina se encuentra con una posición fuerte manteniéndose en una posición privilegiada contra sus competidores, mientras que el mercado de artesanías y cerámicos continua evolucionando, principalmente debido al auge que ha tenido la gastronomía peruana, con un aumento en la cantidad de restaurantes dirigidos a la clase media alta y esto ha originado un incremento en la necesidad de cerámica utilitaria, poniendo al mercado en un crecimiento rápido (Valderrama, 2010). De estos dos puntos se toma que la posición de Jallpa Nina se ubicará en el cuadrante I.

De acuerdo a D'Alessio (2015), las estrategias que una empresa en el cuadrante I debe tomar son las siguientes: (a) Desarrollo de mercados, (b) Penetración en el mercado, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración vertical hacia adelante, (e) Integración vertical hacia atrás, (f) Integración horizontal y (g) Diversificación concéntrica (p. 297).

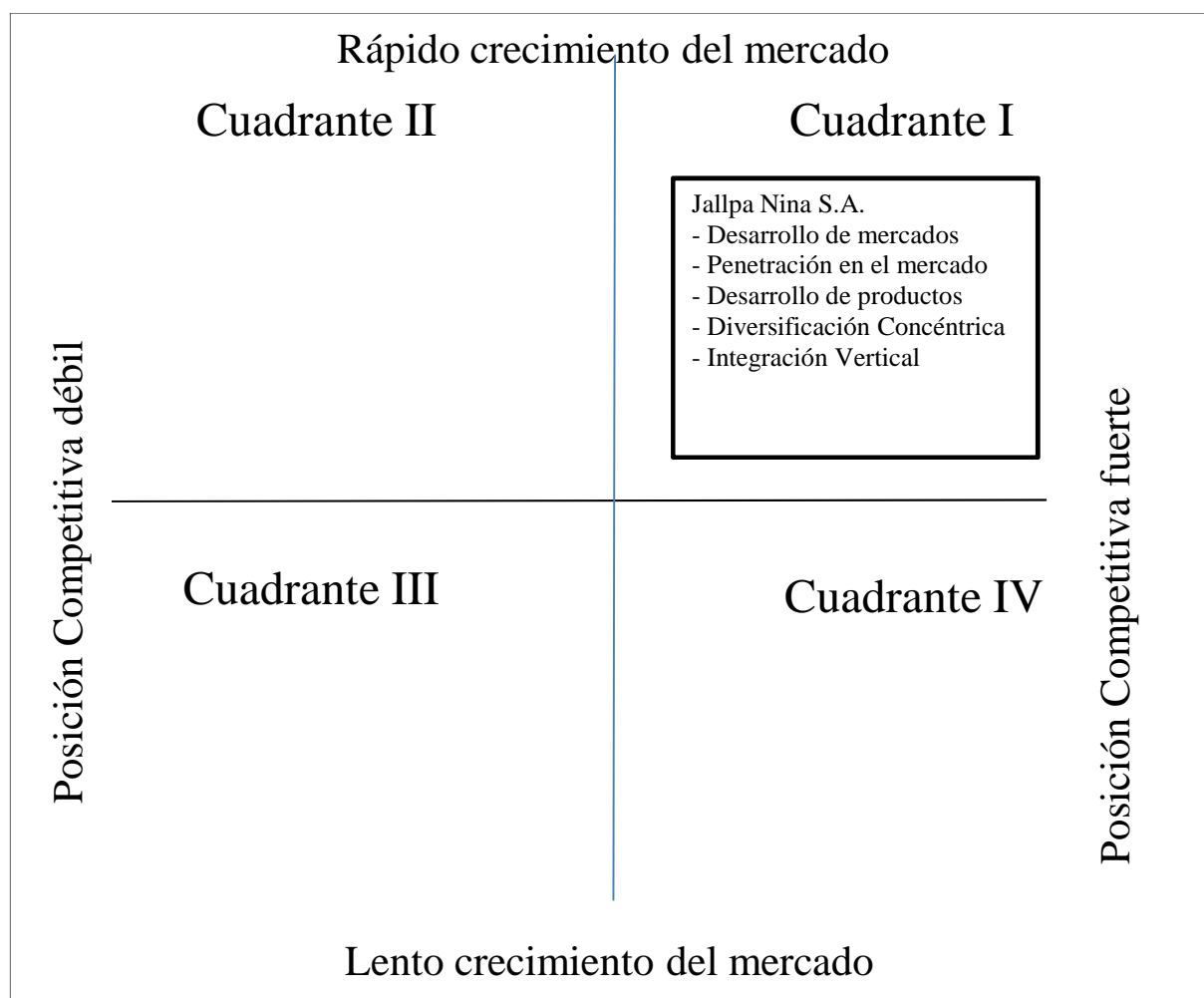


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Jallpa Nina.

De las estrategias mostradas en la Figura 34, se consideran que las que van más acorde a las estrategias mostradas en la MGE son las siguientes:

- FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales
- FO2. Penetrar el mercado nacional

- FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes
- DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción.
- FA2. Desarrollar nuevos acabados que van de acuerdo al mercado objetivo
- DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento

Estas estrategias van muy de la mano con lo que espera Jallpa Nina en el largo plazo.

Los resultados obtenidos demuestran que Jallpa Nina tiene una posición privilegiada en el mercado, pero incluso así debe establecer estrategias que permitan que este liderazgo continúe, así como penetrar y diversificar sus productos por lo que deberá expandir su mercado nacional e internacional. Como se sabe en el mercado nacional Jallpa Nina tiene su base centrada en Lima, por lo que deberá ampliar este mercado y desarrollar otros dentro del territorio nacional. Por otro lado, las nuevas colecciones que presentará Jallpa Nina deberán enfocarse más en las nuevas necesidades que tienen sus clientes. Mediante la implementación de estas estrategias, Jallpa Nina basará su desarrollo y crecimiento para los próximos años.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El siguiente paso del proceso estratégico es recopilar todas las estrategias consideradas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, y presentarlas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). De esta matriz se calculan la cantidad de repeticiones de cada estrategia y aquellas con puntaje mayor o igual a tres son retenidas para su análisis en las posteriores matrices y las restantes quedan como estrategias de contingencia, esto significa como respaldo ante cualquier dificultad de las estrategias retenidas. En la Tabla 17 se presenta la MDE para Jallpa Nina de la cual se obtienen nueve estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia de las 15 inicialmente propuestas.

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Jallpa Nina

Estrategias específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales.	Desarrollo de mercados	X	X		X	X	4
FO2. Penetrar el mercado nacional.	Penetración de mercados	X	X	X	X	X	5
FO3. Desarrollar alianzas estratégicas con diferentes operadores turísticos para programar visitas a los distintos locales.	Interna	X					1
FO4. Desarrollar su propia feria en base a su experiencia en ferias internacionales, para así mejorar el fortalecimiento de la marca.	Interna	X	X				2
FO5. Incrementar la capacidad productiva.	Interna	X	X	X			3
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FA1. Desarrollar un plan de promoción para que sea ejecutado en sus diferentes locales.	Interna	X	X				2
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción.	Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO2. Llegar a acuerdos con entidades financieras para tener acceso a capital para expansión o adquisición de equipos.	Interna	X					1
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea nivel nacional.	Penetración de mercados	X	X	X			3
DO4. Incorporar tecnología en toda la cadena de valor, no sólo en producción.	Interna	X	X				2
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	Interna	X	X	X			3
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.	Integración vertical	X	X	X	X		4
DA2. Establecer nuevas políticas de estándares de calidad, gestión y procesos, que permiten la mejora continua.	Desarrollo de productos	X					1

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para determinar el atractivo de las posibles estrategias a ser usadas se debe utilizar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) que considera los factores críticos de éxito internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de las matrices EFI y EFE respectivamente, y evaluando cuanto influye en el éxito de cada estrategia retenida, que son producto de la matriz de Decisión Estratégica donde de las 15 estrategias evaluadas y nueve fueron retenidas.

En esta matriz se ha calificado la importancia de cada una de las estrategias, logrando así un nuevo resultado de atractividad para cada una, y de acuerdo a este puntaje sólo algunas de estas estrategias serán escogidas. En la Tabla 18 se presenta la evaluación de MCPE donde sólo siete estrategias son aceptadas para el planeamiento estratégico de la empresa.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), luego de evaluar la MCPE, las estrategias retenidas deben ser evaluadas con los criterios que Richard P. Rumelt planteó los cuales son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Las evaluaciones de cada una de las estrategias retenidas determinarán si son aceptadas o no dentro de lo que se aplicará para Jallpa Nina. Basta que alguna de estas pruebas salga negativa para que toda la estrategia no sea aceptada como válida para la empresa. Luego de la evaluación realizada a las siete estrategias retenidas para Jallpa Nina, todas las estrategias han sido aceptadas como se puede observar a continuación en la Tabla 19.

Tabla 18

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de Jallpa Nina

FACTORES CLAVES	FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales.		FO2. Penetrar el mercado nacional.		FO5. Incrementar la capacidad productiva.		FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.		FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.		DO1. Capacitar al personal en diferentes talleres de innovación de producción de cerámica.		DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.		DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.		DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Oportunidades																			
O1. Acuerdos y tratados de libre comercio.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
O2. Crecimiento de la economía nacional.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
O3. Existencia de más ferias internacionales y nacionales.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
O4. Acceso a crédito bancario.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
O5. Desarrollo de internet y redes sociales.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15
O6. Aumento de los NSE A/B en las regiones del país.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
O7. Crecimiento del turismo.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Amenazas																			
A1. Fortalecimiento de la competencia internacional.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
A2. Variabilidad del mercado de exportación.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
A3. Altos impuestos en mercados de exportación.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
A4. Variación del precio del dólar.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
A5. Incremento en costo de materias primas.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
A6. Crecimiento de la competencia nacional.	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Fortalezas																			
F1. Procesos tradicionales que agregan valor en el mercado nacional debido a sus influencias con el Perú milenario.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
F2. Productos 100 % hechos a mano: obteniendo productos únicos.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
F3. Amplio conocimiento del mercado y sus necesidades.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
F4. Experiencia en el manejo de los requisitos especiales de distintos clientes (adaptación a las peticiones de los clientes).	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
F5. Marca bien posicionada debido a sus colecciones y productos anteriores.	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52
F6. Posibilidad de aumentar la capacidad de producción si fuera necesario.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades																			
D1. Falta de capacitación de todo el personal de planta.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
D2. Plazo de producción muy alto con respecto al estándar del mercado.	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
D3. Bajo aprovechamiento de nuevos acontecimientos en el mercado.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
D4. Falta definir procesos dentro de la empresa.	0.17	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	1	0.17
Total	2.00		4.78		5.70		5.26		5.72		5.70		4.86		5.38		5.19		5.60

Tabla 19

Matriz de Rumelt (MR) de Jallpa Nina

Estrategias Específicas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO2. Penetrar el mercado nacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5. Incrementar la capacidad productiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Para esta matriz, se intenta verificar que las estrategias retenidas durante la MCPE, no violen aspectos que van relacionados con los derechos, la justicia, y que tengan buenos fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Para entender esta matriz, se evalúan tres aspectos principales los cuales son los siguientes:

- *Derechos.* Cuenta con siete aspectos a evaluar en donde se tienen las opciones de Viola (V), Neutral (N) y Promueve (P).
- *Justicia.* Cuenta con tres aspectos a evaluar en donde se tienen las opciones de Justo (J), Neutro (N) e Injusto (I).

- *Utilitarismo*. cuenta con dos aspectos a evaluar en donde se tienen las opciones de Excelente (E), Neutro (N) y Perjudicial (P).

Lo que se busca evaluar con esta matriz es verificar si las estrategias a seguir por Jallpa Nina vulneran o violan los derechos humanos, son injustas, o son perjudiciales para alcanzar los resultados estratégicos (D'Alessio, 2015). Como se puede ver en la Tabla 20, las siete estrategias retenidas para Jallpa Nina seguirán retenidas para el plan estratégico de la empresa.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Luego de realizar la evaluación de las estrategias se presenta la lista de las estrategias retenidas y de contingencia. Según D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas luego de haber pasado por varias matrices; asimismo, estas son conocidas como las estrategias primarias, mientras que las estrategias de contingencia son aquellas denominadas secundarias. Cabe resaltar que el primer filtro para la decisión de las estrategias retenidas o de contingencia se encuentra en la MCPE y todas las estrategias que obtengan un puntaje mayor a cinco, lo cual no significa que las estrategias retenidas o secundarias no puedan ser utilizadas en un futuro próximo cuando sea necesario. En la Tabla 21, se muestran las estrategias retenidas y de contingencia para Jallpa Nina.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz nos permite analizar las estrategias retenidas en relación a los objetivos de largo plazo establecidos, para así poder definir la contribución de cada una de las estrategias con cada objetivo; lo ideal es que estas estrategias retenidas contribuyan al menos con uno de los OLP. La Tabla 22 presenta esta relación para las nueve estrategias retenidas y los seis OLP establecidos para Jallpa Nina.

Tabla 20

Matriz de Ética (ME) de Jallpa Nina

Estrategias Específicas	Derecho						Justicia				Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO2. Penetrar el mercado nacional.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FO5. Incrementar la capacidad productiva.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Si
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Si

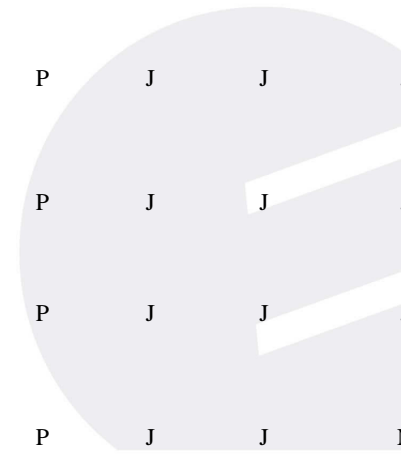
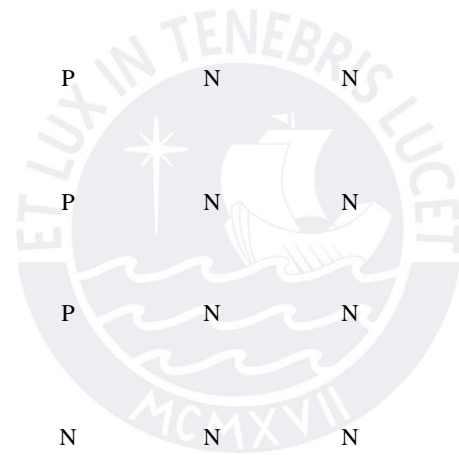


Tabla 21

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de Jallpa Nina

Estrategias retenidas
FO2. Penetrar el mercado nacional.
FO5. Incrementar la capacidad productiva.
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.
Estrategias de contingencia
FO1. Desarrollar nuevos mercados internacionales.
FO3. Desarrollar alianzas estratégicas con diferentes operadores turísticos para programar visitas a los distintos locales.
FO4. Desarrollar su propia feria en base a su experiencia en ferias internacionales, para así mejorar el fortalecimiento de la marca.
FA1. Desarrollar un plan de promoción para que sea ejecutado en sus diferentes locales.
DO1. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de procesos de producción.
DO2. Llegar a acuerdos con entidades financieras para tener acceso a capital para expansión o adquisición de equipos.
DO4. Incorporar tecnología en toda la cadena de valor, no sólo en producción.
DA2. Establecer nuevas políticas de estándares de calidad, gestión y procesos, que permiten la mejora continua.

Tabla 22

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de Jallpa Nina (MEOLP)

Visión						
Para el año 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas en el mercado nacional, aumentando a tres sus locales en Lima y abriendo uno en provincia. Además, Jallpa Nina será reconocida por su calidad y el diseño único de sus productos, buscará con sus operaciones el desarrollo y prosperidad de sus grupos de interés.						
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Incremento de participación en el mercado nacional						
2. Crear diseños innovadores						
3. Innovar en procesos						
4. Identificación de nuevas materias primas						
5. Incremento de la rentabilidad						
6. Desarrollar alianzas estratégicas						
	Al 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas netas anuales en el mercado nacional a S/. 4'500,000.	Al 2022, Jallpa Nina incrementará su presencia nacional abriendo una nueva tienda en Lima y otra en provincia.	Al 2022, Jallpa Nina expandirá la capacidad de producción de su planta en un 57% con 4 nuevos hornos.	Al 2022, Jallpa Nina reducirá sus costos de ventas a 35% de sus ventas anuales.	Al 2022, Jallpa Nina implementará una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional a través de su página web y sus ventas representarán el 10% de las ventas anuales.	Al 2022, Jallpa Nina contará con una tercera línea de productos, la cual abarcará el 5% de las ventas anuales.
Estrategias específicas						
FO2. Penetrar el mercado nacional.	X	X			X	X
FO5. Incrementar la capacidad productiva.	X	X	X			X
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	X	X				X
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	X	X				X
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.	X				X	X
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	X		X	X		X
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.	X	X	X	X		

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

(MEPCS)

Finalmente la última matriz considerada para cerrar este capítulo, es la que nos permite predecir la reacción de aquellas empresas que forman parte de la competencia directa o aquellas que ofrecen productos sustitutos, ante las estrategias retenidas propuestas. En la Tabla 23 se presentan las posibles acciones de los competidores de Jallpa Nina ante sus nueve estrategias retenidas.

Tabla 23

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de Jallpa Nina

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores			
	Tanit Cerámica	Tahua Pottery	Manos Amigas	Sonia Céspedes Rossel
FO2. Penetrar el mercado nacional.	Ajustar sus precios	Enfocar su producción a mercados internacionales	Ajustar sus precios	Ajustar sus precios
FO5. Incrementar la capacidad productiva.	Invertir en publicidad	Invertir en publicidad	Invertir en publicidad	Invertir en publicidad
FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	Mejorar la calidad de sus productos y buscar nuevos canales de distribución	Mejorar la calidad de sus productos y buscar nuevos canales de distribución	Mejorar la calidad de sus productos y buscar nuevos canales de distribución	Mejorar la calidad de sus productos y buscar nuevos canales de distribución
FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	Fortalecer la relación con sus clientes a través de descuentos o promociones	Fortalecer la relación con sus clientes a través de descuentos o promociones	Fortalecer la relación con sus clientes a través de descuentos o promociones	Fortalecer la relación con sus clientes a través de descuentos o promociones
DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.	Utilizar redes sociales para captar nuevos clientes	Habilitar su propia plataforma en línea	Utilizar redes sociales para captar nuevos clientes	Utilizar redes sociales para captar nuevos clientes
DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	Capacitación de personal para la mejora de procesos	Capacitación de personal para la mejora de procesos	Capacitación de personal para la mejora de procesos	Capacitación de personal para la mejora de procesos
DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.	Ofrecer mejores condiciones de pago a sus proveedores	Buscar alianzas estratégicas con empresas del rubro a nivel internacional	Ofrecer mejores condiciones de pago a sus proveedores	Ofrecer mejores condiciones de pago a sus proveedores

6.13. Conclusiones

El capítulo 6 ha permitido desarrollar, a través del análisis de los factores internos y externos enfocados en la visión, misión y objetivos a largo plazo, las 9 matrices de planeamiento estratégico. Estas matrices son: la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE, la MGE, la MDE, la MCPE, la MR la ME, la MERC, la MEOLP y MEPCS.

Del resultado de este análisis se han retenido siete estrategias principales para Jallpa Nina, las cuales muestran la dirección que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- FO2. Penetrar el mercado nacional.
- FO5. Incrementar la capacidad productiva.
- FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.
- FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.
- DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea.
- DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.
- DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo están fijados a plazos específicos de tiempo, pueden ser medibles en un periodo de uno a dos años, y son considerados como parte fundamental para el alcance de los objetivos a largo plazo. Según D'Alessio (2015) los objetivos a corto plazo (OCP) deben tener una estructura fácil de verificar y clara, esto ayudará a que la gestión de la organización sea más efectiva, pueda permitir tener una mejor medición, los objetivos puedan ser más eficientes y a la administración le facilitará medir su eficacia. Es decir, los OLP son la suma de los OCP y para Jallpa Nina se han planteado los siguientes OCP.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Al 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas netas anuales en el mercado nacional a S/. 4'500,000. Al 2015, las ventas anuales de Jallpa Nina en este sector de acuerdo a su estado de resultados 2015 fueron de S/. 1'444,797.

Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1). Al 2018 se realizará un estudio de mercado segmentado, lo cual permitirá enfocar los esfuerzos en el sector determinado con lo que se espera un aumento en las ventas del 50% con relación al 2015. Al año 2016, aún no se ha realizado ningún estudio de mercado por la empresa.

Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2). Al 2020 se duplicarán las promociones para así aumentar la cartera de clientes, lo cual incrementará las futuras ventas en un 50% con relación al 2018. Para el año 2016, solo se tenían promociones y descuento a través de la página web y se espera que para el año 2018, las promociones estén establecidas mediante su página web, correos electrónicos masivos y se espera tener alianzas estratégicas con programas de televisión nacional logrando la difusión de la marca.

Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3). Al 2022 se aumentará la presencia de Jallpa Nina a ocho eventos nacionales anuales, con el fin de incrementar el reconocimiento de la marca, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 40% con relación al 2020. Para el 2016, Jallpa Nina sólo participaba en 4 ferias nacionales, todas realizadas en Lima lo cual

solo expande su mercado dentro de la capital. Para el 2018, se espera que Jallpa Nina asista a por lo menos 2 ferias nacionales fuera de Lima, para aumentar su cobertura a nivel nacional.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Al 2022, Jallpa Nina incrementará su presencia nacional abriendo una nueva tienda en Lima y otra en provincia. Al 2015, Jallpa Nina sólo contaba con dos tiendas.

Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1): Al 2018 se realizará un estudio de campo orientado a la búsqueda de nuevos o posibles puntos de venta en Lima y provincia. Esto permitirá conocer el lugar más idóneo para ubicar el nuevo local comercial de la empresa basándose en aspectos como capacidad adquisitiva y demografía.

Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2): Al 2019 se realizará un estudio de mercado en la provincia seleccionada para identificar a la competencia directa. Esto permitirá evaluar las estrategias y los productos a comercializar buscando una ventaja competitiva que consolide a la marca.

Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3): Al 2020 se tendrá el local de provincia operativo con una colección de artesanías especialmente diseñadas para este mercado.

Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4): Al 2022 se tendrá el tercer local de Lima operativo, el cual cubrirá parte del mercado de la capital. El logro de este objetivo aumentará la influencia el posicionamiento a nivel de la capital de la marca.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Al 2022, Jallpa Nina expandirá la capacidad de producción de su planta en un 57% con cuatro nuevos hornos. Actualmente Jallpa Nina, cuenta con siete hornos de producción.

Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1). Al 2019 se implementará dos nuevos hornos, ayudando al incremento de la producción en un 28.5%. Estos nuevos hornos permitirán aumentar la productividad y reducir tiempos de producción.

Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2). Al 2021 se implementará dos nuevos hornos, ayudando al incremento de la producción en un 28.5% adicional. Con la apertura de las dos

nuevas tiendas, el nivel de producción deberá aumentar por lo que se requiere que la capacidad del taller de producción de Jallpa Nina aumente. Con el logro de este OCP, se espera que Jallpa Nina pueda cubrir la demanda de productos.

Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3). Al 2022 se incrementará la fuerza laboral dedicada al trabajo con los hornos en 10% para cubrir el aumento de producción. Al 2016, la empresa cuenta con 7 hornos, cada uno de estos requiere de tres personas para lo cual se deberá aumentar 12 personas a fin de cubrir el personal necesario para los cuatro hornos adicionales.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Al 2022, Jallpa Nina reducirá sus costos de ventas a 35% de sus ventas anuales. En el 2015 los costos de venta de Jallpa Nina significaron el 50% de las ventas totales.

Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP4.1). Al 2018 se implementará un programa para reusar materia prima sobrante para la fabricación de nuevos productos. Reduciendo el desperdicio de materias primas en por lo menos 60%, lo cual reducirá los costos fijos.

Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP4.2). Al 2019 se implementarán capacitaciones semestrales al personal para el mejoramiento de la calidad de las piezas producidas.

Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP4.3). Al 2022 se implementará un sistema para la comunicación entre las áreas de ventas y producción, para así evitar la elaboración de productos en cantidad excesiva e innecesaria. Se espera reducir los sobrantes en un 70% al informar al área operativa sobre las verdaderas necesidades en el área de ventas.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Al 2022, Jallpa Nina implementará una plataforma virtual para compras en línea a través de su página web y sus ventas representarán al menos el 10% de las ventas anuales en el mercado nacional. Actualmente Jallpa Nina sólo cuenta con una página web sin la opción de compras por ese medio.

Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP5.1). Al 2017 se realizarán dos encuestas para recopilar información sobre las preferencias de los clientes para el desarrollo de una plataforma sencilla y llamativa a utilizar.

Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP5.2). Al 2018 se lanzará la opción de compras a través de redes sociales generando un nuevo medio de recepción de órdenes de compra y de captación de clientes.

Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP5.3). Al 2019 se implementará la plataforma virtual a través de una empresa experta, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%.

Objetivo a corto plazo 5.4 (OCP5.4). Al 2022 se desarrollarán alianzas con entidades bancarias y/o empresas de tarjetas de crédito para captar más clientes, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Al 2022, Jallpa Nina contará con una tercera línea de productos, la cual abarcará al menos el 10% de las ventas anuales. Actualmente Jallpa Nina tiene sólo dos líneas de productos (cerámica utilitaria y decorativa).

Objetivo a corto plazo 6.1 (OCP6.1). Al 2018 se participará anualmente en cinco principales ferias internacionales para captar las nuevas tendencias en el mercado internacional para ser aplicadas en el mercado nacional.

Objetivo a corto plazo 6.2 (OCP6.2). Al 2019 se identificará la nueva línea de productos a desarrollar en base a las necesidades y las preferencias del mercado.

Objetivo a corto plazo 6.3 (OCP6.3). Al 2020 se captará y capacitará al personal necesario para la elaboración y acabado de la nueva línea.

Objetivo a corto plazo 6.4 (OCP6.4). Al 2022 se desarrollará y comercializará la nueva línea de productos escogida, contribuyendo con el 5% de las ventas anuales en ese año y un aumento esperado de 5% adicional para los próximos dos años.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es de suma importancia poder definir los objetivos a corto plazo, ya que son el soporte central de los OLP, para esto se deben considerar los recursos que se implementarán por cada OCP. Las estrategias seleccionadas determinarán el plan a seguir por cada OCP, lo cual conllevará a determinar las capacidades de la organización, las estrategias y las ventajas competitivas. Según D'Alessio (2015), el éxito de la implementación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos reforzarán las competencias distintivas que la organización posee para que conlleve a la visión esperada. A continuación se presentan los recursos para cada OCP, los cuales también son mostrados en la Tabla 24 de acuerdo a su tipo.

Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1). Para lograr este objetivo se contratará a una empresa de consultoría para realizar el análisis de la información con el objetivo de poder identificar el potencial del mercado segmentado.

Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2). Para lograr este objetivo se desarrollarán campañas promocionales y de idealización de acuerdo a cada línea de producto, con la finalidad de captar nuevos clientes y retener a los clientes antiguos.

Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3). Para lograr este objetivo se realizarán acuerdos con diferentes empresas y diseñadores encargados de realizar estos eventos, con el fin de dar a conocer los diferentes productos de Jallpa Nina. Esto tendrá como resultado la captación de nuevos clientes que quieran mandar a fabricar un menaje, artículos decorativos o quieran comercializar por concesión los productos de Jallpa Nina. Aumentando así la cobertura de distribución, no sólo en Lima sino también en provincia.

Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1). Para lograr este objetivo se contratará a una empresa de consultoría para realizar el análisis de la información con el objetivo de poder identificar la mejor opción de un nuevo punto de venta en Lima y provincia, considerando los requisitos en cada ubicación, con la finalidad de que Jallpa Nina pueda posicionarse en estas nuevas locaciones, captando más clientes para incrementar presencia a nivel nacional.

Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2). Para poder lograr este objetivo se contratará una empresa especializada para identificar a la competencia directa y poder modernizar los diseños actuales y tener productos innovadores de acuerdo a lo que espera el mercado objetivo, teniendo como consecuencia una mejora en los procesos y crecimiento de la organización.

Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3). Para lograr este objetivo se conseguirá capital externo para la implementación del nuevo local en provincia, así como nuevo personal, bienes muebles y un sistema informático que permita su funcionamiento interrelacionado con los demás locales.

Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4). Para lograr este objetivo se conseguirá capital externo para la implementación del nuevo local en Lima, así como nuevo personal, bienes muebles y un sistema que permita su funcionamiento interrelacionado con los demás locales.

Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1). Para lograr este objetivo se cotizarán distintas propuestas y se elegirá a la empresa especializada en fabricación de hornos para quemas de alta temperatura. Al tener dos hornos adicionales se está aumentando la capacidad de fabricación de productos, teniendo más maquinaria para ser usada, se reduce el flujo entre etapas de fabricación, teniendo como consiguiente menor tiempo de producción y mayor capacidad de recibir nuevas órdenes de compra para ser procesadas.

Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2). Para lograr este objetivo se cotizarán distintas propuestas y se elegirá a la empresa especializada en fabricación de hornos para quemas de alta temperatura. Al tener dos hornos adicionales se está aumentando la capacidad de fabricación de productos, teniendo más maquinaria para ser usada, se reduce el flujo entre etapas de fabricación, teniendo como consiguiente menor tiempo de producción y mayor capacidad de recibir nuevas órdenes de compra para ser procesadas.

Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3). Para lograr este objetivo se publicarán las vacantes necesarias en distintos portales de empleo, así como también se buscarán en el

Registro Nacional de Artesanía (RNA) a los diferentes artesanos inscritos, para así poder captar talento con experiencia en la industria e interesados en trabajar en Jallpa Nina, con el afán de poder innovar en nuevos diseños, técnicas y soportar el incremento de producción.

Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP4.1). Para lograr este objetivo se reciclará materia prima, utilizándola nuevamente en el ciclo de fabricación. Esto tendrá como resultado el ahorro de compras de materia prima, pudiendo reducir costos fijos mensuales.

Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP4.2). Para poder lograr este objetivo se capacitará a todo el personal de planta y se implementará el sistema de control de calidad por etapas, con el fin de poder identificar a tiempo el error para que el producto no llegue a la etapa final por debajo de los estándares de calidad de la organización.

Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP4.3). Para lograr este objetivo se implementará un sistema de gestión que este anexado entre estas áreas con la finalidad de no caer en sobre excesos de producción, que normalmente es un 15%, traducándose en productos acumulados en el almacén que terminan afectando los costos.

Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP5.1). Para lograr este objetivo se realizará una encuesta física y otra virtual para poder recibir comentarios y sugerencias por parte de los actuales y futuros clientes, de esta manera se podrá saber sus preferencias relacionadas a la página de compras en línea. Esta información será beneficiosa para poder identificar los diferentes factores y características a considerar en su implementación.

Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP5.2). Para lograr este objetivo primero se recibirán órdenes de compra a través de las redes sociales, esto servirá como un programa piloto para Jallpa Nina, para así poder saber qué es lo que necesitan sus clientes y la acogida a la opción de compras en línea.

Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP5.3). Para lograr este objetivo se contratará a una empresa especializada para la instalación y puesta en marcha de la plataforma en línea.

Objetivo a corto plazo 5.4 (OCP5.4). Para lograr este objetivo se harán alianzas con entidades bancarias y empresas de tarjetas de crédito, para que además de dar la opción de pago con tarjeta, se ofrezcan promociones atractivas a los usuarios que permitan la captación de nuevos clientes.

Objetivo a corto plazo 6.1 (OCP6.1). Para lograr este objetivo se implementará una nueva área dedicada a la planificación en la participación de eventos y se le asignará un presupuesto suficiente que garantice la presencia de Jallpa Nina en eventos claves internacionales.

Objetivo a corto plazo 6.2 (OCP6.2). Para lograr este objetivo se llegará a un consenso entre distintas áreas para definir la línea de productos escogida y a su vez la inversión requerida junto a las campañas de publicidad necesarias para darla a conocer a los clientes.

Objetivo a corto plazo 6.3 (OCP6.3). Para lograr este objetivo se asignarán recursos financieros que sean destinados a la captación de personal calificado y su posterior capacitación para poder conseguir conocimientos en nuevas técnicas de fabricación y diseño.

Objetivo a corto plazo 6.4 (OCP6.4). Para poder lograr este objetivo se captará nuevo personal y se adquirirán bienes muebles y un sistema de proceso, que permita la fabricación y exhibición de la nueva línea de productos.

Tabla 24

Recursos asignados para cada Objetivo de Corto Plazo

OLP	OCP	Recursos			
		Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OLP1	OCP1.1	Recurso propios		Personal asignado por la empresa para la búsqueda de la información	Análisis de la información
	OCP1.2	Recurso propios		Personal del área de Marketing, para la implementación de la campaña	Equipos de computo de última generación, software especializado
	OCP1.3	Recurso propios	Puesto de exhibición, panel publicitario	Personal que atenderá los eventos	
OLP2	OCP2.1	Recurso propios		Personal asignado por la empresa para la búsqueda de la información	Análisis de la información
	OCP2.2	Recurso propios		Personal asignado por la empresa para la búsqueda de la información	Análisis de la información
	OCP2.3	Préstamos de entidades financieras	Local, puestos de exhibición, panel publicitario	Captación de nuevo personal	PC, sistema integrado con la central de Lima
	OCP2.4	Préstamos de entidades financieras	Local, puestos de exhibición, panel publicitario	Captación de nuevo personal	PC, sistema integrado con la central
OLP3	OCP3.1	Préstamos de entidades financieras	Instalación de horno y ambientación de punto estratégico	Capacitación de nuevo personal	Equipos de monitoreo, control de fallas en el sistema
	OCP3.2	Préstamos de entidades financieras	Instalación de horno y ambientación de punto estratégico	Capacitación de nuevo personal	Equipos de monitoreo, control de fallas en el sistema
	OCP3.3	Recurso propios		Captación de nuevo personal	Uso de la página web del RNA, portales de empleo en internet
OLP4	OCP4.1	Recurso propios		Capacitación al personal de nuevos procedimientos	Equipos de monitoreo
	OCP4.2	Recurso propios		Capacitación al personal para el mejoramiento de control de calidad	Equipos de monitoreo
	OCP4.3	Recurso propios		Talleres para la mejora de comunicación entre áreas	Módulos de comunicación para generar pedidos, Software
OLP5	OCP5.1	Recurso propios	Cuestionarios a entregar a clientes	Personal de área de Marketing para cuestionario	Software especializado para diseñar encuesta
	OCP5.2	Recurso propios		Personal de área de Marketing para las campañas vía redes sociales	Sistema de información, manejo de redes sociales, internet
	OCP5.3	Recurso propios		Personal asignado por la empresa para la implementación del sistema	Software especializado para el manejo del sistema, internet
	OCP5.4	Recurso propios		Personal de área de Marketing para negociación de promociones con entidades bancarios	Software especializado para el manejo de nuevas promociones, internet
OLP6	OCP6.1	Recurso propios		Personal que asistirá a los eventos	Repositorio de información con los nuevos diseños encontrados
	OCP6.2	Recurso propios		Personal de diversas áreas como marketing, ventas, producción, diseño para la definición de modelos a seguir	
	OCP6.3	Recursos propios		Captación y capacitación de nuevo personal en nuevos acabados y diseños	Uso de la página web del RNA, internet
	OCP6.4	Recursos propios	Puesto de exhibición en locales de Jallpa Nina	Personal de área de Marketing para la búsqueda de nuevos mercados	Sistema de información, publicitar mediante página web y redes sociales, internet

7.3. Políticas de cada Estrategia

Dentro de la ejecución del planeamiento estratégico, es importante establecer las políticas que tienen como función orientar las estrategias de la organización como parte de la visión. A su vez Jallpa Nina debe alinear a sus trabajadores en todo nivel para que compartan la motivación de alcanzar el mismo objetivo en común, dentro del aspecto legal, económico, social, ético y laboral. Según D'Alessio (2015), las formas prácticas, directrices, reglas, métodos y procedimientos son de gran apoyo para el logro de los objetivos. Las políticas deben servir a varias estrategias y deben estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas de la organización para lograr que existan entre ellas una correspondencia bilateral las cuales normarán la dirección de la organización. En la Tabla 25 se puede apreciar a que estrategias retenidas están relacionadas las políticas propuestas, dichas políticas son las siguientes:

- P1. Fomentar el continuo desarrollo del conocimiento del personal de las diferentes áreas de la organización a través de talleres, seminarios y capacitaciones.
- P2. Promover la reevaluación de los procesos de cada área con el fin de alcanzar una mejora constante.
- P3. Promover la integración de áreas para mejorar la gestión de la información.
- P4. Impulsar la reducción de precios mediante la revisión de la matriz de costos por semestre.
- P5. Promocionar los productos de Jallpa Nina en diferentes medios de comunicación locales.
- P6. Fomentar la difusión de productos de Jallpa Nina a través de sus clientes y colaboradores.
- P7. Promover un modelo de turismo cultural sostenible.

- P8. Promover la adopción de nuevas tecnologías en la producción de cerámicos.
- P9. Promover y cultivar una comunicación constante y directa con los clientes.
- P10. Incentivar las relaciones bilaterales con los proveedores y distribuidores.

7.4. Estructura Organizacional de Jallpa Nina

La estructura de toda organización se define en como la empresa se va a organizar con referente a sus funciones principales que cada área es responsable a través de la políticas formuladas. De acuerdo D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades de cada organización, que conlleva a la implementación de las estrategias. Esto refiere que tener una estructura es importante en cada organización, esta puede ir cambiando y optimizándose a medida que se vaya ejecutando el plan estratégico y se vayan alcanzando los objetivos a corto plazo.

En el caso de Jallpa Nina, para el cumplimiento del nuevo plan estratégico se requiere la creación de nuevas áreas y la modificación de otras, de tal manera que se tenga un mejor manejo de los recursos dentro de la empresa. Dentro de los cambios más resaltantes se tiene la separación del área de Marketing y Ventas ya que si bien sus labores están ligadas, sus actividades son diferentes por lo que para aumentar la productividad de cada área es mejor que actúen como entes independientes.

Por otro lado, dentro del área de Operaciones se debe implementar el proceso de control que se dedicará a realizar los exámenes de calidad a los productos de la empresa. Debido a que la empresa está aún en crecimiento, por el momento este proceso se agregará al área de Operaciones. Adicionalmente, dentro de Ventas de manera interna se creará la plataforma virtual para ventas en línea de los productos de Jallpa Nina. Para esto se agregará el personal necesario para implementar la página web de ventas de la empresa, la cual también estará a cargo del mantenimiento y administración de la misma.

Tabla 25

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas

Políticas	Estrategias						
	FO2. Penetrar el mercado nacional.	FO5. Incrementar la capacidad productiva.	FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes.	FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo.	DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras online.	DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos.	DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.
P1. Fomentar el continuo desarrollo del conocimiento del personal de las diferentes áreas de la organización a través de talleres, seminarios y capacitaciones		X	X	X	X		
P2. Promover la reevaluación de los procesos de cada área con el fin de alcanzar una mejora constante		X	X	X			X
P3. Promover la integración de áreas para mejorar la gestión de la información		X	X	X			
P4. Impulsar la reducción de precios mediante la revisión de la matriz de costos por semestre	X	X				X	X
P5. Promocionar los productos de Jallpa Nina en diferentes medios de comunicación locales	X	X	X	X	X		
P6. Fomentar la difusión de productos de Jallpa Nina a través de sus clientes y colaboradores	X	X	X	X			X
P7. Promover un modelo de turismo cultural sostenible	X		X	X			
P8. Promover la adopción de nuevas tecnologías en la producción de cerámicos		X	X	X	X	X	
P9. Promover y cultivar una comunicación constante y directa con los clientes	X		X	X	X		
P10. Incentivar las relaciones bilaterales con los proveedores y distribuidores	X						X

Por último y como cambio más resaltante se implementará una nueva área de Planeamiento Estratégico, la cual tendrá como principal función la de analizar el mercado y las preferencias de los clientes para la creación de nuevas colecciones y líneas de productos basados en sus resultados, además de gestionar la mejor continua de cada área. Como se ve en la Figura 35, se puede apreciar la estructura propuesta que difiere del anterior organigrama (Figura 16), con áreas modificadas y una nueva área de inteligencia creada para el desarrollo de nuevos productos. Con esto Jallpa Nina busca la optimización de sus recursos y el mejoramiento continuo para brindar los mejores productos a sus clientes, así como aumentar la productividad y la rentabilidad.

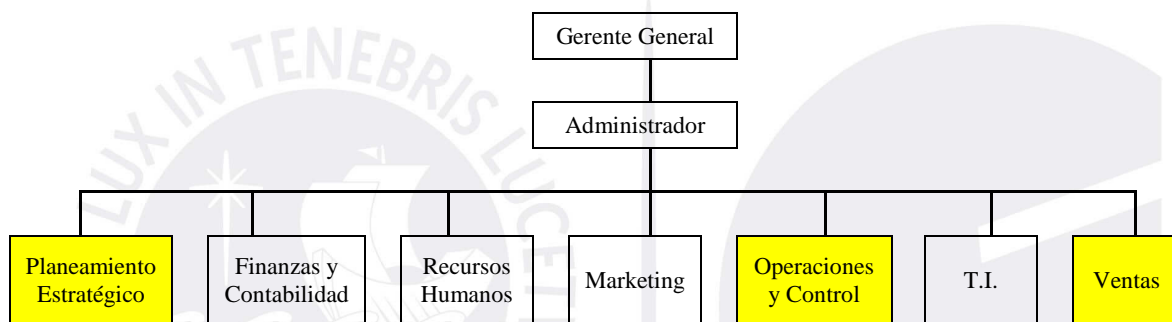


Figura 35. Estructura propuesta de Jallpa Nina
Adaptado de “Documentación Interna de Jallpa Nina S.A”, 2015.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Jallpa Nina ha establecido basar sus operaciones en sus valores, código de ética, responsabilidad social y respeto por el medio ambiente, con el fin de conseguir el desarrollo y bienestar tanto de la compañía como de sus grupos de interés. Sus productos son hechos totalmente a mano, con materiales biodegradables, uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables que se vinculan a los procesos de fabricación que no son nocivos para el medio ambiente y la ecología. Marquina et al. (2016) indicaron que la responsabilidad social implica una estrategia gerencial orientada a la acción por parte de la empresa, basada

en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en las operaciones del negocio.

Por este motivo, es necesario construir canales de comunicación claros entre los grupos de interés y la comunidad, con el fin de tener un compromiso claro y transparente para lograr el desarrollo de la zona, que se traduce en compromiso directo con la responsabilidad social, medio ambiente y ecología. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción deben estar respaldadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones y siempre deben estar basadas en su código de ética y en responsabilidad social para lograr su sostenibilidad a través de los años. Finalmente, dentro del área de responsabilidad social, Jallpa Nina brinda trabajo formal a artesanos de diversas zonas del Perú, con esto, no cambiará el panorama económico de la región pero brinda un apoyo sostenible para estas personas y sus familias.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos y la motivación son elementos claves para la ejecución de la estrategia que forman parte de la estructura organizacional para la implementación de los procesos. Según D'Alessio (2015) es necesario tener en consideración que en una organización, un líder sin una visión clara y sin liderazgo hace que la organización no avance, por el contrario hace que la organización retroceda o se estanque. Es por esto, que un buen líder debe tener una visión clara de la organización para motivar al personal, para que se sientan identificados y motivados de lograr los objetivos trazados. Para poder alcanzar los objetivos a corto plazo es esencial fortalecer el compromiso entre los trabajadores y sus familias; es por esto que, asociando este compromiso entre trabajador y familias, hace que el resultado tenga un gran impacto positivo para la empresa. En Jallpa Nina el proceso de reclutamiento juega un papel importante para incorporar al personal idóneo, con el fin de capacitarlos y estos puedan desarrollar su liderazgo y puedan aplicarlo a nivel operativo en

sus funciones. De esta forma los trabajadores desarrollan su liderazgo que ayudará a los objetivos de largo plazo de la organización, ya que potenciarán sus habilidades y las de otros trabajadores.

7.7. Gestión del Cambio

Las organizaciones continuamente tratan con un entorno cambiante, a consecuencia de distintos factores como las condiciones del mercado, exigencia de los clientes, tecnologías, competencia, costos de insumo, etc. Estos factores obligan a las organizaciones a afrontar nuevos retos, reestructurarse, adaptarse o morir, es por esto que las estrategias y tácticas utilizadas para alcanzar los objetivos a largo plazo deben ser reevaluadas. La gestión del cambio de acuerdo a D'Alessio (2015), es el proceso de implementación que genera cambios estructurados, y culturales; es por esto que al transformarse la organización el cambio debe planearse adecuadamente, los cuales deben desarrollarse en acciones tales como: (a) planear la estrategia del cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo director facultado, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar esta visión de cambio, (f) facultar a otros para lograr la visión del cambio, (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (h) usar permanentemente la referenciación (i) terciarizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización (j) planear resultados y crear éxitos tempranos, (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios, (l) institucionalizar los nuevos enfoques.

La gestión del cambio se procede de manera meticulosa y con profunda consideración, ya que se procederá a realinear a toda la organización. Los cambios que se gestionarán empezarán por implementar el plan estratégico con el compromiso de la gerencia, mediante las estrategias de desarrollo de nuevos productos y mercados. Estos cambios deben estar organizados y enfocados junto a la visión de la empresa para el logro de los objetivos trazados, las áreas de Recursos Humanos, Marketing, Ventas, Operaciones y Control,

Finanzas y Contabilidad, Tecnología de la Información y Planeamiento Estratégico tendrán que sufrir cambios. Es importante resaltar, que en toda organización hay personal adverso al cambio por miedo o incertidumbre de cómo esto pueda afectar su labor diaria o su futuro en la empresa. Para esto es necesario elaborar un nuevo plan de acción junto con un cronograma de trabajo que pueda ser monitoreado, además Jallpa Nina necesitará comunicar apropiadamente las razones del cambio junto con una nueva misión motivadora que permita a los trabajadores conocer los beneficios relacionados, esto ayudará a fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización.

7.8. Conclusiones

Es de suma importancia poder definir los objetivos a corto plazo, ya que son el soporte central de los objetivos de largo plazo, los cuales no pueden ser alcanzados sin que primero se identifiquen e implementen las siete estrategias retenidas para Jallpa Nina. Esta implementación requiere elementos clave como la definición de objetivos a corto plazo, la implementación de políticas, la identificación de recursos, y la optimización de la estructura organizacional que requerirá cambios con el fin de poder adaptarse a las nuevas estrategias que la empresa seguirá. Es importante tener en cuenta que las estrategias trazadas deben respaldarse en políticas y los objetivos de corto plazo en recursos, todos alineados para el logro de los objetivos de largo plazo, permitiendo así alcanzar la visión propuesta para Jallpa Nina.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para este proceso es importante evaluar que las estrategias retenidas se hayan implementado adecuadamente para lograr los objetivos y la visión de Jallpa Nina establecida inicialmente. Esta etapa es fundamental para evaluar que la retroalimentación sea adecuada para efectuar posibles cambios necesarios y realizar las mediciones del avance de los objetivos trazados. Según D'Alessio (2015) esta es la tercera etapa del proceso estratégico, donde la evaluación y control no es una etapa per se, ya que se debe efectuar en todo momento, de forma integral, revisando todo, ya que lo que es susceptible a ser cambiado debe convertirse en algo realizable.

8.1. Perspectivas de Control

D'Alessio (2015) señaló que la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente en el planeamiento estratégico, ya que los cambios del entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno de la organización es considerado como una perspectiva de apoyo para el crecimiento del capital humano, de los sistemas y del clima laboral. En Jallpa Nina se plantean la capacitación del personal y la implementación de un sistema para la comunicación entre áreas, como objetivos a ser controlados periódicamente mediante indicadores de aprendizaje.

8.1.2. Procesos

Es importante medir internamente el desempeño de cada área de toda organización, esto ayudará a alcanzar los estándares establecidos para lograr la satisfacción del cliente. Para Jallpa Nina el fin de la medición de sus procesos internos es lograr una mejora constante en distintos aspectos tales como: (a) la calidad de productos, (b) la innovación de productos, (c)

la penetración del mercado, (d) el desarrollo de productos, (e) el desarrollo de mercados y (f) la capacidad de producción.

8.1.3. Clientes

De acuerdo a D'Alessio (2015) esta perspectiva tiene como objetivo evaluar la participación del mercado, retención de clientes, búsqueda de nuevas oportunidades y la rentabilidad de cada cliente. En el caso de Jallpa Nina estos indicadores buscan medir la fidelidad de clientes y la captación de nuevos clientes, a través de un nuevo medio para hacer compras.

8.1.4. Financiera

Es importante considerar el análisis desde el punto financiero de la organización para poder medir la rentabilidad de la empresa. En el caso de Jallpa Nina se han considerado aspectos como estudios de mercado, aumento de promociones, mayor participación en eventos y desarrollo de nuevos productos, para poder medir y controlar el mejoramiento financiero.

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

En la Tabla 26 se ha construido el tablero de control balanceado para los objetivos de corto plazo de Jallpa Nina, clasificados según las perspectivas financiera, cliente, procesos, y aprendizaje. Los indicadores de gestión han sido definidos para controlar los 21 objetivos de corto plazo definidos en el capítulo siete, los cuales fueron seleccionados según las estrategias retenidas y los OLP.

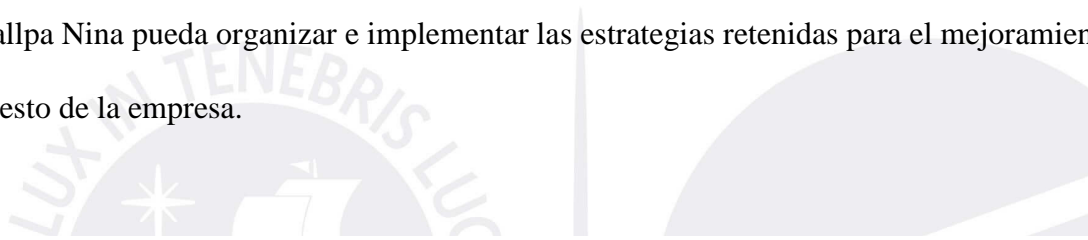
Tabla 26

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivo a corto plazo	Indicadores	Periodo	Unidades
Perspectiva Organizacional (Aprendizaje)				
OCP 4.2	Al 2019 se implementarán capacitaciones semestrales al personal para el mejoramiento de la calidad de las piezas producidas	N° de piezas falladas / N° de piezas totales	Semestral	%
OCP 4.3	Al 2022 se implementará un sistema para la comunicación entre las áreas de ventas y producción, para así evitar la elaboración de productos en cantidad excesiva e innecesaria	Cantidad producida exceso/cantidad total requerida	Trimestral	%
OCP 6.3	Al 2020 se captará y capacitará al personal necesario para la elaboración y acabado de la nueva línea	Porcentaje de trabajadores capacitados	Semestral	%
Perspectiva Interna (Procesos)				
OCP 2.1	Al 2018 se realizará un estudio de campo orientado a la búsqueda de nuevos o posibles puntos de venta en Lima y provincia	Ingreso / Costo estimado	Anual	%
OCP 2.2	Al 2019 se realizará un estudio de mercado en la provincia seleccionada para identificar a la competencia directa	N° de competidores directos	Anual	Número de competidores
OCP 3.1	Al 2019 se implementará dos nuevos hornos, ayudando al incremento de la producción en un 28.5%	Producción año actual / Producción año anterior	Anual	%
OCP 3.2	Al 2021 se implementará dos nuevos hornos más, ayudando al incremento de la producción en un 28.5% adicional	Producción año actual / Producción año anterior	Anual	%
OCP 3.3	Al 2022 se incrementará la fuerza laboral dedicada al trabajo con los hornos en 10% para cubrir el aumento de producción	N° nuevos trabajadores / N° total trabajadores	Anual	%
OCP 4.1	Al 2018 se implementará un programa para reusar materia prima sobrante para la fabricación de nuevos productos	Producción realizada de M.P. sobrante / Producción total	Anual	%
OCP 6.1	Al 2018 se participará anualmente en cinco principales ferias internacionales para captar nuevas tendencias en el mercado internacional para ser aplicadas en el mercado nacional	N° de eventos	Anual	Número de eventos
OCP 6.2	Al 2019 se identificará la nueva línea de productos a desarrollar en base a los necesidades y las preferencias del mercado	Cumplimiento del objetivo	----	----
Perspectiva Cliente				
OCP 2.3	Al 2020 se tendrá el local de provincia operativo con una colección de artesanías especialmente diseñadas para este mercado.	Cumplimiento del objetivo	----	----
OCP 2.4	Al 2022 tener el tercer local de Lima operativo, el cual cubrirá parte del mercado de la capital	Cumplimiento del objetivo	----	----
OCP 5.1	Al 2017 se realizarán dos encuestas para recopilar información sobre las preferencias de los clientes para el desarrollo de una plataforma virtual sencilla y llamativa a utilizar	N° de personas encuestadas	Semestral	Número de personas
OCP 5.2	Al 2018 se lanzará la opción de compras a través de redes sociales generando un nuevo medio de recepción de órdenes de compra y de captación de clientes	N° de ordenes online / N° de ordenes totales	Trimestral	%
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Al 2018 se realizará un estudio de mercado segmentado, lo cual permitirá enfocar los esfuerzos en el sector determinado con lo que se espera un aumento en las ventas del 50% con relación al 2015	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%
OCP 1.2	Al 2020 se duplicarán las promociones para así aumentar la cartera de clientes, lo cual incrementará las futuras ventas en un 50% con relación al 2018	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%
OCP 1.3	Al 2022 se aumentará la presencia de Jallpa Nina a ocho eventos nacionales, con el fin de incrementar el reconocimiento de la marca, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 40% adicional	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%
OCP 5.3	Al 2019 se implementará la plataforma virtual a través de una empresa experta, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%
OCP 5.4	Al 2022 se desarrollarán alianzas con entidades bancarias y/o empresas de tarjetas de crédito para captar más clientes, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%
OCP 6.4	Al 2022 se desarrollará y comercializará la nueva línea de productos escogida, contribuyendo con el 5% de las ventas anuales en ese año y un aumento esperado del 5% adicional para los próximos dos años	Tasa Crecimiento Ventas	Anual	%

8.3. Conclusiones

En base al tablero de control balanceado y teniendo en cuenta las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiero, se puede afirmar que se cuenta con información para poder medir y hacer un estricto seguimiento de cada objetivo a corto plazo para poder alcanzar los objetivos a largo plazo definidos en el Capítulo V. Con esto, se garantiza el uso eficiente de los recursos asociados a cada objetivo siendo el responsable del control para cada OCP las áreas de Planeamiento Estratégico y de Operaciones y Control que examinarán la asignación de recursos y la ejecución de las actividades. En caso de que no se alcancen los OCP, se tendrán que efectuar medidas correctivas para lograr que se cumplan los OLP. Finalmente, la aplicación del *Balanced Scorecard* luego del análisis realizado servirá para que Jallpa Nina pueda organizar e implementar las estrategias retenidas para el mejoramiento propuesto de la empresa.



Capítulo IX: Competitividad de Jallpa Nina

Evaluar la competitividad de una organización es esencial para poder saber si esta cuenta con lo necesario para luchar en el mercado, en otras palabras si es lo suficientemente productiva y si puede diferenciarse de sus competidores. Es así que la competitividad debe ser considerada como el fin y la productividad como el medio para alcanzarla. La productividad debe ser el foco de la organización, todos los recursos y esfuerzos deben estar guiados a mejorarla, teniendo como base los procesos de transformación, que utilizan activos y personas, y que permiten alcanzar la eficiencia y eficacia, es decir utilizar de la mejor manera los recursos disponibles y obtener los resultados deseados. Bajo esta premisa este análisis es utilizado para identificar las ventajas competitivas de la organización, las cuales serán los pilares a potenciar para lograr los objetivos trazados, y los posibles clústeres junto con los aspectos estratégicos relacionados a estos, que favorezcan el desarrollo de la organización.

9.1. Análisis Competitivo de Jallpa Nina

Porter (2009) señaló que “una estrategia de la compañía que comprenda que la competitividad se extiende más allá de los rivales existentes detectara mayores amenazas competitivas y estará mejor equipado para afrontarlas” (p.67). En el Capítulo III se desarrolló el análisis competitivo del país, en el cual se destacó el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) presentado por CENTRUM (2015) que resaltó la desigualdad que aún se mantiene en las regiones, en donde Lima Metropolitana sigue siendo la región más competitiva del Perú, seguida por Moquegua y Tacna. Adicionalmente como se indicó en el Ranking de Competitividad Mundial 2016 de CENTRUM (2016a) las acciones tomadas para mejorar la competitividad del país van en la dirección correcta, sin embargo no han sido suficientes para incrementar el nivel competitivo. Además según lo presentado por el World Economic Forum (2016) a pesar de haber mejorado en varios pilares también hubo un

retroceso en otros como son la eficiencia del mercado bienes y la innovación, asimismo siguen destacando como problemas para hacer negocios la burocracia gubernamental, la corrupción y la inseguridad.

Luego de este análisis del país es necesario para Jallpa Nina evaluar su competitividad en el mercado, para esto se consideraron los siguientes pasos: (a) definir el mercado objetivo, (b) identificar sus competidores y (c) examinar las fuerzas competitivas del mercado, para posteriormente identificar y evaluar la ventaja competitiva.

Definición del mercado objetivo. Jallpa Nina esta principalmente enfocado en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, ambos son segmentos con alto poder adquisitivo. Es importante resaltar que los precios ofrecidos por Jallpa Nina van de la mano con la alta calidad de sus productos y con su búsqueda de exclusividad a través de productos diferentes a los de sus competidores que brinden un valor agregado a los clientes, estas son las principales razones de la elección del mercado objetivo. Este es el motivo de que uno de los clientes objetivos de Jallpa Nina son hoteles y restaurantes dirigidos a público de los NSE A/B.

Adicionalmente Jallpa Nina ha tenido en consideración otros factores como el género, nivel de educación, edad, estado civil y lugar de residencia. Generalmente la cerámica decorativa y utilitaria es elegida por mujeres de acuerdo a su gusto particular, es por este motivo que el género es un aspecto importante a considerar, así como el nivel de educación ya que por experiencia de la empresa se sabe que a mayor nivel educativo el cliente está más abierto a la adquisición de cerámica de alta calidad. La edad y el estado civil son otros dos factores relevantes ya que clientes en familia suelen mostrar una mayor acogida a este tipo de productos. El lugar de residencia se debe también tener en cuenta ya que la mayoría de clientes actuales de Jallpa Nina en el mercado nacional están ubicados en la capital en distritos específicos como Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco y Barranco. Al ya contar con una tienda en Miraflores, estos otros distritos serán considerados

principalmente para la ubicación de una nueva tienda en Lima. Por otro lado, la propuesta de una nueva tienda en provincia busca captar otro tipo de clientes que son turistas, es por esto que el lugar a ser elegido debe ser una de las principales ciudades turísticas del país, que tenga alta afluencia de viajeros tanto nacionales como internacionales.

Identificación de competidores. Los competidores de Jallpa Nina fueron identificados en el Capítulo III, donde se indicó que los competidores actuales en Lima son Tanit Cerámica, Manos Amigas, Sonia Céspedes Rossel y Tahua Pottery, los cuales ofrecen un producto similar que puede también captar clientes a los que apunte Jallpa Nina. Además con la apertura de un local en provincia se debe también tener en cuenta los competidores en esa ubicación, que principalmente son los artesanos y empresas locales dentro del área.

Fuerzas competitivas del mercado. El análisis de las cinco fuerzas de Porter también fue realizado en el Capítulo III, del cual se concluyó que la rivalidad entre empresas competidoras es alta por tratarse de un mercado fragmentado, la amenaza de nuevos competidores es baja ya que, incluso si no hay muchas barreras para el ingreso de nuevos actores en la industria, si se requiere que estos ganen prestigio y la experiencia con la que ya cuentan las demás compañías, la amenaza de productos sustitutos es alta por los diferentes tipos de productos que existen y que pueden cumplir la misma función, el poder de negociación de los competidores es bajo ya que sobre el precio prima la calidad y el prestigio de las empresas, y el poder de negociación de proveedores puede ser considerado bajo ya que la empresa no depende de un solo proveedor.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Jallpa Nina

Habiendo ya analizado la competitividad de Jallpa Nina en el mercado, el siguiente punto es el de identificar sus ventajas competitivas, es decir cómo puede diferenciarse o como puede ofrecer un valor superior que logre una ventaja sostenible sobre sus competidores. Para posicionarse en el mercado una organización puede utilizar diferentes

métodos como son liderazgo en costos para así poder ofrecer un precio más bajo o diferenciación, ofreciendo un producto o servicio con un valor superior para el cliente, o respaldándose en la reputación de una marca reconocida en el mercado.

En el caso de Jallpa Nina a pesar de proponerse estrategias para reducción de costos, este no será el principal foco de su ventaja competitiva ya que no están dirigidos a la reducción de precios más bien al incremento de la rentabilidad. Es así que las ventajas competitivas de Jallpa Nina estarán centradas en la diferenciación y reputación de su marca, a través de diseños exclusivos, personalizados e innovadores, además de utilizar su experiencia en el mercado para el desarrollo de una nueva línea de productos, apertura de nuevas tiendas y una nueva plataforma de ventas en internet, manteniendo un excelente servicio durante y después de la venta.

Para que Jallpa Nina logre que estas ventajas competitivas sean sostenibles en el tiempo debe mantener una mejora continua, que le permita identificar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes con anticipación, así como también reforzar la imagen de su marca con estrategias para penetrar el mercado, todo basado en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores y en el mejor uso de sus recursos. En la Figura 36 se muestran las ventajas competitivas de Jallpa Nina, a las cuales se les asignó una puntuación de uno a 10, considerando su impacto actual para la compañía.

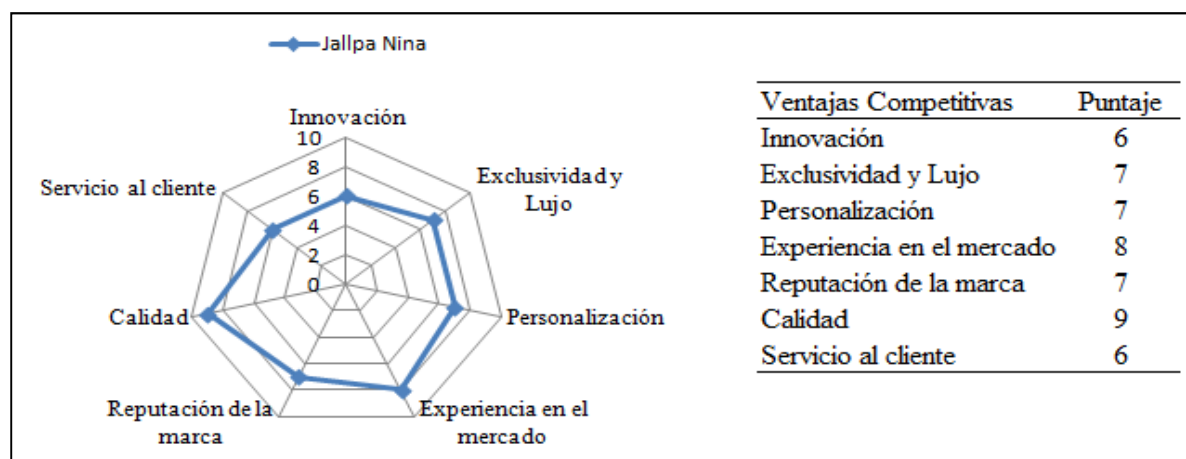


Figura 36. Ventajas Competitivas de Jallpa Nina
Adaptado de “Documentación Interna de Jallpa Nina S.A”, 2015.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Jallpa Nina

De acuerdo con The World Bank (2009) un clúster es una aglomeración de empresas, proveedores, proveedores de servicio, e instituciones asociadas en un campo en particular que están vinculadas por externalidades, se complementan de diversas maneras y por lo general se encuentran cerca una de la otra y que debido a su proximidad o su conexión disfrutan de diversos beneficios económicos, de locación, externalidades y sinergias. Según D'Alessio (2015), adicionalmente los clústeres son aglomeraciones de organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria, pero si se complementan entre ellas para cubrir una demanda. Adicionalmente se complementa que una organización se une a un clúster por razones estratégicas que le permitirán crecer en el mercado, junto a sus competidores y obtener beneficios.

Dentro del rubro artesanías, no se tiene un clúster directamente relacionado, pero si se tienen organizaciones o grupos de trabajo como el que se encuentra en el parque industrial de Villa el Salvador, donde están reunidos diversos grupos de artesanos, expertos en metalurgia y calzado y afines, estos se han reunido dentro de un emporio comercial para poder beneficiarse mutuamente en temas comerciales. Este grupo de cierta manera es una competencia a los intereses de Jallpa Nina, pero a la vez es una oportunidad ya que estos artesanos son posibles candidatos para poder ser colaboradores de la empresa. Por otro lado, está bien mencionar que lo que necesitaría Jallpa Nina en un clúster es que involucre no sólo a los artesanos sino que incluya también a los proveedores de materias primas y los distribuidores para que de cierta manera todos se puedan apoyar y trabajar de manera conjunta para obtener beneficios.

Si bien no existe un clúster que ayude a Jallpa Nina por el momento, sería beneficioso que la empresa se una con un grupo de agentes participantes dentro del rubro para obtener ventajas estratégicas y operativas. Según Berumen (2006), existen razones por las cuales una

empresa decide formar un clúster, las cuales se deben a razones estratégicas y razones operativas. Dentro de lo que Jallpa Nina se beneficiaría en:

- *Estratégicas.*
 - Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas.
 - Generación de sinergias directas y diferidas entre sus proveedores y distribuidores.
 - Al cooperar con sus grupos de interés, favorecen las externalidades.
 - Conseguir mejor penetración del mercado nacional e internacional.
- *Operativas.*
 - Compartir riesgos con los grupos de interés.
 - Adquirir conocimientos y habilidades de los diversos miembros del clúster.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dentro de las regiones del Perú como Junín, Cusco, Arequipa y Lambayeque, ya se están conformando grupos de artesanos que se unen para poder realizar trabajos conjuntos y poder beneficiarse mutuamente. También se considera que, al unirse, estos grupos ganan poder de negociación, capacidad de innovación y la posibilidad de disminuir costos, ya que tienen el poder de negociar de una manera más activa con sus proveedores. Casos así son los que se deben replicar en Jallpa Nina, ya que dentro de su rubro en Lima, no se cuenta con este tipo de clúster, sin embargo, se debe considerar que Jallpa Nina podría formar un clúster con sus proveedores y distribuidores con el fin de reducir costos y aumentar su capacidad de negociación, también una reducción de tiempos y un mejor control de la producción al crear sinergias con los diversos grupos.

Por otro lado Jallpa Nina tiene la posibilidad de unirse a otras empresas dentro del rubro para efectuar esfuerzos conjuntos para obtener ventajas competitivas dentro de mercados no explorados nacionales e internacionales. Dentro de este enfoque, Jallpa Nina

ganaría presencia en nuevos mercados y su riesgo sería menor ya que está siendo compartido con los miembros del clúster. No obstante, Jallpa Nina, también corre el riesgo de perder parte de su exclusividad dentro de los mercados. Por último, una ventaja que traería la creación de un clúster, sería el beneficio al grupo de interés conformado por los artesanos que laboran en empresas de artesanía, estos ganarían conocimiento y capacitaciones las cuales a largo plazo beneficiarán al sector.

9.5. Conclusiones

Para poder analizar la competitividad de Jallpa Nina en el mercado es necesario en primer lugar analizar la competitividad del país, la cual nos muestra que a pesar de que Lima Metropolitana sigue siendo la región más competitiva y que la desigualdad entre regiones se mantiene, las medidas tomadas van en buen camino para incrementar la competitividad de la nación a largo plazo. Luego es esencial definir el mercado objetivo, identificar a los competidores y evaluar fuerzas competitivas del mercado; de esta parte se concluye que por un lado Jallpa Nina está enfocada en mujeres con familia del nivel NSE A y B y por otro lado en turistas, considerando la apertura de un local en provincias. Entre las ventajas competitivas de Jallpa Nina destacan la innovación, la exclusividad y el lujo, la personalización de productos, su experiencia en el mercado, la reputación de la marca, la calidad, y el servicio al cliente ofrecido.

La posibilidad para Jallpa Nina de formar parte de un clúster puede estar basada en motivos estratégicos y operativos, entre los cuales destaca el obtener ventajas competitivas, la generación de sinergias, el riesgo compartido, el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades, etc. Estos potenciales clústeres presentan ventajas y desventajas para la empresa, entre lo favorable se considera el mayor poder de negociación, la capacidad de innovación, la reducción de costos, etc. No obstante, a la par existe el riesgo de perder exclusividad dentro de los mercados y el impacto que podría tener la reputación de la marca. Finalmente en el

sector no existen clústeres definidos para Jallpa Nina, pero es importante que se promueva la generación de los mismos ya que no sólo apoyará el desarrollo de la empresa, sino el de los grupos de interés relacionados a ella y al de los otros actores dentro del clúster.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo es donde se ven las recomendaciones finales y el futuro de Jallpa Nina después que la organización haya planeado, implementado, evaluado y controlado de manera permanente las estrategias, con el fin que permita una retroalimentación repetitiva. Según D'Alessio (2015) en esta etapa final es donde el resumen del plan estratégico permite proporcionar las conclusiones, proponer recomendaciones y visualizar el futuro de la organización.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico de Jallpa Nina, brinda una visión estructural e integral de la empresa. Según D'Alessio (2015) el tener un plan estratégico integral para la organización es vital, ya que ayuda a un mejor control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios.

10.2. Conclusiones Finales

Se han desarrollado las siguientes conclusiones de acuerdo al plan estratégico desarrollado:

1. La empresa en la actualidad cuenta con un centro de fabricación en Lurín y una tienda en Miraflores en la que ofrecen los productos y además sirve para la captación de nuevos clientes, esto es posible replicarlo en nuevas tiendas en Lima y en provincias.
2. La misión y visión de la empresa están establecidas con la finalidad de llegar a ser la empresa líder de cerámica decorativa y utilitaria en el mercado peruano, el hacer que todos los trabajadores conozcan y entiendan estos dos conceptos, permitirá el desarrollo y bienestar tanto de la compañía como de sus grupos de interés.
3. Se ha identificado que las fortalezas de Jallpa Nina son: (a) proceso tradicional que agrega valor en el mercado internacional, (b) productos 100 % hechos a mano

que permiten tener productos únicos, (c) 28 años de experiencia en el mercado nacional, (d) experiencia en el manejo de los requisitos especiales de distintos clientes (adaptación a las peticiones de los clientes), (e) marca bien posicionada debido a sus colecciones y productos anteriores, y (f) posibilidad de aumentar la capacidad de producción. Sus oportunidades son: (a) acuerdos y tratados de libre comercio, (b) crecimiento de la economía nacional, (c) existencia de más ferias internacionales y nacionales, (d) acceso a crédito bancario, (e) desarrollo de internet y redes sociales, (f) aumento de los NSE A/B, y (g) crecimiento del turismo. Por otro lado, las debilidades que presenta son: (a) la falta de capacitación de todo el personal de planta, (b) plazo de producción muy alto con respecto al estándar del mercado, (c) bajo aprovechamiento de nuevos acontecimientos en el mercado, y (d) falta definir procesos dentro de la empresa.

Por último las amenazas son: (a) fortalecimiento de la competencia internacional, (b) variabilidad del mercado de exportación, (c) variación del precio del dólar, (d) incremento en costos de materia prima, y (e) crecimiento de la competencia nacional. Es así que del análisis FODA se concluye que hay más oportunidades a explorar con sus fortalezas, que amenazas a evitar con sus debilidades.

4. El compromiso directo de Jallpa Nina con la responsabilidad social, medio ambiente y ecología, permitirá tener un cuidado necesario sobre sus recursos, así como conseguir un crecimiento económico estable; para esto es necesario construir canales de comunicación claros entre los grupos de interés y la comunidad, con el fin de obtener un compromiso claro y transparente para lograr el desarrollo de la zona.
5. No se han encontrado clústeres definidos para Jallpa Nina, pero existe la posibilidad de formar un clúster con sus proveedores y distribuidores con el fin de

reducir costos y aumentar su capacidad de negociación, también una reducción de tiempos y un mejor control de la producción al crear sinergias con los diversos grupos.

6. Las siete estrategias obtenidas para Jallpa Nina deben ser implementadas para lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Estas estrategias son: (a) penetrar el mercado nacional, incrementar la capacidad productiva, (b) desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes, (c) desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo, (d) desarrollar una plataforma virtual para compras online, (e) adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos, y (f) desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.
7. Los seis diferentes objetivos a largo plazo propuestos permitirán alcanzar la visión de Jallpa Nina, entre los cuales están: (a) triplicar sus ventas netas anuales en el mercado nacional, (b) incrementar su presencia nacional abriendo una nueva tienda en Lima y otra en provincia, (c) expandir la capacidad de producción de su planta con nuevos hornos, (d) reducir sus costos de ventas, (e) implementar una plataforma virtual para compras en línea, y (f) crear una tercera línea de productos.
8. Alinear las políticas a las estrategias logrará entre ellas una correspondencia bilateral, para así normar la dirección de la organización. Dichas políticas son: (a) fomentar el continuo desarrollo del conocimiento del personal de las diferentes áreas de la organización a través de talleres, seminarios y capacitaciones; (b) promover la reevaluación de los procesos de cada área con el fin de alcanzar una mejora constante; (c) promover la integración de áreas para mejorar la gestión de

la información, impulsar la reducción de precios mediante la revisión de la matriz de costos por semestre; (c) promocionar los productos de Jallpa Nina en diferentes medios de comunicación locales; (d) fomentar la difusión de productos de Jallpa Nina a través de sus clientes y colaboradores; (e) promover un modelo de turismo cultural sostenible; (f) promover la adopción de nuevas tecnologías en la producción de cerámicos; (g) promover y cultivar una comunicación constante y directa con los clientes; e (h) incentivar las relaciones bilaterales con los proveedores y distribuidores.

9. Las ventajas competitivas con las que cuenta Jallpa Nina son la exclusividad y el lujo, la personalización de productos, la experiencia en el mercado, la reputación de la marca, la calidad de sus productos y el servicio al cliente. No obstante, estas ventajas competitivas pueden ser replicables, por lo que para mantener su sostenibilidad en el tiempo la empresa debe basar todos sus procesos en una mejora continua que le permita fortalecer sus ventajas actuales y desarrollar nuevas.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Ejecutar el presente plan estratégico, en donde se plasman los objetivos de largo y corto plazo, que ayudarán a Jallpa Nina lograr la visión de la empresa. En este sentido es importante que se tome en cuenta las estrategias planteadas junto con el impacto y beneficios que puedan tener para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.
2. Se debe poner en marcha la implementación de recursos mencionados en el presente plan estratégico, ya que esto ayudará al crecimiento de activos, expansión en operaciones y reestructuración de la organización, es importante mencionar que

el uso eficiente de recursos ayudará a concretar nuevas oportunidades que se pueden presentar para la organización.

3. Se debe realizar una revisión periódica de los objetivos de largo y corto plazo, con el propósito de poder evaluar y controlar que la retroalimentación sea continua, ya que existen constantes cambios en el mercado que son ocasionados por el entorno, la competencia y la demanda, y se busca que estos cambios no afecten al planeamiento estratégico.
4. Se debe explotar la oportunidad de penetrar el mercado nacional, desarrollando alianzas estratégicas con diferentes operadores turísticos, participar en nuevas ferias nacionales y habilitar una plataforma de compras en línea que permite captar más clientes.
5. Se debe reforzar la imagen de su marca con estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos que satisfagan otras necesidades de los clientes, todo basado en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores y en el mejor uso de sus recursos.
6. Al no identificarse un clúster definido para Jallpa Nina, la empresa debería unirse a otras empresas dentro del rubro para efectuar esfuerzos conjuntos para obtener ventajas competitivas dentro de mercados no explorados nacionales e internacionales; dando como resultado ganar presencia en nuevos mercados y disminuir el riesgo ya que será compartido con las demás empresas.

10.4. Futuro de Jallpa Nina

Cabe resaltar que uno de los objetivos de largo plazo de Jallpa Nina es el de triplicar sus ventas anuales para el 2022 y esto sólo será posible gracias al fortalecimiento de presencia en el mercado con la habilitación de un portal de ventas en línea en su página web. Por otra parte, Jallpa Nina tiene otro objetivo de largo plazo para el 2022, la penetración del

mercado nacional, que será posible con el aumento de capacidad de producción y agregando una tercera línea exclusiva para sus clientes, apoyado de la reducción de sus costos.

Dada la situación política actual del país, se espera que al 2022 se haya concretado la propuesta de reactivación económica del país mediante el incremento de la demanda interna con un mayor consumo privado. Además se espera que el fortalecimiento del turismo regional continúe, lo cual le permitirá alcanzar una mayor rentabilidad al operar en provincia. Por otro lado, también se espera una reducción de tasas de impuestos para exportaciones y que junto diferentes entidades gubernamentales como MINCETUR, promuevan una mayor expansión del comercio exterior y esto genere un aumento de las ventas al mercado internacional para poder ser más competitivos en el exterior.

Jallpa Nina, al ser una empresa sostenible y con 28 años de experiencia en el mercado en el rubro de fabricación de cerámica, se debe apoyar en el capital humano que conforma esta organización para ayudar a concretar los objetivos trazados para alcanzar la visión que la empresa defina en el futuro. A la vez la empresa debe seguir innovando, apoyándose en sus fortalezas, con procesos más eficientes y manejando adecuadamente sus recursos para visualizar un futuro promisorio y sostenible en el tiempo.

Misión Jallpa Nina diseña, fabrica y comercializa piezas de cerámica de alta calidad que reflejan las ideas y deseos de los clientes del mercado peruano y extranjero, esto es posible gracias a que cuentan con personal calificado e identificado con la compañía, así como con la tecnología necesaria para poder atender todos sus pedidos demoras inesperadas y brindando un excelente servicio, siempre basados en su código de ética, en responsabilidad social y en el respeto al medio ambiente y la ecología, para así lograr su sostenibilidad a través de los años.	Visión Para el año 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas en el mercado nacional, aumentando a tres sus locales en Lima y abriendo uno en provincia. Además, Jallpa Nina será reconocida por su calidad y el diseño único de sus productos, buscará con sus operaciones el desarrollo y prosperidad de sus grupos de interés.							Valores				
	Intereses organizacionales 1. Incremento de participación en el mercado nacional 2. Crear diseños innovadores 3. Innovar en procesos 4. Identificación de nuevas materias primas 5. Incremento de la rentabilidad 6. Desarrollar alianzas estratégicas		OLP1 Al 2022, Jallpa Nina triplicará sus ventas netas anuales en el mercado nacional a S/. 4'500,000.	OLP2 Al 2022, Jallpa Nina incrementará su presencia nacional abriendo una nueva tienda en Lima y otra en provincia.	OLP3 Al 2022, Jallpa Nina expandirá la capacidad de producción de su planta en un 57% con 4 nuevos Hornos.	OLP4 Al 2022, Jallpa Nina reducirá sus costos de ventas a 35% de sus ventas anuales.	OLP5 Al 2022, Jallpa Nina implementará una plataforma virtual para compras en línea a nivel nacional a través de su página web y sus ventas representarán el 10% de las ventas anuales.	OLP6 Al 2022, Jallpa Nina contará con una tercera línea de productos, la cual abarcará el 10% de las ventas anuales.	Principios cardinales 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contra balance de intereses 4. Conservación de los enemigos		1. Excelencia: organizar, gestionar e involucrar a todas las áreas de la empresa de tal manera que se encuentren orientadas hacia la satisfacción del cliente con prácticas de mejora continua para poder brindar productos y servicios excelentes. 2. Responsabilidad (con sus clientes y con la sociedad): todas las órdenes, así se sean de una empresa o una persona, son tratadas con la misma importancia; la responsabilidad de cada uno de los trabajadores involucra el compromiso de siempre ofrecer su mejor servicio y respetar lo acordado. Además, el trabajo de la empresa busca contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad, siempre teniendo en cuenta el impacto de sus acciones. 3. Calidad: combinar el conocimiento con los mejores materiales y realizar control de calidad a cada pieza, para ofrecer los mejores productos. 4. Innovación: Jallpa Nina busca entregar la mejor calidad en todos sus productos, para esto, innova constantemente en diversas técnicas que los diferencien de sus más cercanos competidores. 5. Honestidad: actuar en todo momento con justicia, basados en la verdad y en mantener una conducta impecable que cumpla con las normas y leyes establecidas. 6. Trabajo en equipo: el trabajo en conjunto de los trabajadores enfocados en una misma meta, es esencial para alcanzar la satisfacción del cliente. 7. Puntualidad: cumplir con los tiempos pactados con el cliente, evitando demoras en producción y entrega.	
	Estrategias específicas FO2. Penetrar el mercado nacional. FO5. Incrementar la capacidad productiva. FO6. Desarrollar nuevos productos que satisfagan otras necesidades de los clientes. FA2. Desarrollar nuevos diseños que van de acuerdo al mercado objetivo. DO3. Desarrollar una plataforma virtual para compras en línea. DO5. Adquirir equipos modernos que permiten una mejor producción y uso de recursos. DA1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para reducir costos y tiempo de abastecimiento.		X	X	X		X	X	4, 5, 6, 7, 9, 10 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 1,2,3,5, 6, 7, 8, 9 1,2,3,5, 6, 7, 8, 9 1,5, 8, 9 4, 8 2, 4, 6, 10	P1. Fomentar el continuo desarrollo del conocimiento del personal de las diferentes áreas de la organización a través de talleres, seminarios y capacitaciones P2. Promover la reevaluación de los procesos de cada área con el fin de alcanzar una mejora constante P3. Promover la integración de áreas para mejorar la gestión de la información P4. Impulsar la reducción de precios mediante la revisión de la matriz de costos por semestre P5. Promocionar los productos de Jallpa Nina en diferentes medios de comunicación locales P6. Fomentar la difusión de productos de Jallpa Nina a través de sus clientes y colaboradores P7. Promover un modelo de turismo cultural sostenible P8. Promover la adopción de nuevas tecnologías en la producción de cerámicos P9. Promover y cultivar una comunicación constante y directa con los clientes P10. Incentivar las relaciones bilaterales con los proveedores y distribuidores		
	Tablero de control Perspectiva Interna (Procesos) OCP 2.1 Ingreso / Costo estimado OCP 2.2 N° de competidores directos OCP 3.1 Producción año actual / Producción año anterior OCP 3.2 Producción año actual / Producción año anterior OCP 3.3 N° nuevos trabajadores / N° total trabajadores OCP 4.1 Producción realizada de M.P. sobrante / Producción total OCP 6.1 N° de eventos OCP 6.2 Cumplimiento del objetivo OCP 6.3 Porcentaje de trabajadores capacitados Perspectiva Organizacional (Aprendizaje) OCP 4.2 N° de piezas falladas / N° de piezas totales OCP 4.3 Cantidad producida exceso/cantidad total requerida Perspectiva Cliente OCP 2.3 Cumplimiento del objetivo OCP 2.4 Cumplimiento del objetivo OCP 5.1 N° de personas encuestadas OCP 5.2 N° de órdenes online / N° de órdenes totales Perspectiva Financiera OCP 1.1 Tasa Crecimiento Ventas OCP 1.2 Tasa Crecimiento Ventas OCP 1.3 Tasa Crecimiento Ventas OCP 5.3 Tasa Crecimiento Ventas OCP 5.4 Tasa Crecimiento Ventas OCP 6.4 Tasa Crecimiento Ventas		Objetivos a corto plazo (OCP1.1): Al 2018 se realizará un estudio de mercado segmentado, lo cual permitirá enfocar los esfuerzos en el sector determinado con lo que se espera un aumento en las ventas del 50% con relación al 2015. (OCP1.2): Al 2020 se duplicarán las promociones para así aumentar la cartera de clientes, lo cual incrementará las futuras ventas en un 50% con relación al 2018. (OCP1.3): Al 2022 se aumentará la presencia de Jallpa Nina a ocho eventos nacionales anuales, con el fin de incrementar el reconocimiento de la marca, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 40% con relación al 2020. (OCP2.1): Al 2018 se realizará un estudio de campo orientado a la búsqueda de nuevos o posibles puntos de venta en Lima y provincia. (OCP2.2): Al 2019 se realizará un estudio de mercado en la provincia seleccionada para identificar a la competencia directa. (OCP2.3): Al 2020 se tendrá el local de provincia operativo con una colección de artesanías especialmente diseñadas para este mercado. (OCP2.4): Al 2022 se tendrá el tercer local de Lima operativo, el cual cubrirá parte del mercado de la capital. (OCP3.1): Al 2019 se implementará dos nuevos hornos, ayudando al incremento de la producción en un 28.5%. (OCP3.2): Al 2021 se implementará dos nuevos hornos, ayudando al incremento de la producción en un 28.5% adicional. (OCP3.3): Al 2022 se incrementará la fuerza laboral dedicada al trabajo con los hornos en 10% para cubrir el aumento de producción. (OCP4.1): Al 2018 se implementará un programa para reusar materia prima sobrante para la fabricación de nuevos productos. (OCP4.2): Al 2019 se implementarán capacitaciones semestrales al personal para el mejoramiento de la calidad de las piezas producidas. (OCP4.3): Al 2022 se implementará un sistema para la comunicación entre las áreas de ventas y producción, para así evitar la elaboración de productos en cantidad excesiva e innecesaria. (OCP5.1): Al 2017 se realizarán dos encuestas para recopilar información sobre las preferencias de los clientes para el desarrollo de una plataforma sencilla y llamativa a utilizar. (OCP5.2): Al 2018 se lanzará la opción de compras a través de redes sociales generando un nuevo medio de recepción de órdenes de compra y de captación de clientes. (OCP5.3): Al 2019 se implementará la plataforma virtual a través de una empresa experta, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%. (OCP5.4): Al 2022 se desarrollarán alianzas con entidades bancarias y/o empresas de tarjetas de crédito para captar más clientes, con lo cual se obtendrá un aumento de ventas en un 5%. (OCP6.1): Al 2018 se participará anualmente en cinco principales ferias internacionales para captar nuevas tendencias en el mercado internacional para ser aplicadas en el mercado nacional. (OCP6.2): Al 2019 se identificará la nueva línea de productos a desarrollar en base a las necesidades y las preferencias del mercado. (OCP6.3): Al 2020 se captará y capacitará al personal necesario para la elaboración y acabado de la nueva línea. (OCP6.4): Al 2022 se desarrollará y comercializará la nueva línea de productos escogida, contribuyendo con el 5% de las ventas anuales en ese año y un aumento esperado del 5% adicional para los próximos dos años.									
			Recursos Estructura Organizacional Planes Operacionales							Código de ética 1. Respetar las normas y leyes que rigen la industria. 2. Tomar acciones de responsabilidad social, evaluando su impacto de acuerdo a los intereses de la sociedad para llegar a ser agentes de cambio y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la comunidad. 3. Servir a los clientes con objetividad e integridad y considerar toda información brindada como confidencial. 4. Compromiso con el bienestar de los grupos de interés (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores) 5. Crear un ambiente laboral libre de discriminación con respeto entre colaboradores. 6. Evitar cualquier situación que involucre conflictos de intereses, soborno, extorsión. 7. Demostrar creatividad e innovación en los diseños únicos de cada pieza. 8. No atentar con el medio ambiente e incentivar la conservación de recursos naturales.		

Referencias

- ADEX. (2016). Ranking de Empresas Exportadoras 2015'2014. Sector Artesanías. Obtenido de <http://www.adexdatatrade.com>
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconomicos 2016*. Lima: Asociacion Peruana de Empresas de Investigacion de Mercados. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Artesanías Siart. (Noviembre de 2015). *Colombia Artesanal: El Cármen de Viboral, vida a la cerámica*. Recuperado de http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/colombia-artesanal-el-carmen-de-viboral-vida-a-la-ceramica_6613
- Artesanías Siart. (19 de Febrero de 2016). *Colombia Artesanal Bogotá, arte hecho cerámica*. Recuperado de http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/colombia-artesanal-bogota-arte-hecho-ceramica_7313
- ASCER. (n.d.). *Guía de la Balsosa Cerámica*. Valencia: ASCER. Recuperado de http://www.g2arquitectos.es/enlacesinteres/archivos/004_guia_baldosa_ceramica.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Reporte de Inflación Junio 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Reporte de Inflación Setiembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016c). *Reporte de Estabilidad Financiera Mayo 2016*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>

BCR: Llegada de turistas extranjeros a Cusco aumenta 9.1% en junio. (10 de Agosto de 2016). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-llegada-turistas-extranjeros-cusco-aumenta-91-junio-2167495>

Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: Esic Editorial.

Briesemeister, D., & Fisher, N. (1998). *The 5-Cs: A Modern Framework for Consolidation of Fragmented Industries*. Hanover: Trustees of Dartmouth College.

Carcedo, P., & Vetter, L. (Marzo de 2014). El uso del metal en las culturas precolombinas. *Moneda*, 48-52.

Carlos Paredes: "El gran reto es cómo reactivamos la demanda interna". (27 de Diciembre de 2016). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/carlos-paredes-gran-reto-como-reactivamos-demanda-interna-2178133>

CENTRUM. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima: CENTRUM Católica.

CENTRUM. (2016a). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Lima: CENTRUM Católica.

CENTRUM. (2016b). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima: CENTRUM Católica.

CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario - El Perú hacia el 2021*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

CONCYTEC. (2016). *Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

- Congreso Constituyente del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú 1993*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucion%20y%20Leyes1/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3 ed.). Lima: Pearson.
- De la Riva-Aguero, J. (1966). *Las Civilizaciones Primitivas y El Imperio Incaico*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/9204/Estudios%20de%20historia%20peruana%20-%20El%20imperio%20Incaico%20-%20Riva-Ag%C3%BCero%20-%20Parte%201.pdf?sequence=1>
- Diario NTR (2016). *Cerámica de Talavera, reconocida a nivel mundial por su originalidad*. Recuperado de <http://ntrzacatecas.com/2016/11/28/ceramica-de-talavera-reconocida-a-nivel-mundial-por-su-originalidad/>
- Facebook se pone duro: presiona más a empresas por el pago de publicidad. (19 de Enero de 2015). Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/tecnologia/facebook-se-pone-duro-presiona-mas-empresas-pago-publicidad-2120847>
- Feria hecho a mano para hoteles generará negocios por US\$ 1.5 millones. (18 de Noviembre de 2013). Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-feria-hecho-a-mano-para-hoteles-generara-negocios-15-millones-483054.aspx>
- Fine, L. (2010). *The SWOT Analysis: Using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats*. Seattle: CreateSpace Independent
- GfK (2015a). *GfK Opinion. Compras por internet. Diciembre - 2015*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Diciembre_2015_-_Compras_por_Internet_3.pdf

- GFK (2015b). *Uso de internet en el Perú. Octubre 2015*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf
- IDEA Internacional. (2008). *Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas*. Lima: Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- INEI. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI. (2016a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-technico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf
- INEI. (2016b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-technico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf
- INEI. (2016c). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-technico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2016.pdf
- INEI. (2016d). *Demografía Empresarial en el Perú*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-mayo-final.pdf>

- IPSOS (2016). *Estadística Poblacional 2016*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estad%C3%ADstica%20Poblacional%202016.pdf
- Jallpa Nina. (2010). *Manual de Procedimientos Jallpa Nina S.A.* Lima: Jallpa Nina S.A.
- Jallpa Nina. (2012). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.jallpaninaperu.com/nosotros.php>
- Jallpa Nina. (2015). *Manual de Procedimientos Jallpa Nina S.A.* Lima: Jallpa Nina S.A.
- Las 7 Maravillas del Mundo. (n.d.). *Machu Picchu*. Recuperado de <http://www.las7maravillasdelmundo.net/7-maravillas-del-mundo-moderno/machu-picchu/>
- La demanda interna seguirá impulsando la economía. (2 de Setiembre de 2016). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-demanda-interna-seguira-impulsando-economia-45215.aspx>
- Lladró S.A. (2017). *Catálogo*. Recuperado de http://www.lladro.com/themes/temas.novedades-CATALOG_NEW_ISSUES/?jsessionid=GQTJCM2NNHZZWCRRDIRKCFFAKENA VKIWB
- Marquina Feldman, P., Garriga Cots, E., Velásquez Bellido, I., Cabrera Sotomayor, G., Fuertes Anaya, A., Avolio Alecchi, B., & ... Aguila, L. d. (2016). *Empresas responsables y competitivas : el desafío de hoy*. Lima: Pearson.
- MINCETUR. (2008). *Guía Artesanal Turística Perú*. Recuperado de <http://media.peru.info/issuu/guiartesanal.pdf>
- MINCETUR. (2015). *Desarrollo de la Artesanía*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/>

- MINCETUR (2016). *Reporte Estadístico de Turismo. Setiembre 2016*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Registro Nacional del Artesano*. Recuperado de <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/registro/iniciarna.aspx>
- Ministerio de Educación. (2013). Documento Nacional de Lenguas Originarias del Perú. Lima: Ministerio de Educación.
- Nicholson, W. (2008). *Teoría microeconómica: principios básicos y aplicaciones* (Novena Edición ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24-41.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao : Deusto
- Peruanos por el Cambio (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/plan-de-gobierno>
- PROMPERÚ (2016). *Promperú/Institucional*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas* (9a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Simchi-Levi, D. (2010). *Operation Rules Delivering Customer Value Through Flexible Operations*. London, England: The MIT Press.
- SUNAT. (2016). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>
- Tahua Pottery. (2016). *Animalia*. Recuperado de <http://tahuapottery.com/en/contact>

Talavera Armando (2017). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.talaverarmando.com.mx/index.php/nosotros/la-empresa>

Thaibenjarong (2017). *About Us*. Recuperado de <http://www.thaibenjarong.com/about.php>

The World Bank. (2009). *Clusters For Competitiveness*. NW: The World Bank. Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/cluster_initiative_pub_web_ver.pdf

UNESCO (2006). *Balance hídrico superficial del Peru a nivel multianual*. Montevideo:

Programa Hidrológico Internacional (PHI) de la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Recuperado de

<http://www.unesco.org.uy/phi/biblioteca/files/original/86609eedc31e4c58278de46b286afd1.pdf>

Valderrama , M. (16 de Junio de 2010). *El Boom de la Cocina Peruana*. Recuperado de

<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/el-boom-de-la-cocina-peruana.html>

World Bank (2015). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*.

Washington: World Bank Group.

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva:

World Economic Forum

Zavalla, C. (2014). *Evento: "Promoción del Empoderamiento y autonomía económica de las mujeres, en las políticas, programas y proyectos de los gobiernos regionales y locales"*. Lima: MINCETUR. Recuperado de

[http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pasantia-](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pasantia-empoderamiento/documentos/Panel_Experiencia_MINCETUR.pdf)

[empoderamiento/documentos/Panel_Experiencia_MINCETUR.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pasantia-empoderamiento/documentos/Panel_Experiencia_MINCETUR.pdf)