UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

FACULTAD DE INGENIERIA DE PRODUCCION Y SERVICIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

MODALIDAD DE TESIS:

EL BALANCED SCORE CARD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MYPE DEL SECTOR METAL MECANICO EN LA REGION AREQUIPA

Tesis presentada por el Bachiller:

SERGIO LUIS QUIROA MUÑOZ

Para optar el título profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Asesor:

DR. LUIS JOSE SALAZAR RIVAS

AREQUIPA-PERU

2018

AGRADECIMIENTO:

A mi madre Myrna por ser un ejemplo de vida y mi mayor motivación con su ejemplo de perseverancia, esfuerzo en los momentos más difíciles, con un gran espíritu de guerrera, dándolo todo día a día.

A mi padre Alfredo por forma la persona que soy con sus acciones y palabras.

A mis hermanos Carlos y Miguel por su apoyo y cariño durante toda mi vida.

A el Ingeniero Luis Salazar por todo su apoyo, alegría al enseñar, siempre ayudando a todos sus estudiantes y sobre todo por sus consejos para hacerme mejorar como persona y profesional.

Muchas Gracias.

DEDICATORIA:

A Dios*:*

Por haberme permitido lograr mis objetivos y darme salud, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Myrna:

Por haberme apoyado en todo momento, por su esfuerzo, sus valores, por su ejemplo que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS 1

INIDICE DE TABLAS 2

RESUMEN 6

ABSTRACT 9

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 13

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES EN EL PAIS 13

1.2. DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 16

1.2.1. DELIMITACIONES. 16

1.2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. 16

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 17

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. 17

1.4.1. OBJETIVO GENERAL. 17

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 17

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN. 18

1.6. VARIABLES E INDICADORES 19

1.6.1. VARIABLES INDEPENDIENTES: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 19

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L 20

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN 22

1.7.1. VIABILIDAD TÉCNICA 22

1.7.2. VIABILIDAD OPERATIVA 22

1.7.3. VIABILIDAD ECONÓMICA. 22

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. 23

1.8.1. JUSTIFICACIÓN 23

1.8.2. IMPORTANCIA 24

1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 24

1.10. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN 24

1.10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN. 24

1.10.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 25

1.11. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 25

1.11.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN 25

1.11.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 26

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 26

1.12.1. TÉCNICAS. 26

1.13. COBERTURA DE ESTUDIO 27

1.13.1. UNIVERSO Y MUESTRA. 27

1.14 CONCLUSIONES PARCIALES 27

CAPITULO II MARCO TEÓRICO 28

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 28

2.1.1. VISIÓN 32

2.1.2. MISIÓN. 33

2.1.3. VALORES. 33

2.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 34

2.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 34

2.2.1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. 35

2.2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO (PESTE+C) 43

2.2.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE). 45

2.2.2. ANÁLISIS INTERNO 46

2.2.2.1. ANÁLISIS AMOFHIT: 47

2.2.2.1.1 ADMINISTRACION: 47

2.2.2.1.2 MARKETING Y VENTAS & INVESTIGACIÓN DE MERCADO 48

2.2.2.1.3 OPERACIONES 49

2.2.2.1.4 FINANZAS & CONTABILIDAD 50

2.2.2.1.5 RECURSOS HUMANOS & CULTURA 50

2.2.2.1.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN & COMUNICACIONES 51

2.2.2.1.7 TECNOLOGIA & INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 52

2.2.2.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE). 53

2.2.2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC). 53

2.2.2.4 CADENA DE VALOR 56

2.2.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) 57

2.3. DECISION Y ELECCION DE ESTRATEGIAS 59

2.3.1 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP). 60

2.3.2. ESTRATEGIAS 62

2.3.3. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS 64

2.3.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 67

2.4. MAPA ESTRATÉGICO 91

2.4.1 PASOS PARA ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO 92

2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 93

2.5.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA 95

2.5.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE 96

2.5.3. LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO 96

2.5.4 LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO 96

2.5.5. INDICADORES 97

2.5.6 INICIATIVAS 98

2.6. USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MYPES 99

2.6.1. EXPERIENCIAS PASADAS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MYPES 99

2.7. PRODUCTIVIDAD 103

2.7.1. VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD 104

2.7.2. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD 104

2.8 MARCO CONCEPTUAL 105

2.9 CONCLUSIONES PARCIALES 110

CAPITULO III PLAN ESTRATEGICO DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L. 111

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L 111

3.1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA. 111

3.1.2. PRODUCTOS. 112

3.1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO. 112

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO. 114

3.2.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. 114

3.2.2. ANÁLISIS PESTE+C. 123

3.2.3. MEFE 126

3.3. ANÁLISIS INTERNO 128

3.3.1. CADENA DE VALOR 128

3.3.2. AMOFHIT 130

3.3.3. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO FCE 132

3.3.4. MPC MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO 134

3.3.5. MEFI 135

3.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA 136

3.4.1 VISION 136

3.4.2. MISION 136

3.4.3 VALORES 136

3.4.4. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP) 137

3.4.5. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 139

3.5 CONCLUSIONES PARCIALES 157

CAPITULO IV FORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) 158

4.1 MAPA ESTRATÉGICO 158

4.2. DESARROLLO DE INDICADORES Y METAS. 159

4.2.1. METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA 159

4.2.2. META DE LA PERSPECTIVA CLIENTES 159

4.2.3. META DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS 162

4.2.4. META DE LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO 164

4.3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS. 165

4.3.1. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA 165

4.3.2. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES 165

4.3.3. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS 166

4.3.4. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO 167

4.3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 169

4.5. CONCLUSIONES PARCIALES 174

CAPITULO V EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA 175

5.1 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS 175

5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA 177

5.3. COSTO DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 178

5.3.1. COSTO DE MANO DE OBRA. 178

5.3.2. MATERIAL DIRECTRO 178

5.3.3. COSTOS DIRECTOS 179

5.4. VENTAJAS DE APLICAR EL PLAN ESTRATEGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 180

5.5 CONCLUSIONES PARCIALES 180

CONCLUSIONES. 181

RECOMENDACIONES 183

BIBLIOGRAFÍA 184

INDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1 EL MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO 30

FIGURA Nº 2 PROCESO ESTRATÉGICO POR FASES 31

FIGURA Nº 3 LA EVALUACIÓN EXTERNA 34

FIGURA Nº 4 FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA .. 36

FIGURA Nº 5 CADENA DE VALOR 57

FIGURA Nº 6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS 66

FIGURA Nº 7 MATRIZ FODA 71

FIGURA Nº 8 LA MATRIZ PEYEA 71

FIGURA Nº 9 MATRIZ INTERNA- EXTERNA 81

FIGURA Nº 10 MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO DE KAPLAN Y NORTON 92

FIGURA Nº 11 VISIÓN Y ESTRATEGIA TRANSFORMADA A CMI 95

FIGURA Nº 12 DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO 113

FIGURA Nº 13 CADENA DE VALOR 128

FIGURA Nº 14 POLIGONO Y VECTOR RESULTANTE MATRIZ PEYEA 147

FIGURA Nº 15 MATRIZ INTERNA EXTERNA 148

FIGURA Nº 16 MAPA ESTRATÉGICO PARA DIRECO 158

INIDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA 14

TABLA Nº 2 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA..... 14

TABLA Nº 3 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA. PROYECCION 2017-2018(MILES DE PERSONAS) 14

TABLA Nº 4 VARIABLES INDEPENDIENTES 19

TABLA Nº 5 VARIABLE DEPENDIENTE 20

TABLA Nº 6 CARACTERÍSTICAS PARA UNA VISIÓN BIEN DEFINIDA 32

TABLA Nº 7 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (POTENCIALES PARTICIPANTES)..... 36

TABLA Nº 8 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)..... 38

TABLA Nº 9 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS)..... 39

TABLA Nº 10 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES) 40

TABLA Nº 11 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES) 41

TABLA Nº 12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) 45

TABLA Nº 13 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)..... 55

TABLA Nº 14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)..... 59

TABLA Nº 15 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS OLP 61

TABLA Nº 16 LAS 5 P DE LA ESTRATEGIA 64

TABLA Nº 17 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 64

TABLA Nº 18 ESTRATEGIAS INTERNAS Y FACILITADORES..... 67

TABLA Nº 19 POSTURAS DE LA MATRIZ PEYEA 73

TABLA Nº 20 PLANTILLLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO 76

TABLA Nº 21 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) 78

TABLA Nº 22 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMIANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF) 79

TABLA Nº 23 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC) 80

TABLA Nº 24 REGIONES Y CELDAS DE LA MIE 82

TABLA Nº 25 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE) 84

TABLA Nº 26 MODELO MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MCPE..... 87

TABLA Nº 27 PRINCIPALES CLIENTES PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018 111

TABLA Nº 28 PRODUCTOS FINALES 112

TABLA Nº 29 RIESGO DE NUEVAS EMPRESAS (POTENCIALES PARTICIPANTES): 114

TABLA Nº 30 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)... 116

TABLA Nº 31 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS): 117

TABLA Nº 32 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES) 119

TABLA Nº 33 COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES)..... 121

TABLA Nº 34 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS 126

TABLA Nº 35 MPC MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO 134

TABLA Nº 36 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS 135

TABLA Nº 37 VALORES ORGANIZACIONALES 137

TABLA Nº 38 MATRIZ FODA 139

TABLA Nº 39 ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS) 140

TABLA Nº 40 ESTRATEGIAS FA (REACTIVAS) 140

TABLA Nº 41 ESTRATEGIAS DO (ADAPTATIVAS) 141

TABLA Nº 42 ESTRATEGIAS DA (DEFENSIVAS) 141

TABLA Nº 43 CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE) 143

TABLA Nº 44 CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) 144

TABLA Nº 45 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMIANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF) 145

TABLA Nº 46 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTS DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC) 145

TABLA Nº 47 MATRIZ INTERNA EXTERNA 148

TABLA Nº 48 MATRIZ DE DECISION ESTRATEGICA 150

TABLA Nº 49 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PROCESO ESTRATEGICO MCPE 154

TABLA Nº 50 METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA 159

TABLA Nº 51 META DE LA PERSPECTIVA CLIENTES 159

TABLA Nº 52 META DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS 162

TABLA Nº 53 META DE LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO 164

TABLA Nº 54 INICIATIVAS POR ORDEN DE PRIORIDAD 167

TABLA Nº 55 CUADRO DE MANDO INTEGRAL 169

TABLA Nº 56 COMPRAS Y VENTAS DE ENERO A AGOSTO 175

TABLA Nº 57 DETALLE EGRESOS 176

TABLA Nº 58 RESUMEN EGRESOS INGRESOS 176

TABLA Nº 59 MATERIALES DIRECTOS 178

TABLA Nº 60 COSTOS DIRECTOS 179

RESUMEN

La presente tesis desarrolla un modelo de gestión estratégica a través de un cuadro de mando integral en la mype DIRECO E.I.R.L de metal mecánica de la región Arequipa, en la presente se investigara si todas las organizaciones ante los cambios constantes que suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa de su gestión estratégica con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar su productividad, y así afirmar que ya no pueden depender sólo del conocimiento del proceso productivo

El Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es una herramienta de gestión promovida por Kaplan y Norton para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión a través de cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para brindar el soporte al desarrollo e implementación del modelo de gestión y se complementan con indicadores del accionar.

El plan estratégico desarrollado fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico este 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 alcanzar la visión establecida.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión y los valores, Luego, se desarrolla la evaluación

externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización, también se analiza la industria global, en la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la Organización, es decir los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito en los mercados donde compite, 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,

Las matrices presentadas en la primera etapa (MEFE, MEFI, cadena de valor y MPC) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la siguiente etapa 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 la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) y la Matriz Interna Externa (MIE)

Finalmente 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)

En base a los objetivos estratégicos de la empresa, se definen como indicadores los más relevantes: Aumentar la productividad, utilidades, mejorar la satisfacción del

cliente, la reducción de costos y la capacitación dentro de la organización. Finalmente se diseña el sistema de control de gestión usando la metodología del Balanced Scorecard de Norton y Kaplan

PALABRAS CLAVES: Cuadro de mando integral, mype, estrategias, productividad.

ABSTRACT

This thesis develops a model of strategic management through a balanced scorecard (BSC) in the SME Direco LLC. of metalworking in the Arequipa region. In today's world, all the organizations are facing the constant. Therefore, organizations should carry out a more complete evaluation of its strategic management. Furthermore, organizations should implement the corrective actions that allows to optimize productivity. Thus, affirm that the organization can no longer depend only on the productive process.

During today's competitive world, Balanced Scorecard is a response to the need to create a strategic management framework compatible with the speed and demands of the market. BSC is a management tool created by Kaplan and Norton to manage the company's long-term strategy. Furthermore, BSC indicates objectives and indicators derived from the vision through four perspectives: financial, customers, internal business processes and learning. These perspectives provide the necessary structure to support the organization's development, implementation of the management model, and complemented by action indicators.

The strategic plan crafted was developed based on the Sequential Model of the Strategic Process. This is composed by a set of activities that are developed sequentially. Consequently, the organization can forecast long-term goals and achieve the established vision.

The model begins with the analysis of the current situation, followed by the establishment of the vision, mission, and values. Consequently, the external evaluation

is developed, to determine the influence of the organization's environment. Lastly, it is analyzed by the global industry. During the next stage of the process, the interests of the Organization are determined. The long-term goals are based on the organization's vision. Furthermore, the addition of the achieved long-term goals lead to the achievement of the vison. Consequently, the ultimate goals, that are being tried to be achieved in the competitive market, are the achievement that the organization hopes to achieve.

The matrix presented in the first stage (external analysis factors, internal analysis factors, value chain and Competitive Profile Matrix) are fundamental inputs that will enhance the quality of the strategic process. In the next stage, strategies are generated through the matching and combination of strengths, weaknesses, opportunities, and threats together with the results previously analyzed. Therefore, the following tools are compulsory: Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (SWOT), Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), and Internal External Matrix (IE).

Finally, the strategic plan crafted was given by the specific selection from the previous strategies, which is represented by the Strategic Process. These selection of planning strategies is a result of a series of: integration, intensive, diversification, and defensive strategies. Which are selected through the Matrix of Strategic Decision (MSD). These MSD are specific and not alternative, and whose suitedness are determined by the Quantitative Matrix of Strategic Planning (QMSP)

Based on the organization's strategic objectives, the most relevant indicators are defined as: Increase productivity, profits, improve customer satisfaction, cost

reduction, and training within the organization. Finally, the management control system is designed using the Norton and Kaplan's Balanced Scorecard methodology.

KEYWORDS: Comprehensive scorecard, SME, strategies, productivity.

.

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones se desempeñan en un entorno que cambia y mejora constantemente lo cual hace más difícil mantenerse y permanecer en su entorno. Es por tal motivo que existe la necesidad de que las empresas cuenten con indicadores de su desempeño actual y pasado.

El mercado local del sector de la metal mecánica va en aumento constante por el desarrollo económico del país, la creación de nuevas empresas y el desarrollo de las ya existentes en la región, pese a ello es probable que este rubro haya disminuido la satisfacción de sus clientes por el mal actuar de otras organizaciones del mismo rubro de la carpintería metálica.

En tal caso la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard para visualizar el cumplimiento de la estrategia puede lograr el alineamiento de las actividades operativas y de gestión hacia lo que espera como resultado o destino la organización sería necesario.

Para ello es básico poder tener mediciones tangibles (indicadores) que permita a la organización saber: como se encuentra, como están sus operaciones, cómo va el cumplimiento de sus objetivos y hacia donde se está dirigiendo. Se debe tener visibilidad y la única manera de obtenerla es midiendo lo que se está realizando operativamente.

Este trabajo de tesis tiene la visión de proporcionar un modelo de gestión estratégica a través del Balanced Scorecard en la empresa DIRECO E.I.R.L, cumpliendo con sus conceptos y fundamentos dentro de un marco metodológico adecuado.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES EN EL PAIS

Actualmente en el Perú las micro y pequeñas empresas (MYPES) significan un gran impulsor de la economía peruana representando un 78% de los empleos del país y teniendo un quinto del PBI nacional (INEI, 2017), además que muchas veces representan fuentes de autoempleo y único sustento familiar pero más del 80% de las mypes son informales causa por la que algunas no brindan beneficios de salud y en algunos casos tampoco remuneran el trabajo de sus empleados en su mayoría familiares (Baraza, 2006). Es así que el contexto en el que se desarrolla la empresa es el que mostraremos a continuación:

- El número de microempresas ha crecido más de dos puntos porcentuales en el último año. Sin embargo, la noticia no es precisamente positiva, según Jessica Luna, gerente general de Comex Perú. "El año pasado estaba en 94%, y ahora el número de microempresas es el 96.5% del total", señaló la ejecutiva durante la presentación de la cumbre Mype Apec (Asia-Pacific Economic Cooperation) 2017. Por otro lado, Luna subrayó que el aporte de las mypes al PBI ha disminuido de 21% a 20.6%. (REDACCIÓN GESTIÓN, 2017)

  A continuación en la Tabla Nº 1 podemos ver que la población económica activa viene creciendo año a año, la tabla Nª 2 nos muestra como las mypes son las empleadoras de la mayoría de la PEA, los datos mostrados en el compendio estadístico y que aparecen proyectados para los años 2017 y 2018 en la tabla Nº 3 indican que estas tendencias se mantendrán.

TABLA Nº 1 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (Miles de personas)					
Año	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Total	**16 143.1**	**16 326.5**	**16 396.4**	**16 498.4**	**16 903.7**

Fuente: Compendio estadístico (INEI, 2017)

TABLA Nº 2 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA (Miles de personas)				
Tamaño de empresa	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Total	**15 682.9**	**15 796.8**	**15 919.2**	**16 197.1**
De 1 a 10 trabajadores	**11 122.0**	**11 176.8**	**11 339.2**	**11 574.6**
De 11 a 50 trabajadores	**1 231.4**	**1 194.9**	**1 219.0**	**1 169.5**
De 51 a más	**3 132.3**	**3 228.4**	**3 188.2**	**3 290.5**
No especificado	**197.1**	**196.8**	**172.9**	**162.5**

Fuente: Compendio estadístico (INEI, 2017)

TABLA Nº 3 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA. PROYECCION 2017-2018(MILES DE PERSONAS)

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA, PROYECCIÓN 2017-2018(MILES DE PERSONAS)						
Tamaño de empresa	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017 (PROYECTADO)**	**2018 (PROYECTADO)**

Total	**15682.90**	**15796.80**	**15919.20**	**16197.10**	**16476.9**	**16675.75**
De 1 a 10 trabajadores	**11122.00**	**11176.80**	**11339.20**	**11574.60**	**11683.1**	**11835.12**
De 11 a 50 trabajadores	**1231.40**	**1194.90**	**1219.00**	**1169.50**	**1324.9**	**1341.06**
De 51 a más	**3132.30**	**3228.40**	**3188.20**	**3290.50**	**3318.5**	**3361.94**
No especificado	**197.10**	**196.80**	**172.90**	**162.50**	**150.4**	**137.63**

Fuente: Elaboración propia

- Las micro empresas brindan trabajo al 78.6% de la población económicamente activa del país como indican las tablas extraídas del Compendio estadístico (INEI, 2017) es esta una razón más de la importancia de encontrar métodos y herramientas que mejoren el desempeño de las mypes y con estas los beneficios que brindan a sus trabajadores.
- La informalidad resta en la productividad y ello se trasluce en el hecho que muchos micros y pequeñas empresas son más negocios de sobrevivencia que unidades productivas o de servicios importantes, siendo entonces vital que estas se pongan a ley para alcanzar un desarrollo sustentable. En Arequipa, el 70% de las mypes son informales. Así dio cuenta el director general de Políticas de Inspección del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Hernán Eduardo (Redacción Correo Tacna, 2017)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto en la mype DIRECO E.I.R.L se encontró la siguiente problemática que se enlista a continuación:

- Ausencia de la visión y misión empresarial.
- Ausencia de una cultura organizacional.
- Ausencia de objetivos estratégicos a nivel empresarial.

- Falta de identificación del personal operativo con la organización.
- Bajos índices de satisfacción al cliente (tiempos de entrega).
- La mayoría de trabajadores en el país son dependientes de MYPES y su desempeño.
- No existe una programación de producción adecuada de los pedidos, sino que se realiza la programación estimando tiempos de forma empírica.

Analizar esta problemática que afecta a la mype nos permite tomar conciencia y darle importancia al problema para actuar de manera adecuada para hacer que la mype siga creciendo

1.2. DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. DELIMITACIONES.

Esta tesis analizara a la mype DIRECO E.I.R.L y propondrá un modelo de gestión estratégica, un Balanced Scorecard que posiblemente solucione la problemática que presenta en sus distintas áreas como son la financiera, comercial, producción y recursos humanos lo que brindara una mayor satisfacción al cliente externo e interno así como un acercamiento a posibles mercados potenciales

Se determinará la factibilidad del presente estudio, en un tiempo estimado de 04 meses calendario.

1.2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Las mypes en Arequipa son una de las principales fuentes generadoras de trabajo, producción y economía regional, estas empresas se dedican mayoritariamente a

satisfacer los requerimientos de las compañías mineras y por ende existe una alta dependencia con estas.

La parte principal del problema consiste en que si bien las mype en su mayoría tienen como propósito garantizar el aumento de los ingresos para el sustento familiar, carece de un plan de gestión que dé como resultado aumentar su número de clientes y a la vez sus ingresos causadas por razones como la falta de tiempo de los empresarios así como desconocimiento sobre gestión estratégica, ante este desconocimiento es probable que sea de mucha importancia el desarrollo de un plan estratégico que controle su desempeño y aumente su productividad.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿La implementación de un plan estratégico controlado por una herramienta tal como un Balanced Scorecard mejorara el desempeño en las áreas de comercialización, producción, finanzas y recursos humanos de esta mype dando como consecuencia una mejora en términos de productividad?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Mejorar significativamente la productividad de la mype DIRECO E.I.R.L. implementando un plan estratégico controlado por un Balance Scorecard.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

a. Describir y conocer la teoría relacionada a la gestión estratégica y a un Balanced Scorecard

b. Aplicar un análisis estratégico al entorno en donde se desarrolla la mype DIRECO E.I.R.L.

c. Conocer la situación interna actual de la mype DIRECO E.I.R.L.

d. Formular la planeación estratégico y elaborar un Balanced Scorecard en la mype DIRECO E.I.R.L.

e. Evaluar la propuesta y el costo de su aplicación.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo formulado se pretende alcanzar planteando que la realidad estudiada apoye la siguiente hipótesis.

"Es posible que la productividad de la mype DIRECO E.I.R.L mejore significativamente por medio de la gestión estratégica y la implementación de un Balanced Scorecard en cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento"

1.6. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. VARIABLES INDEPENDIENTES: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En la siguiente tabla Nº 4 se describirá el tipo, unidad de medida y otros de la variable independiente.

TABLA Nº 4 VARIABLES INDEPENDIENTES

VARIABLE	TIPO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	HERRAMIENTA o INSTRUMENTO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Planeamiento estratégico	Independiente	Elaboración de : • Metas • Estrategias • Objetivos	Cumplimiento y/o porcentaje de avance en la elaboración de: • Metas • Estrategias	Proceso Estratégico Balanced Scorecard	Conjunto de procedimientos orientados al desarrollo del planeamiento estratégico de la mype DIRECO	Está orientado al diseño de un plan estratégico para la mype DIRECO E.I.R.L.

			• Objetivos		E.I.R.L.	

Fuente: Elaboración propia

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L

En la siguiente tabla Nº 5 se describirá el tipo, unidad de medida y otros de la variable dependiente.

TABLA Nº 5 VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	TIPO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	HERRAMIENTA o INSTRUMENTO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Productividad	Dependiente	• Coste de los bienes vendidos • Nivel de recompra	• Soles • Porcentaje	Indicadores del cuadro de mando integral: • Comprobantes de	Valor monetario de los bienes y de los costos de la obtención del mismo	Seguimiento análisis de costos ,precios de venta, utilidad , parámetros de producción y capacitación

		• Precio relativo		pago • Plantilla de costos		

Fuente: Elaboración propia

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En consideración, el presente trabajo de investigación es posible ya que se cuentan con los recursos humanos, financieros y materiales. Para su correcto desarrollo también tenemos acceso al lugar y contexto donde se llevara a cabo la investigación.

1.7.1. VIABILIDAD TÉCNICA

Técnicamente esta solución es viable, porque los conocimientos e información para el desarrollo de un Balanced Scorecard se encuentran disponibles así como los procesadores de texto u hojas de cálculo para su elaboración son de fácil acceso

1.7.2. VIABILIDAD OPERATIVA

Operativamente es fácil de implementar porque se cuenta con acceso total a las instalaciones y a la información de la mype DIRECO E.I.R.L a través de diversas entrevistas dentro de ella así como acceso total a sus documentos contables y los distintos procesos dentro de ella.

1.7.3. VIABILIDAD ECONÓMICA.

La presente tesis es viable económicamente porque no se necesita la compra de maquinarias costosas o herramientas adicionales para el diseño del Balanced

Scorecard y su implementación significara una mejora en la productividad de la mype DIRECO E.I.R.L que tendría como efecto una mejora económica.

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.8.1. JUSTIFICACIÓN.

La presente tesis presenta el Balanced Scorecard como una estrategia que inicia por un análisis de la situación actual de la mype DIRECO E.I.R.L y un posterior diseño de un Balanced Scorecard acorde a los resultados obtenidos que permitirá direccionar de manera adecuada los objetivos y medir los avances que se logren para llegar a una situación futura deseada.

Al visualizar el desempeño de la mype DIRECO E.I.R.L bajo el lente de un Balanced Scorecard y los indicadores que serán propuestos, se evitan lecturas equivocadas o subjetivas del desempeño de la organización, así como una gestión más ágil que puede visualizar el desempeño de la entidad en un solo cuadro.

Es así que la presente tesis se justifica por el aporte que se implementara a la gestión, al poder reflejar su desempeño, además este trabajo servirá de base para el desarrollo de esta herramienta en pequeñas y micro empresas de nuestra ciudad que tampoco tienen acceso a conocimientos de gestión pero que podrían beneficiarse de la implementación de un Balanced Scorecard en una situación similar.

1.8.2. IMPORTANCIA

La importancia de la presente tesis reside en la conveniencia de implantar un Balanced Scorecard para mejorar la gestión de dicha mype DIRECO E.I.R.L, en lo concerniente a la relevancia social de la tesis es que mejorara la calidad de vida de todas las personas relacionadas de la organización, que a nivel nacional contado sus trabajadores son un porcentaje mayoritario, sus clientes internos y externos sin contar con los beneficios económicos que resulten de la implementación de la técnica.

1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La tesis se aplicara a la mype DIRECO EIRL, la tesis abarcara el análisis y la propuesta de un plan de gestión estratégica a través de la herramienta Balanced Scorecard que mejore su productividad.

1.10. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Según su finalidad: Investigación aplicada, Resolución de problemas

Según la profundidad u objetivo: Investigación proyectiva, Propone, plantea, formula, diseña, crea, proyecta, programa.

Según el tratamiento de los datos:

Investigación cuantitativa, se centra en aspectos observables y cuantificables

Según el lugar: De campo, se realiza en una situación natural permite la generalización de los resultados a situaciones afines.

Según el período en que se capta la información:

Retrospectiva: Si la información captada es antes de la planeación, es decir, corresponde al pasado.

Según la evolución del fenómeno estudiado: Transversal, las variables se miden en un solo momento.

1.10.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

COMPRENSIVO:

- Explicar: entender, comprender.
- Predecir: Prever, pronosticar.
- Proponer: Exponer, presentar, plantear, formular, diseñar, crear, proyectar, inventar, programar.

1.11. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.11.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación aplicada por que se busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas del sector, asociados a los efectos de los riesgos sobre los objetivos del proyecto en consecuencia se propondrá un plan de gestión estratégico, La investigación empresarial casi

siempre es aplicada, porque busca solucionar un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana de las empresas

1.11.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se entiende por diseño a una representación o esquema de los pasos que nos permiten lograr un determinado resultado. Se empleara un diseño descriptivo simple se tomará información de la mype DIRECO E.I.R.L que posteriormente describe el problema.

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1.12.1. TÉCNICAS.

Entrevista

La entrevista será enfocada principalmente al responsable de la dirección.

Se pretende que la entrevista sea personalmente y se puedan obtener datos precisos con respecto al tema de estudio. Para esto, es necesario contar con plantillas de preguntas con anticipación y que estén correctamente formuladas.

Observación de campo

La observación a través de una percepción activa, para seleccionar, organizar, y relacionar los datos referentes al análisis.

1.13. COBERTURA DE ESTUDIO

1.13.1. UNIVERSO Y MUESTRA.

Para el diseño descriptivo simple, la población es la mype DIRECO E.I.R.L por ello la muestra será el responsables de la mype DIRECO E.I.R.L en el momento de realización del estudio brindando información sobre la situación actual de la gestión. Para el diseño de investigación exploratorio cualitativo de estudio de caso, se tendrá como población la mype DIRECO E.I.R.L y la muestra seleccionada por conveniencia será la misma, la toma de datos se realizó mediante observación directa, entrevista y revisión de documentos relacionados al proyecto.

1.14 CONCLUSIONES PARCIALES

- El planeamiento estratégico probablemente aumente la productividad de esta y otras mypes en similar situación.
- El bajo costo que implica realizar un planeamiento estratégico así como la mejora significativa que lo acompañaría son la justificación.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Este trabajo se centrara en la elaboración del método Balanced Scorecard para mejorar la productividad en una mype, este resultado se obtendrá siguiendo el proceso estratégico el cual contienen un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada.

La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo, existen una serie de conceptos que encontraremos durante el proceso estratégico que definiremos bajo el punto de vista de distintos expertos para desarrollar la tesis de la mejor manera

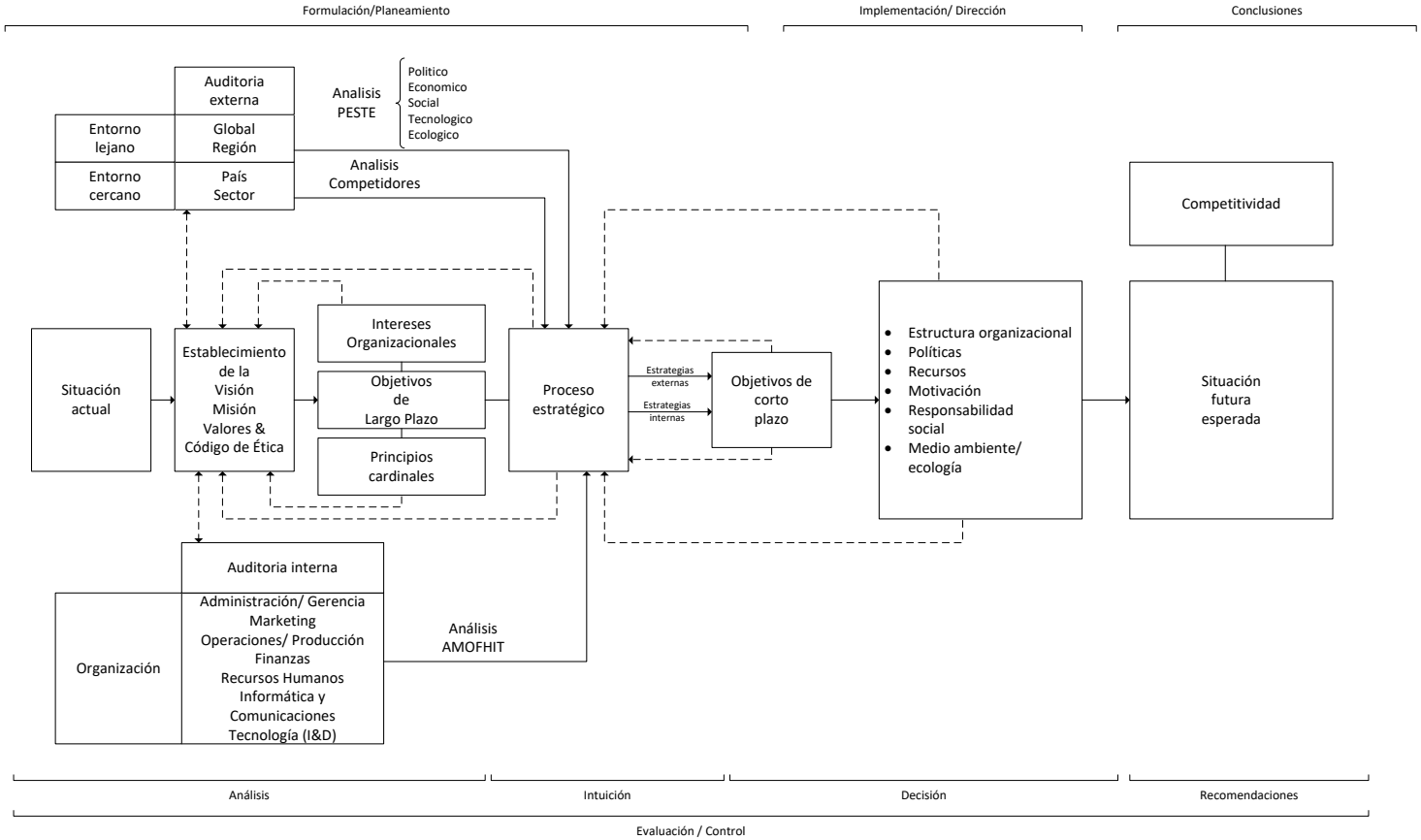
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

(Frances, 2006) Define la planificación como un proceso en el cual se unen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asigna recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer (…) por lo cual la estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que incorpora a la estrategia formulada.

(Torres, 2014) Nos indica que la planeación estratégica en la actualidad se maneja como sinónimo de los términos dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo (…) En los términos anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso, es decir una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: diagnostico, visión-misión, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados, realimentación.

Igualmente (D'Alessio, 2016) también coincide en su definición en denominarlo como un proceso precisamente un proceso estratégico el cual se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida tal como se puede observar en la Figura Nº 1 presentada en la siguiente página.

FIGURA Nº 1 EL MODELO SECUENCIAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

La planificación estratégica es un proceso que se puede describir en tres etapas entradas, emparejamientos y salidas asi como muestra la figura Nº2.

FIGURA Nº 2 PROCESO ESTRATÉGICO POR FASES

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.1.1. VISIÓN

Pensar a futuro en una situación deseada a la que llegar otorga a la mayoría de organizaciones mayor probabilidad de sobrevivir al tiempo y llegar a sus objetivos que a las organizaciones enfocadas al corto plazo de tal manera lo describe los siguientes autores además de acotar características de una buena visión.

(D'Alessio, 2016) La visión de una organización es la definición deseada en su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de su situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización. Además indica que una organización que alcanza su visión es aquella que cumple sus objetivos de largo plazo que se trazó en este proceso, para lograr una visión bien definida nos propone siete características detalladas a continuación en la tabla Nº 6.

TABLA Nº 6 CARACTERÍSTICAS PARA UNA VISIÓN BIEN DEFINIDA

1	**Simple, clara y comprensible.**
2	**Ambiciosa, convincente y realista.**
3	**Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.**
4	**Proyectada a un alcance geográfico.**
5	**Conocida por todos.**
6	**Expresada de tal manera que permite crear un sentido de urgencia.**
7	**Una idea clara sobre a donde desea ir la organización.**

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

Así mismo (Frances, 2006) comparte que las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años además que la visión la define en posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

2.1.2. MISIÓN.

La misión representa un concepto en el cual se desarrolla la actividad de la organización, el tipo de clientes a los cuales se satisface una necesidad y no un producto en específico como nos indica (Frances, 2006) La velocidad del cambio tecnológico hizo que muchas empresas vieran desaparecer del mercado el producto que ofrecían eso los llevo a buscar una razón de ser más estable y menos sujeta a la obsolescencia. Para ello buscaron identificar necesidades a satisfacer que sean más permanentes.

A lo cual debemos agregar que la misión sirve como una motivación dentro de la empresa, una brújula para la selección de estrategias y trasmita la responsabilidad social de la organización como indica D'Alessio(2016)

2.1.3. VALORES.

(Hill & Jones, 2015) Definen que los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

En otras épocas bastaba con que las empresas cumplieran con las leyes vigentes ahora este cambio dado por la importancia que brinda la sociedad a temas que algunas veces no están legislados como el respeto al medio ambiente, el entorno

cultural, derechos de consumidores, derechos laborales de minorías y derechos de los animales.

2.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

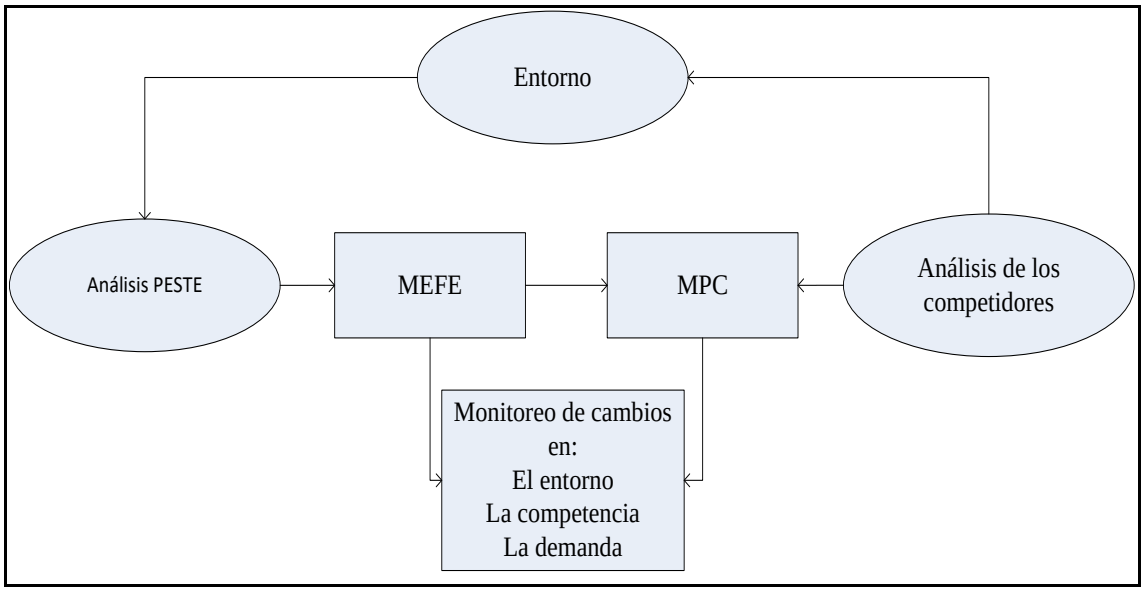
Es de suma importancia conocer la influencia del entorno sobre la organización y el peso del accionar interno de la organización sobre la misma ya que este análisis nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo así como las fortalezas y debilidades presentes en el momento del análisis. (Frances, 2006)

2.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Todas las organizaciones enfrentan entornos externos muy cambiantes, complejos y globales estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Hitt y Hill sostienen de igual manera que esta etapa es crucial por la identificación de oportunidades y amenazas, además debemos complementar con un análisis PESTEC, matriz EFE para cuantificar el impacto del entorno, un análisis de los competidores y la evaluación de la Matriz del Perfil Competitivo como indica (D'Alessio, 2016)

En la figura Nº 3 presentada a continuación podemos ver la interrelación de todos los elementos que forman parte de la evaluación externa

FIGURA Nº 3 LA EVALUACIÓN EXTERNA

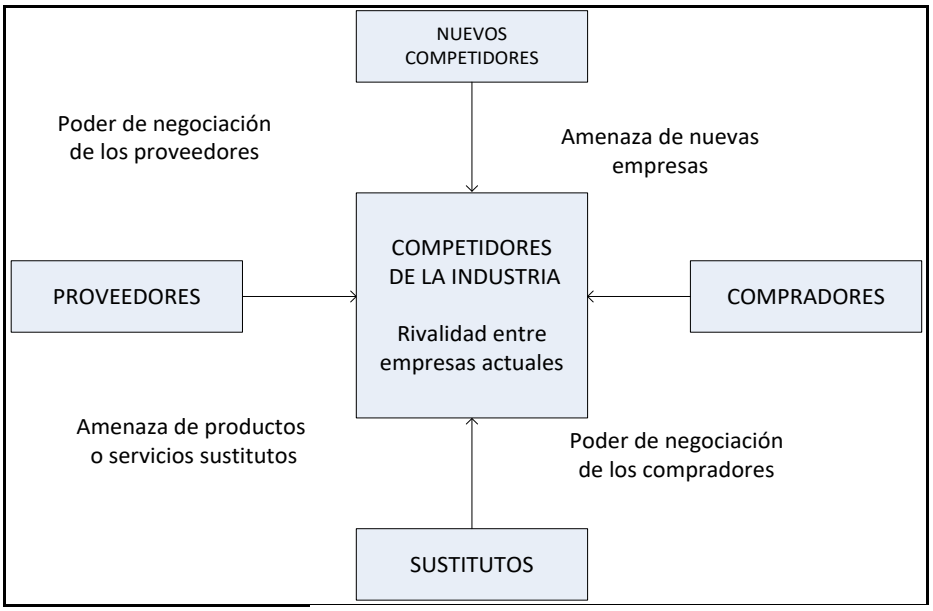


Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.2.1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

El modelo de las cinco fuerzas expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. (Porter, 1980) Describe brevemente las cinco fuerzas, presenta un modelo de las cinco fuerzas como el presentado en la Figura Nº 4 presentada a continuación y listas de preguntas para cada una de ellas:

FIGURA Nº 4 FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA



Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (POTENCIALES PARTICIPANTES):

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ellos pueden hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas, a continuación se presenta una lista de preguntas en la tabla Nº 7 que evalúan esta fuerza.

TABLA Nº 7 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (POTENCIALES PARTICIPANTES)

1. Empresas posicionadas
¿Las empresas del rubro gozan de un buen posicionamiento (reconocidas

por la población)?
2. Lealtad hacia empresas
¿Cómo es la lealtad de los clientes hacia las empresas?
3.Requerimientos de capital
¿Los requerimientos de capital para ingresar al sector como son?
4. Economías a Escala
¿Existen empresas del sector que poseen economías a escala?
5. Ventajas en costo independientes de la escala
¿Existen empresas que poseen ventajas en costo independientes de la escala (ubicación, condiciones favorables con proveedores, subsidios de gobierno, otros)?
6.Restricciones gubernamentales / legales
¿Existen restricciones gubernamentales o legales para que una empresa pueda ofrecer el producto?

Fuente: Corvacho, Plan de marketing para la empresa

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES):

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global, a continuación se presenta una lista de preguntas en la tabla Nº 8 que evalúan esta fuerza.

TABLA Nº 8 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)

1. Número de clientes
¿Describa la cantidad de clientes de las empresas que ofrecen los mismos productos?
2. Costos de cambio del cliente
¿Los costos para que un cliente cambie de empresa son bajos o más bien son altos?
3. Concentración de clientes
¿Cómo es la concentración geográfica de los clientes?
4. Disponibilidad de información para los clientes
¿Existe disponibilidad de información para los clientes sobre el producto y los costos?
5. Sensibilidad de los clientes al precio
¿Existe sensibilidad de los clientes a cambios en el precio del producto?
6. Exclusividad
¿El producto que reciben los clientes suele ser similar o cada empresa ofrece características exclusivas?

Fuente: Corvacho, Plan de marketing para la empresa

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS):

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los

precios que pueden cobrarse rentablemente en él, a continuación se presenta una lista de preguntas en la tabla Nº 9 que evalúan esta fuerza.

TABLA Nº 9 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS)

1.Cantidad de sustitutos cercanos
¿La cantidad de sustitutos cercanos que existen para el producto es alta o más bien baja?
2.Costo de cambio del cliente
¿Los costos en los que incurriría el cliente para cambiarse a un producto sustituto cercano son bajos o más bien altos?
3.Agresividad y rentabilidad de los sustitutos
¿La agresividad en la promoción y la rentabilidad de los sustitutos cercanos del producto es alta o más bien baja?
4.Precio del producto sustituto
¿El precio del producto sustituto, comparado con el precio del producto, es bajo o más bien alto?
5.Nivel de calidad del producto sustituto
¿El nivel de calidad del producto sustituto, a comparación del brindado por el producto, es mayor o más bien menor?

Fuente: Corvacho, Plan de marketing para la empresa

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES):

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios, a continuación se presenta una lista de preguntas en la tabla Nº 10 que evalúan esta fuerza.

TABLA Nº 10 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES)

1. Número de proveedores
¿Los proveedores adecuados son pocos o más bien muchos?
2. Disponibilidad de sustitutos de proveedores
En caso no se tenga proveedores de algún insumo o servicio. ¿Los sustitutos que los pueden reemplazar son pocos o más bien muchos?
3. Costo de cambio de proveedores
¿El costo de cambiar de proveedor es alto o más bien bajo?
4. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante
¿La amenaza (probabilidad) que algunos proveedores puedan abrir su propia empresa es alta o más bien baja?
5. Contribución de los proveedores a la calidad del producto

¿La contribución de los proveedores a la calidad del producto es grande o más bien pequeña?
6. Costos de los productos de los proveedores como porcentaje de los costos totales de la empresa
¿Los productos/servicios de los proveedores representan un alto porcentaje del costo del producto o más bien bajo?
7. Contribución del sector a los ingresos de los proveedores
¿La contribución de las empresas del sector a los ingresos totales de sus proveedores es pequeña o más bien grande?

Fuente: Corvacho, Plan de marketing para la empresa

COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES):

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición, a continuación se presenta una lista de preguntas en la tabla Nº 11 que evalúan esta fuerza.

TABLA Nº 11 PLANTILLLA DE PEGUNTAS PARA EVALUACION COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES)

1. Crecimiento del sector
¿Considera que el crecimiento del sector en la ciudad de Arequipa ha sido lento o más bien rápido?
2. Número de Competidores
¿En número de competidores que existen en la ciudad de Arequipa es grande o más bien pequeño?
3. Crecimiento relativo (número de competidores)
¿El total de competidores existentes en la ciudad de Arequipa está creciendo de manera rápida o más bien lenta?
4. Costos Fijos del Sector
¿Considera que el sector tiene costos fijos altos o más bien bajos?
5. Diferenciación del producto
¿El producto ofrecido por las empresas del sector en la ciudad son muy similares entre sí o más bien muy diferentes?
6. Rapidez en aumento de producción
Ante una decisión de aumentar la capacidad de producción ¿Los aumentos son rápidos o más bien lentos?
7. Interés Estratégico
¿El interés de las empresas por captar más clientes que la competencia es

grande o más bien pequeño?

Fuente: Corvacho, Plan de marketing para la empresa

2.2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO (PESTE+C).

Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización.

(D'Alessio, 2016) Indica que esta auditoría externa considera factores claves que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas que son descritas por el autor de la siguiente manera:

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P).

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tiene sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores.

ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión: Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de esencial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (importación y exportación).

SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS(S)

Involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)

El impacto es amplio dado que modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicional, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, e influyen en las decisiones de tercerización de actividades.

ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización. En ese sentido afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, comerciales y de la comunidad vinculada dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca.

COMPETITIVAS(C)

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático de recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia. Mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una

organización sobre sus competidores, será más probable que se formulen estrategias adecuadas.

2.2.1.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

La matriz EFE nos ayuda según (D'Alessio, 2016)a valorar la información recopilada en el análisis PESTE+C para de todas ellas seleccionar las variables más importantes de forma cuantitativa y así seleccionar las oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno para desarrollarlo debemos seguir los siguientes pasos que se aplicaran en la tabla Nº 12 presentada a continuación de los pasos a seguir

- Listar de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas.
- Asignar a cada factor un peso relativo entre 0 y 1, la suma de todos los pesos asignados debe ser 1.
- Se debe calificar de 1 a 4 cada factor externo dependiendo de que tan bien la empresa responde aprovechando la oportunidad o neutralizando la amenaza siendo 4 la respuesta superior y 1 si la respuesta es pobre, multiplicar el peso de cada factor por su calificación determinando el peso ponderado
- Sumar los pesos ponderados para determinar el peso total de las oportunidades y amenazas de la organización

TABLA Nº 12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Subtotal:			
Amenazas			
Subtotal			
Total			
Valor: **4. Responde muy bien** **3. Responde bien** **2. Responde promedio** **1. Responde mal**			

Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica

2.2.2. ANÁLISIS INTERNO

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. El

análisis interno se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.

Se examinan las relaciones entre estas áreas del negocio y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. (David, 2017)

Se describe el proceso para llevar a cabo una auditoría interna a través de los análisis siguientes:

2.2.2.1. ANÁLISIS AMOFHIT:

Esta herramienta analiza las áreas o funciones que integran el ciclo operativo de la organización a través de listas de preguntas de verificación como nos indica (David, 2017) donde un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

2.2.2.1.1 ADMINISTRACION:

El autor define la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (David, 2017)

Lista de preguntas de verificación para el rubro elaboradas por el autor:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

2.2.2.1.2 MARKETING Y VENTAS & INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El marketing entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización (David, 2017).

Lista de preguntas de verificación para el rubro según el autor:

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
7. 7¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

2.2.2.1.3 OPERACIONES

La función de operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados (David, 2017).

Lista de verificación de preguntas diseñada por el autor para la evaluación de fortalezas y debilidades de operaciones:

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

2.2.2.1.4 FINANZAS & CONTABILIDAD

Esta área de la empresa se encarga de tomar decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la organización y su apoyo a las estrategias que adopten (David, 2017):

Lista de verificación de preguntas

1. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
2. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?
3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
4. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
5. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
6. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
7. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

2.2.2.1.5 RECURSOS HUMANOS & CULTURA

El Recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (David, 2017)

Lista de verificación de preguntas:

1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?
2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?
3. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?
4. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?
5. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
6. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento? •
7. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?
8. ¿Se cuenta con una política de incentivos?
9. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servicio?
10. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?
11. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?
12. ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

2.2.2.1.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN & COMUNICACIONES

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte en: la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y en la integración con los clientes y proveedores (David, 2017).

Lista de verificación de preguntas

1. ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?

3. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?
8. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

2.2.2.1.7 TECNOLOGIA & INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e innovación científica, en donde estos esfuerzos se convertirán en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que los posea (David, 2017).

Lista de verificación de preguntas

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?

2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?

3. ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?

4. ¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?

5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?
7. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?
8. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico?

2.2.2.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).

Los factores críticos del éxito (Daniel, 1961) constituyen un concepto precursor del de capacidades medulares. Se les define como aquellas capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Podemos decir que son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector, se establecen los factores críticos del éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas

Los factores críticos del éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria.

2.2.2.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación

con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. (David, 2017)

La MPC se basa en los factores claves de éxitos (FCE). Estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los FCE se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones.

Los pasos para la elaboración de la MPC indicados por (D'Alessio, 2016) son los siguientes:

- Considerar a todos los competidores que interactúan con la organización. La organización para la cual se está desarrollando el planeamiento estratégico es la base y se coloca de preferencia primero.
- Determinar los FCE de la MPC, las cuales son todas aquellas actividades que debe desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso ayudándonos de preguntas como ¿Qué es lo que los otros hacen que nosotros no hacemos? ¿Cuáles son los elementos importantes para obtener los costos de la organización? ¿Que es necesario para estar en el negocio? ¿Que es importante para tener éxito? Debemos tener entre 6 y 12 FCE
- Los pesos y ponderaciones en la MPC tienen el mismo significado que en la MEFE: Pero debido a que los factores en una MPC incluyen temas internos y externos, las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde:
- 4 = Fortaleza mayor

- 3 = fortaleza menor
- 2 = Debilidad menor
- 1 = Debilidad mayor

A continuación se presenta la tabla Nº 13 que muestra el formato de la matriz de perfil competitivo donde se llenara de acuerdo a los pasos previamente enlistados.

TABLA Nº 13 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores clave de éxito	**Peso**	**La Organización**		**Competidor A**		**Competidor B**	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.							
2.							
3.							
4.							
Total	1.00						

Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica

2.2.2.4 CADENA DE VALOR

De acuerdo con (Porter, 1980), el negocio de una empresa se describe mejor como una *cadena de valor*, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente.

Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. Este análisis aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente.

El análisis de la cadena de valor busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor, esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma más diferenciada y menos costosa que sus rivales. En la figura Nº 5 podemos apreciar mejor la cadena de valor y la relación entre actividades primarias y de apoyo para crear valor.

FIGURA Nº 5 CADENA DE VALOR

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.2.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La MEFI según (D'Alessio, 2016) permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

El procedimiento para la evaluación de los factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores determinantes o clave de éxito identificados en el proceso de evaluación interna. Estos se obtienen del análisis AMOFHIT seleccionar solo los aspectos internos más relevantes que sean fortalezas y debilidades de la organización y enlistar de 10 a 20 de estos Primero se debe anotar las fortalezas y a continuación las debilidades

2. Asignarle a cada uno de los factores un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor determinante represente una fortaleza o una debilidad interna, La suma de todos los pesos asignados a los factores de las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1.0. Asimismo, es recomendable asignar pesos múltiplos de 0.05.
3. Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor. Este corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización con respecto al factor en evaluación. Los valores son:
   - 4 = fortaleza mayor
   - 3 = fortaleza menor
   - 2 = debilidad menor
   - 1 = debilidad mayor
4. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades, de la organización.
6. El puntaje más alto posible es 4.0 el más bajo 1.0 y el promedio es 2.5 puntajes ponderados menores a 2.5 indican organizaciones internamente débiles y mayores indican organizaciones con posiciones internamente fuertes. Debe ponerse mayor atención a las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posibles.

Todos estos pasos deben ser realizados utilizando la Tabla Nº 14 presentada a continuación como formato

TABLA Nº 14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Subtotal:			
Debilidades			
Subtotal			
Total			
Valor: **4. Fortaleza mayor** **3. Fortaleza menor** **2. Debilidad menor** **1. Debilidad mayor**			

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.3. DECISION Y ELECCION DE ESTRATEGIAS

Después de haber establecido la misión, visión, valores de la organización además de los análisis interno y externo en los cuales conocimos el ambiente donde se desempeña la organización y la forma como se desempeña e interactúa se deben definir los objetivos a largo plazo para poder analizar y seleccionar las estrategias que nos llevaran a la situación deseada.

2.3.1 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP).

El siguiente paso en el planeamiento estratégico, dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los OLP, los cuales parten de la visión y misión. Al hacerlo y antes de describirlos, se debe tener en mente los posibles cursos de acción futuros: comenzando por la estrategia genérica escogida, luego el abanico de estrategias alternativas posibles, las estrategias internas necesarias, y las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir la organización a alcanzar su visión establecida, según lo que espera convertirse en el futuro. (D'Alessio, 2016)

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida.

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, es decir, el corto y el largo plazo. Algunos autores indican al mediano plazo como un horizonte intermedio, lo cual genera confusión, por lo que se recomienda no usarlo. Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) están circunscritos al horizonte de tiempo más cercano, por ejemplo, un año, dos años, dependiendo de la industria

Sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tengan éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente; más

bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos. (David, 2017)

Al momento de formular los OLP, determina (D'Alessio, 2016) que cada uno de ellos debe tener las nueve características que se presentan en la tabla Nº 15 presentada a continuación.

TABLA Nº 15 CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS OLP

1	Cuantitativos, para poder ser medidos.
2	Medibles, usando indicadores confiables.
3	Realistas, posibles de ser alcanzados.
4	Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas.
5	Desafiantes, para exigir el compromiso de todos.
6	Jerarquizados, siendo el primero más importante
7	Alcanzables, en el tiempo establecido por la visión.
8	Congruentes, entre las unidades de la organización.
9	Temporales, asociables a un horizonte de tiempo.

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

Los objetivos trazados pueden cuantificarse de varias formas. (D'Alessio, 2016). De acuerdo con lo que se desee conseguir, se puede plasmar como los siguientes ejemplos:

- Porcentajes (crecer en 15%).
- Montos en unidades monetarias (invertir US$ 20,000 en capacitaciones):
- Cifras proyectadas (beneficiar a 15,000 pobladores comunales):
- Niveles que se buscan alcanzar (en responsabilidad social superar el nivel 4 con todos los stakeholders, de acuerdo con la medición de Perú 2021),
- Indicadores a los que se quiere llegar (pasar del indicador 1.0 a 2.0 en "seguridad ciudadana"), si se considera un indicador, debe haber un sustento

base que especifique su forma de medición, como por ejemplo: "seguridad ciudadana" equivale a efectivos policiales/hechos delictivos registrados

2.3.2. ESTRATEGIAS

Una vez que ya tenemos definida la situación deseada de la organización tendremos que hacer uso de estrategias para llegar a tal situación en este punto definiremos la estrategia según distintos autores y además explicaremos los distintos tipos de estrategias.

La definición más simple y clara consiste en indicar que es una acción o camino que conduce a la organización hacia la visión esperada.

(David, 2017)Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

(Hitt, 2008) Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.

(Porter, 1980)Una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio -abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

(Hax & Majluf, 1991) Desarrollaron un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador
2. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos
3. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
4. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
5. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
6. Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

Por otra parte, la estrategia es vista como un plan, patrón, pauta de acción perspectiva, y posición. Estos aspectos se describen en la Tabla Nº 16.

TABLA Nº 16 LAS 5 P DE LA ESTRATEGIA

Plan:	Una dirección, una guía, o un curso de acción mirar al futuro
Patrón:	Como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado
Pauta de acción :	Un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores
Perspectiva:	La forma de actuar de una organización.
Posición:	Al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Fuente: Ahlstrand, Mintzberg, & Lampel,

2.3.3. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos: genéricas competitivas, alternativa externas e internas, y específicas como se ve en la tabla Nº 17 mostrada a continuación. (Porter, 1980)

TABLA Nº 17 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas y especificas	Estrategias internas especificas
1. Liderazgo en costos	1. Integración	1. Gerencias de proceso

2. Diferenciación	2. Intensivas	2. Calidad total
3. Enfoque	3. Diversificación	3. Reingeniería de procesos
4. Nicho	4. Defensivas	4. Turn around
		5. Downsizing
		6. Rightsizing

Fuente: Elaboración propia

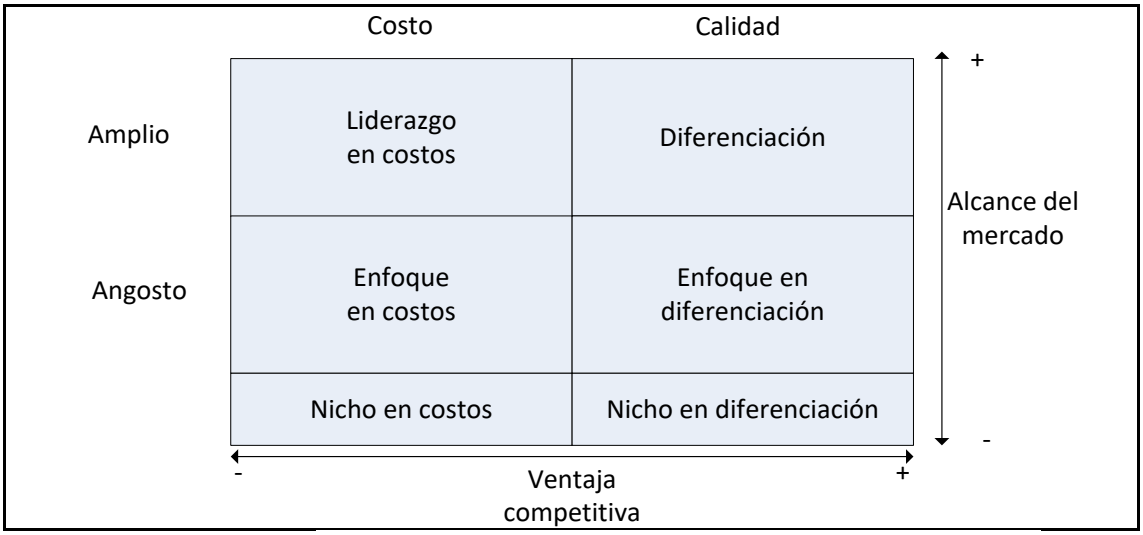
ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS.

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia, es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. (Porter, 1980) Estas estrategias se deben definir a priori y ser consistentes con la visión, misión, y OLP de la organización.

(Porter, 1980) La ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función de la habilidad, los recursos, y las capacidades distintivas de la organización. Dos variables son decisorias: (a) el alcance del mercado, el cual puede ser amplio o angosto y (b) la ventaja competitiva, cuán fuerte o débil es la organización en el mercado según la calidad de sus productos

La selección de la estrategia genérica competitiva se da porla ubicación de la organización en la siguiente figura Nº 6 de acuerdo a su Ventaja Competitiva y a su Alcance de Mercado

FIGURA Nº 6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS.

Se denominan así, estrategias externas, por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida, y son alternativas ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico permitirá determinar cuáles de estas estrategias se escogerán, usualmente cuatro o cinco serán las retenidas aunque podrían ser más según el tamaño de la organización. (D'Alessio, 2016)

ESTRATEGIAS INTERNAS ESPECÍFICAS.

Estas estrategias mostradas en la Tabña Nº 18 son las que se desarrollan al interior de la organización, con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito (D'Alessio, 2016). La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoran las debilidades de la organización. De esta forma se podrá hacer un uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas, compitiendo con éxito en el sector

TABLA Nº 18 ESTRATEGIAS INTERNAS Y FACILITADORES

Estrategias internas	Facilitadores
Gerencia de procesos (BPM)	**Referenciación (Benchmarking)**
Calidad Total	**Tercerización (Outsouring)**
Reingeniería de procesos	**Tecnología de la información y comunicación (TIC's)**
Turnaround	**Control estadístico de procesos (SPC)**
Downsizing	**Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRP II)**
Rightsizing	

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.3.4. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Hasta esta parte del proceso estratégico se recopila información a través de los análisis internos y externos así también hay información de la elaboración de la misión visión y objetivos de largos plazos

(D'Alessio, 2016) La fase de emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho, se caracteriza por la generación de estrategias por medio de emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para la generación de estrategas se utilizan como herramientas las siguientes cinco matrices Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), Matriz interne-Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE) En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices, y en cualquier secuencia De todas las matrices mencionadas en esta fase, las más importantes son la MFODA y la MPEYEA.

En la fase de salida o de la decisión estratégica, se integra el análisis con la decisión, obteniéndose el producto del proceso estratégico, que son las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado. La matriz más importante en esta fase es la MCPE. Las matrices BCG, IE, y GE son las matrices de portafolio, las cuales puede tener o no la organización.

2.3.4.1 FASE DE EMPAREJAMIENTO O DEL PROCESO ESTRATÉGICO

(David, 2017)A veces se define la estrategia como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos. Estas herramientas

dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Emparejar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas.

Una buena ofensiva sin una buena defensa, o viceversa, generalmente acaba en derrota.

Desarrollar estrategias que utilicen las fortalezas para capitalizar las oportunidades se podría considerar una ofensiva, mientras que a las estrategias diseñadas para superar las debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas se podrían considerar defensivas.

Cada organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

2.3.4.1.1 MFODA

El objeto básico de realizar un análisis FODA es determinar cómo se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar o minimizar las amenazas del entorno. Los resultados del análisis FODA son datos muy valiosos para elegir las estrategias de la organización como nos indica (Hitt, 2008)

(David, 2017) Desarrolla que La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades)
- Las estrategias DO (debilidades-oportunidades)

- Las estrategias FA (fortalezas-amenazas)
- Las estrategias DA (debilidades-amenazas)

Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Todos estos pasos deben darse dentro de una matriz como la mostrada en la figura Nº 7 MATRIZ FODA

FIGURA Nº 7 MATRIZ FODA

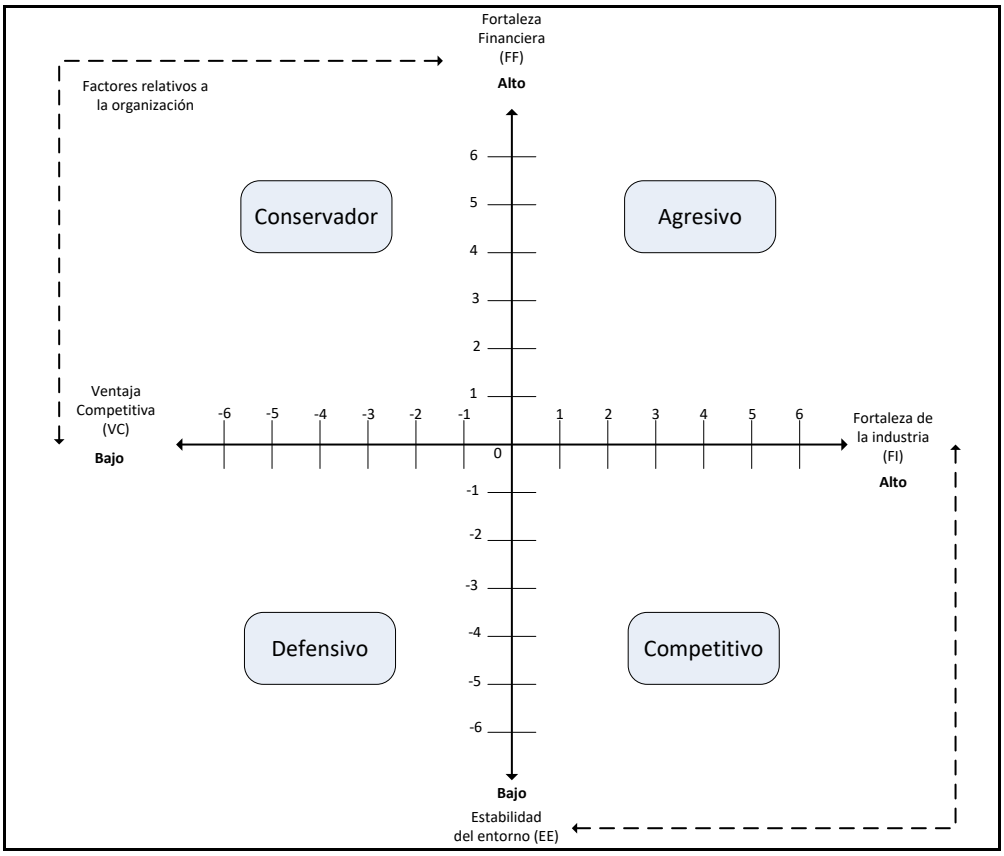
	Fortalezas F	**Debilidades D**
Oportunidades O	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Antonio Frances, Estrategia y planes para la empresa

2.3.4.2 MPEYEA

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. En la figura Nº 7 se ve que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2016).

FIGURA Nº 8 LA MATRIZ PEYEA



Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica

(Miles & Snow, 2003) Las cuatro posturas que se describen en la Tabla Nº 19 pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos (FF), diferenciación (VC), o enfoque.

De acuerdo con la Tabla Nº 19 y la MFODA, la postura agresiva es equivalente al cuadrante FO; la competitiva, al FA; la conservadora, al DO: y la defensiva, al DA.

TABLA Nº 19 POSTURAS DE LA MATRIZ PEYEA

Postura agresiva: alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria(FI)
Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación de mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. La postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/ buscadores, quienes investigan nuevos segmentos de producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.
Postura competitiva: alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE)
Esta postura es típica en una industria atractiva. La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. El factor crítico es la fortaleza financiera. Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía

solvente en caja. Esta es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.
Postura conservadora: alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC)
Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento. La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera. El factor crítico es el de competitividad de productos. Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos.
Postura defensiva: baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC)
Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera. El factor crítico es la competitividad las organizaciones en esta situación deberían prepararse para salir del mercado, descontinuar sus productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir su capacidad instalada y diferir o minimizar sus inversiones

Es la estrategia de los defensores, quienes se enfocan en un estrecho dominio del producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por la concentración, el control centralizado y el monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras

Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

Para encontrar la postura estratégica más adecuada para la organización, se ha de seguir un apropiado procedimiento. A continuación se presentan los pasos a seguir (David, 2017):

1. Seleccione una serie de variables de las tablas Nº 20, Nº 21, Nº 22, Nº 23 para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico utilizando las plantillas de calificación y después de haber sido promediados se les deberá restar 6 a EE y VC.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC en el eje apropiado de la matriz
5. Sume las dos puntuaciones en el eje *x* y trace el punto resultante en *X*. Sume las dos puntuaciones en el eje *y* y trace el punto resultante en *Y*. Trace la intersección del nuevo punto *xy*.

6. Dibuje un *vector direccional* desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la siguiente tabla podemos definir la estabilidad del entorno en una escala del 0 al 6

TABLA Nº 20 PLANTILLLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO

CAMBIOS TECNOLOGICOS	**MUCHOS**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**POCOS**
TASA DE INFLACIÓN	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	**GRANDE**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**PEQUEÑA**
RANGO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS COMEPTITIVOS	**AMPLIO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ESTRECHO**
BARRERA DE ENTRADA AL MERCADO	**POCAS**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**MUCHAS**
RIVALIDAD/ PRESIÓN COMPETITIVA	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**
ELASTICIDAD DE PRECIOS DE LA	**ELASTICA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**INELASTICA**

DEMANDA									
PRESION DE LOSPRODUCTOS SUSTITUTOS	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**

Fuente: A. J. Rowe, Strategic management: A metodogical approach.

En la siguiente tabla podemos definir la fortaleza de la industria en una escala del 0 al 6

TABLA Nº 21 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

POTENCIAL DE CRECIMIENTO	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
POTENCIAL DE UTILIDADES	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
ESTABILIDAD FINANCIERA	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
CONOCIMIENTO TECNOCLOGICO	**SIMPLE**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**COMPLEJO**
UTILIZACION DE RECURSOS	**INEFICIENTE**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**EFICIENTE**
INTENSIDAD DE CAPITAL	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	**FACIL**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**DIFCIL**
PRODUCTIVIDAD/UTILIZACION DE LA CAPACIDAD	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
PODER DE ENGOCIACION DE LOS PRODUCTORES	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**

Fuente: A. J. Rowe, Strategic management: A metodogical approach.

En la siguiente tabla podemos definir la fortaleza financiera en una escala del 0 al 6.

TABLA Nº 22 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMIANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

RETORNO DE LA INVERSION	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
APALANCAMIENTO	**DESBALANCEADO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BALANCEADO**
LIQUIDEZ	**DESBALANCEADA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**SOLIDA**
CAPITAL REQUERIDO VERSUS CAPITAL DISPONIBLE	**ALTO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJO**
FLUJO DE CAJA	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	**DIFICIL**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**FACIL**
RIESGO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO	**ALTO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJO**
ROTACION DE INVENTARIOS	**LENTO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RAPIDO**
ECONOMIAS DE ESCALA Y DE EXPERIENCIA	**BAJAS**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTAS**

Fuente: A. J. Rowe, Strategic management: A metodogical approach.

En la siguiente tabla podemos definir la ventaja competitiva en una escala del 0 al 6

TABLA Nº 23 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)

PARTICIPACION DE MERCADO	**PEQUEÑA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**GRANDE**
CALIDAD DEL PRODUCTO	**INFERIRO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**SUPERIRO**
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	**AVANZADO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**TEMPRANO**
CICLO DE REEMPLAZO DEL PRODUCTO	**VARIABLE**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**FIJO**
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
INTEGRACION VERTICAL	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
VELOCIDAD DE INTRODUCCION DE	**LENTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RAPIDA**

NUEVOS PRODUCTOS									

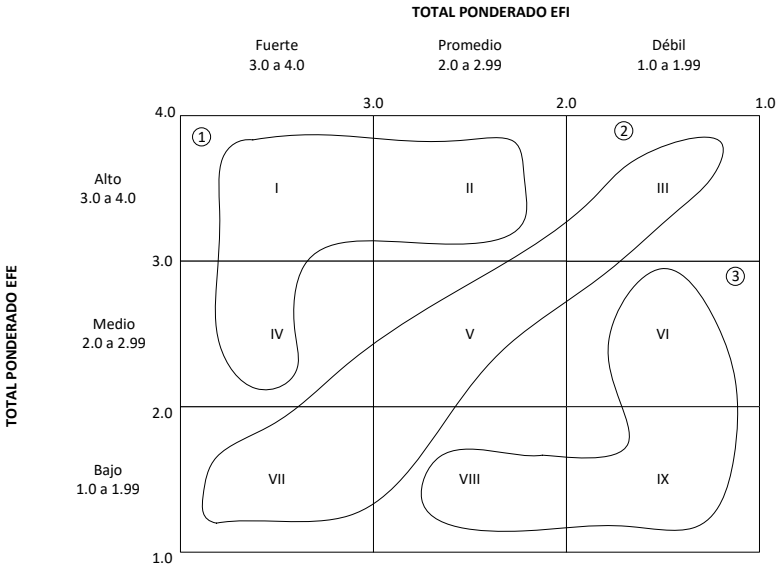
Fuente: A. J. Rowe, Strategic management: A metodological approach.

2.3.4.3. LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA

(D'Alessio, 2016)La matriz interna-externa como es mostrada a continuación en la figura Nº 9 al tener como ejes a los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece una mayor amplitud para evaluar y reflejar las complejidades del negocio porque son múltiples los aspectos a evaluar para llegar a esos puntajes. Los pasos para elaborar la matriz son:

1. Identificar los valores de EFE y EFI
2. Plasmar los valores en la matriz.
3. Identificar las estrategias a seguir

FIGURA Nº 9 MATRIZ INTERNA- EXTERNA



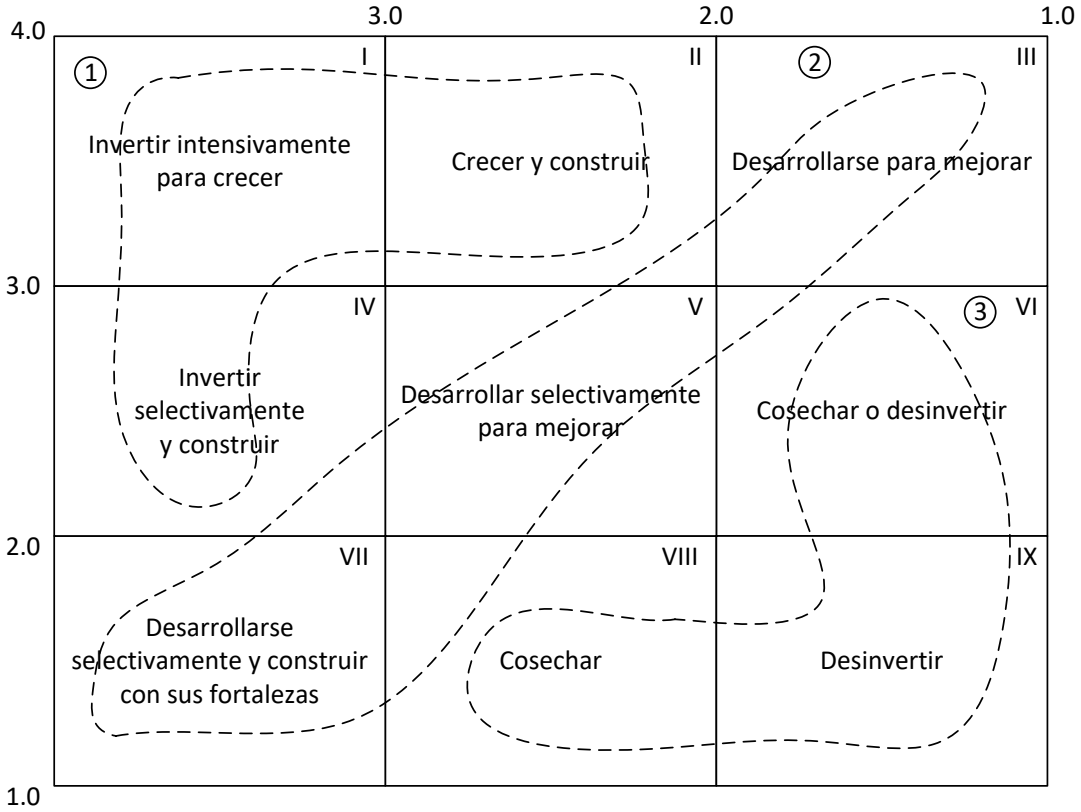
Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica

Al momento de seleccionar una estrategia basada en la MIE nos apoyaremos de la Tala Nº 24 y la figura Nº 9 para seleccionar la mejor estrategia basado en la región donde se encuentre la mype.

TABLA Nº 24 REGIONES Y CELDAS DE LA MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	**I, II y IV**	**Crecer y construir**	**Intensivas** **Integración**
2	**III, V y VII**	**Retener y mantener**	**Penetración en el mercado** **Desarrollo de productos**
3	**VI, VIII y IX**	**Cosechar o desinvertir**	**Defensivas**

Fuente: M. Allen, Diagramming GE's planning



2.3.4.4 FASE DE SALIDA O DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

En la fase de salida o de la decisión estratégica usando la información de los análisis interno y externo, se evalúan las estrategias generadas en la Fase de emparejamiento y se pueden seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME). Se integra el análisis con la decisión, obteniéndose el producto del proceso estratégico, que son las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado. La matriz más importante en esta fase es la MCPE. (D'Alessio, 2016)

2.3.4.4.1 LA MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

La MDE forma parte de esta fase, todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento por medio del uso de las siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, Y GE, son reunidas en una matriz como la que se ve en la tabla Nº 23

De esta forma, la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso

TABLA Nº 25 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

	Estrategias Especificas	**Estrategias Alternativas**	**Matriz**					**Total**
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

Fuente: F. R. David, The Strategic planning matrix-A quantitative approach

Los pasos a seguir para su elaboración son:

1. Colocar en la primera columna las estrategias externas específicas, es decir, las estrategias externas alternativas con "nombre propio", que indican las estrategias a aplicarse. Asimismo, se incluyen también las estrategias internas específicas, si las hubiere. Todas estas se obtienen de la MFODA.
2. En la segunda columna colocar la estrategia externa alternativa, que le corresponde a la estrategia específica mencionada en la primera columna.
3. En el extremo lateral superior, en la primera fila, colocar el nombre de las matrices que van a ser evaluadas, es decir las que se utilizaron pudiendo ser la FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE.
4. Marcar el casillero donde se encuentran y/o repiten las estrategias presentadas. Esto se inicia marcando todas las estrategias extraídas de la MFODA en la fila FODA que le corresponde, colocándoles una "X".
5. Al elaborar cada matriz (PEYEA. BCG, IE, GE) se han identificado las estrategias que la organización debe seguir. Estas estrategias deben ser marcadas con una *X* en la columna y la fila que corresponde, como se hizo con la MFODA.
6. Sumar los resultados de las *X* y utilizar un criterio de selección. El criterio de retención varia, por lo general, se escogen las estrategias que se repiten más veces, dejando a las otras como estrategias de contingencia
7. Finalmente, será una decisión del estratega seleccionar también a aquellas que se repitan menos veces, según algún criterio relevante para el plan estratégico y para la organización; como por ejemplo, la

estrategia es necesaria para alcanzar la visión, la misión, o que otra estrategia retenida se realice, etcétera.

A modo de anotación, es importante recalcar que las estrategias retenidas no deben ser las externas alternativas o el nombre general de las estrategias internas, ni mucho menos las estrategias genéricas, sino deben ser explícitamente las específicas. Estas estrategias retenidas son las que se usarán posteriormente en la MCPE, donde serán ponderadas para calificar cuán atractivas son.

2.3.4.4.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

(David, 2017) Nos indica que existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MCPE utiliza los datos de los análisis y sus resultados así como los resultados de la etapa de formulación para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo, junto con las matrices FODA, MPEYEA, brindan la información necesaria para construir una MCPE. La MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, esta requiere de un buen juicio intuitivo.

El formato básico de la MCPE se ilustra en la tabla Nº 26

TABLA Nº 26 MODELO MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MCPE

Alternativas Estratégicas					
Factores Claves	Ponderación	Estrategia Alternativa 1		Estrategia Alternativa 2	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Amenazas					
Total	1.00				
Fortalezas					
Debilidades					
Total	1.00				
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo					

Fuente: F. R. David, The Strategic planning matrix-A quantitative approach

Conceptualmente, la MCPE determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MCPE es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí.

Las seis etapas requeridas para desarrollar una MCPE:

1. En la columna izquierda de la MCPE anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MCPE se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.
2. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI, las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
3. Examine las matrices de la etapa de conciliación e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta "¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?" Si la respuesta a esta pregunta es *sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 no atractiva, 2 poco atractiva, 3 razonablemente atractiva y 4 muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para

desarrollar una MCPE. Si la respuesta a la pregunta anterior es *no* (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. *Nota*: Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guion, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guion.

5. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanta más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).
6. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MCPE. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de

alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Una característica positiva de la MCPE es que los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea. Por ejemplo, se podrían evaluar primero las estrategias del nivel corporativo, luego las del nivel divisional y después las del nivel funcional.

No hay límite en el número de estrategias a evaluar o en el número de conjuntos de estrategias que pueden examinarse de una sola vez usando la MCPE.

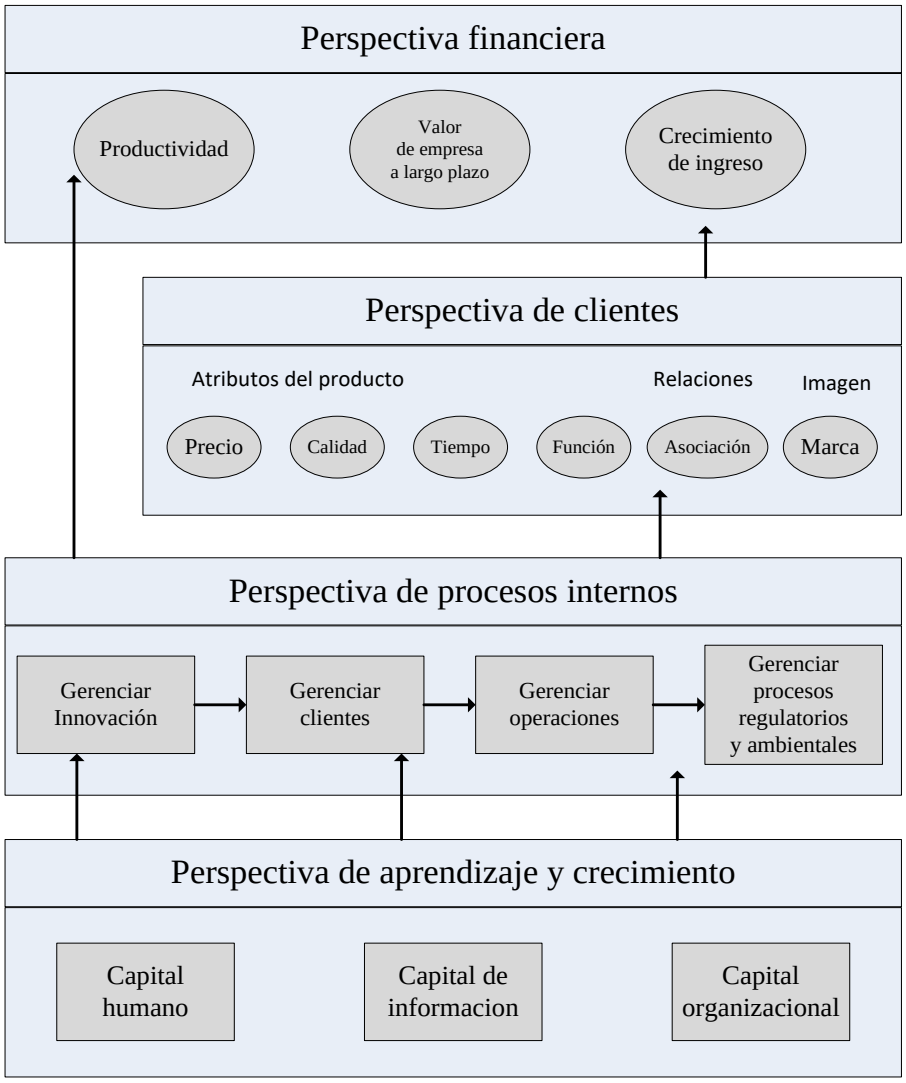
Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren los factores externos e internos pertinentes en el proceso de decisión. Desarrollar una MCPE hace menos probable que los factores clave se pasen por alto o se ponderen de manera inadecuada.

Una MCPE dirige la atención hacia las relaciones importantes que afectan las decisiones de la estrategia. Aunque desarrollar una MCPE requiere tomar una serie de decisiones subjetivas, ir tomando decisiones de menor importancia a lo largo del camino incrementa la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. Es posible adaptar una MCPE para utilizarla en organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas y sin fines de lucro; en resumen, es aplicable prácticamente a cualquier tipo de organización. Una MCPE enriquece especialmente el proceso de elección estratégica en empresas multinacionales porque permite considerar a la vez muchos factores y estrategias clave.

2.4. MAPA ESTRATÉGICO

(David, 2017) Nos indica que en el mapa estratégico, requiere que exista una relación causa efecto entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos en la perspectiva de los accionistas se logren mediante los de la perspectiva de clientes. Que se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de procesos y estos últimos mediante los de la perspectiva de capacidades como se puede apreciar en el modelo de la figura Nº 10.

FIGURA Nº 10 MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO DE KAPLAN Y NORTON



Fuente: Fernando D' Alessio, El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia

2.4.1 PASOS PARA ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO

Según el planteamiento de (Kaplan & Norton, 2001)se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Estrategia genérica y temas estratégicos: la fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los

temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

2. Perspectiva de accionistas: se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
3. Perspectiva de clientes: se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor al cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
4. Perspectiva de procesos: se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada.
5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se debe contar con las familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar las brechas detectadas.

2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

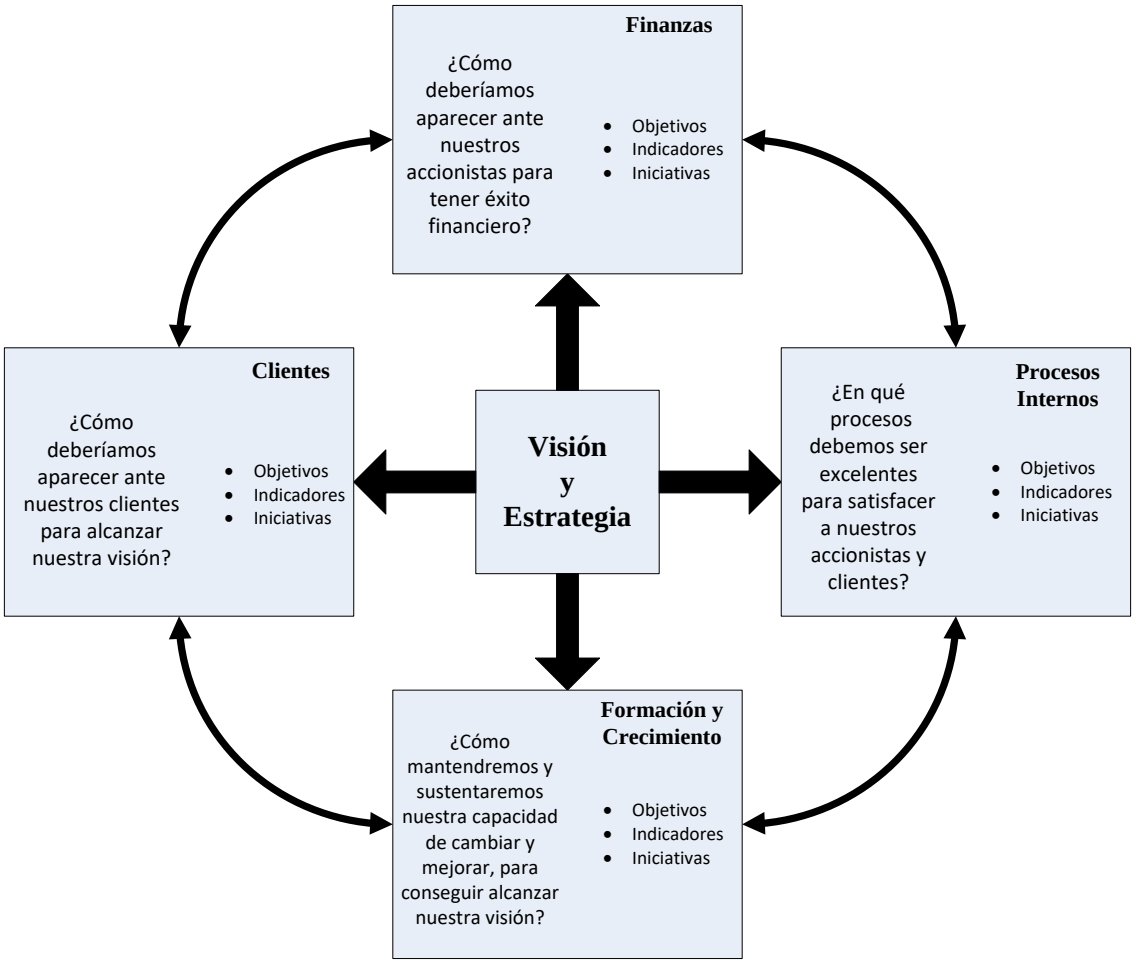
(Altair Consultores, 2005)Muchas veces tratamos de aplicar estrategias o iniciativas de mejora durante un tiempo y solo vemos las mejoras al final con los

indicadores financieros, el cuadro de mando integral nos ayuda a medir resultados financieros y no financieros durante todo el tiempo de ejecución de estrategias e iniciativas lo que nos permite dirigir y encaminar mejor a la organización hacia los resultados deseados.

(Kaplan & Norton, 2001) Señalan que el Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos así como de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica como se muestra en la figura Nº 11 visión y estrategia transformada a cmi. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

FIGURA Nº 11 VISIÓN Y ESTRATEGIA TRANSFORMADA A CMI



Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

2.5.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA

(Altair Consultores, 2005)EI CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado, las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

2.5.2 LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

(Altair Consultores, 2005)En la perspectiva del cliente del cuadro de Mando Integral los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

2.5.3. LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

(Altair Consultores, 2005)En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

•Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

•Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

2.5.4 LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

(Altair Consultores, 2005)La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos

para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

2.5.5. INDICADORES

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. (Altair Consultores, 2005)

Algunos criterios establecidos por Niven, R.P. (2003) son:

1. Estar ligados a la estrategia.
2. Deben ser cuantitativos.
3. Accesibilidad, debe ser posible la obtención del mismo a partir de la información de la empresa.
4. De fácil comprensión, la meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción.
5. Contrabalanceados, el CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y por tanto buscar el equilibrio
6. Relevantes, los indicadores que aparecen en nuestro cuadro de mando deben describir con exactitud lo que intentamos evaluar.
7. Definición común, se debe conseguir el consenso en la definición y en la interpretación de los indicadores

2.5.6 INICIATIVAS

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo (Altair Consultores, 2005).

2.6. USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MYPES

Una mype es definida en Perú por la ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley Nº 28015, 2003) como:

La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial (...), que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Así Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.

- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

2.6.1. EXPERIENCIAS PASADAS DEL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MYPES

En la presente investigación se utilizó como referencia estudios que abarcan con similitud el tema, los cuales nos brindan las conclusiones siguientes:

(Jude Fernandes, Raja, & Walley, 2006) Esta investigación ha proporcionado una idea de cómo implementar BSC en una MYPE. Además, se ha demostrado por

la práctica, la aplicabilidad de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton a un fabricante MYPE. Muchos de los hallazgos de este documento con respecto a la implementación del BSC han resaltado la necesidad de practicidad en la investigación teórica general. La refrigeración y la industria del aire acondicionado no es la única experimentando la presión global de la competencia. Por lo tanto, este documento debería proporcionar a otras MYPE una hoja de ruta para implementar BSC con algunos ajustes menores a su industria específica.

Sin lugar a dudas, hay varias limitaciones, que deben ser reconocidos, que puede ser la base de trabajos de investigación futuro. Este trabajo tiene como objetivo adoptar una metodología estructurada como parte central para la implementación del BSC. Hay varios factores dentro de tal proceso de implementación que puede abordar problemas sociales, como la calidad de las condiciones de trabajo, satisfacción general de los empleados, etc. además de los añadidos por los autores. Un estudio empírico puede llevarse a cabo dentro de la industria para traer temas interesantes adicionales, que pueden ayudar aún más la metodología desarrollada.

(Gumbus & Lussier, 2006) La importancia de medir la estrategia y los planes operativos está aquí para quedarse, y el BSC no es otra moda en la administración, Como es presentado aquí más de la mitad de las empresas de Fortune 1000 usan BSC para mejorar su desempeño y como es ilustrado aquí las MYPES pueden beneficiarse de esta herramienta administrativa.

Una importante implicación de los tres casos de estudios vistos es que no hay un BSC que sirva a cualquier organización, debe ser usado para estimular la

creación de medidas que mejoren el éxito de la organización. El BSC es usado para una mejora continua, lo que es importante para cualquier MYPE

(Basuony, 2014)Este artículo critica el BSC de diferentes perspectivas. Su contribución es para comparar la aplicación de la herramienta en empresas grandes y en MYPE como se presenta en la siguiente tabla:

Comparación	**Empresas grandes**	**Mypes**
Aplicación de las distintas versiones del BSC	Aplicación de todas las generación del BSC las que son: BSC como medida del desempeño BSC como sistema de administración estratégica BSC como un sistema de control	Aplica solo la primera y segunda generación de BSC
Indicadores usados	Necesita un sistema que vaya hasta el nivel operacional de cada departamento Numero de indicadores de 18-23 Incluye un proceso elaborado para identificar y describir los indicadores seleccionados para informar a la administración sobre los avances de la organización	No necesita sistemas detallados de indicadores pero si deben cubrir toda la organización Numero de indicadores de 5-15 No es necesario definiciones detalladas para describir los indicadores
Aplicación de la estrategia	Es muy fácil de alinear estrategias con indicadores	Difícil de alinear indicadores con objetivos estratégicos
Diseño del BSC	El tiempo de elaboración de un BSC es mayor que en una MYPE	El tiempo de elaboración de un BSC es menor que en una empresa grande
Beneficios de usar un	Los beneficios vienen del	Los beneficios se dan en

BSC	rol de control del BSC en comunicación, coordinación y retroalimentación	asociar la visión estratégica con los objetivos estratégicos
Análisis Costo-Beneficio	Pueden cubrir los costos de implementación	No tienen la capacidad de cumplir con el costo particularmente en pequeñas empresas
Alcance del BSC	Combina mediciones financieras y no financieras, en planes de corto y largo plazo	Trata de desarrollar planes de largo plazo y usan medidas no financieras

(Córdova Aguirre, 2008) Una de las desventajas competitivas que enfrentan la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mimypes) en el Perú es la forma de gestión: totalmente informal y poco profesional, debido a una carencia o poco conocimiento del uso o utilidad de las diversas herramientas de gestión empresarial, que permiten lograr eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo sostenido. El Balanced Scorecard es la metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la actual "era de la información" y ayudar al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. La clave está en vincular la visión y la estrategia de largo plazo con los resultados operativos de corto plazo.

(TORRES ALVA, 2013) El BSC contribuye positivamente al crecimiento económico de las micro y pequeñas empresas - Mypes comerciales de productos agropecuarios en el distrito de Huancavelica. Es importante explicar que el BSC permite la obtención de claridad y consenso alrededor de la estrategia empresarial, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, desarrolla su liderazgo, permite la intervención estratégica en todas las áreas para que de esta manera se pueda educar a la organización y fijar metas

estratégicas; además el BSC alinea programas e inversiones mejorando el sistema de indicadores existentes, mantiene a la organización enfocada estratégicamente en sus objetivos, evalúa la gestión estratégica de la organización; aporta una importante ventaja competitiva a la empresa; por ende su aplicación serviría para buscar el objetivo de monitorear el progreso y crecimiento económico de cada una de las Mypes comerciales de productos agropecuarios en el distrito de Huancavelica, obteniendo los datos con los que cuenta la empresa para presentar en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de un avión.

2.7. PRODUCTIVIDAD

La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo o el capital). Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. (Heizer & Render, Dirección de la producción y de operaciones Decisiones Estratégicas, 2006)

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la productividad puede definirse de la siguiente manera: “Es la relación producción – Insumo en un período específico, con la debida consideración de la calidad”.

(DOMÍNGUEZ NIMA, 2014) Si buscamos un sinónimo de productividad podríamos hablar de rendimiento, ya que la productividad se basa en una correcta administración de los recursos para conseguir resultados de manera eficiente.

La forma en la que las empresas pueden medir la productividad, es a través de un cálculo en el que se realiza una comparación entre los insumos y los productos, donde la eficiencia es lo que representa el costo por unidad de cada producto.

2.7.1. VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD

(Heizer & Render, Principios de administración de operaciones, 2009)Los incrementos en la productividad dependen de tres variables:

1. Mano de obra, que contribuye en casi el 10% al incremento anual.
2. Capital, que contribuye en casi un 38% al incremento anual.
3. Administración, que contribuye en alrededor del 52% al incremento anual.

Estos tres factores son críticos para incrementar la productividad. Representan las grandes áreas en que los administradores pueden actuar para mejorar la productividad.

2.7.2. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) La productividad es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos(o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios. Dado que la administración de operaciones y suministro se concentra en hacer el mejor uso posible de los recursos que están a disposición de una empresa, resulta fundamental medir la productividad para conocer el desempeño de las operaciones.

En este sentido amplio, la productividad se define como:

$$Productividad = \frac{Salidas}{Entradas}$$

(Horngren , Datar, & Foster, 2015)La productividad mide la relación entre los insumos reales usados (cantidades o costos) y los productos finales elaborados (cantidades o costos). Entre más bajos sean los insumos para una cantidad determinada de productos o entre más alta sea la cantidad de producción para una cantidad determinada de insumos, más alta será la productividad. La medición de las mejoras en la productividad a lo largo del tiempo pone de relieve las relaciones específicas insumos producto que contribuyen al liderazgo en costos

Una ventaja de las medidas de productividad es que concentran la atención en un solo insumo. Como resultado, son sencillas de calcular y fáciles de entender por parte de todo el personal. Los administradores y los operadores examinan estas cantidades para entender las razones que explican los cambios en la productividad-mejor capacitación de los trabajadores, rotación de personal más baja, mejores incentivos, métodos mejorados, o sustitución de materiales por mano de obra.

2.8 MARCO CONCEPTUAL

- Activos Intangibles: Son los activos que no pueden ser percibidos físicamente, pero que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas; dentro de ellos tenemos: valor de marca, derechos de autor, licencias de uso, publicidad, conocimiento que desarrolla una organización y el crecimiento debido al resultado de las investigaciones.

- Activos Tangibles: Utilizados al evaluar el valor global de una empresa, representan propiedades físicamente tangibles y activos financieros.
- Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.
- Análisis FODA: Ejercicio de planeación en el que los administradores identifican las fuerzas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) de la organización. Cadena de Valor: Idea de que una organización es una concatenación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian.
- BSC - Cuadro de Mando Integral: el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante
- Cadena de Valor: Identifica las actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes.
- Calidad: Tener productos o servicios cada vez mejores que cumplan con las especificaciones del cliente y a precios cada vez más competitivos. Significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos.

- Cambio: Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos de acuerdo a lo que la organización requiere, llegando a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Capacitación: Enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño.
- Capital humano: Inversión de una organización en la capacitación y desarrollo de sus miembros.
- Carpintería metálica: Consiste en la fabricación y comercialización de productos de metal podemos considerar los trabajos de puertas y rejas de hierro, mamparas, cerramientos, escaleras, barandillas, ventanas, toldos, persianas, y trabajos como construcción de estructuras metálicas.
- Clima Organizacional: Ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.
- Control: Control es una función administrativa que mide y corrige el desempeño real de la organización sobre lo antes planeado para así garantizar la calidad en la consecución de los objetivos planteados en la estrategia organizacional
- Cuadro de Mando: El cuadro de mando es un sistema de soporte de decisión que puede ser orientado a los diversos niveles de la organización.

- Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, expectativas, valores, normas y rutinas de trabajo comunes que controla la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí y trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales.
- Demanda: Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por el consumidor.
- Dirección: Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con el subordinado.
- Estrategia: Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (Hill & Jones, 2015).
- Gestión: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- Herramienta: instrumentos tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos.
- Indicadores: Instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa.
- Inventario: Existencias de materias primas, insumos y componentes que la organización tiene a la mano en determinado momento.
- Mercado Objetivo: Grupo de personas o empresas que responden a un determinado perfil demográfico y socioeconómico al cual nosotros queremos ofrecerles un producto o servicio determinado.
- Organización: Es el acto de agrupar, estructurar e integrar los esfuerzos institucionales, definir los componentes de los órganos que los deberán

administrar, establecer la división del trabajo así como definir los niveles de autoridad y responsabilidad

- PBI: Producto bruto interno, es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinad de tiempo (normalmente un año).
- Perspectiva Aprendizaje: Se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización.
- Perspectiva Clientes: El fin es definir y consolidar la propuesta de valor hacia el cliente.
- Perspectiva Financiera: Trata de mejorar el valor financiero de las acciones de la empresa o el retorno de inversión.
- Perspectiva Procesos Internos: Se definen en función de la cadena de valor del producto. La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma.
- Planear: Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas, es una de las cuatro funciones gerenciales principales.
- Planificación: Función administrativa que permite determinar qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuando se debe hacer y quien lo debe hacer.
- Presupuesto: Es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un periodo. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista.

- Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- Pymes: Pequeña y mediana empresa con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el Estado.
- Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.
- Segmentación de Mercado: Proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.
- Stakeholders: "Participante", "inversor", "accionista". Pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta realiza sus operaciones y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

2.9 CONCLUSIONES PARCIALES

- El proceso estratégico es un conjunto de acciones realizadas de manera secuencial cuya parte más importante es la recopilación información interna y externa de la organización
- La selección de estrategias apoyadas en las matrices del proceso estratégico serán plasmadas y ejecutadas a través de un Balanced Scorecard que será la mayor herramienta de control de la organización

CAPITULO III PLAN ESTRATEGICO DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MYPE DIRECO E.I.R.L

3.1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.

La empresa DIRECO E.I.R.L. comenzó en el año 1989 de manera informal, en un local propio, en la avenida Venezuela frente al área de Biomédicas de la Universidad Nacional de San Agustín, en el año 1991 se realizaron los tramites de RUC, escritura de constitución, durante estos casi 30 años de la empresa hubieron eventos que marcaron el rubro de la empresa como el número excesivo de personal en planilla, algunas veces su producción era tercerizada y aún se mantiene esta política para producciones grandes, es así que la empresa se mantiene en la fabricación de productos en metal mecánica para soluciones en almacenaje liviano, semipesado y pesado así como de mobiliario metálico, para el hogar, empresas y distintas organizaciones como las mostradas en la Tabla Nº 27.

TABLA Nº 27 PRINCIPALES CLIENTES PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018

Proyecto puesta en valor Convento de la Recoleta
Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero
Inkabor
TECSUP
Colegio Fleming
Southern Copper Corporation
CORPAC

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. PRODUCTOS.

La línea de productos se presenta en la siguiente tabla:

TABLA Nº 28 PRODUCTOS FINALES

• **Armarios**
• **Cajones autoestibantes**
• **Carpetas**
• **Escritorios**
• **Estanterías metálicas**
• **Góndolas**
• **Guardarropas**
• **Mostradores**
• **Racks**
• **Rejas**
• **Techos**

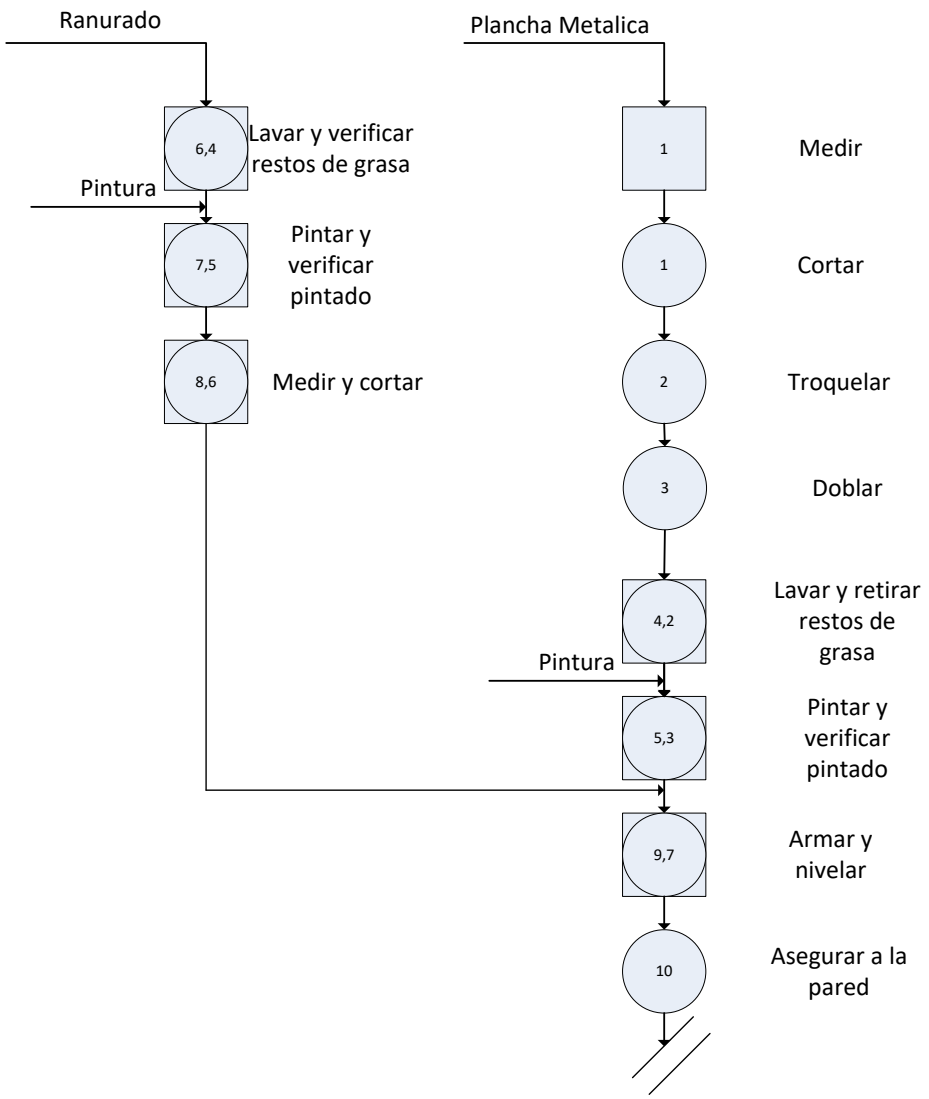
Fuente: Elaboración propia

3.1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

Se realizó un DOP presentado a continuación en la Figura Nº 12 para saber el proceso productivo que sigue la materia prima hasta convertirse en producto terminado.

FIGURA Nº 12 DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO	
EMPRESA: DIRECO E.I.R.L	PÁGINA: 1
DEPARTAMENTO: Producción	FECHA:24/05/18
PRODUCTO: Estante Metálico	METODO DE TRABAJO: D.A.P.
DIAGRAMA HECHO POR: Quiroa Muñoz Sergio Luis	APROBADO POR: ING. LUIS SALAZAR



Evento	Número
Operación	10
Inspección	7

Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.2.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Ahora procederemos a identificar las cinco fuerzas competitivas de Porter que se dan en el entorno de la mype DIRECO E.I.R.L con las que interactúa y afectan su desempeño.

3.2.1.1 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (POTENCIALES PARTICIPANTES)

Ahora se analizaran cualitativamente la amenaza de nuevas empresas participantes en la siguiente tabla.

TABLA Nº 29 RIESGO DE NUEVAS EMPRESAS (POTENCIALES PARTICIPANTES):

1. Empresas posicionadas
¿Las empresas del rubro gozan de un buen posicionamiento (reconocidas por la población)?
Las empresas gozan de un buen posicionamiento en la industria
2. Lealtad hacia empresas
¿Cómo es la lealtad de los clientes hacia las empresas?
Existe lealtad de una parte de los clientes que muchas veces vuelven a realizar compras y otras veces hay clientes que se pierden ante competidores con precios mas competitivos
3.Requerimientos de capital
¿Los requerimientos de capital para ingresar al sector como son?
Los requerimientos para ingresar al sector son altos por la inversión en

maquinaria y capital de trabajo
4. Economías a Escala
¿Existen empresas del sector que poseen economías a escala?
No existen empresas tan grandes que tengan economías de escala
5. Ventajas en costo independientes de la escala
¿Existen empresas que poseen ventajas en costo independientes de la escala (ubicación, condiciones favorables con proveedores, subsidios de gobierno, otros)?
Ningún competidor del sector cuenta con ventajas de costos
6.Restricciones gubernamentales / legales
¿Existen restricciones gubernamentales o legales para que una empresa pueda ofrecer el producto?
No existen restricciones legales para la oferta del producto.

Fuente: Elaboración propia

Aparición de nuevas empresas competidoras que en la mayoría desaparecen durante los primeros años, a diferencia de las que se mantienen por más tiempo apoyadas en un capital alto porque se requiere una inversión en maquinaria que permita producir a un nivel competitivo.

Además conocer a fondo los procesos y cómo funcionan de manera integrada, requiere de mucha experiencia en el área operativa, la cual se adquiere después haber trabajado un tiempo considerable en la industria no se requiere de personal especializado en procesos particulares, en este sentido la oferta de mano de obra no es un problema.

3.2.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)

En la siguiente se analizara cualitativamente el poder de negociación de los compradores (clientes)

TABLA Nº 30 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)

1. Número de clientes
¿Describa la cantidad de clientes de las empresas que ofrecen los mismos productos?
Los clientes son abundantes desde compras para uso doméstico, pequeños negocios, bodegas, almacenes de empresas, instituciones públicas y otros.
2. Costos de cambio del cliente
¿Los costos para que un cliente cambie de empresa son bajos o más bien son altos?
Los costos para que un cliente cambie de empresa en una próxima compra son bajos pero si el cliente realiza una compra y recibe un material de menor calidad los costos por reparar o mejorar ese producto defectuoso son casi iguales a producir uno nuevo de buena calidad
3. Concentración de clientes
¿Cómo es la concentración geográfica de los clientes?
Los clientes se encuentran en su mayoría concentrados en la ciudad de Arequipa, también se cuenta con una menor cantidad de clientes en otras partes del departamento además de todos los departamentos del sur del Perú y ocasionalmente Lima

4. Disponibilidad de información para los clientes
¿Existe disponibilidad de información para los clientes sobre el producto y los costos?
La información sobre los productos y costos es restringida y solo es brindada por la competencia y la empresa.
5. Sensibilidad de los clientes al precio
¿Existe sensibilidad de los clientes a cambios en el precio del producto?
Existe sensibilidad del cliente al cambio de precio y la mayoría de veces es un factor decisivo para la compra.
6. Exclusividad
¿El producto que reciben los clientes suele ser similar o cada empresa ofrece características exclusivas?
Los productos recibidos por los clientes son similares solo variando la calidad del material

Fuente: Elaboración propia

Los compradores cotizan y someten a licitación en mayor porcentaje que antes las posibles compras que realizaran, en la actualidad las empresas compradoras se basan en el producto de menor precio y no comparan la calidad ni el material empleado en la fabricación de su pedido.

3.2.1.3. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS):

Ahora analizaremos la amenaza de productos o servicios sustitutos (sustituttos) en la siguiente tabla

TABLA Nº 31 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS (SUSTITUTOS):

1.Cantidad de sustitutos cercanos
¿La cantidad de sustitutos cercanos que existen para el producto es alta o más bien baja?
La cantidad de sustitutos es baja solo existe un material sustituto que no brinda el mismo beneficio calidad precio
2.Costo de cambio del cliente
¿Los costos en los que incurriría el cliente para cambiarse a un producto sustituto cercano son bajos o más bien altos?
Los costos para cambio de producto son bajos ya que el sustituto tiene un menor precio.
3.Agresividad y rentabilidad de los sustitutos
¿La agresividad en la promoción y la rentabilidad de los sustitutos cercanos del producto es alta o más bien baja?
La promoción de los sustitutos es alto pero la rentabilidad baja
4.Precio del producto sustituto
¿El precio del producto sustituto, comparado con el precio del producto, es bajo o más bien alto?
El precio del producto sustituto es bajo
5.Nivel de calidad del producto sustituto
¿El nivel de calidad del producto sustituto, a comparación del brindado por el producto, es mayor o más bien menor?
La calidad del producto sustituto es bajo ya que no satisface los requerimientos del cliente respecto a tiempo de vida útil.

Fuente: Elaboración propia

Los productos sustitutos se basan en el cambio de material para la producción por unos más baratos pero con menor tiempo de vida útil, el melamine es un material que estéticamente es atractivo y presentable, pero no se puede reparar ni dar mantenimiento a comparación de los productos elaborados con planchas metálicas

3.2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES):

Continuaremos con el análisis del poder de negociación de los proveedores (proveedores) en la siguiente tabla

TABLA Nº 32 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (PROVEEDORES)

1. Número de proveedores
¿Los proveedores adecuados son pocos o más bien muchos?
Los proveedores son muchos
2. Disponibilidad de sustitutos de proveedores
En caso no se tenga proveedores de algún insumo o servicio. ¿Los sustitutos que los pueden reemplazar son pocos o más bien muchos?
Existen muchos sustitutos en caso de emergencia se puede solicitar desde Lima con un día de demora.
3. Costo de cambio de proveedores
¿El costo de cambiar de proveedor es alto o más bien bajo?

Siempre antes de realizar una compra de material se cotiza y se cambia de proveedor al que proporcione el costo más bajo
4. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante
¿La amenaza (probabilidad) que algunos proveedores puedan abrir su propia empresa es alta o más bien baja?
La probabilidad de integración vertical hacia la industria de la empresa es baja ya que tienen otras opciones más rentables
5. Contribución de los proveedores a la calidad del producto
¿La contribución de los proveedores a la calidad del producto es grande o más bien pequeña?
La contribución es alta ya que de ellos depende la calidad del material con el que se producirá.
6. Costos de los productos de los proveedores como porcentaje de los costos totales de la empresa
¿Los productos/servicios de los proveedores representan un alto porcentaje del costo del producto o más bien bajo?
Los costos de los proveedores representan un porcentaje bajo
7. Contribución del sector a los ingresos de los proveedores
¿La contribución de las empresas del sector a los ingresos totales de sus proveedores es pequeña o más bien grande?

La contribución es baja porque sectores más rentables como la construcción trabajan con los mismos proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores de materia prima no trabajan con crédito hacen todas las ventas al contado y no hay una concertación de precios ni un precio común para la materia prima, el precio se establece principalmente por especulación y los factores que influyen la variación del precio es el tipo de cambio del dólar y los acontecimientos políticos nacionales e internacionales.

3.2.1.5. COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES):

Finalmente se analizara la competencia de la industria (rivalidad entre empresas actuales) en la siguiente tabla.

TABLA Nº 33 COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA (RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES)

1. Crecimiento del sector
¿Considera que el crecimiento del sector en la ciudad de Arequipa ha sido lento o más bien rápido?
El crecimiento ha sido lento
2. Número de Competidores
¿En número de competidores que existen en la ciudad de Arequipa es grande o más bien pequeño?

El número de competidores es alto
3. Crecimiento relativo (número de competidores)
¿El total de competidores existentes en la ciudad de Arequipa está creciendo de manera rápida o más bien lenta?
Un crecimiento lento del total de competidores
4. Costos Fijos del Sector
¿Considera que el sector tiene costos fijos altos o más bien bajos?
Los costos fijos son relativamente bajos
5. Diferenciación del producto
¿El producto ofrecido por las empresas del sector en la ciudad es muy similar entre sí o más bien muy diferentes?
Los productos son muy similares muchas veces confundiéndose de empresa.
6. Rapidez en aumento de producción
Ante una decisión de aumentar la capacidad de producción ¿Los aumentos son rápidos o más bien lentos?
Los aumentos de producción son rápidos ya que se cuenta con mucha capacidad instalada entre los competidores
7. Interés Estratégico
¿El interés de las empresas por captar más clientes que la competencia es

grande o más bien pequeño?
El interés de captar más clientes por la competencia es similar al de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La competencia en la industria se considera desleal ya que ante una misma cotización se ofrecen precios menores pero una calidad menor a la que el cliente necesita para satisfacer sus necesidades, todo esto aprovechando una característica del material denominado deformación, ante esfuerzos menores se produce una deformación proporcional pero legado a cierto esfuerzo se llega al punto limite y al punto de ruptura (Pytel & Singer, 1994)

3.2.2. ANÁLISIS PESTE+C.

El modelo PESTE+C para el análisis externo de la empresa se divide en seis áreas a continuación describiremos cada una de ellas y como afectan al desarrollo de la empresa el análisis plantea la división de los factores externos en seis grupos principales. Veamos en qué consiste el análisis de cada uno de ellos:

3.2.2.1. FACTORES POLÍTICOS

En tiempo reciente la constante inestabilidad política que vive el país se ha visto acentuada por distintos factores como:

- La renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y su reemplazo por el vicepresidente Martin Vizcarra.
- Reajustes a los impuestos al combustible.
- Manejo político es deficiente en la ejecución de los proyectos de inversión más importantes en la región por excesivas demoras en los plazos.

- Cambios legales en tributos provocaron que la empresa tenga que cambiar de tipo de régimen simplificado a régimen general por el proceso de producción actual en que la entrega del producto acabado tiene que completarse con su posterior instalación.
- Cambios legales en los procesos de contratación y licitación del estado han cambiado y vuelto más complicado poder trabajar con el estado ya que requisitos como carta fianza o tiempo de pago que se piden encarecen el precio de venta y no se puede brindar un precio competitivo que pueda ganar la licitación.

3.2.2.2. FACTORES ECONÓMICOS.

Los factores económicos tuvieron el siguiente comportamiento:

- La inestabilidad política motivo especulación en el tipo de cambio durante la época de la vacancia presidencial.
- La minería y la construcción se mantienen fuertes como motores de la economía nacional y siendo estos sectores los principales clientes de la organización sin embargo no son suficientes para mantener el ritmo de crecimiento de la economía nacional que se tenía en años anteriores.

3.2.2.3. FACTORES SOCIALES.

- Las constantes protestas a nivel nacional contra la minería, uno de los principales impulsores de las ventas para la organización, no se desarrollen a toda su capacidad.

- El gran número de migrantes que llegaron desde Venezuela causado inestabilidad laboral y descontento en la sociedad por su mano de obra barata

3.2.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología siempre se mantiene en constante avance y cambio en los siguientes puntos:

- La tecnología de comunicación cambio la manera de relacionarse con los clientes
- El proceso de producción y la manera de realizar marketing.
- Aparición de productos sustituto de un material y precio distinto pero que satisfacen las mismas necesidades de los clientes.

3.2.2.5. FACTORES ECOLÓGICOS.

La ecología en el país ha cambiado generando que:

- Algunos productos utilizados antes por la empresa son vendidos en menor cantidad.
- La forma en como los productos químicos son desechados empieza a ser controlada de manera más exigente.

3.2.2.6. FACTORES COMPETITIVOS

En el entorno competitivo han aparecido empresas con una gran inversión que se mantienen en el mercado, gracias a su tamaño pueden trabajar con economías de escala reduciendo sus costos, también hay competencia con productos sustitutos de un material más barato y atractivo por su precio.

Además se tiene conocimiento de talleres empresas con las que se pueden tercerizar trabajos muy grandes o que tengan maquinaria distinta a la que se tiene en la empresa

3.2.3. MEFE

Con la ayuda de la matriz EFE recopilaremos todas las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa valorando la información recogida en los análisis de las fuerzas competitivas y el análisis PESTE+C. La matriz EFE presentada en la Tabla Nº 34 nos ayudara a seleccionar las variables más importantes de forma cuantitativa

TABLA Nº 34 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Desarrollo tics	0.20	2	0.4
Aparición de talleres con quienes tercerizar	0.10	4	0.4
Oferta de mano de obra	0.10	2	0.2
Aparición de nuevos proveedores	0.10	3	0.3
SUBTOTAL:	0.5		1.4
AMENAZAS			
Competencia desleal	0.20	1	0.2
Cliente orientado al menor precio	0.10	1	0.1
Especulación de precios por cambio de dólar y combustibles	0.10	1	0.1
Proveedores no ofrecen crédito	0.10	1	0.1
SUBTOTAL:	0.5		0.5
TOTAL:	1.00		1.9
Valor: 4. Responde muy bien			

3. Responde bien
2. Responde promedio
1. Responde mal

Fuente Elaboración Propia

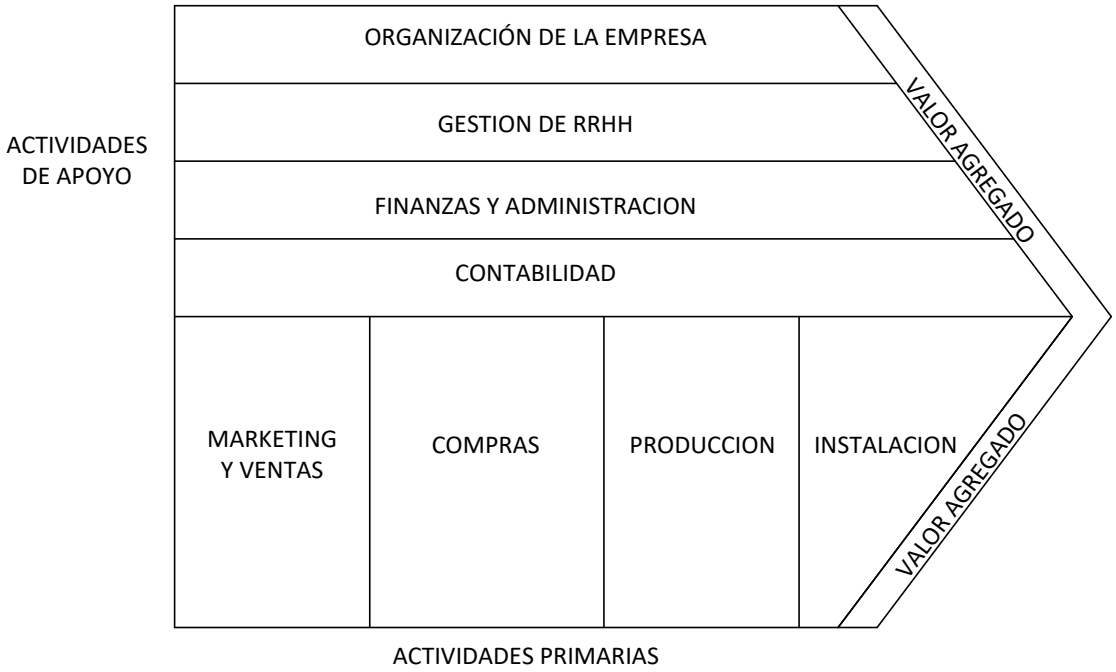
3.3. ANÁLISIS INTERNO

Vamos a enlistar y analizar las operaciones que se desarrollan al interior de la organización tanto como operaciones que incrementan el valor agregado del producto final y actividades de apoyo que no aportan un valor agregado pero son necesarias utilizando para esto el análisis de la cadena de valor, el análisis AMOFHIT y los factores críticos de éxito.

3.3.1. CADENA DE VALOR

A continuación en la Figura Nº 13 se presenta como las actividades primarias y de apoyo generan valor agregado para el cliente

FIGURA Nº 13 CADENA DE VALOR



Fuente: Antonio Frances, Estrategia y planes para la empresa

A través de la cadena de valor buscamos identificar las actividades que generen mayor valor para el cliente tanto actividades primarias como actividades de apoyo y de estas separar sus fortalezas y debilidades.

Fortalezas actividades primarias

- Se aplica la misma forma de marketing desde hace más de 20 años lo que permite una fácil ubicación de los clientes en caso surja una necesidad que la empresa pueda satisfacer.
- Las compras sin importar el tamaño siempre son cotizadas en todos los proveedores.
- Se cuenta con know how del proceso productivo.
- La experiencia permite una instalación que satisfaga al cliente gracias a la experiencia con la que se cuenta.

Debilidades actividades primarias

- No se implementan nuevas técnicas de marketing y el conocimiento de marketing es deficiente.
- Cuando se presentan fallas en maquinarias que son un cuello de botella en la producción el tiempo del pedido se demora ya que muchas veces las piezas para la reparación tienen que ser hechas a medida.
- Los tiempos y las exigencias de la instalación nunca son acordadas al momento de la venta y durante la instalación se pueden producir diferencias con lo esperado por el cliente.

Fortalezas actividades de apoyo

- La organización y dirección de la empresa es manejada por una sola persona lo que permite una organización ágil ante los cambios de su entorno.
- La empresa no cuenta con personal en planilla siempre se busca personal de acuerdo a los pedidos y los cuales trabajan por destajo reduciendo costos en personal fijo.
- La empresa realiza costeos por pedido y conoce sus ganancias de manera exacta
- La contabilidad también es tercerizada lo que reduce costos
- La empresa cuenta con local propio

Debilidades actividades de apoyo

- La dirección y organización de la empresa es manejada por una sola persona y esto causa que el manejo de la empresa sea subjetivo
- Escases de personal en momentos de pedidos grandes y demora en las fechas de entrega por esa razón
- Se cuenta con una técnica de costeo pero no se lleva un registro a lo largo del tiempo de la misma.
- no se cuenta con un plan de finanzas para la empresa
- No se aplica las mejores estrategias contables y solo se cumple con los requisitos mínimos de ley

3.3.2. AMOFHIT

Administración

No se cuenta con conocimientos de administración estratégica, se tiene objetivos para la empresa pero no son medidos ni registrados,

Marketing

La empresa se encuentra bien posicionado por los clientes ya que la empresa siempre es cotizada por clientes, el número de clientes ha disminuido durante los últimos años, se brinda un precio de buena calidad acorde al precio pero no competitivos con la competencia

No se cuenta con una estrategia de marketing la única acción es la publicidad que se repite desde los inicios de la empresa en las páginas amarillas la cual compensa la inversión que se hace.

No se cuenta con experiencia para realizar el marketing de la empresa

Operaciones

Los proveedores siempre son confiables para el aprovisionamiento de la materia prima

Las instalaciones y la maquinaria se encuentran en un estado regular

Se cuenta con un inventario de maquinaria, los materiales se compran de acuerdo a los pedidos que se tiene

Se cuenta con una ubicación estratégica en el centro de la ciudad

Finanzas y contabilidad

F en el corto plazo pero con un interés elevado y de manera informal.

Poca disposición de contraer deuda a largo plazo

Capital suficiente para la operación regular

Recursos humanos

No se cuenta con personal contratado

Se realiza el contrato de personal de acuerdo a la demanda

La empresa terceriza cuando no cuenta con el personal necesario para producir un pedido

La tercerización causa problemas por las demoras en las fechas de entrega y de la tercerización

Sistemas de información

La empresa no cuentas con sistemas de información solo un correo electrónico de la empresa por donde se envían presupuestos y cotizaciones

Se recopilan costos de producción y gastos indirectos por pedido para conocer la utilidad

Tecnología & Investigación y desarrollo

En el pasado se innovo productos pero se dejó de hacer por la copia de otros competidores

Ahora la innovación se basa en las necesidades del cliente, se ofrece productos regulares o productos innovadores de acuerdo a su necesidad para llegar a un producto que sea una solución y producirlo

3.3.3. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO FCE

Son capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria y a continuación son enlistados:

1. El know how de las operaciones de la organización
2. Respaldo financiero con un capital de trabajo
3. Variedad de productos
4. Desarrollar relaciones con los clientes a través de un producto de calidad y un buen servicio

5. Trabajadores efectivos
6. Ser competitivos en el mercado a través de un buen precio
7. Calidad en los productos y servicios que se brindan al cliente
8. Lograr diferenciar el producto

3.3.4. MPC MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En la siguiente Tabla Nº 35 evaluaremos los factores clave de éxito de la organización con sus principales competidores

TABLA Nº 35 MPC MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	LA ORGANIZACIÓN		FADINSUR		INDUFARD	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1. El know how de las operación de la organización	15%	3	0.45	4	0.6	3	0.45
2. Respaldo financiero con un capital de trabajo	15%	2	0.30	4	0.6	4	0.6
3. Variedad de productos	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4. Desarrollar relaciones con los clientes a través de un producto de calidad y un buen servicio	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5. Trabajadores efectivos	10%	2	0.2	4	0.4	3	0.3
6. Ser competitivos en el mercado a través de un buen precio	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7. Calidad en los productos y servicios que se brindan al cliente	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
8. Lograr diferenciar el producto	10%	2	0.2	4	0.4	2	0.2
Total	1.00		2.95		3.6		3.05

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. MEFI

En esta etapa evaluaremos los factores que se desarrollan dentro de la organización en la Tabla Nº 37

TABLA Nº 36 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Know how del proceso productivo y del servicio de instalación	0.15	4	0.6
Agilidad en el manejo estratégico de la empresa al ser dirigida por una sola persona	0.15	3	0.45
Se realiza costeo por pedido	0.10	4	0.4
Se cuenta con local propio	0.10	4	0.4
Subtotal:	0.5		1.85
DEBILIDADES			
Poco conocimiento y aplicación de Marketing	0.20	1	0.2
Poco conocimiento y aplicación de administración estratégica	0.05	1	0.05
Demora en contratación del personal	0.1	1	0.1
No se cuenta con un registro histórico de los costeos por pedidos	0.1	1	0.1
Poco uso de las TIC's en las distintas áreas de la empresa	0.05	1	0.05
Subtotal	0.5		0.5
TOTAL	1.0		2.35
Valor: **4. Responde muy bien** **3. Responde bien** **2. Responde promedio** **1. Responde mal**			

Fuente: Elaboración propia

3.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.4.1 VISION

La visión de la mype DIRECO E.I.R.L. fue formulada en base a la respuesta de la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? y además verificando que cuente con las características para una visión bien definida, mostradas en la Tabla Nº 6 según indica (D'Alessio, 2016)

"En el año 2028 ser una empresa rentable y bien posicionada en el sur del Perú satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes en productos de carpintería metálica, teniendo un impacto positivo en nuestro entorno"

3.4.2. MISION

La misión fue formulada desarrollando un concepto en el cual se desarrolla la actividad de la organización, el tipo de clientes a los cuales se satisface una necesidad y no un producto en específico como nos indica (Frances, 2006)

"Somos una empresa dedicada a la fabricación de productos de metal mecánica diseñados de acuerdo a las necesidades de almacenaje y exhibición de mercadería,de nuestros clientes en el sur peruano, siendo una empresa rentable"

3.4.3 VALORES

Rentabilidad: Necesario para poder invertir en la empresa incrementando el capital de trabajo y mejorar la maquinaria.

Seguridad: Dada por la adecuada capacitación, implementación y uso de equipos así como el desarrollo de procedimientos que estén al nivel de estándares internacionales

Enfoque al cliente: Devoción a cumplir con las solicitudes del cliente de manera eficiente y oportuna

Integridad y honestidad: El actuar de la empresa debe ser llevado acabo de manera transparente honesta e integra

Espíritu de superación: Las personas dentro de la empresa deben ser persistentes y constantes para afrontar los retos y dificultades del entorno, manteniendo una actitud que permita ir más allá de los resultados esperados y las metas trazadas.

Todos estos enlistados en la siguiente tabla Nº 38

TABLA Nº 37 VALORES ORGANIZACIONALES

Rentabilidad
Seguridad
Enfoque al cliente
Integridad y honestidad
Espíritu de superación

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida y que además cuente con todas las características mostradas en la Tabla Nº 15. Los objetivos de largo plazo son los presentados a continuación:

1. Ser rentable en el 2028
2. Incrementar la rentabilidad en 20% para el año 2028
3. Incrementar las ventas en 5% anual
4. Realizar una reducción de 50 % de los tiempos de entrega de los pedidos

3.4.5. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

3.4.5.1 Matriz FODA

En esta etapa haremos una confrontación del aspecto interno y externo de la organización con toda la información obtenida hasta este punto en la siguiente tabla Nº 39 Matriz FODA

TABLA Nº 38 MATRIZ FODA

	Fortalezas **1. Know how del proceso productivo y del servicio de instalación** **2. Agilidad en el manejo estratégico de la empresa al ser dirigida por una sola persona** **3. Se realiza costeo por pedido** **4. Se cuenta con local propio**	**Debilidades** **1. Poco conocimiento y aplicación de Marketing y administración estratégica** **2. Demora en contratación del personal** **3. No se cuenta con un registro histórico de los costeos por pedidos** **4. Poco uso de las TIC's en las distintas áreas de la empresa**
Oportunidades **1. Desarrollo tics** **2. Aparición de talleres con quienes tercerizar** **3. Oferta de mano de obra** **4. Aparición de nuevos proveedores**	**1. Realizar y llevar un registro histórico de los costeos por pedidos realizados en hojas de cálculo F3 con O1** **2. Seleccionar la mejor opción para tercerizar de acuerdo al precio calidad y tiempo O2 con F3 y F2** **3. Tener una base de datos de mano de obra calificada para su más rápida contratación F2 con O1 y O3** **4. Siempre cotizar y comprar al proveedor más barato en el momento de recibido el pedido F2 y F3 con O4**	**1. Aplicar y capacitarse en Marketing y administración estratégica a través de las TIC's o tomar practicantes con conocimiento del tema.** **2. Utilizar TIC's para tener un registro y contactar con mayor rapidez la mano de obra O1,O3 con D2** **3. Llevar un registro de MP, MO y precios de tercerizar D3 y O1, O", O3, O4** **4. Capacitarse y usar las TIC's D4 y O1**
Amenazas **1. Competencia desleal** **2. Cliente orientado al menor precio** **3. Especulación de precios por cambio de dolar y combustibles** **4. Proveedores no ofrecen crédito**	**1. Iniciar una estrategia de diferenciación de la competencia de manera ágil desde la administración** **2. Llevar un registro histórico de los costeos por pedido para brindar un precio más competitivo y actualizado** **3. En los momentos de especulación a la baja realizar compras de MP para beneficiarse cuando el costo de la MP suba por la especulación**	**1. Hacer frente a la competencia desleal con la capacitación y el uso del marketing y la administración estratégica D1 y A1** **2. Satisfacer al cliente en calidad y tiempo manteniendo un precio que sea rentable D1, D2 con A2** **3. Beneficiarse de las bajas de precio por la especulación llevando un registro y sabiendo**

	4. Utilizar el local propio como aval ante una entidad financiera cuando se necesite crédito para la compra de MP	**cuando comprar D1 con A3** **4. Realizar pronósticos de compra para obtener MP de manera anticipada y afrontar los requerimientos sin necesitar de crédito D3 con A4**

Fuente: Elaboración propia

Del cruce de cada una de las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas se elaborara una estrategia las cuales se enlistan en las siguientes tablas según el tipo: Ofensivas Tabla Nº40, Tabla Nº 41 Reactivas, Tabla Nº 42 Adaptativas Tabla Nº 43 Defensivas

TABLA Nº 39 ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

1. Realizar y llevar un registro histórico de los costeos por pedidos realizados en hojas de cálculo F3 con O1
2. Seleccionar la mejor opción para tercerizar de acuerdo al precio calidad y tiempo O2 con F3 y F2
3. Tener una base de datos de mano de obra calificada para su más rápida contratación F2 con O1 y O3
4. Siempre cotizar y comprar al proveedor más barato en el momento de recibido el pedido F2 y F3 con O4

Fuente: Elaboracion propia

TABLA Nº 40 ESTRATEGIAS FA (REACTIVAS)

1. Iniciar una estrategia de diferenciación de la competencia de manera ágil desde la administración
2. Llevar un registro histórico de los costeos por pedido para brindar un precio más competitivo y actualizado
3. En los momentos de especulación a la baja realizar compras de MP para beneficiarse cuando el costo de la MP suba por la especulación
4. Utilizar el local propio como aval ante una entidad financiera cuando se necesite crédito para la compra de MP

Fuente: Elaboracion propia

TABLA Nº 41 ESTRATEGIAS DO (ADAPTATIVAS)

1. Aplicar y capacitarse en Marketing y administración estratégica a través de las TIC's o tomar practicantes con conocimiento del tema.
2. Utilizar TIC's para tener un registro y contactar con mayor rapidez la mano de obra O1,O3 con D2
3. Llevar un registro de MP, MO y precios de tercerizar D3 y O1, O", O3, O4
4. Capacitarse y usar las TIC's D4 y O1

Fuente: Elaboracion propia

TABLA Nº 42 ESTRATEGIAS DA (DEFENSIVAS)

1. Hacer frente a la competencia desleal con la capacitación y el uso del marketing y la administración estratégica D1 y A1
2. Satisfacer al cliente en calidad y tiempo manteniendo un precio que sea rentable D1, D2 con A2
3. Beneficiarse de las bajas de precio por la especulación llevando un registro y sabiendo cuando comprar D1 con A3
4. Realizar pronósticos de compra para obtener MP de manera anticipada y afrontar los requerimientos sin necesitar de crédito D3 con A4

Fuente: Elaboracion propia

3.4.5.2. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Ahora se analizara la posición estrategia desde cuatro perspectivas en la Tabla Nº 44 Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (ee), Tabla Nº 45 Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (fi)

Tabla Nº 46 Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (ff) y la Tabla Nº 47 plantilla para la calificacion de los factores determinantes de la ventaja competitiva (vc)

TABLA Nº 43 CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)

1. CAMBIOS TECNOLOGICOS	**MUCHOS**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**POCOS**
2. TASA DE INFLACIÓN	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**
3. VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	**GRANDE**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**PEQUEÑA**
4. RANGO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS COMPETITIVOS	**AMPLIO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ESTRECHO**
5. BARRERA DE ENTRADA AL MERCADO	**POCAS**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**MUCHAS**
6. RIVALIDAD/ PRESIÓN COMPETITIVA	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**
7. ELASTICIDAD DE PRECIOS DE LA DEMANDA	**ELASTICA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**INELASTICA**
8. PRESION DE LOSPRODUCTOS SUSTITUTOS	**ALTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**BAJA**
PROMEDIO	**3.25=3.25-6=-2.75**								

Fuente: Elaboración propia

TABLA Nº 44 CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

1. POTENCIAL DE CRECIMIENTO	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
2. POTENCIAL DE UTILIDADES	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
3. ESTABILIDAD FINANCIERA	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
4. CONOCIMIENTO TECNOCLOGICO	**SIMPLE**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**COMPLEJO**
5. UTILIZACION DE RECURSOS	**INEFICIENTE**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**EFICIENTE**
6. INTENSIDAD DE CAPITAL	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
7. FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	**FACIL**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**DIFCIL**
8. PRODUCTIVIDAD DE LA CAPACIDAD	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
9. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PRODUCTORES	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
PROMEDIO	**3.89**								

Fuente: Elaboración propia

TABLA Nº 45 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMIANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

1. RETORNO DE LA INVERSION	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
2. APALANCAMIENTO	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCEADO
3. LIQUIDEZ	DESBALANCEADA	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA
4. CAPITAL REQUERIDO VERSUS CAPITAL DISPONIBLE	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
5. FLUJO DE CAJA	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
6. FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	DIFICIL	0	1	2	3	4	5	6	FACIL
7. RIESGO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
8. ROTACION DE INVENTARIOS	LENTO	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDO
9. ECONOMIAS DE ESCALA Y DE EXPERIENCIA	BAJAS	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS
PROMEDIO	2.78								

Fuente: Elaboración propia

TABLA Nº 46 PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LOS FACTORES DETERMINANTS DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)

1. PARTICIPACION DE MERCADO	PEQUEÑA	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE
2. CALIDAD DEL PRODUCTO	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR
3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO
4. CICLO DE REEMPLAZO DEL PRODUCTO	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO
5. LEALTAD DEL CONSUMIDOR	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
6. UTILIZACION DE	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA

LA CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES									
7. CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	**BAJO**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTO**
8. INTEGRACION VERTICAL	**BAJA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**ALTA**
9. VELOCIDAD DE INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS	**LENTA**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RAPIDA**
PROMEDIO	**3.67=3.67-6=-2.33**								

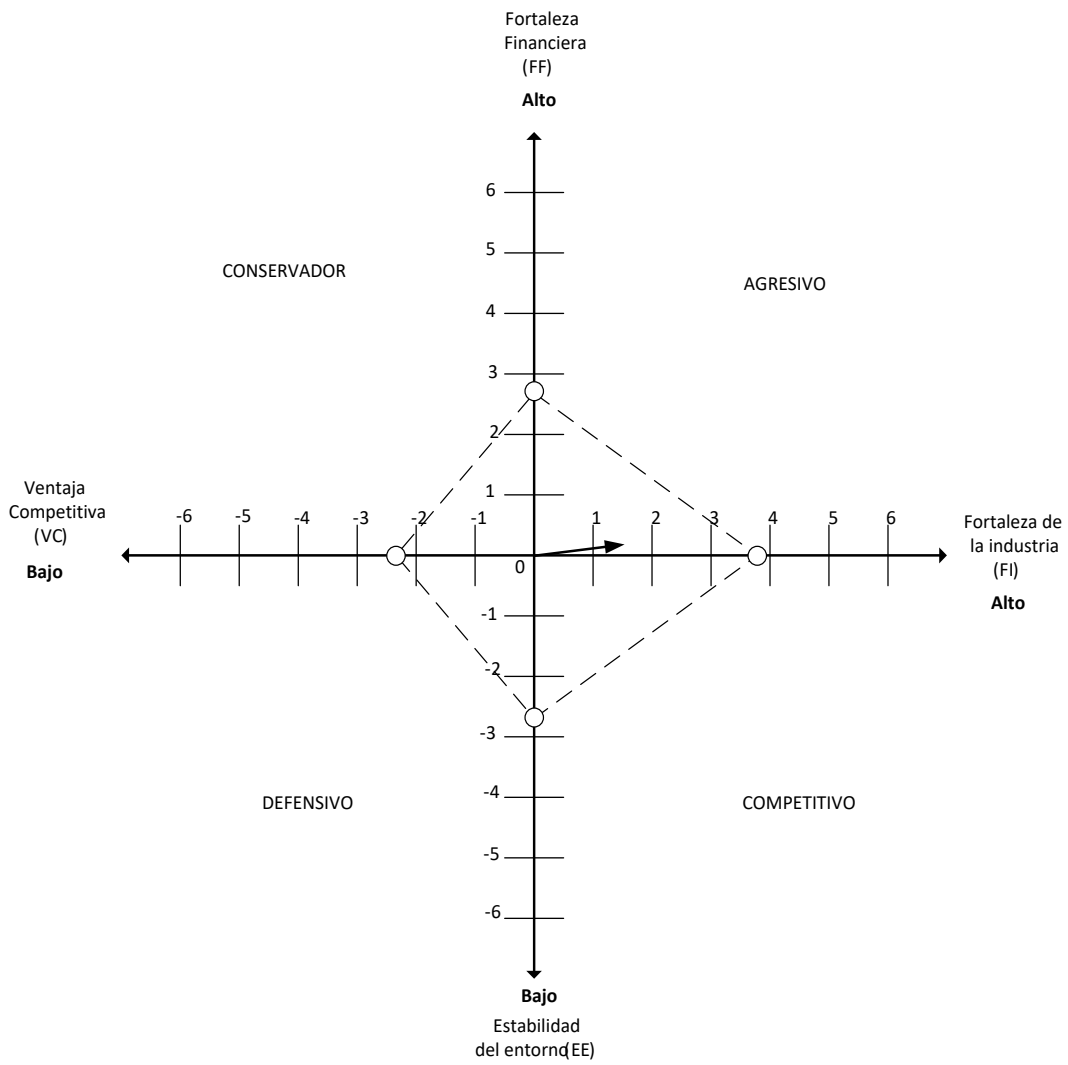
Fuente: Elaboración propia

Una vez que tenemos los promedios de las cuatro tablas a los promedios de las tablas de Estabilidad del entorno (EE) y de la ventaja competitiva le restamos 6, posteriormente sumamos los valores del eje x también los valores del eje en el vector resultante Graficamos los puntos para graficar en la Figura Nº14 del eje x y del eje y de la matriz

Eje x = FI+VC=3.89-2.33=1.56

Eje y = EE+FF = -2.75+2.78=0.03

FIGURA Nº 14 POLIGONO Y VECTOR RESULTANTE MATRIZ PEYEA

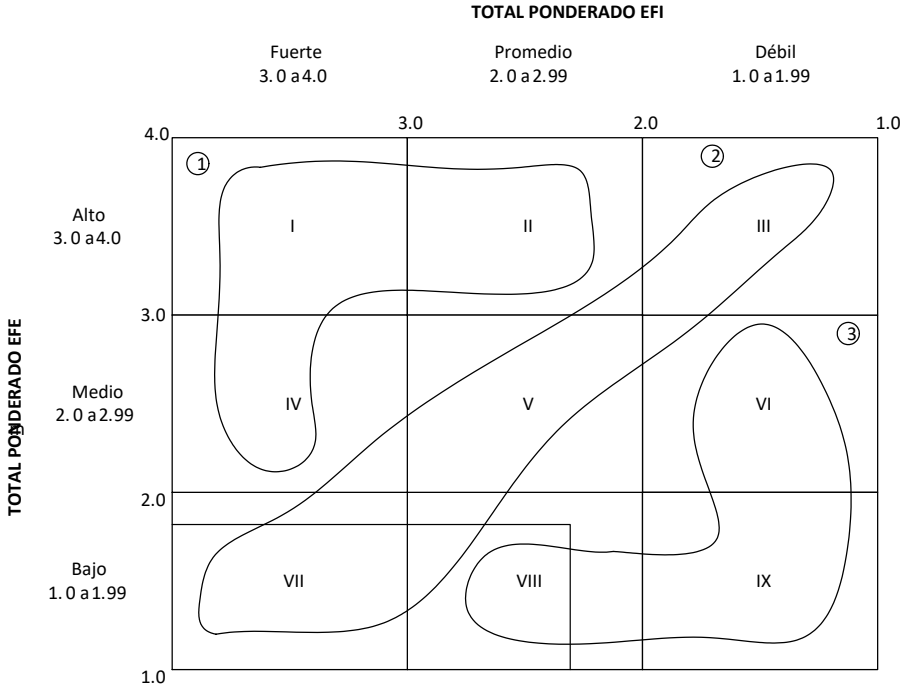


Fuente: Elaboración propia

3.4.5.3 MATRIZ INTERNA EXTERNA MIE

Los valores obtenidos en las matrices de evaluación externa y la matriz de evaluación interna los ubicamos en la matriz MIE presentada en la Figura Nº 15 y dependiendo de donde se ubique el cruce de estos valores tendremos un topo de estrategia recomendada

FIGURA Nº 15 MATRIZ INTERNA EXTERNA



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz interna externa se debe tener una estrategia defensiva como indica la Tabla Nº 48 Los resultados de las dos matrices se ubicaron en la celda VIII y nos aconseja utilizar estrategias defensivas.

TABLA Nº 47 MATRIZ INTERNA EXTERNA

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	**I, II y IV**	**Crecer y construir**	**Intensivas Integración**
2	**III, V y VII**	**Retener y mantener**	**Penetración en el mercado Desarrollo de productos**
3	**VI, VIII y IX**	**Cosechar o desinvertir**	**Defensivas**

3.4.5.4. MATRIZ DE DECISION ESTRATEGICA

Ahora se desarrollara la matriz de decisión estratégica en la Tabla Nº 49 y posteriormente se tendrá el análisis de los resultados.

TABLA Nº 48 MATRIZ DE DECISION ESTRATEGICA

	ESTRATEGIA ESPECIFICA	ESTRATEGIA GENERICA COMPETITIVA	ESTRATEGIA INTERNA ESPECIFICA	FODA	PEYEA	IE	TOTAL
FO1	•Realizar y llevar un registro histórico de los costeos por pedidos realizados F3 con O1		TECNOLOGIA DE LA INFORMACION (IT)	X	x	x	3
FO2	Seleccionar la mejor opción para tercerizar de acuerdo al precio calidad y tiempo O2 con F3 y F2		TERCERIZACION (ÇOUTSOURCING) administración : Evaluación de performance	x	x	x	3
FO3	Tener una base de datos de mano de obra calificada para una más rápida contratación F2 con O1 y O3		TECNOLOGIA D ELA INFORMACION(IT) recursos humanos: Reclutamiento	x	x	x	3
FO4	Siempre cotizar y comprar al proveedor más barato en el momento de recibido el pedido F2 y F3 con O4		REINGENIERIA DE PROCESOS (BPR)	x	x	x	3
FA1	•Iniciar una estrategia de diferenciación de la competencia de manera ágil desde la administración	DIFERENCIACION		x	x		2

FA2	**•Llevar un registro histórico de los costeos por pedido para brindar un precio más competitivo y actualizado**		**TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION (IT)**	**x**	**x**	**x**	**3**
FA3	**En los momentos de especulación a la baja realizar compras de MP para beneficiarse cuando el costo de la MP suba por la especulación**		**MATERIAL RESOURCE PLANING (MRP)**	**x**	**x**		**2**
FA4	**Utilizar el local propio como aval ante una entidad financiera cuando se necesite crédito para la compra de MP**		**USO DEL PATRIMONIO(FINANZAS)**	**x**	**x**		**2**
DO1	**Aplicar Marketing y administración estratégica**		**ELECCION Y USO DE PUBLICIDAD(MARKETING)**	**x**	**x**		**2**
DO2	**contactar con mayor rapidez la mano de obra O1,O3 con D2**		**TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION (IT)**	**x**	**x**	**x**	**3**
DO3	**Llevar un registro de MP, MO y precios de tercerizar pedidos D3 y O1, O", O3, O4**		**PRODUCCION/OPERACIONES-FUNCIONES DESARROLLADAS : SUMINISTRO NUMERO TAMAÑO Y UBICACIÓN DE PLANTAS DESARROLLO LOGISTICO**	**x**	**x**	**x**	**3**
DO4	**Capacitarse y usar las TIC's D4 y O1**		**TECNOLOGIAS DE INFORMACION (IT)**	**x**	**x**	**x**	**3**
DA1	**Hacer frente a**		**MERCADEO: USO**	**x**	**x**		**2**

	la competencia desleal con la capacitación y el uso del marketing y la administración estratégica D1 y A1		**Y ROL DE LA FUERZA DE VENTAS ELECCION Y USO DE LA PUBLICIDAD**				
DA2	**Satisfacer al cliente en calidad y tiempo manteniendo un precio que sea rentable D1, D2 con A2**		**Producción CALIDAD/COSTOS OPERATIVOS**	**x**	**x**		**2**
DA3	**Beneficiarse de las bajas de precio por la especulación llevando un registro y sabiendo cuando comprar D1 con A3**		**Finanzas crecimiento stocks**	**x**	**x**		**2**
DA4	**Realizar pronósticos de compra para obtener MP de manera anticipada y afrontar los requerimientos sin necesitar de crédito D3 con A4**		**Material resource planning**	**x**		**x**	**2**

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias retenidas son las siguientes y las estrategias similares se unificaron y son presentadas para su evaluación en la matriz cuantitativa del proceso estratégico

:

FO1 Realizar y llevar un registro histórico de los costeos por pedidos realizados F3 con O1

FO2 Seleccionar la mejor opción para tercerizar de acuerdo al precio calidad y tiempo O2 con F3 y F2

FO3 Tener una base de datos de mano de obra calificada para una más rápida contratación F2 con O1 y O3

FO4 Siempre cotizar y comprar al proveedor más barato en el momento de recibido el pedido F2 y F3 con O4

FA2 Llevar un registro histórico de los costeos por pedido para brindar un precio más competitivo y actualizado

DO2 contactar con mayor rapidez la mano de obra O1, O3 con D2

DO3 Llevar un registro de MP, MO y precios de tercerizar pedidos D3 y O1, O”, O3, O4

DO4 Capacitarse y usar las TIC’s D4 y O1

3.4.5.5. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PROCESO ESTRATEGICO MCPE

Ahora elaboraremos la matriz cuantitativa del proceso estratégico MCPE para las estrategias retenidas

TABLA Nº 49 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PROCESO ESTRATEGICO MCPE

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS RETENIDAS									
FACTORES CLAVE	PESO	ELABORACION DE BASE DE DATOS Y USO DE TECNOLOGIA FO1 FO3 FA2 DO2 DO4		REGISTRO Y EVALUACION DE PERFORMANCE DE LA PRODUCCION TERCERIZADA FO2		REINGENIERIA DE PROCESO DE COMPRAS FO4		CONTROL DE LA PRODUCCION Y DEL PROCESO LOGISTICO DO4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES									
1. DESARROLLO TICS	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
2. APARICION DE TALLERES CON QUIENES TERCERIZAR	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3
3. OFERTA DE MANO DE OBRA	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	0.4
4. APARICION DE NUEVOS PROVEEDORES	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1
AMENAZAS									
1. COMPETENCIA DESLEAL	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4
2. CLIENTE ORIENTADO AL MENOR PRECIO	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4

3. ESPECULACION DE PRECIOS POR CAMBIO DE DOLAR Y COMBUSTIBLES	**0.1**	**3**	**0.3**	**1**	**0.1**	**4**	**0.4**	**1**	**0.1**
4. PROVEEDORES NO OFRECEN CRÉDITO	**0.1**	**2**	**0.2**	**1**	**0.1**	**4**	**0.4**	**1**	**0.1**
FORTALEZAS									
1. KNOW HOW DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DEL SERVICIO DE INSTALACION	**0.15**	**3**	**0.45**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**
2. AGILIDAD EN EL MANEJO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AL SER DIRIGIDA POR UNA SOLA PERSONA	**0.15**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**
3. SE REALIZA COSTEO POR PEDIDO	**0.1**	**4**	**0.4**	**3**	**0.3**	**4**	**0.4**	**4**	**0.4**
4. SE CUENTA CON LOCAL PROPIO	**0.1**	**1**	**0.1**	**1**	**0.1**	**1**	**0.1**	**1**	**0.1**
DEBILIDADES									
1. NULA APLICACIÓN DE MARKETING Y ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	**0.25**	**3**	**0.75**	**3**	**0.75**	**4**	**1**	**3**	**0.75**
2. DEMORA EN CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	**0.1**	**4**	**0.4**	**2**	**0.2**	**1**	**0.1**	**2**	**0.2**

3. NO SE CUENTA CON UN REGISTRO HISTÓRICO DE LOS COSTEOS POR PEDIDOS	**0.1**	**4**	**0.4**	**4**	**0.4**	**4**	**0.4**	**4**	**0.4**
4. POCO USO DE LAS TIC'S EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA	**0.05**	**4**	**0.2**	**4**	**0.2**	**4**	**0.2**	**3**	**0.15**
TOTAL	**2**		**6.1**		**5.65**		**6**		**5.8**

Fuente: Elaboración propia

Todas las estrategias tienen un puntaje total de grado de atractivo mayor a 5 y todas serán utilizadas.

3.5 CONCLUSIONES PARCIALES

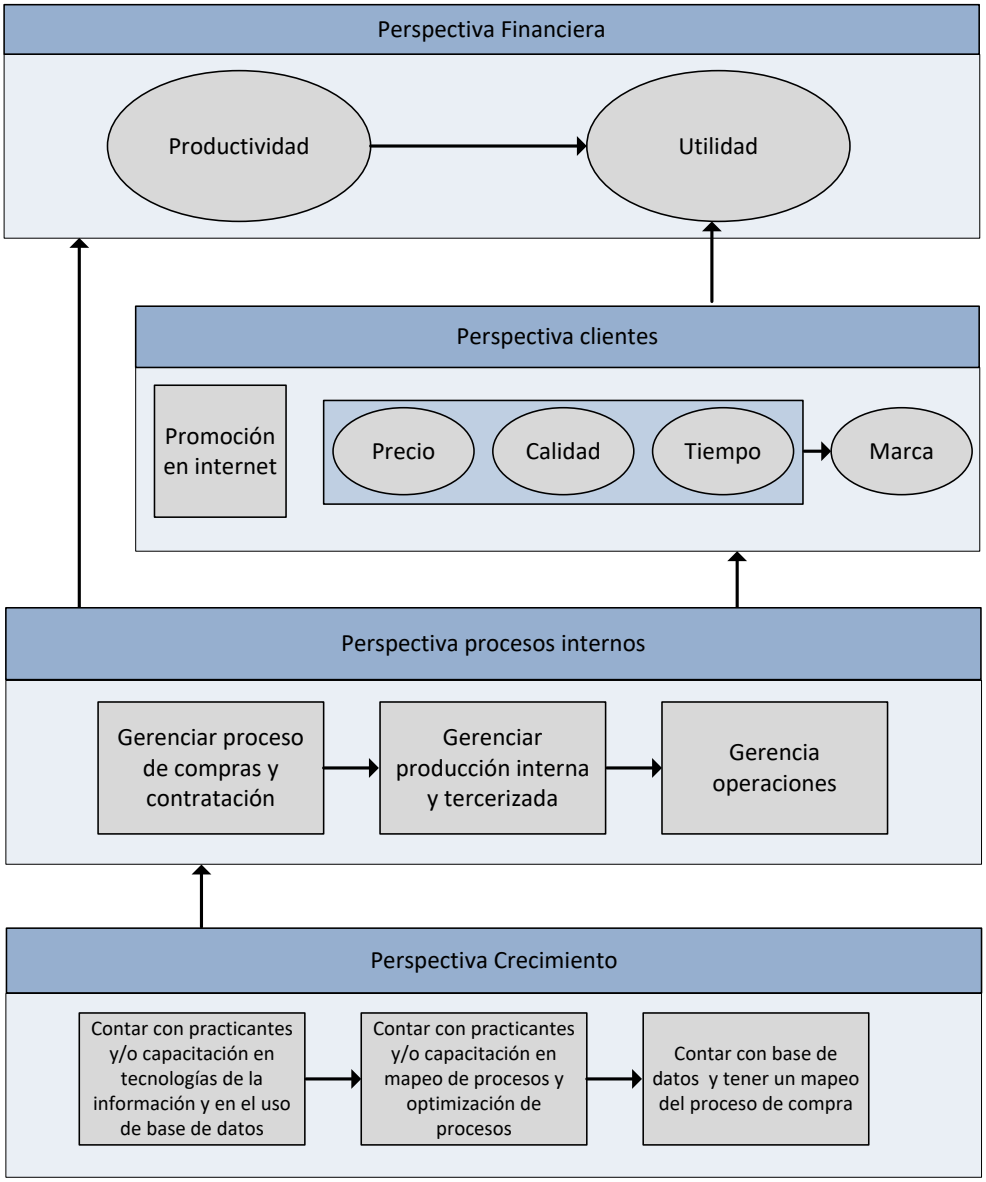
- La información que se pudo obtener acerca de la empresa es muy valiosa para poder elaborar un plan estratégico con el cual la mype DIRECO E.I.R.L. se sienta identificada y comprometida.
- En cuanto a los aspectos internos de la empresa la información ha sido obtenida por medio de entrevistas, gracias a toda la información recaudada ha sido posible adquirir un mejor entendimiento de la empresa, como funciona en la actualidad y las posibilidades de desarrollo.
- La organización se encuentra en una industria muy fuerte pero no ha sabido desarrollar ventas competitivas que la ayuden a destacar y crecer más, internamente la empresa tiene cierta solidez económica pero debido a la inestabilidad económica del entorno no ha podido mejorar su economía.
- El contexto actual de la organización nos muestra muchas oportunidades y fortalezas que pueden ser desarrolladas sin que sea necesario un impulso económico que pueda afectar negativamente a la empresa.

CAPITULO IV FORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

4.1 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el producto de todo el proceso previo con el mapa estratégico para DIRECO en la figura Nº 16

FIGURA Nº 16 MAPA ESTRATÉGICO PARA DIRECO



Fuente: Elaboración propia

4.2. DESARROLLO DE INDICADORES Y METAS.

4.2.1. METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Se desarrollaron las siguientes estrategias mostradas en la Tabla Nº 51 metas de la perspectiva financiera para la respectiva perspectiva.

TABLA Nº 50 METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

NUMERO	OBJETIVO	META				
		INDICADOR	UNIDAD	2018	2019	2020
1	PRODUCTIVIDAD	SALIDAS/ENTRADAS	%	2.	2.05	2.10
2	AUMENTAR LA UTILIDAD	(INGRESOS AÑO ACTUAL-EGRESOS AÑO ACTUAL)/(INGRESOS AÑO ANTERIOR-EGRESOS AÑO ANTERIOR)X100	%	100	105	110

4.2.2. META DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Se desarrollaron las siguientes estrategias mostradas en la Tabla Nº 52 metas de la perspectiva clientes para la respectiva perspectiva.

TABLA Nº 51 META DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

NUMERO	OBJETIVO	META				
		INDICADOR	UNIDAD	2018	2019	2020
3	MEJORAR LA TRIADA CALIDAD TIEMPO Y COSTO.	(# DE PEDIDOS ENTREGADOS CON LAS CARACTERISRICAS REQUERIDAS POR EL CLIENTE/# DE PEDIDOS TOTALES) x 100	%	100	100	100
		(PROMEDIO DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDO DEL AÑO ACTUAL /PROMEDIO DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDO DEL 2018) x 100	%	100	90	80
		IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS POR PEDIDO:	#	0	1	1
4	INCREMENTAR LA	# DE VENTAS/ # DE PRESUPUESTOREALIZ	%	10	20	30

	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	**ADOS**				
5	**TENER PROMOCION EN INTERNET**	**# DE CLIENTES PROVENIENTES DE INTERNET**	**#**	**10**	**20**	**30**

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. META DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Se desarrollaron las siguientes estrategias mostradas en la Tabla Nº 53 metas de la perspectiva procesos internos para la respectiva perspectiva.

TABLA Nº 52 META DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

NUMERO	OBJETIVO	META				
		INDICADOR	UNIDAD	2018	2019	2020
6	GERENCIAR PROCESO DE COMPRAS	# DE COMPRAS APOYADAS EN EL PROCESO MAPEADO Y EN LA BASE DE DATOS/ # TOTAL DE COMPRAS	%	50	100	100
7	GERENCIAR PRODUCCIÓN INTERNA Y TERCERIZADA	· # DE PEDIDOS PRODUCIDOS O TERCERIZADOS APOYADOS EN LA BASE DE DATOS/# TOTAL DE PEDIDOS	%	50	100	100
8	GERENCIA OPERACIONES	# DE PEDIDOS APOYADOS EN KA BASE DE DATOS/# DE	%	50	100	100

		PEDIDOS TOTALES				

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. META DE LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO

Se desarrollaron las siguientes estrategias mostradas en la Tabla Nº 53 metas de la perspectiva crecimiento para la respectiva perspectiva.

TABLA Nº 53 META DE LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO

	OBJETIVO	META				
		INDICADOR	UNIDAD	2018	2019	2020
9	CAPACITACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EN EL USO DE BASE DE DATOS	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN	HORAS	24	36	48
10	CAPACITACIÓN EN MAPEO DE PROCESOS Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN	HORAS	24	36	48
11	CONTAR CON UNA BASE DE DATOS Y UN MAPEO DEL PROCESO DE COMPRA	MAPEO DEL PROCESO DE COMPRA	#	0	1	1
		BASE DE DATOS CON	#	0	1	1

		DATOS DE TIEMPO DE ENTREGA, COSTOS, LISTA DE CONTACTOS DE PERSONAL, PRESUPUESTOS REALIZADOS Y COSTOS DE MATERIA PRIMA				

Fuente: Elaboración propia

4.3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

4.3.1. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Las iniciativas para esta perspectiva son

- Cumplimiento de metas: Invertir y realizar las acciones necesarias desde la gerencia para que se cumplan las metas de las demás perspectivas.

4.3.2. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Las iniciativas para esta perspectiva son

- Entregas a tiempo: Realizar un seguimiento y control de las producciones propias también de las producciones tercerizadas.

- Cumplir requerimientos del cliente: Satisfacer los requerimientos de material según el cliente y controlar que se respeten los requerimientos de material de las producciones tercerizadas.
- Implementar un sistema de costos por pedido: Implementar un sistema de costos por pedido y todas las cotizaciones realizarlas bajo este sistema, realizar un sistema de costeo por pedidos apoyado en la base de datos históricos para calcular gastos indirectos de fabricación certeros.
- Incrementar la participación de mercado: cumplir con los otros tres objetivos de esta perspectiva
- Tener presencia en internet: Dar a conocer los productos de la empresa a través del internet sin costo para ampliar el mercado y atraer nuevos clientes

4.3.3. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Las iniciativas para esta perspectiva son

- Gerenciar Operaciones: Realizar un mapeo de procesos para que sea más rápido y eficaz en reducir los gastos en materia prima y reducir los tiempos de compra
- Contar con una base de datos de todas las empresas con las que se terceriza y tomar decisiones de acuerdo a la empresa que presente mayores ventajas, así como realizar un seguimiento constante para controlar que se cumplan los requerimientos de material, tiempo y calidad que el cliente espera

4.3.4. INICIATIVAS DE LA PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO

Las iniciativas para esta perspectiva son

- Capacitación en tecnologías de la información y en el uso de base de datos: Realizar capacitaciones y aplicar en la empresa el uso de tecnologías de la información además de base de datos para que las decisiones administrativas estén apoyadas en información histórica de la misma empresa o tener practicantes capacitados en el tema dentro de la empresa.
- Realizar un mapeo del proceso de compras para así reducir costos y tener un precio más competitivo.

Finalmente presentaremos las perspectivas en orden de prioridad en la Tabla Nº 55

TABLA Nº 54 INICIATIVAS POR ORDEN DE PRIORIDAD

PRIORIDAD	NOMBRE INICIATIVA
1	CAPACITACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EN EL USO DE BASE DE DATOS
2	REALIZAR UN MAPEO DEL PROCESO DE COMPRAS
3	CONTAR CON UNA BASE DE DATOS DE TODAS LAS EMPRESAS CON LAS QUE SE TERCERIZA
4	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS POR PEDIDO
5	CUMPLIR REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

6	ENTREGAS A TIEMPO
7	INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO
8	GERENCIAR OPERACIONES
9	CUMPLIMIENTO DE METAS
10	TENER PRESENCIA EN INTERNET

Fuente: Elaboración propia

4.3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se presenta el cuadro de mando integral para le mype DIRECO en la Tabla Nº 56 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TABLA Nº 55 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR			METAS			INICIATIVAS
	NUMERO DE OBJETIVO	NOMBRE DE OBJETIVO	FORMULA	UNIDAD	TIPO	2018	2019	2020	
FINANCIERA	1	PRODUCTIVIDAD	SALIDAS/ENTRADAS		CUANTITATIVA	2	2.05	2.10	CUMPLIMIENTO METAS 1 - 8
	2	AUMENTAR LA UTILIDAD	(INGRESOS AÑO ACTUAL-EGRESOS AÑO ACTUAL)/ (INGRESOS AÑO ANTERIOR-EGRESOS AÑO ANTERIOR) x 100	%	CUANTITATIVA	100	105	110	
CLIENTES	3	MEJORAR: CALIDAD TIEMPO Y COSTO.	(# DE PEDIDOS ENTREGADOS CON LAS CARACTERISRICAS REQUERIDAS POR	%	CUSNTITATIVA	100	100	100	SEGUIMIENTO, REGISTRO Y CONTROL DE LOS MATERIALES USADOS EN LA

			EL CLIENTE/# DE PEDIDOS TOTALES) x 100						PRODUCCIÓN INTERNA Y TERCERIZADA
			(PROMEDIO DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDO DEL AÑO ACTUAL /PROMEDIO DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PEDIDO DEL 2018) x 100	%	CUANTITATIVA	100	90	80	SEGUIMIENTO, REGISTRO Y CONTROL DE LOS TIEMPOS DE PRODUCCIÓN INTERNA Y TERCERIZADA
			IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS POR PEDIDO: PARA CALCULAR MEJOR LOS GIF APARTIR DEL HISTORICO	#	CUANTITATIVA	0	1	1	IMPLEMENTACIO Y USO DE UN SISTEMA DE COSTOS POR PEDIDO
	4	INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO	(# DE VENTAS/ # DE PRESUPUESTO REALIZADOS) x 100	%	CUANTITATIVA	10	20	30	CUMPLIR CON EL OBJETIVO 3
	5	TENER PROMOCIONEN	# DE CLIENTES PROVENIENTES DE	#	CUANTITATIVA	10	20	30	APLICAR CONOCIMIENTOS

		INTERNET	INTERNET						NUEVOS DE MARKETING Y TICS PARA ATRAER CLIENTES POR INTERNET
PROCESOS INTERNOS	6	GERENCIAR PROCESO DE COMPRAS	(# DE COMPRAS APOYADAS EN EL PROCESO MAPEADO Y EN LA BASE DE DATOS/ # TOTAL DE COMPRAS) x 100	%	CUANTITATIVA	50	100	100	MAPEAR PROCESO DE COMPRAS
	7	GERENCIAR PRODUCCIÓN INTERNA Y TERCERIZADA	·(# DE PEDIDOS PRODUCIDOS O TERCERIZADOS APOYADOS EN LA BASE DE DATOS/# TOTAL DE PEDIDOS) x 100	%	CUANTITTATIVA	50	100	100	REGISTRO DE DATOS DE PRODUCCION PROPIA Y TERCERIZADA EN BASE DE DATOS
	8	GERENCIA OPERACIONES	(# DE PEDIDOS APOYADOS EN LA BASE DE DATOS Y MAPEO DE PROCESOS/# DE	%	CUANTITATIVA	50	100	100	CREACION Y UTILIZACION DE BASE DE DATOS

			PEDIDOS TOTALES) x 100						
CRECIMIENTO	9	CAPACITACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EN EL USO DE BASE DE DATOS	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN	HORAS	CUANTITATIVA	24	36	48	RECIBIR CAPACITACION PRESENCIAL O VIRTUAL
	10	CAPACITACIÓN EN MAPEO DE PROCESOS Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	# DE HORAS DE CAPACITACIÓN	HORAS	CUANTITATIVA	24	36	48	RECIBIR CAPACITACION PRESENCIAL O VIRTUAL
	11	CONTAR CON UNA BASE DE DATOS Y UN MAPEO DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	MAPEO DEL PROCESO DE COMPRA	#		0	1	1	CAPACITACION EN MAPEO DE PROCESOS Y APLICACIÓN AL PROCESO DE COMPRA
			BASE DE DATOS CON DATOS DE TIEMPO DE ENTREGA, COSTOS, LISTA DE	#		0	1	1	

			CONTACTOS DE PERSONAL, PRESUPUESTOS REALIZADOS Y COSTOS DE MATERIA PRIMA						

Fuente: Elaboración propia

4.5. CONCLUSIONES PARCIALES

- Los resultados de dos matrices de decisión como la matriz PEYEA y la matriz IE nos indican que la empresa se encuentra en una situación en donde debe crecer pero de manera cuidadosa sin invertir demasiado
- El cuadro de mando integral y el mapa estratégico desarrollado darán una dirección hacia dónde dirigirse a la empresa y una herramienta para controlar que se sigue el camino adecuado

CAPITULO V EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

La hipótesis "Es posible que la productividad de la mype DIRECO E.I.R.L mejore significativamente por medio de la gestión estratégica y el control de un Balanced Scorecard en cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento" seria confirmada ya que el planeamiento estratégico que permitió la elaboración del mapa estratégico y cuadro de mando nos indican que al ser aplicadas las estrategias escogidas se reduciría el costo de los bienes vendidos, aumentaría el nivel de recompra, mejorarían los parámetros de producción tiempo y calidad todo esto con la base de la capacitación en la organización nos daría como resultado la mejora de la productividad como fue planteado en la hipótesis.

Tal es así que podemos observar una mejora en la productividad en el segundo tercio del año en comparación al primer tercio pese a una disminución de los ingresos como muestran los datos presentados a continuación en la tabla Nº 56, Nº 57 y Nº 58:

TABLA Nº 56 COMPRAS Y VENTAS DE ENERO A AGOSTO

	COMPRAS	VENTAS
Enero a Abril	7807.80	16134.50
Mayo a Agosto	5688.86	14939.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA Nº 57 DETALLE EGRESOS

EGRESOS		
Periodo	**Enero- Abril**	**Mayo-Agosto**
Materia Prima	7807.8	5688.86
Mano de obra	1260	342
Servicios	414.78	465.41651
Total	9482.58	6496.28

Fuente: Elaboración propia

TABLA Nº 58 RESUMEN EGRESOS INGRESOS

	EGRESOS	INGRESOS
Enero a Abril	9482.58	16134.50
Mayo a Agosto	6496.28	14939.00

Fuente: Elaboración propia

Como indican (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) la productividad puede ser evaluada como la razón entre las salidas y los ingresos en unidades producidas o monetariamente, además (Horngren , Datar, & Foster, 2015) señalan que la productividad mide la relación entre los insumos reales usado y los productos finales elaborados (cantidades o costos),

$$Productividad = \frac{Salidas}{Entradas}$$

$$Productividad\ Enero\ a\ Abril = \frac{16134.50}{9482.58}$$

$$(I) Productividad\ Enero\ a\ Abril = 1.70$$

$$Productividad\ Mayo\ a\ Agosto = \frac{14939}{6496.28}$$

$$(II)\ Productividad\ Mayo\ a\ Agosto = 2.30$$

$$\%\ mejora\ en\ la\ productividad = \frac{II - I}{I}$$

$$\%\ mejora\ en\ la\ productividad = \frac{2.30 - 1.70}{1.70}$$

$$\%\ mejora\ en\ la\ productividad = 35\%$$

Se observa una mejora de la productividad sobre el primer tercio del año en un 35% todo estuvo apoyado en la aplicación del plan estratégico.

5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la propuesta es mejorar la productividad de la MYPE DIRECO E.I.R.L a través de un análisis del entorno donde se desarrolla y un análisis interno de lo que sucede dentro de la empresa después del análisis se realizó un planeamiento estratégico que al final será aplicado mediante la herramienta cuadro de mando integral, pese a la falta de literatura en planeamiento estratégico y cuadros de mando integral dedicada a organizaciones pequeñas no cabe duda que igualmente se puede aplicar en las mismas, pese a que los beneficios sean distintos en una pequeña empresa a comparación de una empresa grande, en una gran empresa ayuda a comunicar e integrar los objetivos

iniciativas y estrategia a toda la empresa, en una pequeña empresa el principal beneficio será la gestión estratégica que se le dará la misma, siendo así el objetivo de la propuesta se cumple ya que si se sigue el cuadro de mando integral los resultados en las perspectivas nos llevara a una mejora de la empresa como indica el mapa estratégico y sus relaciones causa efecto señaladas para la empresa

5.3. COSTO DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ahora enlistaremos los costos en los que tendría que incurrir la empresa para implementar la herramienta del Balanced Scorecard y servirse de los distintos beneficios que ofrece

5.3.1. COSTO DE MANO DE OBRA.

No se incurrirá ningún costo de mano de obra ya que se realizara con el personal actual de la empresa

5.3.2. MATERIAL DIRECTO

La siguiente tabla Nº 59 cuadro muestra el costo de las adquisiciones que se realizaran en la empresa

TABLA Nº 59 MATERIALES DIRECTOS

CANTIDAD	MAQUINA	MARCA	AÑO	PU(S/.)	TOTAL(S/)
01	COMPUTADOR	HP	2014	1200	1200

TOTAL	1200

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. COSTOS DIRECTOS

Aquí en la Tabla Nº 60 se muestran los costos que se aplicarían principalmente en la capacitación requerida en la perspectiva de crecimiento

TABLA Nº 60 COSTOS DIRECTOS

CANTIDAD	DESCRIPCION	Pu(S/)	TOTAL(S/)
01	Informática Básica Mensualidad	85.0	85
01	Microsoft Excel Básico Mensualidad	85	85
01	Microsoft Excel Intermedio Mensualidad	95	95
01	S10 costos y presupuestos - INFOUNSA	280	280
01	Dirección Estratégica para la Gerencia – Centrum x	gratis sin certificación	
01	Gerencia de Operaciones Productivas y de Servicios-Centrum x	gratis sin certificación	
01	Economía de la Empresa Centrum X	gratis sin certificación	
Total		545 S/	

Fuente: Elaboración propia

5.4. VENTAJAS DE APLICAR EL PLAN ESTRATEGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Ayuda a enfocarse en los objetivos.
- No implica grandes costos para el desarrollo y aplicación del cuadro de mando integral.
- Brinda orden a las operaciones en la organización.
- Cambia la organización de una gestión reactiva a una proactiva.
- Analiza a la organización de acuerdo a su desempeño actual y al entorno donde se encuentra orientándola de acuerdo a los resultados.

5.5 CONCLUSIONES PARCIALES

- Los objetivos de la investigación fueron alcanzados así como la hipótesis fue comprobada a través del desarrollo del BSC y sus relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos, además la mejora de la productividad se pudo comprobar cuantitativamente al aplicar un indicador de productividad sobre el primer y segundo tercio del año obteniendo una mejora del 35%.
- El costo de la aplicación es mínimo pero los beneficios que se esperan alcanzar serán trascendentes en hacer crecer la empresa manteniendo siempre una actitud defensiva.

CONCLUSIONES

- El planeamiento estratégico acompañado del BSC mejora significativamente la productividad de la mype DIRECO E.I.R.L por muy bajo costo ayudando a enfocar los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos y controlar la gestión de la organización.
- El proceso estratégico, es una secuencia de acciones que llevara a la organización a la situación deseada empezando por conocer el entorno de la empresa así como el interior, información que después será valorada, comparada e interrelacionada mediante matrices que indicaran cual es la situación específica y que estrategias aplicar posteriormente se elaborara el cuadro de mando integral con iniciativas, indicadores y objetivos para cada una de las estrategias seleccionadas para cada perspectiva.
- La información que se pudo obtener acerca de la empresa es muy valiosa para poder elaborar un plan estratégico con el cual la mype DIRECO E.I.R.L. se sienta identificada y comprometida.
- La organización se encuentra en un entorno en el que la aparición de las tics cambiaron la forma de relacionarse con los clientes, nuevos talleres con mano de obra conocedora experta genera que tercerizar sea más fácil y barato, se presentan amenazas como un cliente orientado al precio bajo generando que muchas organizaciones reducen la calidad de sus productos, la especulación de precios basado en el tipo de cambio del dólar y el precio de los combustibles dan como resultando un entorno desfavorable para la organización.
- La empresa tiene fortalezas como el conocimiento del proceso productivo, una administración ágil, costeos por pedido conociendo las

ganancias al momento además cuenta con un local propio, pero hay debilidades sobre el poco conocimiento y aplicación de marketing, administración, existen demoras de contratación de personal, no hay registro histórico de costeo por pedidos pese a que se realiza el costeo, además el poco conocimiento de las TIC's representa una desventaja, esto indica que la empresa las debilidades son mayores.

- La MPEYEA indica que la organización se encuentra en una posición buena por la fortaleza de la industria que no cuenta con productos sustitutos y no hay un decaimiento de la demanda apoyada por la fortaleza financiera pero la matriz interna y externa nos indica lo contrario una posición defensiva de desinversión, al analizar estas dos matrices de selección se decide aplicar estrategias que impulsen la empresa a crecer sin reducir su fortaleza financiera.
- El mapa estratégico y el Balanced Scorecard permiten dar orientación a la empresa sobre hacia dónde enfocar sus esfuerzos, además de que permite llevar un control de su accionar.
- Los objetivos de la investigación fueron alcanzados y la hipótesis comprobada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la utilización de la gestión estratégica y el cuadro de mando integral ya que beneficiaria a todas las mypes mejorando su gestión ayudándoles a orientar sus esfuerzos hacia sus metas.
- Es recomendable impulsar la perspectiva capacitación para el desarrollo de una mype, si no se pudiera implementar la gestión estratégica y un cuadro de mando integral sería beneficioso la capacitación en marketing y administración ya que las organizaciones tiene conocimiento suficiente del proceso productivo.
- Se recomienda el registro de datos de las operaciones de la empresa para poder hacer un análisis de experiencias positivas pasadas y mejorar aprendiendo de errores del pasado beneficiaria a cualquier MYPE.
- Es recomendable una metodología más simple y corta para el proceso estratégico y cuadro de mando integral que beneficiaria a las MYPES equipándolas de una visión a la que orientarse y estrategias que seguir que normalmente no contarían
- Se recomienda conocer el estado actual interno como externo de la mype para ser capaz de adaptarse y crecer, una mype que no conoce su situación está orientada al fracaso.
- Se recomienda el seguimiento del Balanced Scorecard por parte del gerente de la mype.

BIBLIOGRAFÍA

Ahlstrand, B., Mintzberg, H., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari.* New York: The Free Press.

Altair Consultores. (2005). *Cuadro de Mando Integral.* ECO3 Colecciones.

Baraza, B. S. (2006). LAS MYPES EN PERÚ. SU IMPORTANCIA Y PROPUESTA TRIBUTARIA. *Revistas de investigación UNMSM QUIPUKAMAYOC,* 127-131.

Basuony, M. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*.

Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministro.* Mexico: McGraw Hill.

Córdova Aguirre, L. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industria,* 85-97.

D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia.* Lima: Pearson.

Daniel, D. (1961). *Management information crisis.* Massachusetts: Harvard Business Review.

David, F. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.* Juarez: Pearson.

DOMÍNGUEZ NIMA, A. M. (2014). *CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LAS MYPE DE ABARROTES DE MORROPÓN (PIURA), PERÍODO 2014.* Piura: ULADECH.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa.* Mexico: Pearson.

Gumbus, A., & Lussier, R. (2006). Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *JOurnal of SMall Business Management,* 407-425.

Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process: A Pragmatic Approach.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Heizer, J., & Render, B. (2006). *Dirección de la producción y de operaciones Decisiones Estratégicas.* Madrid: Pearson Education.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones.* Mexico: Pearson.

Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración Estratégica.* Mexico: McGraw Hill.

Hitt, M. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización : conceptos y casos.* Mexico: CENGAGE LEARNING.

Horngren , C., Datar, S., & Foster, G. (2015). *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial.* España: Pearson.

INEI. (2017). *COMPENDIO ESTADISTICO 2017.* Lima: INEI.

Jude Fernandes, K., Raja, V., & Walley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 623-634.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Ley Nº 28015. (2003). *LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.* Lima: CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ.

Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process.* Stanford, CA.: Stanford University Press.

Porter, M. (1980). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia.* Mexico: Patria Cultural.

Pytel, A., & Singer, F. (1994). *Resistencia de materiales.* Mexcio: Oxford.

Redacción Correo Tacna. (17 de 05 de 2017). *Diario Correo*. Recuperado el 01 de 07 de 2018, de https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/preocupante-el-70-de-medianas-y-micro-empresas-son-informales-750201/

REDACCIÓN GESTIÓN. (08 de 08 de 2017). Aumenta número de microempresas peruanas, pero aún no es momento de alegrarse. *GESTIÓN*.

Rowe, A. (1994). *Strategic Managment: A methodogical approach.* Addison-Wesley.

TORRES ALVA, V. (2013). *El Balanced Scorecard como factor de crecimiento para las Pequeñas y Medianas Empresas Comeriales del distrito de Huancavelica.* Huancavelica.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica.* Mexico: Patria.