



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SYMI S.R.L. CAJAMARCA, PERIODO 2018-2021

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

Administración de Negocios

Autor:

Jahnn Karlo Rojas Valera

Asesor:

MBA. Llaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2018

Resumen

El presente trabajo de tesis tuvo como objetivo proponer un plan estratégico detallado y determinar las características del mismo, contribuyendo a mejorar la competitividad de la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca para el periodo 2018 - 2021.

Esta investigación trató de abordar la necesidad de una empresa cajamarquina dedicada al rubro metal mecánico a ampliar sus operaciones. Syimi S.R.L. tiene como objetivo para el año 2021 ser una empresa referente en la industria, por lo que requiere contar con un plan estratégico que trace la ruta a seguir para lograr la visión propuesta.

En este contexto, la empresa se ve en la necesidad de adoptar una serie de estrategias que le ayuden a alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, todo el proceso fue guiado por la brújula estratégica compuesta por cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales y objetivos estratégicos de largo plazo. Así, la organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

Frente al problema planteado: ¿De qué manera se puede proponer un plan estratégico para lograr mejorar la competitividad de la empresa Syimi S.R.L., Cajamarca periodo 2018-2021? Los resultados de la investigación arrojaron una serie de estrategias basadas en los objetivos e intereses de la empresa, apoyadas en el análisis de las fortalezas de la organización para superar sus debilidades.

Esta investigación concluye proponiendo un plan estratégico completo, analizando factores externos, competidores, factores internos, y el establecimiento de la visión y misión de la organización, determinando los objetivos estratégicos de largo plazo, identificando y seleccionando las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización.

Palabras clave: Diversificación de mercado, proyección, estrategias.

Abstract

The objective of this work was to propose a detailed strategic plan and determine the characteristics of it, contributing to improve the competitiveness of the company SYMI S.R.L. Cajamarca for the period 2018 – 2021.

This investigation tried to address the need for a Cajamarca company dedicated to the mechanical metal sector to expand its operations. Symi S.R.L. Its objective is for 2021 to be a benchmark company in the industry, so it requires a strategic plan to chart the path to follow to achieve the proposed vision.

In this context, the company sees the need to adopt a series of strategies that help it achieve the established vision, helping it to project itself into the future, the entire process is guided by the strategic compass composed of five fundamental components: vision, mission, values, organizational interests and long-term strategic objectives. Thus, the organization assumes the challenge of achieving satisfactory performance indices, which demonstrate an optimal and effective use of resources, to achieve high levels of competitiveness in the sector.

Faced with the problem: How can a strategic plan be proposed to improve the competitiveness of the company Symi S.R.L., Cajamarca period 2018-2021? The results of the investigation yielded a series of strategies based on the objectives and interests of the company, supported in the analysis of the strengths of the organization to overcome its weaknesses.

This research concludes proposing a complete strategic plan, analyzing external factors, competitors, internal factors, and establishing the vision and mission of the organization, determining the long-term strategic objectives, identifying and selecting the specific strategies that allow it, at the moment, improve the competitiveness of the organization

Keywords: Market diversification, projection, strategies.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, la salud, por todas las bendiciones que me da y por ser la guía en cada proyecto que enrumbo.

A mis padres y hermana, por su constante apoyo y paciencia en todo es tiempo de realización de la Tesis.

A mi abuelo Enrique por su ejemplo, sus buenos deseos y aliento por mantenerme en el camino de la superación.

A mi novia Cecilia por el constante ánimo, por su perseverancia que me sirve como ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, MBA. Juan Carlos Llaque Quiroz por su orientación y dedicación en la realización de mi tesis

A mis profesores, que a lo largo del programa MBA han compartido sus conocimientos y experiencias.

A la Universidad Privada del Norte, por ser la casa de estudios que nos brinda todas las facilidades para optimizar nuestro aprendizaje.

Al equipo de profesionales de la empresa Simi S.R.L., quienes han compartido su experiencia, información y dedicación, contribuyendo activamente al desarrollo de esta tesis, en especial a Yuri Polo por su paciencia.

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
I.1 Realidad Problemática	11
I.2 Pregunta de Investigación	12
I.3 Objetivos de la investigación.....	12
I.3.1 Objetivo General.....	12
I.3.2 Objetivos Específicos	12
I.4 Justificación de la investigación	12
I.5 Alcance de la investigación	13
II. MARCO TEÓRICO.....	14
II.1 Antecedentes.....	14
II.2 Bases Teóricas.....	17
II.2.1 La Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales y el Planeamiento Estratégico.....	17
II.2.2 La Teoría de Juegos.....	19
II.3 Marco Conceptual	20
II.3.1 El Proceso Estratégico	20
II.3.2 Características del Proceso Estratégico	21
II.3.3 Objetivos del Proceso Estratégico	21
II.3.4 Formulación del Planeamiento Estratégico.....	22
II.3.5 Esquema General del Proceso Estratégico	23
II.3.6 Factores clave de éxito de un Planeamiento Estratégico	24
II.3.7 Ventajas de un Planeamiento Estratégico formal	24
II.3.8 Formulación y Planteamiento: La Evaluación Externa.....	24
II.3.9 Formulación y Planeamiento: La Evaluación Interna.....	30

II.3.10	Intereses Organizacionales y Principios Cardinales	32
II.3.11	Formulación y Planeamiento: Decisión y Elección de Estrategias	33
II.3.12	Implementación Estratégica	51
II.3.13	Despliegue de estrategias por áreas.....	55
III.	DESARROLLO	59
III.1	Variable	59
III.2	Matriz de Operacionalización de variables.....	60
III.3	Propuesta de Solución	61
III.3.1	Situación General de la Empresa Symi S.R.L.	61
III.3.1.1	Situación General	61
III.3.2	Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	64
III.3.2.1	Antecedentes.....	64
III.3.2.2	Visión	65
III.3.2.3	Misión	65
III.3.3.1	Valores	65
III.3.2.5	Código de Ética	66
III.3.3	Evaluación Externa.....	66
III.3.3.1	Análisis PESTEC.....	66
III.3.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
III.3.3.3	La empresa Symi S.R.L. y sus competidores	79
III.3.3.4	La empresa Symi S.R.L. y sus Referentes	82
III.3.3.5	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	82
III.3.4	Evaluación Interna.....	85
III.3.4.1	Análisis Interno AMOFHIT	85
III.3.4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	90
III.3.5	Intereses de la empresa Symi S.R.L. y Objetivos a largo plazo	91
III.3.5.1	Intereses de la empresa Symi S.R.L.	91
III.3.5.2	Matriz de Intereses de la empresa Symi S.R.L. (MIO).....	91
III.3.5.3	Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	91
III.3.6	El Proceso Estratégico	92
III.3.6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	92
III.3.6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	93
III.3.6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	97
III.3.6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	98
III.3.6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	99
III.3.6.8	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	101

III.3.6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
III.3.6.8	Matriz de Rumelt (MR)	104
III.3.6.9	Matriz de Ética (ME)	105
III.3.6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	106
III.3.6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	106
III.3.6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	107
III.3.7	Implementación Estratégica	108
III.3.7.1	Objetivos de corto plazo	108
III.3.7.2	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	109
III.3.7.3	Políticas de cada Estrategia.....	110
III.3.7.4	Estructura de la empresa Symi S.R.L.	111
III.3.7.5	Medio Ambiente y Ecología, Responsabilidad Social	113
III.3.8.1	Recursos Humanos y Motivación	113
III.3.7.7	Gestión del Cambio	113
III.3.8	Evaluación Estratégica	114
III.3.8.1	Perspectivas de control	114
	Aprendizaje.....	114
	Procesos.....	114
	Clientes.....	114
	Financiera.....	115
III.3.8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	115
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	118
IV.1	Diseño de investigación.....	118
IV.2	Unidad de análisis	118
IV.3	Población.....	118
IV.4	Muestra.....	118
IV.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	118
IV.6	Métodos y procedimientos de análisis de datos	119
	Métodos.....	119
V.	RESULTADOS	120
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	124
	DISCUSIONES.....	124
VII.	RECOMENDACIONES	128
	ANEXOS.....	133

Índice de Tablas

tabla 1. Operacionalización De Variables	60
Tabla 2. Variación Porcentual Del Valor Agregado Bruto A Precios Constantes De 2007 Del Sector Manufactura, Según Clase De Actividad Económica 2009 - 2014	61
Tabla 3. Tasa De Utilización De La Capacidad Instalada De La Industria Manufacturera, 2014	62
Tabla 4. Empresas Del Sector Metalmecánico, Según Segmento Empresarial, 2012-2013.....	62
Tabla 5. Principales Servicios Ejecutados Por La Empresa Symi S.R.L.	65
Tabla 6. Valor Agregado Bruto Por Años, Según Actividades Económicas (En Miles De Soles)....	70
Tabla 7. Crédito A Empresas Del Sector Privado Por Tipo De Colocación (Var. % 12 Meses).....	72
Tabla 8. Matriz Efe De La Empresa Symi S.R.L.....	79
Tabla 9. Matriz De Perfil Competitivo (Mpc)	83
Tabla 10. Matriz De Perfil Referencial (Mpr)	84
Tabla 11. Matriz De Participación De Ventas Por Tipo De Cliente	87
Tabla 12. Principales Indicadores Financieros De La Empresa Symi S.R.L.	88
Tabla 13. Matriz De Evaluación De Factores Internos	90
Tabla 14. Matriz De Intereses De La Empresa Symi S.R.L.	91
Tabla 15. Matriz Foda De La Empresa Symi S.R.L.	94
Tabla 16. Matriz Peyea De La Empresa Symi S.R.L.	95
Tabla 17. Matriz Bcg, Posición De La Participación De Mercado Relativa En La Industria	97
Tabla 18. Matriz De Decisión Estratégica De La Empresa Symi S.R.L.	101
Tabla 19. Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (Mcpe)	102
Tabla 20. Matriz Cuantitativa Del Planeamiento Estratégico (Mcpe).	104
Tabla 21. Matriz De Ética (Me)	105
Tabla 22. Matriz De Estrategias Vs. Objetivos De Largo Plazo	106
Tabla 23. Matriz De Posibilidades De Los Competidores	107
Tabla 24. Matriz De Estrategias Vs. Políticas	112
Tabla 25. Despliegue De Los Ocp - Balanced Scorecard	116

Índice de Figuras

figura 1. Teoría Tridimensional De Las Relaciones Entre Países.....	18
<i>Figura 2. Teoría Tridimensional De La Relación Entre Organizaciones.</i>	18
Figura 3. Planeamiento Estratégico.....	22
Figura 4. Esquema General Del Proceso Estratégico.	23
Figura 5. La Evaluación Externa.	25
Figura 6. Rivalidad Entre Competidores, Adaptado De "Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia"	29
Figura 7. Matriz Foda.	34
Figura 8. Generación De Estrategias En La Matriz Foda	34
Figura 9. Matriz Peyea, Adaptado De Dickel (2014), Adaptada De La Versión1994.....	36
Figura 10. Matriz Del Boston Consulting Group (Bcg).....	40
Figura 11. Regiones Y Celdas En La Matriz Ie	43
<i>Figura 12. Matriz De La Gran Estrategia (Ge)</i>	44
<i>Figura 13. Matriz De Decisión De Estrategias</i>	46
Figura 14. Matriz De Prueba De Estrategias O Matriz De Rumelt.....	49
Figura 15. Estrategias Versus Objetivos De Largo Plazo	50
Figura 16. Matriz De La Posibilidad De Los Competidores	50
Figura 17. Principales Aspectos De La Implementación Estratégica	51
Figura 18. Estructura De La Etapa De Implementación	52
Figura 19. La Relación Estratégica/Estructura De Chandler	54
Figura 20. Principios De Una Organización Enfocada En La Estrategia.	59
Figura 21. Países Con Mayor Informalidad Laboral.....	67
Figura 22. Índice De Percepción De La Corrupción En América Latina 2016	69
Figura 23. Factores Más Problemáticos Para Los Negocios Del Perú (2014-2015).....	69
Figura 24. Evolución De La Producción Del Sector Metalmeccánico, Productos Metálicos, Maquinaria Y Equipos	71
Figura 25. Tasa De Empleo Adecuado, Según Departamento, 2004 Y 2014.....	74
Figura 26. Tasa De Analfabetismo De La Población De 15 Y Más Años De Edad, Según Departamento, 2014.....	75
Figura 27. Servicios Ejecutados Por Tipo	87
Figura 28. Matriz Peyea De La Empresa Symi S.R.L.	96
Figura 29. Matriz Bcg De La Empresa Symi S.R.L.	98
Figura 30. Matriz Interna Externa (Ie).....	99
Figura 31. Matriz Gran Estrategia (Mge).....	100
Figura 32. Estructura Orgánica De La Empresa Symi S.R.L.....	111

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Realidad Problemática

D'Alessio (2013), planear es buscar estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado. Usualmente se piensa que esto es aplicable sólo a organizaciones muy grandes, cuando es una poderosa herramienta para todo tipo de organización, privada o pública, e igualmente para sectores industriales, gobiernos locales, regiones, países, e inclusive para micro y pequeñas empresas, entre otras. Los planeamientos deben ser hechos a la medida para cada organización, al no existir una solución o un esquema preestablecido que pueda ser generalizado y usado en organizaciones similares. El procedimiento a seguir es el mismo, pero requiere que los planeadores desarrollen un cuidadoso trabajo de analogías con la metodología y el uso de los conceptos y modelos.

Los cambios en el entorno global han definido una competencia abierta y directa, donde los agentes participantes buscan maximizar el número de clientes y una posición ventajosa en el mercado.

En el ámbito nacional, se ha comprobado que el proceso estratégico es una secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (2011), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

Para las organizaciones locales es importante realizar un eficiente monitoreo de los cambios en el entorno, la competencia y el análisis interno de cada organización para elevar su productividad y ser competitivo en esta nueva economía, la tarea fundamental de la administración estratégica en una organización del entorno local es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo. Las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro, las que no lo hacen y no cuentan con un planeamiento estratégico, tienden a actuar resolviendo solamente los problemas operativos del día a día.

El gerente, entonces, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de

lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica.

A raíz del considerable estancamiento de inversiones mineras en la región Cajamarca, según el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE), desarrollado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), la producción en el sector minero lleva más de cuatro años consecutivos de retroceso, lo que perjudica de manera directa a empresas que tienen como principales clientes a compañías de este sector, como es el caso de SYMI S.R.L. Es así que, debido a diversos factores, internos y externos, la empresa se ve en la necesidad de iniciar una reorientación empresarial y buscar nuevas actividades en mercados de sectores diferentes y, para ello, se debe elaborar un plan estratégico para dicha reorientación.

I.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo proponer un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca periodo 2018 -2021?

I.3 Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca periodo 2018 -2021.

I.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo del entorno y la industria metalmeccánica a nivel nacional y regional.
- Realizar un análisis interno, analizar y evaluar si los recursos y capacidades de la empresa SYMI S.R.L. están siendo utilizados en forma óptima.
- Realizar un análisis estratégico, identificar y seleccionar estrategias específicas para la empresa SYMI S.R.L.
- Realizar un análisis de gestión y control para la empresa SYMI S.R.L.

I.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- La presente investigación se justifica de manera teórica, puesto que busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de planeamiento estratégico, análisis externo y análisis organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno

que afecta a la empresa Symi S.R.L. La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar estrategias que permitan a la organización alcanzar sus metas (Dickel, Mann y Mockler, 2014).

- La presente investigación se justifica de manera práctica, ya que los resultados generarán una propuesta basada en estrategias organizacionales que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo que la empresa se ha propuesto para mejorar la competitividad de la empresa, resumidamente, estos resultados enmarcan el proceso por el cual la empresa determina su dirección de largo plazo, las estrategias desarrolla un proceso basado en asumir, suponer y pronosticar el futuro de la organización.

I.5 Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación pretende formular estrategias viables y objetivas para la empresa Symi S.R.L., iniciando con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local para poder alcanzar la visión trazada.

El análisis de investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos del proceso estratégico aplicados a la realidad de una empresa metalmecánica de la ciudad de Cajamarca, los datos obtenidos y estrategias propuestas únicamente calzarán a las necesidades de la empresa mencionada, por lo que se recomienda, para otras investigaciones similares, se considere como es el caso de este estudio como guía y referencia, los resultados de este análisis no necesariamente coincidirán con la realidad de otras empresas de rubros similares.

II. MARCO TEÓRICO

II.1 Antecedentes

Montjoy, Panduro y Zegarra (2017), en su tesis de maestría “Plan estratégico de Starkey Hearing Technologies - Perú”, publicado por la Universidad Del Pacífico, de la ciudad de Lima – Perú, cuyo objetivo es desarrollar un plan estratégico para la empresa SHT para los años 2017, 2018 y 2019. El desarrollo de este plan estratégico permitirá a la empresa Starkey Perú dilucidar su estrategia competitiva y de crecimiento, así como sus planes funcionales en una industria que, como se analiza, está cambiando constantemente y posee competidores con cuotas de mercado fragmentadas. Los autores llegan a la conclusión por medio de esta investigación que el implementar un plan estratégico brinda a la empresa los recursos necesarios para afrontar de manera óptima las vicisitudes que se pudieran presentar relacionadas con su entorno, apoyándose en sus fortalezas para superar las debilidades encontradas, generando así estrategias bien definidas que aportarán con el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidas por la empresa en un plazo de tres años.

Granados (2017), en su tesis para optar el grado de magister “Planeamiento estratégico de tecnología de información y ventajas competitivas. Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.”, publicada por la Universidad Nacional de Cajamarca, el objetivo de la investigación es estudiar y analizar las características del planeamiento estratégico de tecnologías de información y la competitividad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. luego del análisis de los resultados se evidenció que dentro de las ventajas competitivas identificadas, una de las principales es que la organización recluta talento humano joven, entre 18 y 29 años (54%), la mayoría profesionales, también la posición tecnológica que adopta es buena (46%). Con relación a las características del planeamiento estratégico se concluye que la empresa cuenta con un departamento de tecnologías de la información, que ha elaborado su plan estratégico, organigrama, funciones establecidas y cumple con las características técnicas y está articulado al plan estratégico institucional.

Baena (2015), en su investigación titulada “Planeación estratégica, teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina”, publicada por la Universidad Nacional Autónoma de México, presenta como objetivo desarrollar metodologías, instrumentos y conocimientos para la planificación a largo plazo, incorporando soluciones a problemas empresariales como parte integrante de la planeación. Según esta autora, solo la planeación estratégica es la que puede crear un futuro que se aproxima al ideal, y este enfoque es necesariamente participativa, coordinada, integral y continua. La autora concluye en este trabajo de investigación que la planeación estratégica es el puente entre la visión y acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros

alternativos (lo que pueda pasar). La organización deberá manejar la incertidumbre con planes de contingencia y decisiones mejor informadas.

Pisconte (2015), en la tesis de maestría “Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC”, publicada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la ciudad de Lima-Perú, la investigación se orienta al sector de servicios. El objetivo propuesto es determinar el impacto del liderazgo y el planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC, teniendo dos dimensiones. Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó una lista de verificación de Liderazgo y de Planeamiento estratégico, basada en el Modelo de Excelencia en la Gestión del Perú. La autora encontró en esta investigación brechas en cuanto al liderazgo y al planeamiento estratégico de la organización, por lo cual, se propone un programa de talento humano y liderazgo y el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa, basado en las perspectivas del Balance Scorecard.

Rafael (2015), en su tesis doctoral “Gestión estratégica de la reputación, eje central de la gestión empresarial”, publicada por la Universidad Complutense de Madrid – España, el autor aborda desde una perspectiva fenomenológica, consecuentemente con una metodología cualitativa basada en la observación y el estudio, el análisis y la inducción para extraer las conclusiones finales. El objetivo principal de esta investigación es analizar la reciente evolución de la comunicación empresarial y su relación con el planeamiento estratégico para identificar los rasgos fundamentales de crecimiento de cualquier organización empresarial y, a partir de esto, proponer un modelo de organización de la gestión para afrontar con éxito los desarrollos actuales y los previsibles en el futuro próximo. El autor concluye que una correcta gestión estratégica, que incluye el análisis de intereses y expectativas de los grupos de interés internos y externos de la organización ayuda de manera significativa al análisis de riesgos y la prevención de situaciones de crisis, así como la medición de la reputación de la empresa.

Media, Nogueira y Hernández (2014), en su publicación “Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua”, emitida por la revista científica de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito – Ecuador, los autores muestran la importancia y vigencia de la gestión por procesos y el papel que ha desarrollado en los últimos años como una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua como un enfoque holístico y sistémico de la organización. En esta investigación se plantea la necesidad que presentan las organizaciones en la actualidad en considerar el enfoque de procesos desde el mismo momento de diseño de sus estrategias y no solo como un proceso de mejora. Se realiza un estudio de la evolución

de los conceptos de proceso y gestión de procesos. Se llegó a la conclusión que la gestión de procesos en la planificación estratégica se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para el logro de la mejora continua y materialización de los objetivos.

Ibarra (2013), en el trabajo de graduación para la Universidad de Chile, en Santiago – Chile, “Planificación estratégica para la empresa Ventavid, aplicable para el periodo 2014-2018”, el autor encuentra la necesidad de proponer una planificación estratégica que permita determinar el entorno, la situación actual, los puntos críticos, las pretensiones futuras y el abastecimiento de las vías de logro para poder cumplir los objetivos de la empresa a largo plazo. El objetivo principal de esta investigación es la propuesta del plan estratégico para la empresa Ventavid, que permitió analizar el medio interno y externo de la organización, establecer su situación actual, sus pretensiones futuras y determinar las formas y vías para que la empresa pueda lograr metas a futuro. La metodología principal aplicada en este proyecto ha sido la metodología FAO, con la cual se logró realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. El autor concluye que las propuestas que se establecieron con base en la planificación estratégica entregan mayor valor a la empresa y una alta efectividad, debido a futuros beneficios importantes relativos al recurso humano y al ámbito financiero.

Torres y Daza (2013), en su proyecto de investigación “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda.”, publicada por el centro de investigaciones de la Escuela de Negocios Kinrad Lorenz de la ciudad de Bogotá – Colombia, las autoras mencionan que la planeación es parte del desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas, a pesar de esto cada vez es más significativa la aplicación de un plan estratégico para elevar las competencias de las pymes partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno. El objetivo principal de esta investigación es implementar una propuesta de planeación estratégica, para que la empresa haga un comparativo con su entorno a través de herramientas como el EFE y el EFI, y finalmente, evaluar los resultados de los indicadores de gestión para realizar las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de la visión establecida.

Alarco, Porras y Juscamita (2013), en su trabajo de tesis de maestría “Planeamiento Estratégico del Grupo Empresarial JP”, publicada por CENTRUM Católica Business School, de la ciudad de Lima – Perú, los autores realizan un análisis de la situación actual de la empresa, luego desarrollan la evaluación externa de la misma con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización, así analizar la industrial global a través del análisis del entorno PESTE, de este análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), luego realizan un análisis interno AMOFHIT, de estas matrices resultan una serie

de estrategias de integración intensivas, de diversificación y defensivas que permiten la formulación del plan estratégico que permite alcanzar la proyección futura de la organización, posteriormente los autores proponen poner en marcha los lineamientos estratégicos identificados y efectuar las estrategias retenidas por la organización, lo que da lugar a la implementación estratégica, la cual consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente en resultados. La conclusión de esta investigación arroja diferentes estrategias definidas para ayudar al Grupo Empresarial JP a alcanzar sus objetivos de largo plazo y su visión como compañía.

II.2 Bases Teóricas

II.2.1 La Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales y el Planeamiento Estratégico

Hartmann (2008). La importancia de las relaciones internacionales, y su consecuente planteamiento estratégico, se usa igualmente para los países como para las organizaciones, porque el país, a fin de cuentas, es la organización más grande. Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones. Lo más importante de este concepto es que enfatiza en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común; y ello es fundamental para el planeamiento. Por otro lado, esta relación entre las naciones se realiza en un continuo basado en la diplomacia, las leyes internacionales, la economía internacional, los organismos internacionales, y finalmente por el conflicto (guerra) cuando no funcionan las etapas anteriores. Clausewitz (1832/1935) indicó que la guerra es la continuación de la diplomacia por otros medios. Todos los conflictos/competencias mundiales han tenido motivos económicos. Un conflicto se puede generar cuando existen amenazas y cuando se dan las tres condiciones críticas, estas son, que la amenaza tenga las capacidades, las intenciones, y se encuentren las circunstancias. Dado que sin amenazas (enemigos) las organizaciones tienden a convertirse en monopolio, al carecer de competidores, es saludable conservar a los enemigos, pues las mejores organizaciones surgen de la competencia que estos generan. Es primordial enfatizar la importancia del planeamiento estratégico en ambas relaciones. Si los países y las organizaciones no planean estratégicamente, estarán trabajando con una óptica de corto plazo, tomando decisiones y acciones de rutina, y no centrándose en el aspecto fundamental de los países y las organizaciones, que es administrar mirando hacia adelante, hacia el futuro.

Frederick Hartmann, en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales.

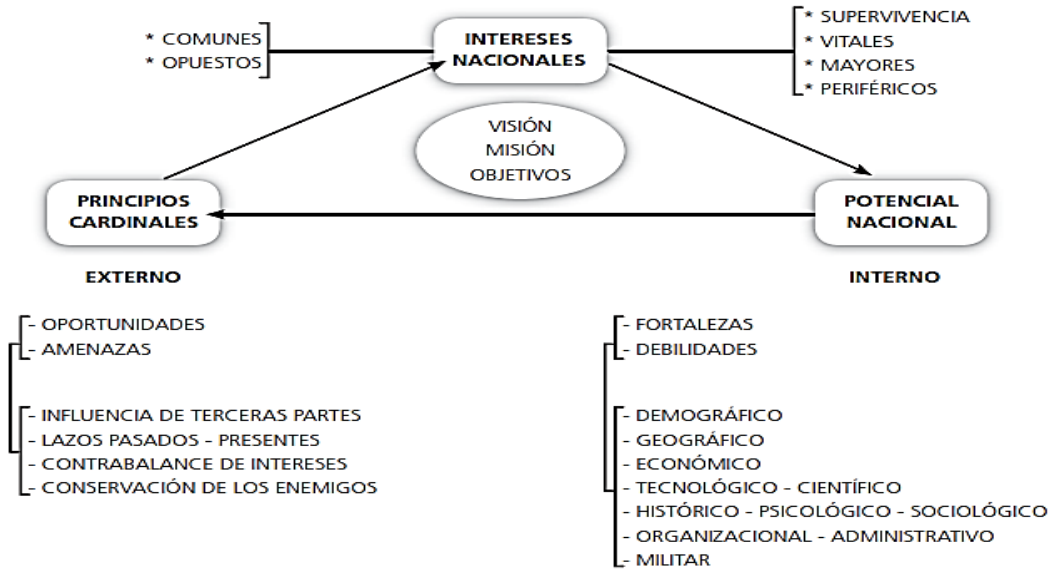


Figura 1. Teoría tridimensional de las relaciones entre países
 Fuente: D'Alessio (2013).

Por analogía, se puede aplicar la teoría tridimensional a la relación entre las organizaciones, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.
 Fuente: *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, Fernando D'Alessio (2013).

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier otro. Estos intereses se deben tener muy en claro, y de acuerdo a Nuechterlein (2013), pueden ser: a) De acuerdo con el nivel de intensidad, son de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; mayores, si afectan de manera adversa; y periféricos si sólo tienen consecuencias marginales. b) De acuerdo con

la interacción con otro país, pueden ser comunes u opuestos. Sólo si dos partes tienen un interés común puede haber posibilidades de negociación y alcanzarse una alianza, de lo contrario no existe posibilidad, siquiera, del inicio de tratativas.

Si esto lo proyectamos a la organización, esta debe manejar sus intereses, ya no nacionales, sino organizacionales. ¿Cuáles son los intereses organizacionales de supervivencia, vitales, mayores y periféricos? Y ¿con qué organizaciones se va a interactuar?, ¿cómo es la competencia?, ¿con quiénes se puede hacer alianzas?, ¿a quiénes se va a tener como competidores?, y ¿quiénes son los enemigos?

Por analogía se puede establecer una matriz del interés corporativo en la que se colocan los aliados y competidores, siendo los intereses organizacionales la brújula para el manejo de la organización. No se usa el nivel de intensidad de supervivencia, ya que en el mundo de las organizaciones la competencia, usualmente, es un juego de suma no cero.

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Corresponde al análisis interno del país ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar. Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización: ¿en qué es fuerte la organización?, ¿en qué es débil la organización? Es necesario analizar las siete áreas: gerencia/administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología, investigación y desarrollo.

II.2.2 La Teoría de Juegos

La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (juegos). La teoría de juegos se ha convertido en una herramienta sumamente importante para la teoría económica y ha contribuido a comprender más adecuadamente la conducta humana frente a la toma de decisiones. Sus investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden en realidad presentar una estructura de incentivo similar y, por lo tanto, se puede representar mil veces conjuntamente un mismo juego.

Desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía, la teoría de juegos se usa actualmente en muchos campos,

como en la biología, sociología, politología, psicología, filosofía y ciencias de la computación. Experimentó un crecimiento sustancial y se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de John von Neumann y Oskar Morgenstern, antes y durante de la guerra fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar, en particular a causa del concepto de destrucción mutua garantizada. Desde los setenta, la teoría de juegos se ha aplicado a la conducta animal, incluyendo el desarrollo de las especies por la selección natural. A raíz de juegos como el dilema del prisionero, en los que el egoísmo generalizado perjudica a los jugadores, la teoría de juegos ha atraído también la atención de los investigadores en informática, usándose en inteligencia artificial y cibernética.

La Teoría de Juegos es una herramienta o instrumento de análisis, que muestra mediante una matriz los posibles resultados y la interdependencia estratégica de las empresas. Esta teoría es utilizada por disciplinas como las matemáticas, la economía y la administración, desde mediados del siglo veinte, para explicar el comportamiento estratégico humano. Su aplicación puede darse en juegos de mesa, negociaciones entre agentes económicos y estrategias corporativas.

II.3 Marco Conceptual

II.3.1 El Proceso Estratégico

Según Serna (2014), el planeamiento estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos, ayudándola a proyectarse al futuro deseado. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir deben tener un plan estratégico bien definido.

Para ello utiliza como insumos los análisis externo e interno (situaciones presentes), Hax y Majluf (2011), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

Para Porter (2015), "La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos"(p.?): en una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una empresa.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo, (D'Alessio, 2013).

II.3.2 Características del Proceso Estratégico

D'Aveni (2015). El proceso estratégico puede tener las siguientes características: Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo y por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de: a) Sensibilidad, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización, b) Contingencia, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que puedan afectar al negocio y c) Escenarios, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.

Por la intensidad del proceso: a) Incremental, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo; b) Radical, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

II.3.3 Objetivos del Proceso Estratégico

Hax y Majluf (2011). Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos: a) Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector, b) Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley, c) Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos, se deben desarrollar los objetivos específicos, de largo y corto plazo, los mismos que conducirán a la organización al futuro deseado.

II.3.4 Formulación del Planeamiento Estratégico

D'Alessio (2013), La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada (Figura 1).

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso.

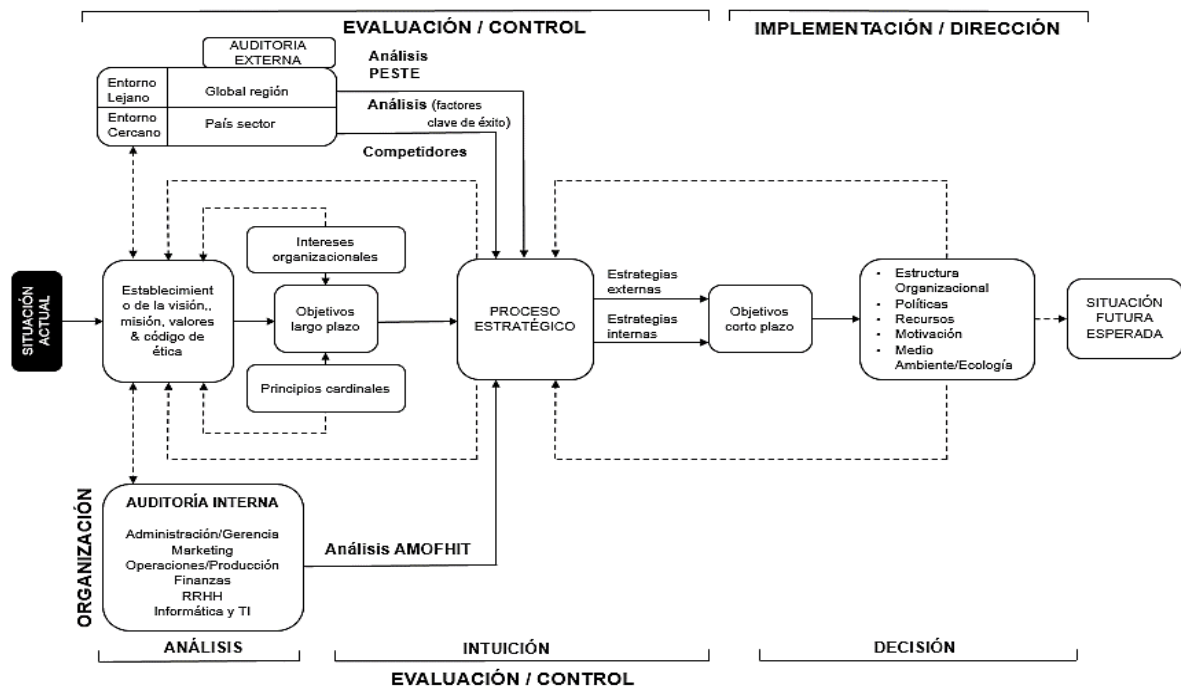


Figura 3. Planeamiento Estratégico.

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

II.3.5 Esquema General del Proceso Estratégico



Figura 4. Esquema General del Proceso Estratégico.
 Fuente: Fuente: D'Alessio, F. (2005). *La administración estratégica. Una visión general*, Curso de Dirección Estratégica (tema I).

Lo importante en el esquema es resaltar la perspectiva de futuro con que se encara el proceso. Las estrategias son los caminos que conducen a esta situación futura deseada y se desarrollan en el sector, influenciado por el entorno, con participantes que interactúan y compiten con la organización. Asimismo, las estrategias están encaminadas por objetivos de corto y largo plazo enmarcados dentro de una misión y una visión.

El modelo del proceso estratégico es estrictamente secuencial (a excepción de la etapa de evaluación y control que retroalimenta constantemente el proceso); iniciándose con el enunciado de la visión, la misión, los valores y el código de ética, para concluir con la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados. Los avances logrados en cada fase constituyen el insumo necesario e indispensable para la ejecución de las etapas siguientes. La Figura 1 muestra el modelo secuencial y los pasos a seguir.

II.3.6 Factores clave de éxito de un Planeamiento Estratégico

El Planeamiento Estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable, igualmente, a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito: contar con un liderazgo comprometido, que conozca muy bien a su organización, y contar con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y, sobre todo proactiva.

El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso.

La cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias.

De acuerdo con Rensis Likert (2007), la cultura organizacional se caracteriza por ser mensurable, y puede adoptar cuatro niveles según sea: Nivel 4: Participativa, Nivel 3: Consultiva, Nivel 2: Autoritaria – Benevolente, Nivel 1: Autoritaria.

II.3.7 Ventajas de un Planeamiento Estratégico formal

Según Hax y Majluf (2011, p.20), las ventajas de un Planeamiento Estratégico formal son: Ayudar a unificar la dirección corporativa, mejorar considerablemente la segmentación de la organización, introducir una disciplina de pensamiento de largo plazo, contar con un instrumento educacional y una oportunidad, para desarrollar múltiples interacciones personales y de negociación en los diferentes niveles de la organización.

II.3.8 Formulación y Planteamiento: La Evaluación Externa

Según menciona D'Alessio (2013), la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica es un procedimiento enfocado hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa.



Figura 5. La evaluación externa.

Fuente: "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", F.D'Alessio (2013).

Como se observa en la figura 5, la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector, en nuestro caso el metalmeccánico. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector metalmeccánico y así vencer a la competencia.

II.3.8.1 Análisis PESTEC

Según D'Alessio (2013), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

a) Fuerzas 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 al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas

de interés de los agentes involucrados. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas a la organización.

b) Fuerzas 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 especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación). En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y en otras críticamente adversas (países de África y Europa Oriental). Las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones.

c) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra 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. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

d) Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, 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, influyen las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del statu quo de las organizaciones. Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Toffler (2012), ha denominado de tercera ola.

e) Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

No podemos negar la importancia que ha adquirido, en los últimos años, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización. En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

f) Fuerzas competitivas (C)

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes: a) Participación de mercado; b) Efectividad de sus canales de distribución; c) Competitividad de sus precios; d) Eficacia de sus precios; e) Eficacia de sus comunicaciones; f) Capacidad y productividad; g) Facilidades de ubicación; h) Calidad de gerencia; i) Costo de materias primas; j) Posición financiera; k) Calidad de servicios; l) calidad de personal; m) imagen.

II.3.8.2 La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. (D'Alessio, 2013).

Los pasos para el desarrollo de la Matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el

número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.

2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, se asignará una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta está por encima del promedio; 2 = la respuesta es promedio; 1 = la respuesta es pobre. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Se suman los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

II.3.8.3 El Análisis Competitivo

Según Grant (2012), cada organización debe definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis.

De acuerdo con Porter (2015), son cinco las fuerzas competitivas más importantes, y es necesario evaluar su impacto en el posicionamiento de la organización en su actual y futura posición en el mercado.



Figura 6. Rivalidad entre competidores, adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"
Fuente: Tomado de: "Competitive Strategy", Michael E. Porter.

II.3.9.1 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que, a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Los pesos y ponderaciones en la Matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC influyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, y 1= debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

Existen diferencias importantes entre las matrices EFE y PC. Por ejemplo, los factores de éxito críticos de una MPC son más amplios; no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden enfocar en temas internos. Los factores de éxito críticos en la MPC no son agrupados en oportunidades y amenazas como en la EFE. (Grant, 2012).

II.3.9 Formulación y Planeamiento: La Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarla en fortalezas.

Serna (2014, p.78), menciona en su libro “Gerencia Estratégica”, que el análisis interno es un procedimiento enfocado en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la empresa.

El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio. A través de la participación en la evaluación interna, los gerentes y funcionarios clave de los diferentes departamentos y divisiones de la organización entienden la naturaleza y efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es crítico para establecer efectivamente los objetivos y estrategias comunes (de Geus, 2014).

II.3.9.1 Análisis AMOFHIT

Avolio y Bass (2004), Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son: a) Administración/Gerencia (A); b) Marketing y ventas (M); c) Operaciones y Logística (O); d) Finanzas y Contabilidad (F); e) Recursos humanos (H); f) Sistemas de información y comunicaciones (I); g) tecnología/investigación y desarrollo (T).

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se de-

termina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

II.3.9.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Costa y McCrae (2002), La matriz de evaluación de factores internos 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.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

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

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Se usan factores entre 10 y 20 en total, que incluyen tanto fortalezas como debilidades. Primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se asigna pesos entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa para que la organización sea exitosa en la industria donde compete. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar lo pesos más altos. Suma de los pesos = 1.0
2. Se asignan valores de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.
3. Se multiplica el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Se suman los pesos ponderados de cada factor.
5. Se determina el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo 1.0; y el promedio 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

II.3.10 Intereses Organizacionales y Principios Cardinales

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

Para desarrollar esta matriz es importante analizar los principios cardinales. En primer lugar, la influencia de terceras partes, la cual indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza.

Los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo. Es cierto que ya se ha efectuado un adecuado análisis de los competidores, que resultó en la matriz PC, y se conocen las capacidades de las organizaciones con que se compete y la influencia del entorno en ellas y en la propia organización. Las matrices EFI, EFE, PC, e IO son insumos críticos en el desarrollo del planeamiento estratégico, ya que un excelente análisis inicial será beneficioso para que el proceso desarrolle las mejores estrategias posibles que conduzcan a la organización al futuro deseado. (Bentham J. , 2007).

II.3.10.1 Los Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Cavanagh (2012), Los objetivos de largo plazo 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, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características: 1) Deben ser cuantitativos para poder medirlos; 2) Deben ser medibles usando indicadores confiables. 3) Deben ser realistas pudiéndose alcanzar. 4) Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas. 5) Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos. 6) Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante. 7) Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión. 8) Deben ser congruentes entre las unidades de la organización. 9) Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Los objetivos de largo plazo son necesarios en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional y funcional, están asociados a áreas de resultados clave, y constituyen medidas del desempeño gerencial.

II.3.11 Formulación y Planeamiento: Decisión y Elección de Estrategias

El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro.

Dentro de la primera etapa de este proceso estratégico, denominada formulación, la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen regla, sino matrices que ayudan, y exigen del gerente o gerentes el uso de sus propias cualidades creativas, inspiradoras, y de presentimientos para obtener resultados exitosos.

Estas matrices son cinco: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna – externa (IE), y matriz de la gran estrategia (GE).

Detrás de estas herramientas están la teoría de juegos, las simulaciones, y el análisis de escenarios, que se hacen más entendibles con la utilización de las matrices, al existir siempre aspectos desconocidos, imprecisos, impredecibles frente al entorno, a los competidores, a la demanda y a oponentes de la organización, que no se sabe cómo van a reaccionar ante las estrategias que se adopten, y por lo tanto, el enfrentamiento ocurre en un terreno probabilístico; como también ocurren situaciones diversas al interior de la organización, las que si son, de alguna manera manejables, pues están bajo un relativo control y son menos probabilísticas. (D'Alessio, 2013).

II.3.11.1 La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz es una de las más importantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (2015), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de; fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia, y del interno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes.

VISIÓN – MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS – F Liste las fortalezas 1. 2. 3.	DEBILIDADES – D Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES – O Liste las oportunidades 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS – FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Mini
AMENAZAS – A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS – FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Figura 7. Matriz FODA.

Fuente: *EL proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio (2013).

Para construir la matriz FODA se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

La siguiente figura muestra una forma de desarrollar el emparejamiento para el caso FO; igualmente se desarrollan para FA, DO, y DA.

Oportunidades \ Fortalezas	Fortalezas				
	1	2	3	4	5
1	+	0	+	0	++
2	0	+	0	0	0
3	++	0	+	+	0
4	+	0	0	++	0
5	0	0	+	0	+
6	0	+	0	0	0
7	+	0	0	0	0

Figura 8. Generación de estrategias en la Matriz FODA

Fuente: Wehrich (2015), adaptada de la versión 1982.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

a) Estrategias FO – Explotar

Se emparejan las fortalezas con las oportunidades externas. Se generan las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Se registran las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta.

b) Estrategias DO – Buscar

Se emparejan las debilidades con las amenazas externas. Se generan las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Se registran las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta.

c) Estrategia FA – Confrontar

Se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas. Se generan las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Se registran las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta.

d) Estrategia DA – Evitar

Se emparejan las debilidades internas con las amenazas externas. Se generan las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Se registran las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta.

En el emparejamiento se debe procurar generar estrategias, principalmente externas, así como estrategias internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras. Muchas veces acciones operativas, tácticas, se confunden con estrategias y se presentan como estrategias resultantes del proceso de emparejamiento.

II.3.11.2 La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Dickel (2014), La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) 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 factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo 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 esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

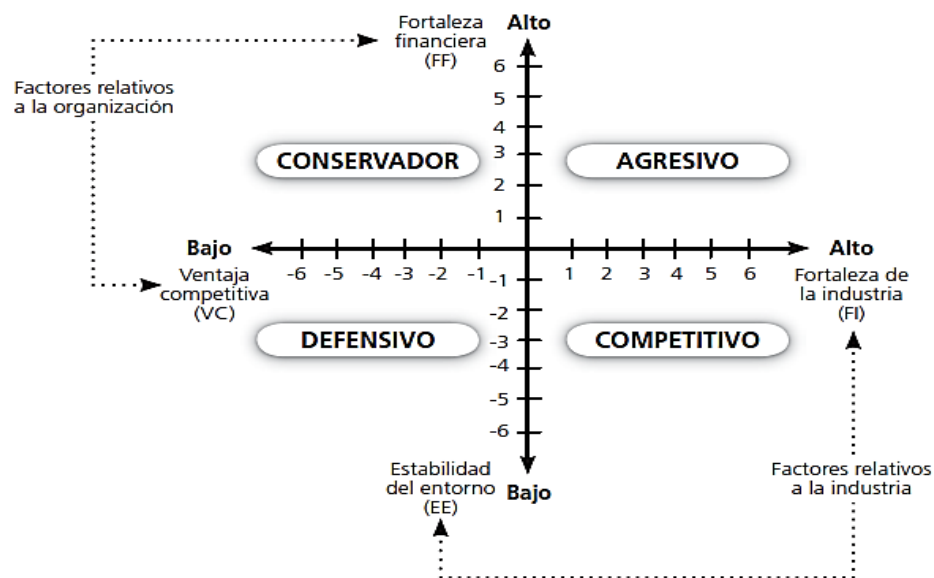


Figura 9. Matriz PEYEA, adaptado de Dickel (2014), adaptada de la versión 1994.
 Fuente: Libro el proceso estratégico: un enfoque de gerencia, F. D'Alessio (2013).

Las posturas que a continuación se describen fueron estudiadas por Miles y Snow (2003), y a su vez 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, diferenciación, enfoque o defensa.

- a) 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 industria relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concretar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva, Según Miles y Snow (2003), la apertura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado,

empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

b) 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 rica 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.

c) 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.

d) 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 preparar su retiro del mercado, descontinuar productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones, Es la estrategia de los defensores quienes se enfocan en un estre-

cho dominio producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno limitado, los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras.

En este sentido, la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los dos mayores determinantes de la posición estratégica de una organización, mientras la fortaleza de la industria (FI) y a estabilidad del entorno (EE) caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo; estas variables forman dos dimensiones internas (FF y VC) que pertenecen a la organización, y dos externas (FI y EE) que pertenecen al sector industrial.

Para encontrar la postura estratégica más apropiada para la organización, se sigue el siguiente procedimiento en la matriz PEYEA: a) Se seleccionan los factores que definen las variables, fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortalezas de la industria (FI). No todos los factores indicados requieren ser usados. Pueden añadirse otros factores de acuerdo a la experiencia de los estrategas; b) Se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable utilizando como ayuda las plantillas de calificación o alternativamente asignar un ranking +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) para factores de EE y VC, luego se calcula el promedio para FF, VC, EE y FI. Se deberá tener cuidado con los ejes negativos y los aspectos que se indican para cada factor, para 0 y para 0 y -6; c) Se grafican los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz. Se construye el polígono y se analiza; d) Se suman algebraicamente los dos puntajes del eje x y se grafica el punto resultante como abscisa. Se suman algebraicamente los dos puntajes del eje y, y se grafica el punto resultante como ordenada. Se grafica el punto de intersección (x,y) y se dibuja el vector partiendo del origen coordinado; e) El vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización.

II.3.11.3 La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes, requiriendo estrategias particulares para cada industria. También puede usarse para evaluar separadamente el portafolio de productos en una unidad de negocios.

La matriz BCG tiene dos ejes. El eje x corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. La participación relativa del mercado está definida por la relación de la participación del mercado de la división en una industria en particular, con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria. Este eje, orientado de derecha a izquierda, está dividido en dos partes, una de 0 a 0.5, correspondiente de baja a media participación relativa, y otra de 0.5 a 1, correspondiente de media a alta participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo (caja), a mayor participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división, o producto. El eje y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. Este eje está dividido en dos grandes partes, una de -20% a 0%, que denota disminución de las ventas en la industria, y la otra de 0% a 20%, de crecimiento de las ventas en la industria. Este eje está relacionado con el uso de caja, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto, requerirá mayor apoyo económico de la organización, para continuar desarrollando productos e incrementando sus ventas, y no perder participación de mercado frente a los competidores. Aunque las escalas numéricas y divisiones de los ejes x e y indicados son normalmente usados, otras organizaciones pueden tomar la escala de valores que consideran conveniente, por ejemplo de 0 a 1 o de 1 a 10 en el eje x, y fijar otros puntos medios en el caso del eje y cuyo punto medio podría ser la tasa de crecimiento promedio de las ventas en la industria.

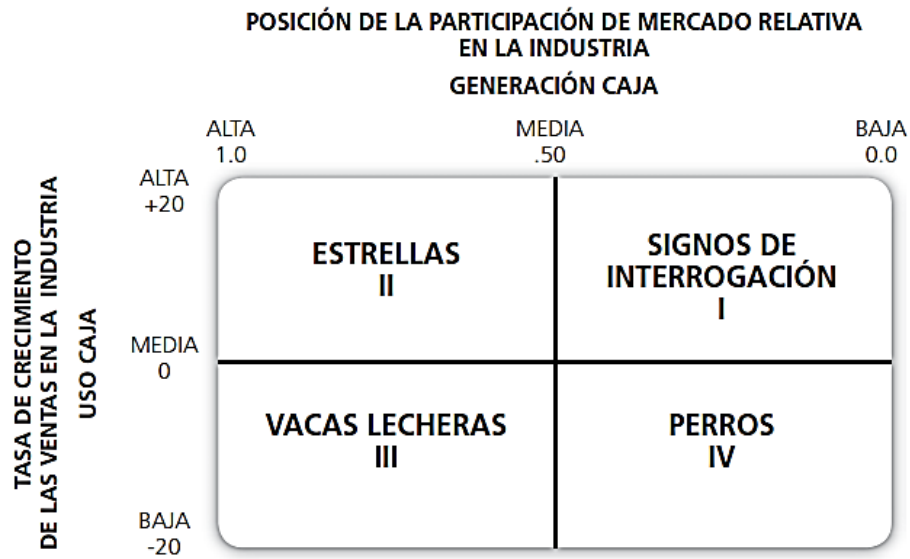


Figura 10. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).
Fuente: Tomado del Boston Consulting Group 2015, adaptada de la versión de 1974.

La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes. El cuadrante I ubica las divisiones o productos signo de interrogación, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización. El cuadrante II contiene a las divisiones o productos estrellas, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado. El cuadrante III es el de las divisiones o productos vacas lecheras, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento.

El cuadrante IV presenta a las divisiones o productos perros, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja.

Las características y las estrategias aplicables a las divisiones o productos, según su ubicación en los cuadrantes de la matriz BCG, se resumen a continuación:

- a) Signo de interrogación: 1) Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento; 2) Las necesidades de efectivo son altas; 3) La generación de cajas es baja; 4) La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

- b) Estrella: 1) Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria; 2) Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad; 3) Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante; 4) Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas

- c) Vacas lecheras: 1) Alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento; 2) Generan exceso de liquidez para sus necesidades; 3) Este exceso es recolectado para otros propósitos; 4) Deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible; 5) Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica; 6) Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

- d) Perros: 1) Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento; 2) Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

Los estrategas usan la Matriz BCG para monitorear en sus cuatro cuadrantes el ciclo de vida de las divisiones o productos, y para ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro, (Boston Consulting Group, 2015).

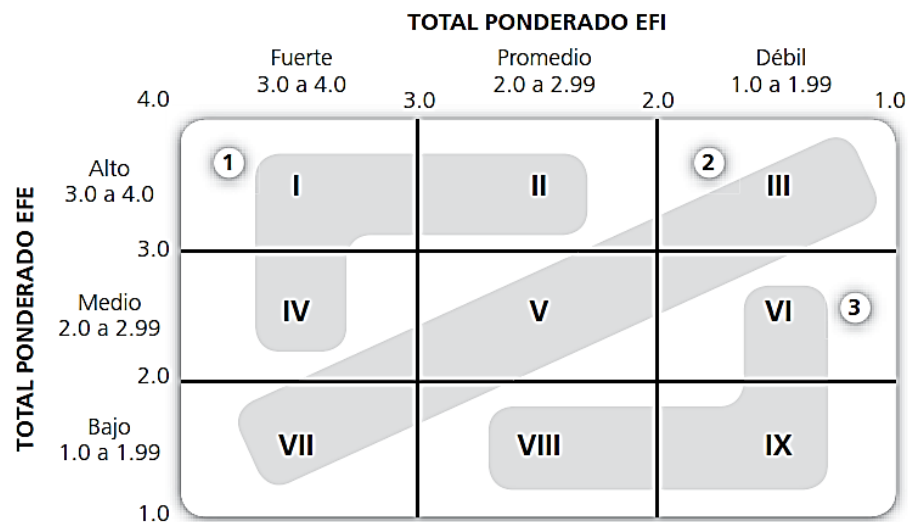
II.3.11.4 La Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

En comparación con la matriz BCG, la matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles

posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer 9 celdas en lugar de 4.

La matriz IE, como se muestra en la Figura 9, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.99, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.99, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas, (Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mocker, R.J., 2014).



REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	COSECHAR	DESINVERTIR

Figura 11. Regiones y celdas en la Matriz IE
Fuente: Mckinsey & Company desarrollada para la General Electric.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas.

La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I.

Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, y como matriz de portafolio, se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Las acciones más específicas se indican en la segunda matriz presentada.

II.3.11.5 La Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Miles y Snow (2013), La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva

débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (Figura 12).

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos *xy* que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante.

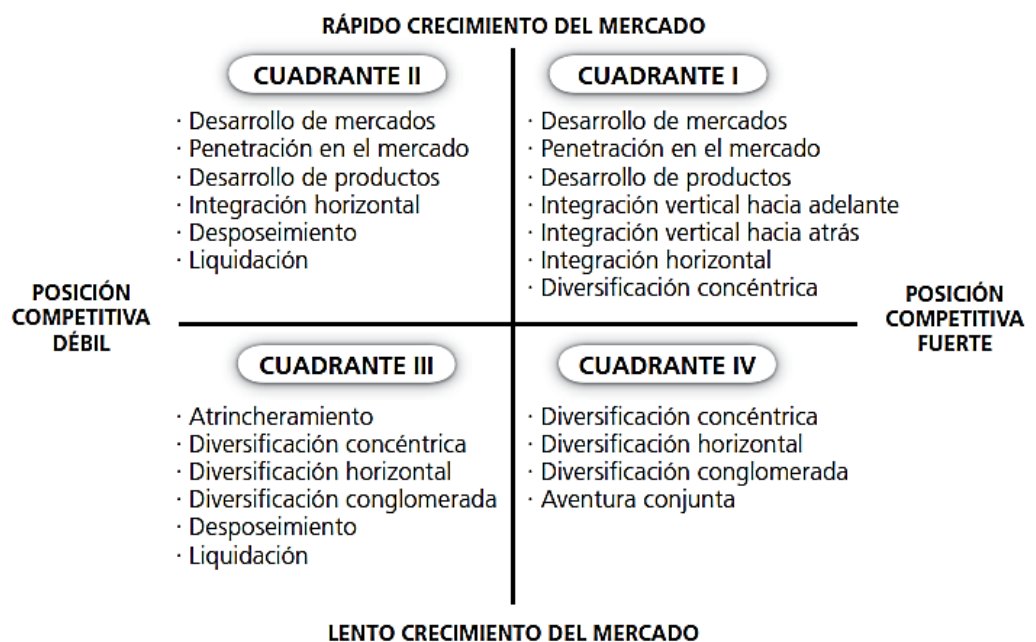


Figura 12. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Fuente: Adaptado de Christensen, Berg, y Salter (2007), adaptado de la versión de 1976.

La posición estratégica de las organizaciones por su ubicación en la Matriz GE es la siguiente:

Cuadrante I: Excelente posición estratégica para las organizaciones; Las estrategias apropiadas para estas organizaciones son las de concentración en los mercados; No es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante cambien notablemente sus ventajas competitivas; Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal pueden ser efectivas; Cuando una organización del cuadrante I está muy comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha; Las organizaciones

del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias ocasiones).

Cuadrante II: Las organizaciones en este cuadrante requieren evaluar seriamente su aproximación presente al mercado; A pesar de que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad; El crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), sin embargo si a las organizaciones les faltan competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable suele ser la integración horizontal como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación. La desinversión puede generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones.

Cuadrante III: Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil; Deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y posible liquidación; Deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción; La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas; Si todo lo demás falla, las opciones finales son la desinversión o la liquidación.

Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte, pero crecimiento lento en el mercado; Las organizaciones tienen la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedor; Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado. Seguir con éxito estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada, u horizontal. También aventuras conjuntas.

II.3.11.6 La Matriz de Decisión

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz como la de la Figura 13, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención

varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia, (D'Alessio, 2013).

		MATRIZ					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
	1	X					1
	2		X		X	X	3
	3	X	X	X		X	4
	4			X	X		2
	5	X	X		X		3
	6	X					1

Figura 13. Matriz de decisión de estrategias

Fuente: Libro el proceso estratégico: un enfoque de gerencia, F. D'Alessio

Las estrategias 2, 3, y 5 se retienen por aparecer 3 o más veces. Las estrategias 1 y 4 se conservan como posibles estrategias de contingencia. Finalmente, será una decisión del estratega seleccionar también aquellas que se repitan 1 ó 2 veces, únicamente.

II.3.11.7 La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

David (2005), nos plantea que, aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

Conceptualmente, la matriz CPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores de éxito clave, tanto externos como internos. El atractivo relativo de cada estrategia que está dentro del grupo seleccionado es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

En la matriz CPE se puede incluir cualquier número de grupos de estrategias específicas, y cualquier número de estrategias puede conformar un grupo, pero sólo las estrategias que están dentro de un grupo dado son evaluadas relativamente entre sí. Por ejemplo, un grupo de estrategias puede incluir diversificación

concéntrica, horizontal y conglomerada, mientras que otro, emitir acciones y vender una división para obtener capital. Estos dos grupos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE las evalúa sólo por grupos.

Los seis pasos para desarrollar la Matriz CPE son los siguientes:

Paso 1. Escribir la relación de las oportunidades y amenazas externas, y la de las fortalezas y debilidades internas, obtenidas en los análisis externo e interno en la columna izquierda de la matriz. Esta información debe ser tomada directamente de las matrices EFE y EFI. Se deben incluir los mismos factores de éxito crítico externos e internos encontrados para dichas matrices.

Paso 2. Colocar el peso asignado a cada factor clave externo e interno. Estos pesos deben ser los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI colocarlos a la derecha de cada factor.

Paso 3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la matriz de decisión, cuya implementación podría ser considerada por la organización. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz. Agrupar las estrategias en conjuntos mutuamente exclusivos, priorizándolos si fuera posible.

Paso 4. Determinar las calificaciones del atractivo o puntaje de atraktividad (PA). Son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico externo e interno, uno por vez, formulando la pregunta: ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se ha obtenido? Especificamente, se deben asignar calificaciones de atractivo a cada estrategia, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las otras, considerando el factor particular.

El rango para calificaciones de atractivo es: 1 =No atractiva (no aceptable); 2 =Algo atractiva (algo aceptable); 3 =Razonablemente atractiva (aceptable); 4 =Altamente atractiva (muy aceptable)

Para cada calificación de atractivo asignada se debe tener un fundamento. Las calificaciones de atractivo no deben ser meras adivinanzas, deben ser colegiadamente fundamentadas, defendibles, y razonables. Hay que evitar dar la misma calificación de atractivo a cada estrategia. Se deben calificar todos los factores.

Paso 5. Calcular el total de calificaciones de atractivo. Este total es el producto de multiplicar los pesos por las calificaciones de atractivo en cada fila. El total de calificaciones de atractivo o total de puntajes de atraktividad (TPA) indica el atractivo relativo de cada estrategia, sólo considerando el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la estrategia.

Paso 6. Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo, se suman los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la matriz CPE. La suma de calificaciones de atractivo total revela cuál estrategia es la más atractiva, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre sumas de totales de calificaciones de atractivo en un conjunto dado de estrategias indica la relativa idoneidad de una estrategia sobre la otra.

Se califica el atractivo de cada estrategia, se multiplica por los pesos, se obtienen totales ponderados, y se suman. La suma de los pesos es igual a dos, y al multiplicarlo por el ponderado de atraktividad puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de cinco la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. Las estrategias que obtengan menos de cinco quedarán a criterio del estratega aceptar algunas de ellas, por ejemplo con valores entre 4 y 5, o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de contingencia. En ese sentido, este grupo podría ser adoptado si fallaran más adelante las estrategias a implementarse del grupo anterior.

El resultado del uso de esta matriz está sustentado en la lógica de calificación de atractivo, que lo hace del mismo algo racional, defendible, y razonable.

II.3.11.8 La Matriz de Rumelt (MR)

Es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales: los criterios de Rumelt (2009), y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementan las estrategias.

Este filtro para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas, para lo cual se puede utilizar una matriz de prueba de estrategias como se muestra en la siguiente figura:

PRUEBAS						
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	SI	SI	SI
	3	SI	SI	SI	SI	SI
	4	SI	NO	NO	SI	NO
	5	SI	SI	SI	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO	NO

Figura 14. Matriz de prueba de estrategias o matriz de Rumelt
 Fuente: Tomado de Rumelt (2009), adaptada de la versión de 1986.

II.3.11.9 La Matriz de Ética

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Rowe (2014), presentan dicha auditoría guiándose por el estudio de Cavanagh, Moberg y Velásquez (2012), en lo relacionado a los derechos a ser considerados por la ley o las costumbres y a las preocupaciones por la justicia. Las contribuciones de Bentham (2007), es usada en el cálculo de dolor/placer (costo/beneficio).

II.3.11.10 Estrategias y Objetivos a largo plazo

Debe verificarse qué objetivos de largo plazo alcanzarán las estrategias finalmente retenidas (Figura 15). Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más, (Stern, C.W., & Stalk, G., Jr., 2010).

VISIÓN						
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						

Figura 15. Estrategias versus objetivos de largo plazo
Fuente: Libro el proceso estratégico: un enfoque de gerencia, F. D'Alessio (2013).

II.3.11.11 Posibilidades de los competidores

Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la siguiente imagen se muestran las posibilidades de los competidores con relación a las estrategias retenidas.

POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES						
Posibilidades competitivas	Estrategias retenidas	Posibilidades Competidor 1	Posibilidades Competidor 2	Posibilidades Competidor 3	Posibilidades Sustituto 1	Posibilidades Entrante 1
	Estrategia 1					
	Estrategia 2					
	Estrategia 3					
	Estrategia 4					
	Estrategia 5					

Figura 16. Matriz de la Posibilidad de los competidores
Fuente: Libro el proceso estratégico: un enfoque de gerencia, F. D'Alessio (2013).

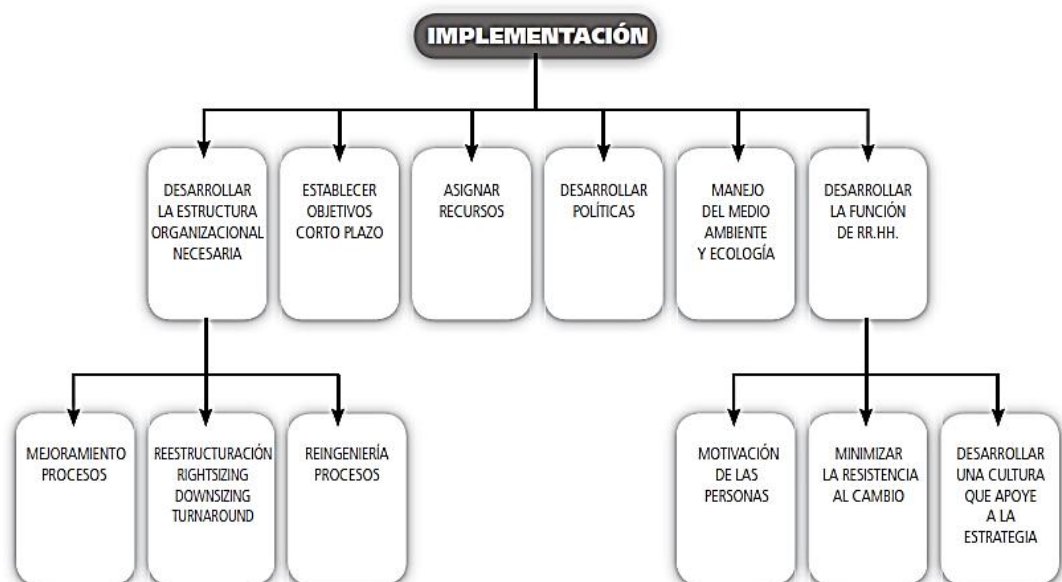
Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Se debe tener en cuenta que antes de decidir qué estrategias se retendrán finalmente se debe evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; tanto los actuales competidores, como los sustitutos y aun los

entrantes, que, si lo son, es porque están evaluando su ingreso al sector industrial. Se debe, igualmente, considerar qué harán los aliados y socios estratégicos que también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por la organización, (Wehrich H. , 2015).

II.3.12 Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

En la siguiente figura se muestran los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia.



*Figura 17. Principales aspectos de la implementación estratégica
Fuente: Adaptado de David (2005).*

Lograr la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar, (Ansoff, 2008).

Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
- Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie su implementación.

Según David (2005), el análisis estratégico es un proceso cuyo objetivo principal es llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada mediante estrategias inherentes a los objetivos de la empresa.

En la siguiente figura se muestra la estructura que sigue el proceso de implementación y despliegue de estrategias.



Figura 18. Estructura de la etapa de Implementación
 Fuente: Libro el proceso estratégico: un enfoque de gerencia, F. D'Alessio (2013).

II.3.12.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. El papel de la gerencia consiste en establecer un equilibrio entre la visión, misión, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, y la estrategia, que dará como resultado el logro óptimo de los objetivos específicos de los cuales es responsable. Cabe señalar que el verdadero dilema de la gerencia es

administrar la influencia triangular entre el entorno, los objetivos, y la estrategia, puesto que esta restringe las posibilidades de alcanzar el citado equilibrio de la gestión en la organización. (D'Alessio, 2013).

II.3.12.2 Políticas

Grant (2012), Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.

Algunos lineamientos que pueden derivar en la implantación de políticas que normen la organización son: a) Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo; b) Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados; c) Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos; d) Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior; e) Promover a personal, en base a lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad; f) Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales; g) Ofrecer muchas o pocas prestaciones en forma directa o indirecta; h) Negociar con los sindicatos en forma directa o indirecta; i) Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.

Las políticas son relevantes en una organización porque constituyen: a) La base para solucionar problemas recurrentes; b) Las fronteras, restricciones, y límites sobre las acciones administrativas; c) Las expectativas para gerentes y empleados; d) La base para el control y coordinación de la gestión.

Al igual que los objetivos, las políticas también tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. Así, por ejemplo, se pueden tener políticas asociadas a estrategias de la organización, o políticas de apoyo, por tanto, de menor jerarquía.

II.3.12.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar

a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. Chandler (2004), indicó que la estructura sigue a la estrategia, con el mensaje de que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura.

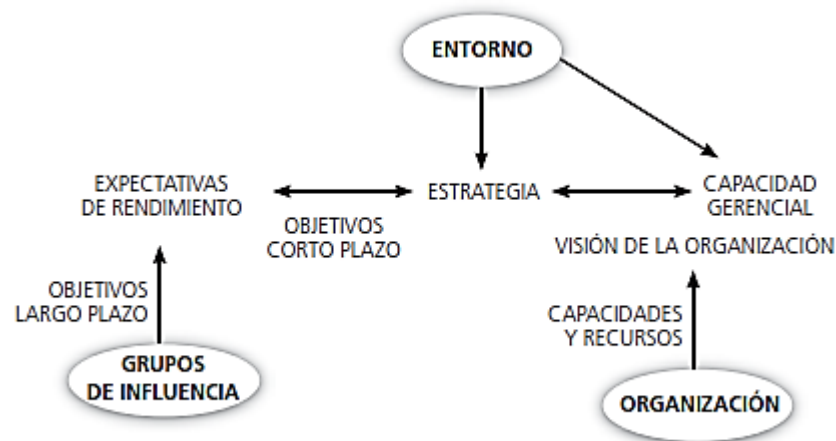


Figura 19. La relación estratégica/estructura de Chandler
Fuente: tomado de "Ensayos sobre un teorema histórico de las grandes empresas", Chandler (2004).

Existen diversos mecanismos para modificar la estructura de una organización de acuerdo a las estrategias elegidas. Las principales alternativas son las siguientes:

- a) Reestructuración enfocada hacia: 1) Reducir el tamaño de la organización: Empleados, División o unidades, Niveles jerárquicos; 2) Adaptarse al tamaño adecuado; 3) Reestructurarse totalmente; 4) Benchmarking; con relación a competidores: Relaciones de comparación; Beneficio primario: Reducción de costos.
- b) Reingeniería enfocada hacia: 1) El bienestar de empleado/cliente: Rediseñar las labores; Rediseñar el trabajo; Rediseñar los procesos; 2) La mejora en: Costos, Calidad, Servicio al cliente, Respuesta.

II.3.12.4 Medio Ambiente y Ecología

En la etapa de implementación las estrategias son puestas en marcha. Muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología de la zona. El gaseoducto de Camisea fue una decisión estratégica para traer este valioso hidrocarburo desde la ceja de selva del Perú hasta la costa para su embarque en buques gaseros. Esa implementación conllevó a su construcción pasando de la selva a la sierra (montañas) para llegar luego a la costa. Esa construcción afectó la flora y fauna de esas regiones, inclusive la de la zona

marítima al llegar a la costa al preparar su conexión a los buques en el puerto de embarque. La construcción del gaseoducto primero, y la operación del mismo, luego, pueden originar fugas y otro tipo de accidentes que afecten las condiciones ambientales de las zonas del país por donde cruza. Igualmente, cuando se trata de actividades mineras, forestales, o plantas industriales con gases de emisión los cuales afectan el ambiente.

La conservación de ríos, lagos, y mares, por un lado, de la flora y fauna de las regiones, por otro lado, del aire que respiramos, son aspectos que deben ser prioritarios y pensados cuidadosamente cuando se decide la adopción de una estrategia, y su plan de implementación, (MINAM, 2015).

II.3.13 Despliegue de estrategias por áreas

Como parte del proceso de implementación es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. En el nivel funcional, los planes de acción, por lo general, deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de producción y logística, de recursos humanos, entre otros. Es decir, plasmar un plan para abordar el ciclo operativo de la compañía.

Cada plan desarrollado por los equipos funcionales debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización, coordinaciones entre las diversas áreas para no duplicar esfuerzos y lograr así una asignación óptima de los recursos.

No obstante, cabe señalar que estas características de alineamiento e integración de los planes operativos son el resultado de un proceso de aprendizaje organizacional. El proceso de implementación cambia considerablemente con el tiempo.

Durante el primer intento de la organización dirigido a la planeación estratégica aplicada, la implementación con frecuencia implica sólo un tipo de proceso de recorte y pegue. Sin embargo, la experiencia dota al equipo de planeamiento de una curva de aprendizaje en esta tarea. Por lo que el proceso de integración de los planes es comprendido y entendido como un elemento clave para conseguir una correcta asignación de responsabilidades, recursos, cronogramas, etc. y sobre todo, como una condición necesaria para garantizar que la compañía está ejecutando acciones con base en los mismos valores y cultura, y enfocados hacia el logro de su misión. (Pasmore, 2007).

II.3.13.1 Control y Evaluación: La revisión estratégica

David (2005), la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad un planeamiento estratégico dinámico, y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes y tardaban meses en hacerse, tenían validez por años, y no pasaba nada, o muy poco, porque no cambiaban ni el entorno ni la competencia ni la demanda; en cambio hoy los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado en el planeamiento estratégico. Sin embargo, es mejor tener algo que deba ajustarse a no tener nada y gerenciar sin rumbo.

Dos grandes males endémicos se observan en la gestión, la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización manejada usualmente por buenos especialistas, pero que no ven el todo. Hoy, en el entorno en el que se vive, el cortoplacismo y la falta de visión integral no ayudan a una buena gestión estratégica, porque la respuesta al mercado tiene que ser muy rápida, sino otros ganan. En esta nueva economía globalizada, se han generado bloques regionales, se han desarrollado clusters; la digitalización y la tecnología ocasionan cambios radicales en la forma de hacer los negocios, por lo tanto el planeamiento estratégico tiene que ser permanentemente ajustado. Esta tercera etapa de evaluación y control debe hacerse de forma integral, revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable.

En la formulación las marchas hacia atrás son más fáciles, los cambios se hacen en el papel. Se dice que sólo el 10% de las estrategias son implementadas eficientemente, y es importante considerar que una buena formulación no asegura una buena implementación, esto sólo se puede hacer con un elemento de control muy sensible y confiable.

II.3.13.2 Evaluación del desempeño

En la evaluación de estrategias debe existir un sistema de medición del desempeño, pues la base de la evaluación está en medir y comparar. Hay dos binomios de palabras importantes: a) Producir y vender; b) Medir y comparar.

El primer binomio tiene relación con temas claves de operaciones y marketing en la implementación, pues hay que elaborar productos o servicios con diferenciación

para su buen posicionamiento, y vender para satisfacer las necesidades y requerimientos de segmentos del mercado.

La evaluación tiene relación con el segundo binomio, nos toca ver qué se ha estado haciendo, cómo han ido evolucionando los parámetros que queremos medir, cómo me comparo con otros. En cuanto a comparación, muchas gerencias son manejadas muy bien, pero todo lo evalúan con respecto a la propia organización y muy pocas se comparan con lo que están haciendo los competidores, y esto es importante, compararse con el promedio de la industria, con los estándares mundiales; por eso es bueno tener referencia del desempeño de los mejores en la industria.

Tilles (2011), plantea reflexionar en la evaluación de estrategias con las siguientes preguntas de orden cualitativo: ¿Es la estrategia internamente consistente?; ¿Es la estrategia consistente con el entorno?; ¿Es la estrategia apropiada en relación a los recursos disponibles?; ¿Implica la estrategia un grado aceptable de riesgo?; ¿La estrategia tiene un marco apropiado de tiempo?; ¿La estrategia es realizable?

II.3.13.3 Acciones correctivas

Tomar acciones correctivas implica hacer cambios para reposicionar la organización volviéndola competitiva para el futuro. La pregunta es cuándo tomar medidas correctivas y cuándo no, esto ayuda a tomar decisiones. Tres preguntas importantes se deben plantear constantemente en el proceso de la evaluación de estrategias.

Si no se está obteniendo resultados, y además ocurren cambios internos y externos, entonces se deben tomar medidas correctivas; sólo cuando no han ocurrido cambios externos e internos y la organización ha progresado hacia sus objetivos se puede mantener el rumbo. El tablero de control (Balanced Scorecard) es una herramienta muy útil para este fin. (Chandran, R., & Linneman, R, 2014).

II.3.13.5 Auditorías

Las auditorías son también instrumentos para evaluar estrategias. Existen las auditorías operativa, estratégica, financiera, comercial, logística, contable, de medio ambiente, etc., y no son otra cosa que la comparación de lo actual con lo que debería ser.

En las auditorías se aplican sistemas que ayudan a que la organización sea mejor, porque se ve y compara con una óptica diferente, de afuera y por alguien que no está metido en el día a día. Las organizaciones que auditan ayudan con su experiencia, mayor conocimiento de los temas, viendo desde otra óptica lo que se está

haciendo y comparando con lo que se debería hacer, para dar finamente elementos de corrección y mejoría que ayudan a la organización auditada. (Conner, 2007).

II.3.13.5 Tablero de Control Balanceado

Kaplan y Norton (2012), el análisis de gestión y control es una etapa que está conformada por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño y acciones correctivas en caso de desviación de brechas de cumplimiento. Los autores plantearon el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace a través del uso del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas, lo que da alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: a) Accionistas satisfechos: al hacerlos ricos; b) Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades; c) Procesos productivos: al producir y vender productos de calidad y costo; d) Empleados motivados: que mueven a la organización.

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

El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional cuestionando ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? para alcanzar la visión; luego bajo la perspectiva interna, cuestionando ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? ¿En qué procesos debo ser excelente? para satisfacer a nuestros clientes; sigue la perspectiva del cliente, y preguntamos ¿cómo debo mirar a mis clientes? lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren? Tenemos que producir productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar; si compran entonces tenemos ingresos y llegamos a la perspectiva financiera en la que cuestionamos: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? Todo esto se realiza con estrategias y se va midiendo y comparando, ajustando la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, la perspectiva interna, y el aprendizaje organizacional. La medición es el lenguaje que da claridad a los conceptos vagos, no se puede trazar un objetivo vago, se necesitan objetivos que se puedan medir y comparar. La gran cualidad del tablero de control está en el manejo de aspectos cuantitativos.

Kaplan y Norton (2012), describen y desarrollan cinco principios comunes observados en diversas organizaciones al aplicar exitosamente el tablero de control integral. Estos principios sirven para crear una organización enfocada en la

estrategia. La intención es conseguir que la estrategia sea implementada exitosamente con el apoyo del tablero de control como se muestra en la figura 20.

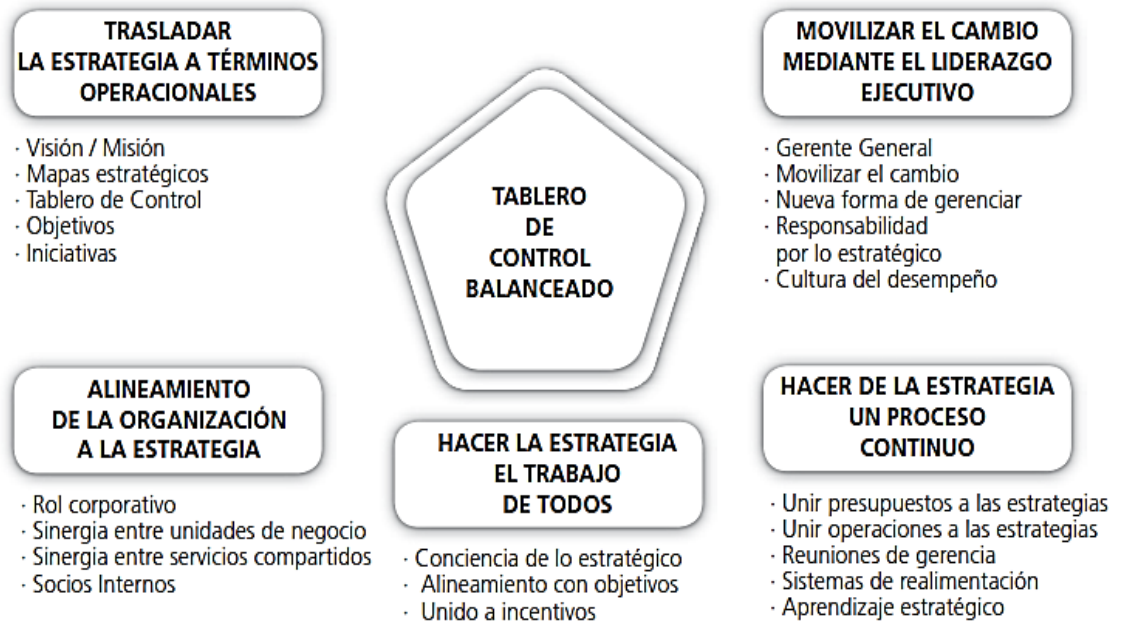


Figura 20. Principios de una organización enfocada en la estrategia.
Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2012), adaptada de la versión 2001.

III. DESARROLLO

III.1 Variable

Plan estratégico

III.2 Matriz de Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADOR
Plan estratégico	Según Serna (2014), el planeamiento estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos, ayudándola a proyectarse al futuro deseado.	La aplicación del planeamiento estratégico se realizará en 4 fases: análisis externo, análisis interno, análisis estratégico y análisis de gestión y control.	Análisis externo	Procedimiento enfocado hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa (D'Alessio, 2013).	Análisis PESTEC
			Análisis interno	Procedimiento enfocado en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (Serna, 2014).	Análisis AMOFHIT
			Análisis estratégico	Proceso cuyo objetivo principal es llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada mediante estrategias inherentes a los objetivos de la empresa (David, 2005).	Planteamiento de estrategias
			Análisis de gestión y control	Etapas que están conformadas por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño y acciones correctivas en caso de desviación de brechas de cumplimiento (Kaplan y Norton, 2011).	Balance Scorecard

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación.

III.3 Propuesta de Solución

III.3.1 Situación General de la Empresa Symi S.R.L.

III.3.1.1 Situación General

Soluciones y Mantenimiento Integral, Symi S.R.L., es una empresa cajamarquina que opera desde el 2011, año que fue fundada por la iniciativa de emprendedores locales, quienes tuvieron la visión de iniciar una empresa dedicada a brindar soluciones a sus clientes y socios estratégicos. La empresa reúne un staff profesional de primer nivel con experiencia en la construcción, fabricación, ingeniería e infraestructura.

Después de siete años de presencia y trayectoria en el mercado, se han incorporado nuevas actividades con el objetivo de proveer a los clientes una solución integral a sus necesidades, la empresa cuenta con un excelente grupo humano, el cual se capacita permanentemente. Actualmente, la empresa Symi S.R.L. cuenta con dos locales administrativos, dos talleres en la ciudad de Cajamarca, puntos de trabajo y almacenaje de equipos en diferentes frentes mineros como Minera Yanacocha, Minera El Brocal, Minera La Zanja, entre otras.

Las principales líneas del negocio y servicios que ofrece la empresa Symi S.R.L. son las siguientes: (a) servicio de metal mecánica, (b) mantenimiento mecánico, (c) servicio de maestranza, (d) obras civiles, (e) servicios especializados e inspecciones de calidad. El sector al que pertenece la empresa es el sector metal mecánico y construcción, en el que se consideran como principales clientes (a) compañías mineras; (b) plantas industriales; y (c) grandes empresas y proyectos.

La actividad metalmecánica contribuye de manera considerable al sector manufacturero, generando valor agregado, en la siguiente tabla podemos observar la variación porcentual del valor agregado bruto a precios constantes de 1994 para la actividad de fabricación de productos metálicos.

Tabla 2. Variación Porcentual del valor agregado bruto a precios constantes de 2007 del sector manufactura, según clase de actividad económica 2009 - 2014

Actividad Económica	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fabricación de productos metálicos diversos	-15	27.3	14.2	6.2	9.9	0.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, compendio estadístico del Perú 2015

Por otro lado, en la Tabla 3, podemos apreciar que existe capacidad ociosa en la industria metalmecánica de manera importante. La industria metalmecánica a nivel global ha venido creciendo en los países en vías de desarrollo más que en los países desarrollados, sin embargo son estos últimos los que tienen las porciones más grandes del mercado manufacturero (ONUDI, 2015).

Tabla 3. Tasa de utilización de la capacidad instalada de la industria manufacturera, 2014

División y Grupo industrial	Tasa de utilización de capacidad instalada					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipos	37.29	47.11	49.04	49.44	39.07	34.66
Fabricación de maquinaria y equipo	10.56	11.12	14.99	15.95	22.48	35.09
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	24.43	30.01	27.39	30.33	41.01	46.77
Fabricación de equipos automotores, remolques y semirremolques	35.25	39.29	39.03	41.59	36.67	27.58
Fabricación de otros tipos de transporte	34.2	48.66	48.65	47.17	45.24	39.15

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, compendio estadístico del Perú 2015

En la siguiente tabla observamos, según el último compendio estadístico del Perú, año 2015, emitido por el INEI, el total de empresas por segmento empresarial, divididas en: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y administración pública.

Tabla 4. Empresas del sector metalmecánico, según segmento empresarial, 2012-2013

Segmento empresarial	2012	2013	Estructura	Var%
			porcentual 2013	2013/12
Total	147 998	157 001	100	6.08
Micro empresa	139 772	147 446	93.91	5.49
Pequeña empresa	6 632	7 856	5	18.46
Mediana y gran empresa	1 584	1 689	1.08	6.63
Administración pública	10	10	0.01	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú, Estructura Empresarial 2013.

Sobre la base de estos datos, y compañías referentes que brindan los mismos servicios que Symi S.R.L., han sido identificados en el sector factores críticos de éxito.

Mayor orientación al cliente ofreciendo mayor variedad en la oferta de sus servicios

Symi S.R.L. muestra una baja orientación al cliente, ya que ha realizado sondeos de mercado o surveys, limitando el conocimiento de la empresa sobre las necesidades del mercado. Esta información es comunicada por sus clientes cuando ya ha surgido una necesidad, demostrando un comportamiento reactivo sobre las nuevas tendencias del sector, lo ideal sería que la empresa presente un comportamiento proactivo, adelantándose a las necesidades y requerimientos del mercado. Por otro lado, Symi S.R.L. ha ampliado sus líneas de negocio; sin embargo, se ha visto obligado a reducir la diversificación de servicios en cada una de sus líneas por limitantes con el capital.

Planificación a largo plazo

Symi S.R.L. al ser una empresa familiar, se caracteriza por la poca planificación a largo plazo, no contando con una estrategia clara y difundida. Según Dyer (2013), la mayoría de empresas familiares no llegan a la segunda generación debido a una menor preparación de la descendencia para la gestión y al descontento en el reparto de las acciones. En este sentido, es un factor clave contar con una estructura orgánica con funciones claras y dar paso a personal calificado.

Administración de costos operativos, eficiente manejo en la cadena de abastecimiento y precios competitivos.

La eficiencia operativa como factor de éxito depende de la eficiente administración de los costos operativos y de la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento, esto debido a que la empresa no se enfoca en la venta reactiva, es decir, no busca nuevos clientes, si no que se conforma con los contratos que tiene con clientes actuales y espera por nuevos clientes. Respecto a los precios competitivos, podemos afirmar que este es un factor crítico de éxito, puesto que es una característica de las principales empresas metalmeccánicas en el país.

Constante balance con empresas de clase mundial en el sector

Symi S.R.L. no analiza a sus empresas referentes, lo cual implica una considerable debilidad, pues limita su visión a un mercado local y reducido.

Adecuado soporte tecnológico y sistemas de gestión de la información

Actualmente la tecnología es una herramienta fundamental que permite agilizar y optimizar los procesos de las empresas, reducir costos operativos y abrir nuevos canales de comercialización para llegar a nuevos clientes es una de sus ventajas, permitiendo a las organiza-

ciones ser más competitivas. Por estas razones, Syymi S.R.L reconoce la necesidad de implementar un sistema de información adecuado a sus procesos. Actualmente Syymi S.R.L. carece de un software de gestión, limitándose a utilizar herramientas office a nivel de usuario.

Profundo conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico y de sus proveedores

Syymi S.R.L. actualmente presenta un nivel de respuesta medio respecto a este factor, ya que su conocimiento con respecto al mercado es limitado; sin embargo, debido a alianzas estratégicas ha podido posicionarse, trabajando para las principales unidades mineras de la región.

III.3.2 Visión, Misión, Valores y Código de Ética

III.3.2.1 Antecedentes

La industria metalmecánica ha sufrido un fuerte impacto en estos últimos dos años, llegando a un decrecimiento de 5.4% en 2016 según un reporte del sector publicado por Maximixe (2016). Esta industria se ha visto afectada tanto por la menor demanda interna derivada de la parálisis de los proyectos mineros y de infraestructura, como por la menor demanda externa. En el año 2017 esta industria presentó una recuperación de 2.04%, a pesar de que la industria sigue contraída, se espera que con la reactivación del consumo interno y una mayor demanda externa provoquen un cambio de tendencia, impulsada por un plan nacional de diversificación productiva.

Los principales servicios en los últimos años de la empresa Syymi S.R.L. se observan en la tabla 5.

Tabla 5. Principales servicios ejecutados por la empresa Symi S.R.L.

SERVICIOS DIRECTOS		
Servicio	Presupuesto ejecutado	Cliente
Servicio metalmecánico de reparación o modificación en instalaciones en plantas de procesos MYSRL	S/29,230,012.51	Minera Yanacocha
Servicio de reparación estructural y soldadura	S/2,026,028.24	Minera Yanacocha
Servicios metalmecánicos en laboratorios, planta de procesos Gold Mill, La Quinoa	S/3,648,000.55	Minera Yanacocha
Reparación y Mantenimiento de equipos del sistema de bombeo	S/879,857.23	Minera Yanacocha Minera El Brocal

Fuente: datos tomados de los EEFF de la empresa.

III.3.2.2 Visión

Para el año 2021, ser la empresa metalmecánica cajamarquina con mayor participación de mercado en la región norte del país, brindando a sus clientes servicios de calidad a través del uso de tecnología en materiales, maquinaria y talento humano, generando mayor calidad y confiabilidad en sus servicios para garantizar un crecimiento económico sostenible.

III.3.2.3 Misión

Ejecución de servicios metalmecánicos, maestranza, y otros a fines solicitados por el sector público y privado, en la zona norte del Perú, satisfaciendo las necesidades y demandas de nuestros clientes, respaldados por nuestra sólida experiencia. Buscamos la mejora continua con el profesionalismo de nuestros colaboradores, los mismos que impulsan el sostenimiento de la empresa.

III.3.3.1 Valores

- **Honestidad:** Proceder con integridad y honradez en nuestras actividades diarias, correspondiendo de manera positiva a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, buscando ser ejemplo para nuestros compañeros de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** trabajamos bajo un mismo objetivo, el cual alcanzaremos con esfuerzo, dedicación y con espíritu colaborativo, a fin de alcanzar eficientemente nuestras metas.
- **Respeto:** Consideramos a todos nuestros compañeros de trabajo y proveedores y los tratamos por igual, tenemos la convicción de actuar correctamente frente al pensamiento crítico de todas las personas de nuestro entorno.

- Cumplimiento: estamos comprometidos en el cumplimiento de las tareas asignadas y los plazos, cumplimos con nuestras normas internas, políticas y estándares de seguridad.
- Sostenibilidad: Estamos enfocados en la sostenibilidad en el tiempo no sólo de nuestra empresa, sino también, de nuestro entorno.

III.3.2.5 Código de Ética

- Cumplir con todos los proyectos encargados por nuestros clientes, respetando las normas de calidad, seguridad y plazos, realizando un control eficiente en todos nuestros procesos.
- Asegurar se cumplan todas las especificaciones de nuestros clientes en los trabajos ejecutados, respetando el marco legal correspondiente.
- Asegurar se respeten los derechos laborales de nuestros trabajadores y mantener una buena relación de confianza y respeto con nuestros proveedores.
- Mejoramiento de las prácticas productivas para la disminución de residuos no reciclables y gases contaminantes.
- Fomento del desarrollo de las comunidades donde se localice geográficamente nuestros proyectos, incentivando la contratación de personal local.
- Cumplir con toda la normativa legal vigente y fomentar a colaboración constante con las empresas del estado, de esta manera contribuimos con el desarrollo de nuevos mercados y proyectos que beneficien al país.

III.3.3 Evaluación Externa

III.3.3.1 Análisis PESTEC

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estabilidad Política. Según el BCR (2017), la economía peruana viene atravesando un buen momento, el escenario internacional es favorable y esto explica la mayor demanda de las exportaciones peruanas. De acuerdo a las proyecciones de Fondo Monetario Internacional, mientras que en 2016 la economía mundial creció en 3.2%, en 2017 3.7% y la proyección para el 2018 es que crecería 3.7% (pese a una ligera caída de 6.8% en 2017 a 6.5% en 2018, de la economía china). La proyección de la balanza comercial para el año 2018 es de un superávit de US\$ 5,889 millones, lo que significa una recuperación de US\$ 8.8 mil millones desde el 2015 y un retorno a los niveles positivos del 2012 (US\$ 6,393 millones).

Otro signo importante de crecimiento reside en la demanda interna, la proyección al año 2018 es que está creciendo 6.4%. Por otro lado, el sector construcción creció 8.9%, la producción para el año 2018 es de 7.3%. La inversión privada creció luego de 14 trimestres (5.4 de variación anual en el tercer trimestre del 2017).

Se vislumbra un crecimiento sostenido de la economía a pesar del impacto en la inversión pública y privada por las expectativas de confianza que hay en los agentes de mercado, por el movimiento social que se ha generado como parte del rechazo a las corrientes en contra del indulto del presidente Pedro Pablo Kuczynski.

Informalidad. Informes de la Sunafil (2017), la informalidad laboral en Perú llegó al 70% en 2017, y en empresas formales alcanza el 25%. La Sunafil enfatiza que la informalidad trae consigo las vulneraciones y pone en riesgo la integridad física de los trabajadores, además, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2017), la informalidad en el Perú es una de las grandes trabas al desarrollo, En su volumen II de su Estudio Multidimensional para el Perú, el diagnóstico es claro: más del 70% de trabajadores son informales y en las zonas rurales la informalidad alcanza a más del 95% de la fuerza laboral, dándonos una cifra de más de 11.6 millones de personas en la informalidad.



*Figura 21. Países con mayor informalidad laboral
Fuente: INEI y Banco Mundial. Elaboración S.N.I (2015).*

El INEI también demuestra que, solo en 2015, el Producto Bruto Interno (PBI) peruano ascendió a S/ 602,527 millones, de los cuales el 80.8% vino del sector formal y el 19.2% del sector informal. La informalidad no solo estaría afectando a la economía del país,

si no también directamente a las empresas formales, generando competencia desleal, limitando la capacidad de crecimiento de las empresas formales.

Legislación laboral. El régimen laboral de la industria Metal mecánica refiere características especiales, tanto en las condiciones de trabajo como en su regulación legal, esto debido a que nos adaptamos también a la legislación minera, por realizar trabajos en su mayoría en campamentos mineros, esto determina derechos para los trabajadores y obligaciones para el empleador, debido a que la prestación de servicios en este sector tiene particulares características por la eventualidad de las labores, rotación de los trabajadores dependiendo de la ubicación del proyecto y el riesgo asociado a los trabajos propios del sector.

Algunos aspectos bajo los cuales se desarrolla este régimen son:

- Forma especial de remuneración: Los contratos se realizan por obra o servicio y las remuneraciones se podrán finar libremente, por jornal, destajo, rendimiento u otra modalidad.
- Descansos remunerados: Está conformado por el descanso semanal y descanso en días feriados, en caso se labore en estos días y no sea sustituido por otro se pagará la labor efectuada más una tasa de 100%.
- Asignaciones: Asignación por escolaridad, la cual será equivalente a 30 jornales básicos al año por cada hijo menor de 18 años que curse estudios, y asignación por sepelio, la cual será abonada a los familiares y el será equivalente a una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
- Bonificaciones: Bonificación unificada de labores mineras, movilidad acumulada, altura, altitud, trabajo nocturno, trabajo bajo régimen atípico, alta especialización y trabajos de alto riesgo.
- Gratificaciones: Por fiestas patrias se pagará tantos séptimos como meses hubiera trabajado y para navidad se pagará tantos quintos como meses haya trabajado, y siempre se realizará una semana anterior a estas actividades salvo renuncia o despido.
- Vacaciones: Descanso de 30 días calendario por cada año de trabajo y la compensación equivaldrá a 10% del salario básico, no se incluirán las horas extras y perderá su derecho si se comete una falta grave comprobada.
- Compensación por tiempo de servicios: Esto equivale al 15% de la remuneración básica, incluido horas extras, pero no se incluirán las faltas, feriados ni dominicales, únicamente días efectivamente trabajados.

Así mismo, Symi S.R.L. aplica la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que comprende a todos los empleadores y trabajadores de la actividad privada, pública e independiente.

Corrupción. La corrupción es un factor que influye en algunos casos, de manera negativa, el sector metalmeccánico no es ajeno a esta falencia, sobre todo cuando la empresa Symi S.R.L trabaja por licitaciones; el Perú se encuentra en posiciones medias de corrupción (37%) según el índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional Infobae (2016), frente al resto de países en América Latina.

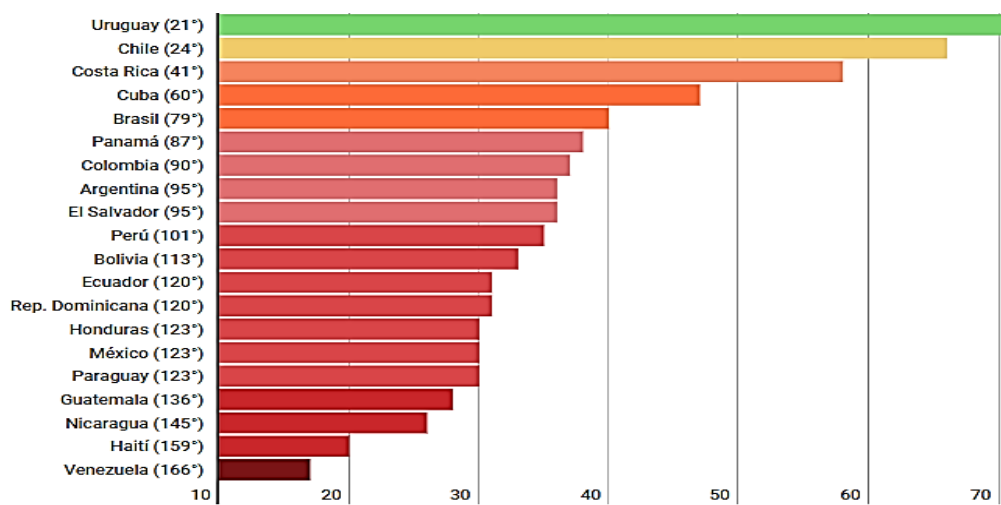


Figura 22. Índice de percepción de la corrupción en América Latina 2016
Fuente: Infobae en base a datos del Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparencia Internacional



Figura 23. Factores más problemáticos para los negocios del Perú (2014-2015).
Fuente: The Global Competitiveness Report, por World Economic Forum, 2015.

Fuerzas económicas y financieras (E)

El estancamiento de nuevos megaproyectos mineros y energéticos ha sido un duro golpe para las empresas metalmeccánicas que lograron un gran desarrollo, precisamente, en los años de altos precios de los metales. Durante esta época, las metalmeccánicas más grandes del país, que están agrupadas en la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas del Perú (AEPME), movieron inversiones cercanas a los US\$ 1,000.00 millones, y cada año consumían más de 200 mil toneladas de acero, generando 50 mil empleos directos y unos 200 mil indirectos. A pesar de esta recesión en el sector, aún hay oportunidades de negocio en el horizonte para las empresas metalmeccánicas que están a la expectativa de un mejor desempeño económico del país y de que ciertamente se les considere a la hora de planificar todo tipo de proyectos.

Mientras que el crecimiento del PBI en el año 2017 fue de 2.5%, con el consumo privado (0.5%), la inversión privada (1.2%), la inversión pública (0,4%) y las exportaciones netas (-0.8%).

Tabla 6. Valor agregado bruto por años, según actividades económicas (en miles de soles)

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,396,103	1,382,326	1,346,302	1,332,248	1,286,478
Pesca y Acuicultura	779	710	687	677	802
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,562,303	3,109,306	2,716,987	2,566,107	2,254,607
Manufactura	728,105	747,303	738,610	715,066	699,070
Electricidad, Gas y Agua	148,426	157,702	158,992	169,381	145,425
Construcción	1,057,858	1,064,096	1,049,985	954,476	921,158
Comercio	906,504	951,057	963,150	976,241	992,703
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	350,280	371,042	379,024	389,804	402,744
Alojamiento y Restaurantes	207,384	217,767	225,227	231,872	239,521
Telecom. y Otros Serv. de Información	230,473	249,949	273,917	303,609	339,939
Administración Pública y Defensa	717,193	753,893	805,121	836,557	876,369
Otros Servicios	1,965,175	2,081,777	2,197,130	2,322,481	2,427,925
Valor Agregado Bruto	11,270,58	11,086,92	10,855,13	10,798,51	10,586,74

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, con información disponible a junio de 2017.

Para el 2018 se espera un crecimiento económico del 3.5%, según la Comisión Económica para América Latina CEPAL (2017), con una mejor combinación entre sector externo y demanda interna, ya que esta última se vería impulsada por la inversión pública

(+15%) en obras de construcción para los juegos panamericanos de 2019, reconstrucción del norte del país, línea 2 del metro de Lima y modernización de la refinería de Talara, entre otros; y por la inversión privada estimulada por el sector de la minería metálica. No obstante, es probable que la recuperación económica sea heterogénea: al tiempo que se estima que el sector de la construcción y el sector metalmeccánico crecerán a tasas elevadas y que se registrará una alta reinversión de utilidades en el sector minero (por los elevados precios de los metales), la recuperación será más lenta en lo que respecta a creación de empleo formal y consumo privado.

**Producción del sector Metalmeccánico, productos metálicos, maquinaria y equipos.
Ene 2016-Ene 2018**

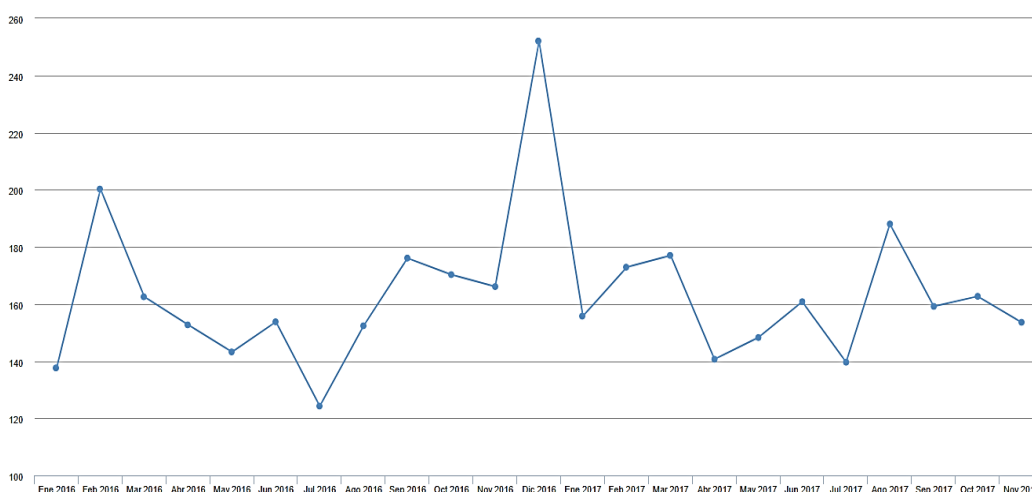


Figura 24. Evolución de la producción del sector metalmeccánico, productos metálicos, maquinaria y equipos
Fuente: "Series estadística anuales" por el Banco Central de Reserva del Perú BCRP 2016-2018.

La actividad económica. Según el Banco Central de Reserva del Perú, la economía peruana ha venido recuperándose desde el segundo trimestre del año tras la reversión de los choques que afectaron la economía a inicios del año 2017. En el tercer trimestre del año, la demanda interna registró un crecimiento de 2,4 por ciento, impulsada por la recuperación de la inversión privada, en un contexto de mayores términos de intercambio, y de un mayor gasto público. A nivel sectorial, destacó el crecimiento del sector construcción, que venía contrayéndose, acorde con la mejor evolución de la inversión pública y privada.

Tasa de interés e Inflación. El BCRP (2017), en su reporte de inflación anual al año 2017, menciona que la inflación disminuyó desde 3,17 por ciento en agosto de 2017 a 1,54 por ciento a noviembre del mismo año, principalmente por la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el fenómeno El Niño Costero en el primero trimestre de 2017. En este contexto el BCRP redujo la tasa de referencia, por cuarta vez en el 2017, a 3,25 por ciento. La disminución de la tasa de interés de referencia es consistente con una convergencia de la tasa de inflación hacia el 2,0 por ciento, una vez disipada la reversión de los choques de oferta que han ubicado la inflación en el tramo inferior del rango meta.

Tipo de cambio. A finales de 2017 e Banco Central de Reserva señaló que el sol acumula una apreciación de 3.6% frente al mismo período en 2016 y para inicios de 2018 el dólar se ubicó en S/ 3.24. La CFA Society, responsables de estudios económicos de Scotiabank, BBVA y BCP advierte sobre las volatilidades en el escenario internacional por la incertidumbre que genera el gobierno de Donald Trump, a pesar de esto existe un amplio margen para que el sol siga ganando valor con la capacidad de intervención del BCR en torno al tipo de cambio, es así que se espera un tipo de cambio relativamente estable para el 2018.

Acceso al crédito del sistema financiero. De acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), el crecimiento descentralizado de la economía peruana ha permitido el dinamismo homogéneo de las micro y pequeñas empresas (Mypes), ello ha hecho que el mercado de financiamiento de las Mypes se vuelva más competitivo. El crédito total al sector privado, que incluye los préstamos otorgados por bancos, financieras y cajas municipales y rurales, se aceleró y pasó de un crecimiento de 5,7% en diciembre del 2016 a 6,7% al término del 2017, por tipo de préstamos, según el Banco Central de Reserva, el crédito a personas fue el más dinámico con una expansión de 8,5% al cierre de 2017, mientras que el crédito a empresas se expandió en 5,7%.

Tabla 7. Crédito a empresas del sector privado por tipo de colocación (Var. % 12 meses)

	Dic. 16	Nov. 17	Dic. 17
1. Créditos a empresas	4,8	5,3	5,7
Corporativo y gran empresa	4,6	4,9	6,8
Medianas empresas	2,7	2,7	0,6
Pequeñas empresas	7,8	9,2	8,8

Fuente: "Series estadística anuales" por el Banco Central de Reserva del Perú BCRP 2017.

En el crédito dirigido a las empresas destacan las colocaciones al segmento de pequeña y microempresa que se expandió a un ritmo anual de 8,8%. Los préstamos al segmento corporativo y gran empresa crecieron a una tasa anual de 6,8% y el crédito al segmento de mediana empresa registró un aumento de 0,6% al cierre de 2017.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con los primeros alcances arrojados por el Censo de Población y Vivienda del año 2017, a finales de este año la población del Perú llegó a 31 millones 800 mil habitantes INEI (2018), otro dato importante respecto a la cantidad de población que habita en el Perú es número de viviendas: 9 millones. En los últimos años, la cifra de casas creció cerca de un millón 700 mil. Esto quiere decir para el INEI, más de 170 mil viviendas cada año. La cantidad de población adulta mayor de los 60 años se ha incrementado a casi el 10% o el 12%. Más del 50% de la población peruana tiene menos de 30 años, mientras que la esperanza de vida es de un promedio de 75 años, las mujeres tienen en promedio 2,5 hijos, hace 50 años, las mujeres tenían en promedio 7 hijos por cada madre.

El departamento de Cajamarca con una superficie de 33,317.54 km² cuenta con 1,529,755 habitantes y su tasa de crecimiento anual promedio es de 2.4% (alta), superior a la tasa de crecimiento del país, de 1,6% CEPLAN (2015). Así mismo se indicó que el 42.2% de la población en Cajamarca vive en la zona urbana, y el 57.8%, en una rural. Una dificultad que presenta el área rural es el envejecimiento de su población, puesto que es cada vez más común que los hijos de las personas que viven en estas zonas migren a las ciudades a estudiar y trabajar.

Tasa de desempleo y subempleo. Según el INEI (2014), en su informe “Población Económicamente Activa según Niveles de Empleo”, entre el 2004 y 2014, en todos los departamentos se incrementó de manera importante la población ocupada con empleo adecuado. En el 2014, en nueve departamentos la tasa de empleo adecuado es superior al 50 por ciento, donde Madre de Dios, Ica, Lima y Callao, Arequipa y Tacna presentan tasas de empleo adecuado superiores al 60%. Por otro lado, Huancavelica y Cajamarca muestran menores tasas de empleo adecuado, 20,7% y 29,1% respectivamente, tal y como se muestra en la figura 6:

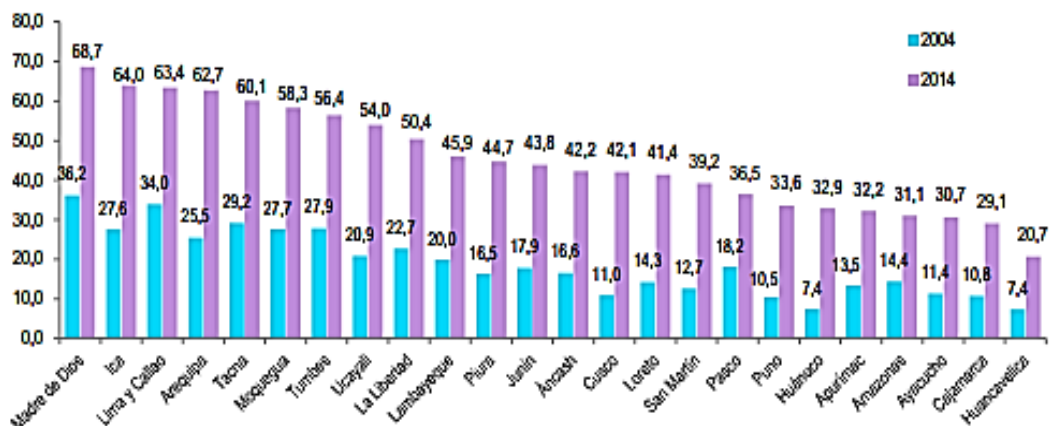


Figura 25. Tasa de empleo adecuado, según departamento, 2004 y 2014
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. Según el informe remitido por el (INEI, 2016), el nivel de pobreza de Cajamarca es el segundo más alto de todo el país, superado únicamente por Huancavelica, estos datos se consignaron en función a la evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2016. La pobreza monetaria mide la capacidad de gasto mensual de una persona; por tanto, se califica como pobre al que tiene un nivel de gasto inferior al costo de una canasta básica de consumo (alimentos y no alimentos). El informe de INEI en 2016 identificó seis grupos de regiones de niveles de pobreza. Así, en el primer grupo con incidencia de pobreza más alta, que fluctúa entre 43.8% y 50.9%, están Cajamarca y Huancavelica. En 2016, la severidad de la pobreza registró una tendencia decreciente, lo que hizo que 70 mil personas dejaran la pobreza extrema en todo el país.

Nivel promedio de educación. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares de 2014 presentados por el INEI, el 6,3% de la población de 15 y más años de edad no sabían leer ni escribir, comparado respecto al año anterior se ha mantenido. De acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción a la población del área rural. Así, mientras que en el área urbana incidió en el 3,7% de la población, en el área rural lo hizo en el 15,7%, es decir, más de cuatro veces. Por regiones naturales, la región sierra con 11,3% representa la tasa más elevada de analfabetismo, tres veces más que los analfabetos residentes de la región costa (3,3%) y casi dos veces mayor que los de la selva (7,5%). Otro dato importante es que el analfabetismo afecta en mayor proporción a las mujeres que a los hombres. Así, en el año 2014, el 9,6% de las mujeres eran analfabetas, mientras que en los hombres representó el 3,1%, siendo la brecha de 6,5%. A nivel de departamentos del Perú, los siguientes presentan las tasas más altas de analfabetismo: Apurímac (17,1%), Huancavelica

(15,6%), Huánuco (13,4%), Cajamarca (13,1%), Cusco (12,7%), Ayacucho (12,7%), Puno (10,5%), Amazonas (9,5%) y Áncash (9,1%).

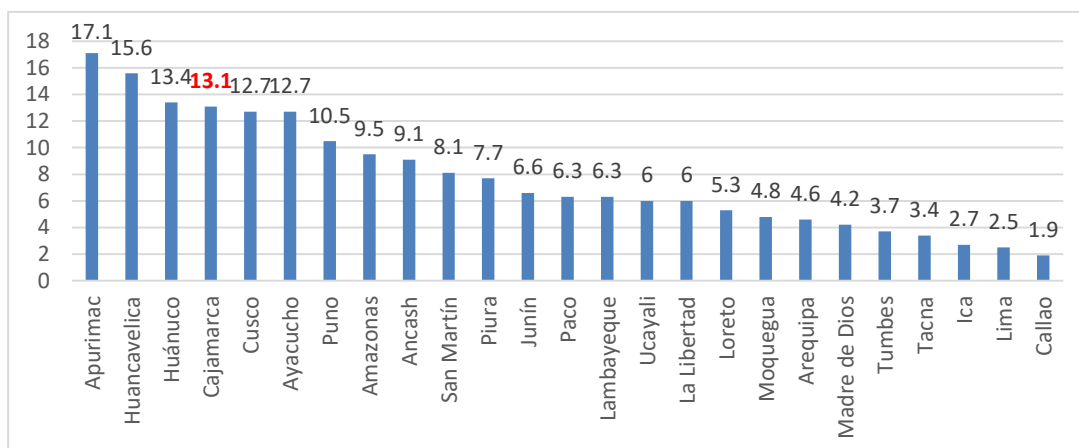


Figura 26. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares.

Cultura, idiosincrasia y conflictos sociales. La sociedad de Cajamarca, representada en un 61.3% por habitantes de la zona rural según INEI (2016), ha evidenciado en los últimos años descontentos con empresas mineras, sobre todo con Minera Yanacocha. Las empresas mineras han demostrado que no tienen una buena relación con las poblaciones aledañas a sus operaciones, aunque existen ejemplos de una excelente coexistencia entre una minera y población. Un ejemplo de no existencia de buenas prácticas de relacionamiento comunitario es la relación existente entre Minera Yanacocha y la población de la Región Cajamarca. Por ello, dos las principales causas socio-jurídicas de la oposición a la expansión de actividades mineras de Yanacocha han sido: la desconfianza de la población hacia la empresa y los conflictos originados por sus actividades durante más de 25 años de explotación minera.

Según GRUFIDES (2016), las principales causas que constataron en el trabajo de campo son las siguientes:

La primera causa es la resistencia de la población hacia la minería, debido a la existencia de pasivos ambientales mineros en la provincia de Hualgayoc – Bambamarca. Estos pasivos han dejado contaminados los ríos del valle del Llaucano, por ello, la población no tiene un recuerdo positivo de la minería. Por todo lo antes mencionado, la empresa consultora y la empresa minera pudieron conocer perfectamente de la resistencia.

La segunda causa es la desconfianza que existe frente a las personas y vehículos foráneos, especialmente, los que tienen logos de la empresa minera o del proyecto. Esto se evidencia con las innumerables tranqueras que existen durante todo el camino, desde el centro poblado hasta las operaciones del proyecto Conga. Los entrevistados, dirigentes de El Tambo, comentaron que los foráneos están impedidos de visitar su ciudad, ya que existen antecedentes de aplicación de la justicia rondera en ingenieros y vehículos pertenecientes a la empresa minera, durante el estallido del conflicto, hasta la actualidad.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el informe del WEF (2017-2018), el Foro Económico Mundial publicó el informe Global de Competitividad 2017-2018 que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países, el Perú se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al informe del año 2016 y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó en el año 2013. Los avances se evidencian en cuatro de los doce pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86) e innovación (119 a 113). Los retrocesos de nuestro país corresponden a los pilares: Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80). En Latinoamérica y el Caribe, este año se ubican delante de Perú: Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (66) y Jamaica (70). A nivel de tecnología, según el INEI (2018), al tercer trimestre de 2017, por cada 100 hogares en 92 existe al menos una Tecnología de Información y Comunicación, el 23,1% de los hogares acceden a telefonía fija según área de residencia, Lima concentra el 49,9% seguido del resto urbano 16,2% y el área rural 1,2%. De Cada 100 hogares de Lima metropolitana en 95 existe al menos una persona que tiene celular, en el resto urbano es 94 de cada 100 y en el área rural es 78 de cada 100. De cada 100 hogares, 33 tienen al menos una computadora, de éstos el 96,9% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 3,0% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 0,2% lo usan exclusivamente para el trabajo, según el área de residencia, el 54,9% de los hogares de Lima metropolitana disponen por lo menos de una computadora, el resto urbano 36,4% y en los hogares rurales del resto del país el 5,4%, con relación al servicio de internet, el 56,3% de los hogares de Lima Metropolitana disponen de este servicio, el 27,8% del resto de departamentos y apenas el 2,1% de los hogares del área rural.

En Cajamarca, a nivel de tecnología, se presentaron los siguientes indicadores al año 2015: El 6.8% de los hogares tenían acceso a internet, el 78.5% de los hogares tenían al menos una radio o equipo de sonido, el 69.7% de los hogares tenían al menos un televisor y el 15.9% de los hogares tenían por lo menos una computadora, lo que significa, sin duda una prueba de la falta de infraestructura de información, lo que limita en gran medida su desarrollo, (INEI, 2015).

Internet. Al año 2015, según el INEI el 21.9% de la población mayor a seis años de edad usaba internet en Cajamarca, ya sea en el hogar, centro de estudios, centro de trabajo, cabina pública, etc.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Prevención de recursos naturales no renovables. Conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente a la hora de realizar los diferentes trabajos, Symi S.R.L. ha desarrollado un plan de Medio Ambiente, y lo tiene aplicando en estricto cumplimiento según los estándares medioambientales propuestos por el Ministerio del Ambiente (MINAM) y por los estándares de cada unidad minera en donde se realizan trabajos. Este plan medioambiental tiene como objetivos: aumentar los compromisos y el liderazgo visible de la línea de mando, evitar los accidentes ambientales en todos los servicios de la empresa, capacitar y entrenar a todo el personal de acuerdo a la matriz de competencia y participar activamente en los eventos (charlas, capacitaciones), referentes a temas medioambientales que los clientes convoquen. Este plan tiene como meta interiorizar una cultura de responsabilidad ambiental a todo el personal.

Cultura de reciclaje y manejo de desperdicios. Symi S.R.L. cumple con procedimientos referidos al uso apropiado de cilindros, los mismos que se utilizan para la correcta disposición de desechos, incluidas responsabilidades definidas de cada departamento con el fin de asegurar un manejo y eliminación de residuos apropiadas. El manejo, almacenamiento y embarque apropiado de todos los materiales de desecho es importante, independientemente de las características de peligro. Todo desecho que deba ser embarcado fuera del lugar de trabajo deberá ser dispuesto en un contenedor aprobado por el departamento de medio ambiente, el cual exigirá normas estrictas para estos. Todas las áreas de la empresa cuentan con cilindros para depositar los desechos, de acuerdo a la actividad a desarrollar distinguidos por colores, color verde (vidrio), negro (basura común), rojo (residuos con materiales peligrosos), azul (papel y cartón), marrón (alimentos y refrigerios), blanco (plástico). No se utilizan cilindros viejos o deteriorados para fines de almacenamiento de desechos tóxicos.

Fuerzas competitivas (C)

La oferta de empresas ejecutoras de obras y servicios metalmecánicos en el país es variada, respecto a la participación del mercado, está dominado principalmente por grupos económicos, entre los que destacan FIMA, COSAPI, SSK, AVA UNIÓN ESTRUCTURAL. Debido a que este mercado se encuentra en crecimiento, la oferta aún no está saturada, por lo que permite el ingreso y desarrollo de pequeñas y medianas empresas MEF (2016). Las contrataciones con el sector minero y empresas privadas están enmarcadas bajo políticas de licitaciones propuestas por cada cliente, los precios dependerán de la capacidad de cada empresa para reducir costos y general mejores utilidades, esto radica en factores como: maquinaria propia, mano de obra altamente calificada y con disponibilidad inmediata, disponibilidad para el traslado de personal, maquinarias y equipos, disponibilidad de proveedores competitivos, de confianza y cercanos a la zona de trabajo.

La plana operativa de la empresa está liderada por profesionales especialistas en ingeniería con amplia experiencia comprobada, adicionalmente el mercado ofrece capacitación especializada en el rubro metalmecánico y en gestión de proyectos.

El mercado financiero ofrece créditos directos, entre los que resalta el leasing, óptimo para empresas metalmecánicas que puedan incrementar su maquinaria, así también créditos indirectos como cartas fianzas necesarias para la firma de contratos y adelantos. (MEF, 2016).

III.3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE para la empresa Symi S.R.L. presenta 12 factores determinaste de éxito, seis oportunidades y seis amenazas, las cuales se representan en la tabla 8. El valor ponderado total de 2.34 indica que la empresa Symi S.R.L. presenta una respuesta ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Tabla 8. Matriz EFE de la empresa SYMI S.R.L.

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Apertura comercial	0.07	2	0.14
2. Estabilidad política y económica en el país	0.09	2	0.18
3. Apertura de nuevos proyectos mineros	0.14	4	0.56
4. Demanda creciente de servicios metalmecánicos	0.07	3	0.21
5. Disponibilidad de proveedores en zonas aledañas a proyectos	0.05	3	0.15
6. Disponibilidad y facilidad de acceso a financiamiento	0.08	2	0.16
	0.5		1.4
Amenazas			
1. Apertura comercial (nuevos competidores)	0.08	1	0.08
2. Altos índices de pobreza en el departamento de Cajamarca y zonas aledañas	0.06	1	0.06
3. Reducción de inversión pública y privada en el país	0.1	2	0.2
4. Políticas de seguridad y medio ambientales de mayor exigencia	0.1	2	0.2
5. Costo de los sistemas de gestión (ERP)	0.04	1	0.04
6. Incremento de los costos de materiales de acero y metal	0.12	3	0.36
	0.5		0.94
Total	1.0		2.34

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

Fuente: basado en el libro El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia de Fernando D'Alessio.

El análisis realizado representa la situación actual de la organización bajo estudio. Las oportunidades y amenazas serán los insumos para el planeamiento estratégico. Se pueden visualizar estrategias a ser desarrolladas con el fin de responder mejor al entorno, aprovechando, de ser posible, las oportunidades que se presentan, y neutralizando las amenazas que podrían afectar a la organización para luego desarrollar el proceso estratégico.

III.3.3.3 La empresa Symi S.R.L. y sus competidores

Conocer el sector y a los competidores es un tema muy importante para desarrollar el plan estratégico. Este análisis determina la estructura y Atractividad del sector metalmecánico y nos ayuda a desarrollar las óptimas estrategias para esta industria en particular. El presente análisis dará como resultado el grado de competitividad de los competidores en la industria metalmecánica y se podrá asumir una posición para poder afrontar las acciones de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores

Por el rubro de la empresa y sus actividades podemos identificar a dos tipos de proveedores; los proveedores de servicios, como alquiler de equipos y vehículos, y proveedores de materiales y consumibles como fierro, planchas de acero, tuberías y materiales metalmecánicos en general. La empresa, al contar con maquinaria para la ejecución de sus servicios, esta es menos dependiente de proveedores de alquiler de equipos, es por esto que se escogen a proveedores que cuentan con menor número de unidades a fin de poder tener mayor capacidad de negociación, esta es una gran ventaja porque básicamente el precio es fijado por la empresa. Una de las políticas de la empresa es contar con distribuidores mayoristas por la cantidad de compras que realiza, obteniendo beneficios de compra de productos al por mayor; esto, sumado a la disponibilidad de transporte propio como camiones de carga reducen los costos y se genera menor dependencia a proveedores. Las buenas relaciones y la confianza son básicas para mantener un flujo constante y efectivo entre proveedores y la empresa.

Poder de negociación de los compradores

Actualmente la empresa cuenta con tres grupos o tipos de clientes o compradores: (1) empresas mineras de la región Cajamarca y Apurímac; (2) plantas industriales en Cajamarca; (3) consumidor final. El primero es el cliente que presenta un mayor poder de negociación, puesto que los servicios metalmecánicos son adjudicados a través de licitaciones, en las que las empresas concursantes deben cumplir con los requisitos necesarios y reglas impuestas por la compañía minera. Los clientes del segundo grupo poseen un mediano poder de negociación debido a la demanda de los servicios requeridos; mientras que el consumidor final no posee poder de negociación. A pesar que la relación con los principales clientes es muy buena, grupo (1) y (2), las políticas de contratación que rigen la selección y contratación para la ejecución de servicios es rígida e igualitaria para todos los postores.

Amenaza de los sustitutos

En el sector metalmecánico los productos sustitutos juegan un papel trascendental, estos son considerados por los compradores al momento de realizar las adquisiciones y pueden influir directamente en la demanda. Es importante también prestar atención a los costos cambiantes y fluctuaciones del mercado, estos cambios pueden motivar a los clientes o compradores a optar por productos sustitutos más económicos y convenientes. Existe una amenaza constante de los sustitutos del metal en el sector metalmecánico en Perú, aunque el metal puede ser reemplazado por plástico en algunos casos, en la gran mayoría de los

casos, pero en la gran mayoría de los casos, los sustitutos del metal no presentan una amenaza para el sector, los sustitutos amenazan el mercado metalmecánico limitándose en estructuras pequeñas como muebles y estructuras que no requieran un alto nivel de dureza y soporte, por lo general, son pocos los productos sustitutos para el sector metalmecánico debido a los altos requerimientos de los clientes.

Amenaza de los entrantes

Debido a las constantes necesidades de nuestros principales clientes en reparaciones, mantenimientos preventivos, mantenimientos correctivos y preventivos, la demanda de servicios mantiene un flujo constante, sin embargo por el nivel de envergadura de nuestros principales clientes que son las empresas mineras, quienes requieren en muchas ocasiones de servicios muy especializados y trabajos críticos, suelen contratar para estos servicios a empresas transnacionales e inversores extranjeros, que si bien nos pueden ayudar para la realización de consorcios, también se convierten en fuertes competidores, aprovechando la ventaja de tener un mayor financiamiento y capacidad logística. Por otro lado, según el actual momento coyuntural, casi todas las empresas mineras se ven obligadas a contratar a empresas aledañas a la zona minera., cumpliendo así su compromiso con el desarrollo social, a pesar de que estas empresas en muchas ocasiones no cuentan con la experiencia necesaria, maquinaria, mano de obra calificada, etc. Son contratadas o subcontratadas para realizar todo tipo de servicios, incluidos los metalmecánicos, a pesar de esto, el sector metalmecánico es un sector altamente especializado, lo cual hace difícil el acceso a la competencia masiva.

Rivalidad de los competidores

En el sector metalmecánico, existen empresas especializadas con servicios similares a los de Symi S.R.L. sin embargo al ser estos muy técnicos y de alto riesgo no son muchas las empresas que compiten directamente con la empresa, esto se evidencia con el número de competidores participantes en las diferentes licitaciones, que por lo general son las mismas 4 o 5 empresas en la región Cajamarca. Entre estas empresas podemos encontrar a Ipsycom Ingenieros S.A.C., CCA Perú SAC, GUVI Servis EIRL, FISAC PERÚ como los principales competidores. Se debe señalar que existen empresas más consolidadas en este sector y de mayor tamaño para las cuales aún no representamos una amenaza mayor como competencia, pero las empresas mencionadas anteriormente que tienen un perfil similar al nuestro, manteniendo una fuerte competencia por los costos, involucrando muchas veces la rentabilidad de la empresa y la calidad de los servicios.

III.3.3.4 La empresa Symi S.R.L. y sus Referentes

Las principales empresas referentes a nivel nacional son SSK PERÚ y FIANSA, empresa del grupo Ferreycorp, las cuales se dedican a la ejecución de proyectos metalmecánicos de gran envergadura, con muchos años de experiencia y presentes en los principales sectores económicos del país. Ambos lideran en el sector metalmecánico del Perú por el modelo de negocio establecido en el que ofrecen: (a) diversidad de servicios, (b) asesoría especializada, (c) soporte técnico pre y post ejecución del proyecto, (d) estrategias de diversificación, (e) garantía y alta calidad. De acuerdo con Diario Gestión (2017), las empresas metalmecánicas como SSK PERÚ y FIANSA facturan más de US\$ 900 millones anuales. SSK brinda servicios especializados desde 1998 en construcción industrial y montaje metalmecánico de importantes proyectos en sectores como: minería y metalurgia, generación y transmisión eléctrica, plantas industriales, puertos, pipelines; mientras que FIANSA cuenta con más de 44 años de experiencia en el mercado nacional dedicada a la ejecución de proyectos metalmecánicos (plantas industriales, edificios metálicos, puentes, entre otros).

III.3.3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica al principal competidor de la empresa Symi S.R.L. tal y como se muestra en la tabla 9, considerando 10 factores claves de éxito a través de los cuales se compara a la empresa con sus principales competidores. Según los resultados obtenidos y con la valorización asignada, la empresa FISAC PERÚ obtuvo una ponderación de 2.09, mientras que la empresa Symi S.R.L. obtuvo una ponderación de 1.98, con lo que FISAC logró una pequeña ventaja, principalmente por su manejo eficiente de la cadena de abastecimiento y una mejor arquitectura tecnológica implementada y sistemas de gestión de la información. Con respecto a las otras dos empresas Symi S.R.L. logró una ligera ventaja, principalmente por sus precios competitivos y conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico.

En la tabla 9, podemos observar la Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la empresa Symi S.R.L. cuya ponderación fue de 1.98 respecto a sus referentes nacionales como SSK PERÚ con 3.72, y FIANSA con 3.94.

En relación a los factores clave de éxito de las empresas referentes que se muestran en la Matriz de Perfil Referencia (MPR), sobresalen principalmente: la Orientación al cliente y variedad en oferta de servicios, la Planificación a mediano y largo plazo, el Manejo eficiente de la cadena de abastecimiento, una arquitectura tecnológica implementada y sistemas de gestión de la información, y el Conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico.

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Ítem	Factor Determinante de Éxito	Peso	Empresa Symi S.R.L.		FISAC PERÚ		Ipsycom Ingenieros SAC		GUVI Servis EIRL	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Orientación al cliente y variedad en oferta de servicios	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	1	0.14
2	Planificación a mediano y largo plazo	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
3	Asesoría permanente, pre y post venta	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
4	Facilidades de financiamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
5	Administración de costos operativos	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
6	Precios competitivos	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36
7	Manejo eficiente de la cadena de abastecimiento	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
8	Arquitectura tecnológica implementada y sistemas de gestión de la información	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
9	Comparación con empresas referentes del sector	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
10	Conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Total		1.00		1.98		2.09		1.82		1.66

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

Fuente: basado en el formato MPC del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia" F. D'Alessio

Tabla 10. Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Ítem	Factor Clave de Éxito	Peso	Empresa Symi S.R.L.		SSK PERÚ		FIANSA	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Orientación al cliente y variedad en oferta de servicios	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2	Planificación a mediano y largo plazo	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
3	Asesoría permanente, pre y post venta	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
4	Facilidades de financiamiento	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
5	Administración de costos operativos	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
6	Precios competitivos	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7	Manejo eficiente de la cadena de abastecimiento	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
8	Arquitectura tecnológica implementada y sistemas de gestión de la información	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9	Comparación con empresas referentes del sector	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
10	Conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Total		1.00		1.98		3.72		3.94

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

Fuente: basado en el formato MPR del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia" F. D'Alessio

III.3.4 Evaluación Interna

III.3.4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Administración y Gerencia (A)

Symi S.R.L. es una empresa metalmecánica especializada en mantenimiento industrial, proyectos de ingeniería y maestranza, que tiene como clientes principales a compañías mineras en Cajamarca, Apurímac y Cerro de Pasco. Es una empresa familiar, la dirección está a cargo del gerente y accionista mayoritario, en donde se identifica un estilo de mando autocrático, puesto que las decisiones más importantes las toma el gerente general y están orientadas a solución de problemas inmediatos, así garantizar la ejecución de servicios a como dé lugar sin prever las consecuencias y su incidencia en el retorno del capital y operatividad futura.

A mediados de 2016, después de una evaluación interna a la empresa, se concluye que es necesario la implementación de un sistema de mayor capacitación, estilo gerencial consecutivo, que genere la toma de decisiones conjuntas con las demás gerencias a fin de medir correctamente los riesgos de manejo de capital, operaciones e inversiones futuras, asegurando el retorno. Actualmente la empresa cuenta con un administrador financiero, asesoría legal y asesoría contable; las decisiones ya no están centralizadas y se llega a un consenso con las gerencias de las otras áreas.

En lo referido a estrategia, la empresa cuenta con una misión y visión bien definida, sirviendo de guía para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa.

El control operativo y procedimientos están en una etapa inicial, ya que, si bien cierto se cumplen las programaciones, estas son ingresadas en tablas Excel, y los reportes de la empresa se definen en formatos Office, aun no se ha definido un mecanismo o sistema automatizado que permita el seguimiento y control del desempeño de cada área.

Marketing y ventas (M)

Servicio. Symi S.R.L. ofrece el servicio de metalmecánica como prestación principal de la empresa, la cual representa el 75% de la facturación anual. La variedad de servicios ofrecidos los podemos clasificar en cuatro líneas:

1. Servicio metalmeccánico: soldadura, fabricación de tanques, tuberías, silos, corte con equipo plasma, fabricación de equipos agroindustriales (zarandas, molinos, filtros colectores de polvo, etc.).
2. Mantenimiento mecánico: bombas (sumergibles, centrífugas, multiepáticas, diafragma, entre otras), motores eléctricos y sumergibles, balanceos dinámicos, gestión de mantenimiento.
3. Servicio de maestranza: torneado, fresado, cepillado, taladro radial, prensado, equipo de metalizado, barrenado, arco sumergido, instrumentos de precisión.
4. Servicios especializados: construcción de naves industriales, desmontaje y montaje de bombas y electrobombas en pozos subterráneos y pozas superficiales, cercos perimétricos, construcción de campamentos, construcción, montaje y desmontaje de líneas de tuberías Inox y HDPE, construcción de plantas de proceso, ingeniería.

Precio. Los precios de la empresa Symi S.R.L. son competitivos por dos razones: (a) La empresa no presenta deuda con ninguna entidad financiera; (b) La empresa cuenta con patrimonio (unidades de transporte, vehículos, maquinaria y equipos propios) lo cual le permite mayor disponibilidad de capital y activos fijos como bienes inmuebles, ahorrando así en alquileres y pagos mensuales por razón de deudas.

Plaza. La empresa Simi S.R.L. cuenta con dos talleres que abarcan una extensión aproximada de 2000 m^2 , dos oficinas administrativas en el departamento de Cajamarca, oficinas container y almacenes de herramientas y equipos ubicadas en cada proyecto minero (Minera Yanacocha, Minera La Zanja, Minera El Brocal). La ubicación de las propiedades es considerada una fortaleza, pues están distribuidas en zonas estratégicas y de crecimiento de la ciudad.

Promoción y ventas. La colocación de los servicios de la empresa no cuenta con una estrategia clara de marketing, si no que se caracteriza por ser una venta reactiva; sin embargo, la gerencia estableció un plan de crecimiento mediante la atención de servicios mina, posicionándose en todas las plantas de procesos mediante licitaciones. El gerente general señaló: “En los últimos tres años nos propusimos estar presentes en todas las plantas de procesos de Minera Yanacocha como cliente principal, hoy trabajamos en casi todas las plantas con resultados favorables en trabajo, tiempos y calidad”.

En la tabla 11, se observa que alrededor del 5% de las ventas están dirigidas al consumidor final, respecto al cliente principal (compañías mineras), vemos un avance de posición anual, en donde la participación de la empresa se afianza cada vez más, el objetivo de gerencia es mantener este posicionamiento con este sector pues es el que

más utilidad genera. Por otro lado los servicios en plantas industriales como Gloria Cajamarca y Nestlé Cajamarca representan valores entre 20% y 30%.

Tabla 11. Matriz de Participación de Ventas por Tipo de Cliente

Cliente	2014	2015	2016
Compañías Mineras	65%	71%	75%
Plantas Industriales	30%	26%	21%
Consumidor final	5%	3%	4%

Fuente: Tomado de la información brindada por la empresa Symi S.R.L.

El siguiente gráfico muestra en términos porcentuales, los tipos de servicios realizados, en los últimos tres años por la empresa Symi S.R.L.

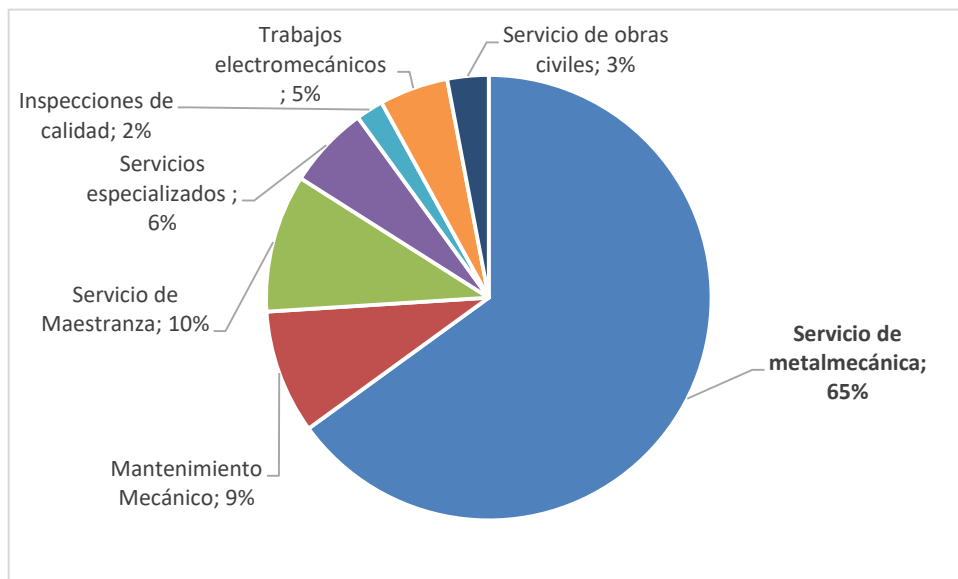


Figura 27. Servicios ejecutados por tipo
Fuente: datos tomados de la empresa Symi S.R.L., 2017.

Operaciones y Logística (O)

La distribución del personal a las zonas de trabajo, la distribución del material, equipos y maquinaria se realiza, casi en su totalidad con unidades propias, el crecimiento de la empresa y aumento de requerimientos en los últimos años ha motivado a la empresa en invertir en unidades de transporte. Actualmente, la empresa cuenta con 4 Custer, 5 camionetas y un camión de carga, según la gerencia de contabilidad y finanzas los costos operativos son relativamente altos en el mantenimiento de las unidades por su uso recurrente y controles en mina.

Respecto a la distribución de materiales para los distintos servicios, la principal debilidad detectada es la ausencia de control de inventarios y gestión de stocks, según lo reportado por la jefa de logística el actual proceso de planificación de materiales y control de stocks muestra un contexto problemático ya que a la empresa se le hace complicado determinar exactamente la cantidad de materiales necesarios, esto debido a que no se lleva un control de stocks eficiente. Así también el control de inventarios se realiza una vez al año y son pocos los equipos y materiales que cuentan con stocks de seguridad dado que el control es mínimo. En este sentido, podemos concluir que existe una gran oportunidad en la gestión de la cadena de abastecimiento desde la planificación del pedido con el proveedor hasta la entrega del mismo.

Finanzas y Contabilidad (F)

En la tabla 12, se resume la situación financiera de la empresa Symi S.R.L. para el año 2016; estos resultados fueron brindados por el área de Contabilidad y Finanzas previo acuerdo de confidencialidad.

Tabla 12. Principales indicadores financieros de la empresa Symi S.R.L.

Indicador financiero y de Gestión	2016
Liquidez	1.5 veces
Grado de endeudamiento	0.00%
Rentabilidad sobre Patrimonio – ROE	25.90%
Margen Operativo / Ventas	7.50%
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización - EBITDA	S/773,285
Rentabilidad sobre activos – ROA	9.00%

Fuente: tomada de datos administrados por el área de contabilidad y finanzas de la empresa Symi S.R.L.

1. Liquidez: índice de 1.5, lo cual revela que la empresa es capaz de afrontar sus compromisos a corto plazo.
2. Grado de endeudamiento: Symi S.R.L. no presenta deudas por lo que la dependencia de la empresa con terceros es nula.
3. Rentabilidad sobre patrimonio – ROE: la rentabilidad del patrimonio fue de 25.9%, cifra que demuestra la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

4. Margen Operativo sobre ventas: se evidenció un porcentaje del 10.73%, lo cual implica que los costos de ventas y de operación mantienen una importante participación sobre el nivel de ventas netas.
5. El EBITDA del año 2016 fue de S/ 773,285.00
6. El rendimiento sobre activos – ROA, del año 2016 fue de 9.0%.

Es importante mencionar que, a pesar de no presentar deudas actuales con ninguna entidad financiera, la empresa cuenta con líneas de crédito abiertas con los bancos: Banco de Crédito Del Perú BCP, Scotiabank y BBVA Continental, por la suma total de S/ 780,000.00 entre todas las entidades bancarias.

Recursos Humanos (H)

Como lineamiento y política de Responsabilidad Social de las compañías mineras donde la empresa brinda sus servicios, se exige la contratación de mano de obra local y aledaña a la zona de influencia, la región Cajamarca presenta un índice de analfabetismo de 13.1% INEI (2018), y solo el 27.9% de la población mayor a 15 años llega el nivel superior de educación. En el caso de poblaciones rurales la cifra se reduce a 18.3%, estas cifras evidencian el problema de contratación de mano de obra calificada para puestos de jefaturas y gerencias. Sumado esto a la administración familiar que aún prevalece, es un limitante importante para la empresa la colocación de personal altamente calificado en puestos clave, si bien la segunda y tercera generación familiar cuentan con estudios y especializaciones en administración, la ausencia de mano de obra calificada genera que dediquen la mayor parte del tiempo en la gestión de operaciones diarias y descuiden la planificación. Adicionalmente debemos resaltar que no existen procesos formales de reclutamiento y selección, la falta de identificación con el personal ocasiona la alta rotación del personal.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Actualmente los sistemas de información y comunicaciones de la empresa Symi S.R.L. son escasos, la facturación, gestión de stocks e inventarios y seguimiento de servicios son registrados en tablas Excel o registros manuales, según lo conversado con la gerencia de general, no es prioridad una inversión en sistemas de información tipo ERP, el mismo que se planifica implementarlo a partir del año 2019.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa cuenta con una serie de equipos y maquinarias americanas y japonesas adquiridas a lo largo de los años y según necesidad de los nuevos servicios, el mantenimiento de estas es periódico, con lo que su vida útil aumenta considerablemente, a pesar de la carga y esfuerzo que sufren propio del trabajo. Syimi S.R.L. cuenta con una alta capacidad de adaptación a nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria se refiere, a pesar de esto, la empresa no contempla un área orientada a la investigación de nuevos materiales, sin embargo por iniciativa e invitación de los proveedores se capacita a personal responsable del uso de herramientas a probar nuevas tecnologías referentes a maquinarias, herramientas eléctricas y manuales.

III.3.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	FORTALEZAS	PESO	VA- LOR	PONDERA- CIÓN
1.	Procesos productivos organizados	0.07	3	0.21
2.	Amplio conocimiento técnico y comercial del personal operativo	0.08	4	0.28
3.	Reconocimiento de la empresa en el mercado local	0.06	3	0.18
4.	Credibilidad frente a los clientes por la calidad y cumplimiento de los servicios	0.09	4	0.36
5.	Buena relación financiera y oportunidad de financiamiento inmediato	0.07	4	0.21
6.	Patrimonio y activos considerables	0.07	3	0.24
		0.44		1.55
	DEBILIDADES			
1.	Ineficientes controles internos	0.06	2	0.12
2.	Poca o nula planificación a largo plazo	0.07	1	0.07
3.	Poca claridad en la designación de funciones y responsabilidades	0.04	2	0.08
4.	Ausencia de sistemas de gestión, Implementación de ERP	0.04	2	0.08
5.	Reducida oferta de servicios para otros mercados del sector metalme- cánico	0.05	1	0.05
6.	Alta dependencia de compañías mineras	0.07	1	0.07
7.	Deficiente control de costos operativos	0.08	1	0.08
8.	Falta de estrategias de marketing	0.08	1	0.08
9.	Baja cultura de medición de resultados	0.07	2	0.14
		0.56		0.77
Total		1.00		2.32

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

Fuente: tomada de los datos e intereses de la empresa.

III.3.5 Intereses de la empresa Symi S.R.L. y Objetivos a largo plazo

III.3.5.1 Intereses de la empresa Symi S.R.L.

El resumen de los intereses de la empresa Symi S.R.L. son los siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad de la empresa.
2. Optimizar los controles internos.
3. Mayor participación en el mercado.
4. Establecer un plan de designación de funciones y responsabilidades.
5. Mantener la solidez financiera.

III.3.5.2 Matriz de Intereses de la empresa Symi S.R.L. (MIO)

Con base a los intereses de la empresa Symi S.R.L., la Matriz de Intereses se muestra en la tabla 14, la que considera como intereses vitales: (a) incrementar la rentabilidad de la empresa; (b) mayor participación en el mercado y (c) mantener la solidez financiera. Los intereses considerados importantes son: (a) optimizar los controles internos y (b) establecer un plan de designación de funciones y responsabilidades.

Tabla 14. Matriz de Intereses de la empresa Symi S.R.L.

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la rentabilidad de la empresa	X		
2. Optimizar los controles internos		X	
3. Mayor participación en el mercado	X		
4. Establecer un plan de designación de funciones y responsabilidades.		X	
5. Mantener la solidez financiera	X		

Fuente: basado en el formato MPR del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia" F. D'Alessio (2013).

III.3.5.3 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo de la empresa Symi S.R.L. son los siguientes:

1. OLP 1: Lograr en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 10 empresas metal-mecánicas más importantes del norte del País, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación del mercado.

2. OLP 2: Para el año 2021 incrementar la facturación anual a por lo menos los S/ 10'000,000.00, maximizando el margen de rentabilidad, al año 2016 las ventas de la empresa fue de S/ 6'894,967.00, Así mantendremos nuestra solidez financiera.
3. OLP 3: Para el año 2021, diversificar nuestro servicio, logrando que 50% de nuestros clientes provengan de industrias diferentes al sector minero.
4. OLP 4: Para el año 2019, se contará con un plan establecido de designación de funciones y responsabilidades, ayudando a la optimización de contrataciones de personal calificado a ocupar puestos gerenciales.
5. OLP 5: Para el año 2019, se contará con un sistema de administración bien definido, mediante la implementación de sistemas de gestión y sistemas ERP se optimizarán los controles internos de la empresa.
6. OLP 6: Para el año 2019, se establecerá una cultura basada en la planificación de objetivos y estrategias para el cumplimiento de los mismos.

III.3.6 El Proceso Estratégico

III.3.6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA, planteada para la empresa Symi S.R.L. se aprecia en la Tabla 15, en la que se han identificado 15 estrategias que luego serán evaluadas en la Matriz de Decisión; E1, Mayor participación en el mercado; E2, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3, gestión por procesos; E4, implementación sistema de gestión de calidad; E5, penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico; E6, elaboración de manuales y reglamentos internos; E7, establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E8, desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel directiva; E9, realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11, posicionamiento del mercado local; E12, mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13, Establecimiento de segmentación de cartera de clientes; E14, desarrollo de la cadena de abastecimiento; E15, explotar la marca Symi.

III.3.6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz la usamos para determinar la postura estratégica apropiada de la empresa o de sus unidades de negocio. La tabla 15 de la Matriz PEYEA permite ponderar las posiciones internas y externas de la empresa Symi S.R.L., cuyos resultados se muestran en la figura 28, de lo que se desprende que la empresa Symi S.R.L. presenta una buena fortaleza financiera (FF), limitada ventaja competitiva (VC), así como una aceptable fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE).

Tabla 15. Matriz FODA de la empresa Symi S.R.L.

Fortalezas		Debilidades
1. Procesos productivos organizados 2. Amplio conocimiento técnico y comercial del personal operativo 3. Reconocimiento de la empresa en el mercado local 4. Credibilidad frente a los clientes por la calidad y cumplimiento de los servicios 5. Buena relación financiera y oportunidad de financiamiento inmediato 6. Patrimonio y activos considerables		1. Ineficientes controles internos 2. Poca o nula planificación a largo plazo 3. Poca claridad en la designación de funciones y responsabilidades 4. Ausencia de sistemas de gestión, implementación de ERP 5. Reducida oferta de servicios para otros mercados del sector metal-mecánico 6. Alta dependencia de compañías mineras 7. Deficiente control de costos operativos 8. Falta de estrategias de marketing 9. Baja cultura de medición de resultados
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Apertura comercial 2. Estabilidad política y económica en el país 3. Apertura de nuevos proyectos mineros 4. Demanda creciente de servicios metalme-cánicos 5. Disponibilidad de proveedores en zonas aledañas a proyectos 6. Disponibilidad y facilidad de acceso a finan-ciamiento	E1. Mayor participación en el mercado. F3,F4,F5,O1,O2, O3,O4	E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión. D7, O6. E3. Gestión por procesos. D2, D7, D9, O2, E4. Implementación sistema de gestión de calidad. D1,D2,D4,O5,O6 E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalme-cánico. D5, D6, O1, O4. E6. Elaboración de manuales y reglamentos internos. D3, O5 E7. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera. D2, D3, D9, O3, O4
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Apertura comercial (nuevos competidores) 2. Altos índices de pobreza en el departa-mento de Cajamarca y zonas aledañas 3. Reducción de inversión pública y privada en el país 4. Políticas de seguridad y medio ambiente de mayor exigencia 5. Costo de los sistemas de gestión (ERP)	E8. Desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel di-rectiva. F3, A3, A4. E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura. F3, F4, A1 E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad. F1, F5, A2 E11. Posicionamiento del mercado local. F3, F4, F5, A1 E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos. F1, F2, F3, F4, F5, A1,	E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes. D8, A1. E14. Desarrollo de la cadena de abastecimiento. D2, D3, D7, A5 E15. Explotar la marca Symi. D8, A1, A3, A5.

Fuente: tomada del análisis externo, interno, competidores de la empresa SYMI S.R.L., basado del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia " pg.298. D'Alessio (2013)

Tabla 16. Matriz PEYEA de la empresa SYMI S.R.L.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	5
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	4
4. Capital requerido versus capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Facilidad de salida de mercado	2	6. Rivalidad / Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	5
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	3
9. Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio	3.2	Promedio -6=	-2.1
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	3	1. Potencial de crecimiento	5
2. Participación del producto	3	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	2	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	1	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	5	5. Utilización de recursos	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	6. Intensidad de capital	3
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	2
8. Integración vertical	2	8. Productividad/Utilización de la capacidad	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	9. Poder de negociación de los productores	2
Promedio -6=	-3.4	Promedio	2.9
Eje X=(FI+VC)	-0.5	Eje Y=(FF+EE)	1.1

Fuente: tomada del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia" pg.327. D'Alessio (2013)

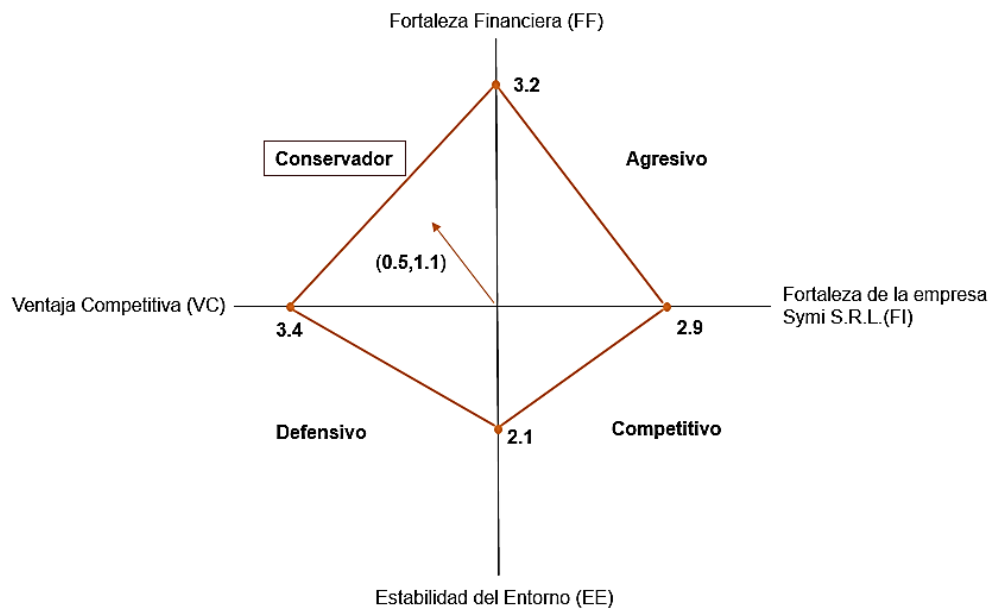


Figura 28. Matriz PEYEA de la empresa Symi S.R.L.

Fuente: tomada del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia " pg.338. D'Alessio (2013)

De acuerdo con el análisis de la Matriz PEYEA, se observa que la empresa Symi S.R.L. se ubica en el segundo cuadrante con una postura conservadora, es decir, buena fortaleza financiera y limitada ventaja competitiva. A partir del análisis realizado por Miles y Snow (2003), se desprenden algunas estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a la empresa Symi S.R.L., las cuales podemos detallar: (a) priorizar la estabilidad financiera; (b) incrementar la competitividad de los productos: E3, gestión por procesos; E4, implementación sistema de gestión de calidad: E5, penetrar en diversos mercados del sector metal-mecánico; E6, elaboración de manuales y reglamentos internos; E7, Establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E8, desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel directiva E10, establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E14, desarrollo de la cadena de abastecimiento (c) reducir la línea de productos: E13, establecimiento de segmentación de cartera de clientes; (d) reducir costos: E2, desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; (e) mejorar el flujo de caja: (f) proteger los productos competitivos: E11, posicionamiento del mercado local E15, Explotar la marca Symi (g) desarrollar nuevos productos: E12, Mayor diversificación de servicios ofrecidos (h) entrar en mercados más competitivos: E9, realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura;, E1, Mayor participación en el mercado.

III.3.6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tabla 17. Matriz BCG, Posición de la Participación de Mercado Relativa en la Industria

CATEGORÍA	Ingresos Industria 2016 (En miles de soles)	% de In- gresos	Utilidad 2016 (En miles de soles)	% de Utilida- des	Participación de Mercado en Cajamarca	Tasa de cre- cimiento
Servicio metalmeccánico de reparación o modificación en instalaciones en plantas de procesos MYSRL	245,678	58.94%	442	56.67%	50%	39%
Servicio de Reparación integral de sistemas de bombeo MLZ	58,176	13.96%	160	20.51%	33%	10%
Servicios metalmeccánicos en Minera el Brocal	69,126	16.57%	54	6.92%	5%	-4%
Servicios metalmeccánicos en Plantas Industriales	43,880	10.53%	124	15.90%	15%	15%
Total	416,860	100%	780	100%		

Fuente: datos brindados por la empresa Syimi S.R.L.

De acuerdo con el análisis de la Matriz BCG, el servicio metalmeccánico de reparación o modificación en instalaciones en plantas de procesos MYSRL y el servicio de reparación integral de sistemas de bombeo para MLZ se posicionan en el cuadrante II de las “estrellas”; el servicio metalmeccánico en plantas industriales se ubica en el cuadrante III “vacas lecheras”; y el servicio metalmeccánico en Minera el Brocal se ubica en el cuadrante I de los “signos de interrogación”. Conforme con el análisis de la Matriz BCG, las estrategias asociadas a las líneas de negocio, según su posición son las siguientes:

1. Cuadrante II: Invertir para consolidar la posición dominante del servicio metalmeccánico de reparación o modificación en instalaciones en plantas de procesos de MYSRL, y el servicio de reparación integral de sistemas de bombeo para MLZ, utilizando: (a) estrategias de integración, (b) estrategias intensivas y (c) aventuras conjuntas.
2. Cuadrante III: administrar el exceso de liquidez generado para mantener el servicio metalmeccánico en plantas industriales en una posición sólida en el mayor tiempo posible. Se debe utilizar estrategias de desarrollo de servicios y diversificación concéntrica.
3. Cuadrante I: El servicio metalmeccánico en Minera el Brocal presenta baja participación en el mercado porque se creó principalmente para obtener presencia en otra unidad

minera, por los costos logísticos debido a su ubicación se genera baja caja. Se debe fortalecer con estrategias intensivas si se quiere continuar trabajando con este servicio.

Las estrategias asociadas a la matriz BCG que coinciden con el FODA para el servicio metalmeccánico de reparación o modificación en instalaciones en plantas de procesos de MYSRL, y el servicio de reparación integral de sistemas de bombeo para MLZ son las siguientes: E1. Mayor participación en el mercado; E3. Gestión por procesos; E4. Implementación sistema de gestión de calidad; E6. Elaboración de manuales y reglamentos internos; E7. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E11. Posicionamiento del mercado local; E14. Desarrollo de la cadena de abastecimiento; E15. Explotar la marca Symi. La estrategia asociada a la Matriz BCG que coincide con el FODA para el servicio metalmeccánico en plantas industriales es: E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes. La estrategia asociada a la Matriz BCG que coincide con el FODA para el servicio metalmeccánico en Minera el Brocal es: E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmeccánico; E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad.

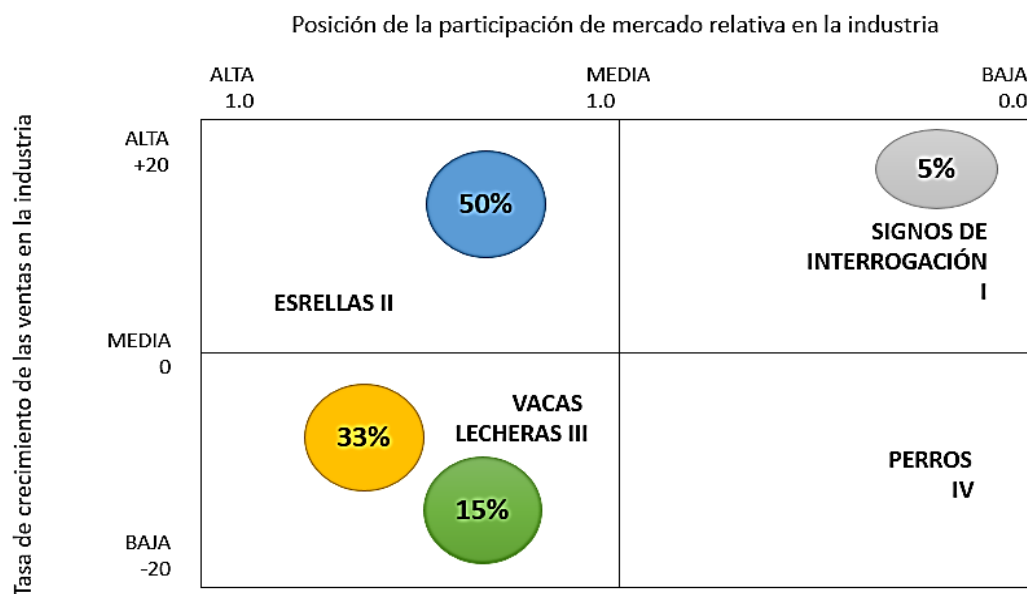


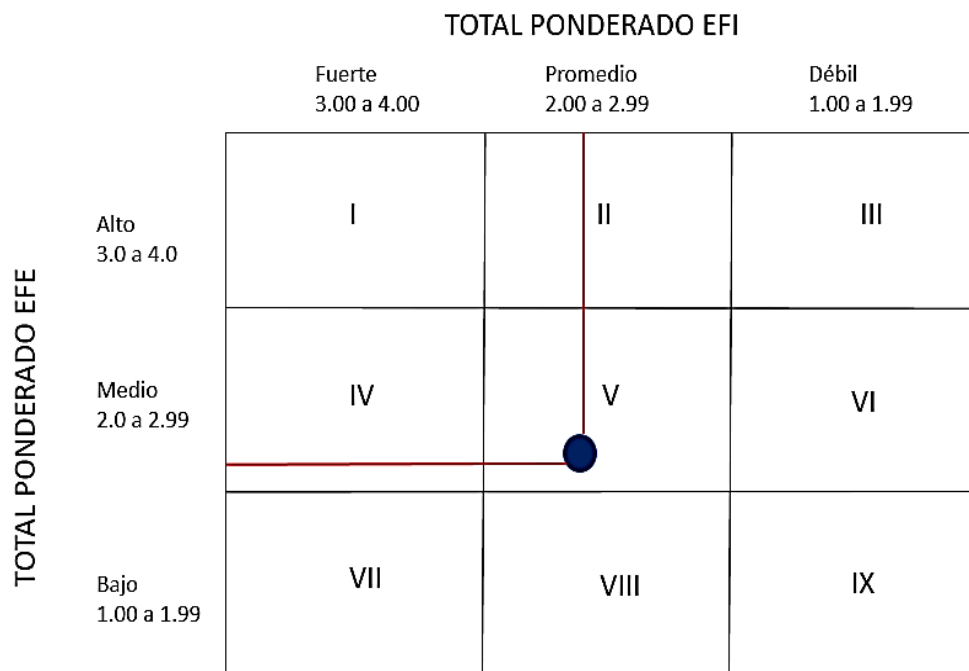
Figura 29. Matriz BCG de la empresa Symi S.R.L.
 Fuente: citado por (Stern y Stalk, 2014).

III.3.6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

El análisis de esta matriz se desarrolló utilizando como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, cuyo eje horizontal se relaciona con la matriz EFI

y el eje vertical con la matriz EFE. En la evaluación realizada, los valores obtenidos en ambas matrices fueron 2.32 y 2.34 respectivamente, y se encontró el total ponderado en el cuadrante V. Este cuadrante corresponde a empresas que deben “desarrollarse selectivamente para mejorar”, siguiendo estrategias de penetración de mercados y desarrollo de servicios.

De acuerdo con ello, las estrategias asociadas al FODA para obtener (a) mayor penetración de mercados son: E1, Mayor participación en el mercado; E5, Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico; E9, Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10, Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11, Posicionamiento del mercado local. Para obtener (b) desarrollo de servicios, las estrategias asociadas al FODA son las siguientes: E2, Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3, Gestión por procesos; E7, Establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E12, Mayor diversificación de servicios ofrecidos.



*Figura 30. Matriz Interna Externa (IE)
Fuente: tomada del libro “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia ” pg.349. D’Alessio (2013)*

III.3.6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La empresa Symi S.R.L. se ubica en el cuadrante I, debido a que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. En vista de ello, se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de mercado: E1, Mayor participación en el mercado;
2. Penetración en el mercado: E5, Penetrar en diversos mercados del sector metalme-cánico; E7, Establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E9, Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyec-tos de mayor envergadura; E11, Posicionamiento del mercado local; E13, Estableci-miento de segmentación de cartera de clientes; E15, Explotar la marca Symi.
3. Desarrollo de servicios: E2, Desarrollar un programa de optimización de costos e in-versión; E3, Gestión por procesos; E4, Implementación de sistemas de gestión de calidad.
4. Integración vertical hacia delante y atrás: E8, Desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel directiva; E10, Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E14, Desarrollo de la cadena de abastecimiento.
5. Integración horizontal: E6, Elaboración de manuales y reglamentos internos.
6. Diversificación concéntrica: E12, Mayor diversificación de servicios ofrecidos.

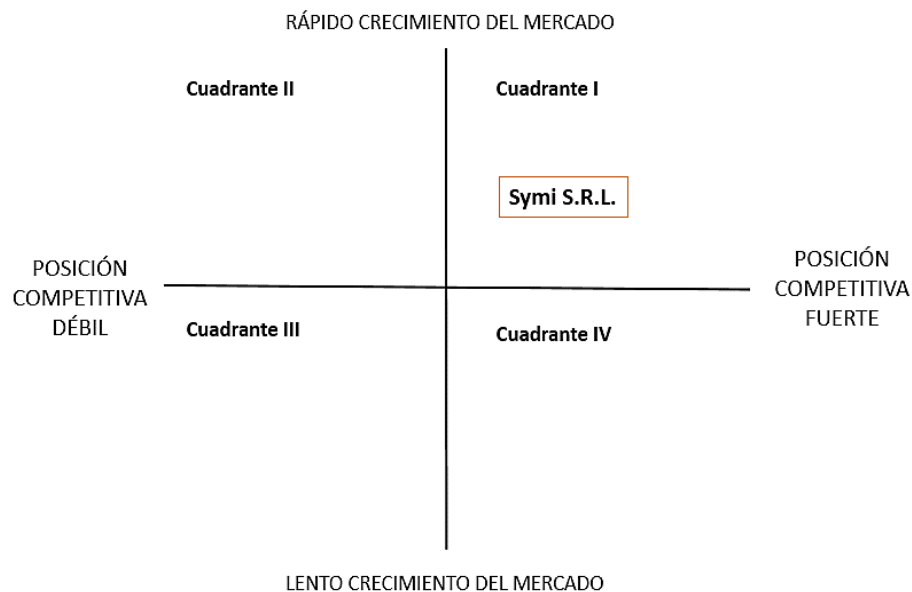


Figura 31. Matriz Gran Estrategia (MGE).

Fuente: tomada del libro "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia " pg.355. D'Alessio (2013)

III.3.6.8 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se consideran las siguientes estrategias seleccionadas: E1, Mayor participación en el mercado; E2, Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3, Gestión por procesos; E4, Implementación sistema de gestión de calidad; E5, Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico; E6, Elaboración de manuales y reglamentos internos; E7, Establecer programas de capacitación y líneas de carrera; E9, Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10, Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11, Posicionamiento del mercado local; E12, Mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13, Establecimiento de segmentación de cartera de clientes; E14, Desarrollo de la cadena de abastecimiento; E15, Explotar la marca Symi. Por otro lado, E8, Desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel directivo, como posible estrategia de contingencia.

Tabla 18. Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Symi S.R.L.

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1. Mayor participación en el mercado	X	X	X	X	X	5
E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	X	X	X	X	X	5
E3. Gestión por procesos	X	X	X	X	X	5
E4. Implementación sistema de gestión de calidad	X	X	X		X	4
E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico	X	X	X	X	X	5
E6. Elaboración de manuales y reglamentos internos	X	X	X		X	4
E7. Establecer programas de capacitación y líneas de carrera	X	X	X	X	X	5
E8. Desarrollar las habilidades gerenciales a través de capacitaciones a nivel directiva	X	X			X	3
E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura	X	X	X	X	X	5
E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	X	X	X	X	X	5
E11. Posicionamiento del mercado local	X	X	X	X	X	5
E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos	X	X	X	X	X	5
E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes.	X	X	X		X	4
E14. Desarrollo de la cadena de abastecimiento	X	X			X	3
E15. Explotar la marca Symi	X	X	X		X	4

Fuente: tomada de las estrategias retenidas de la empresa SYMI S.R.L. con relación a las matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE).

III.3.6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 19. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Mayor participación en el mercado		Optimización de costos e inversión		Gestión por procesos		Sistemas de gestión de calidad		Penetración en mercados del sector		Manuales y reg. Inter-nos		Prog. Capacitación y carrera		Alianzas estratégicas (consorcios)		Alianzas con proveedores		Posicionamiento en mercado local		Diversificación de servicios		Segmentación de clientes		Cadena de abastecimiento		Explotar la marca Symi			
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																														
1. Apertura comercial	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
2. Estabilidad política y económica en el país	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	
3. Apertura de nuevos proyectos mineros	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	
4. Demanda creciente de servicios metalmeccánicos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
5. Disponibilidad de proveedores en zonas aledañas a proyectos	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	
6. Disponibilidad y facilidad de acceso a financiamiento	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
AMENAZAS																														
1. Apertura comercial (nuevos competidores)	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	
2. Altos índices de pobreza en el departamento de Cajamarca y zonas aledañas	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	
3. Reducción de inversión pública y privada en el país	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	
4. Políticas de seguridad y medio ambiente de mayor exigencia	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	
5. Costo de los sistemas de gestión (ERP)	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	0	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
6. Incremento de los costos de materiales de acero y metal	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	
FORTALEZAS																														
1. Procesos productivos organizados	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	

2. Amplio conocimiento técnico y comercial del personal operativo	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32		
3. Reconocimiento de la empresa en el mercado local	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
4. Credibilidad frente a los clientes por la calidad y cumplimiento de los servicios	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36		
5. Buena relación financiera y oportunidad de financiamiento inmediato	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
6. Patrimonio y activos considerables	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21		
DEBILIDADES																															
1. Ineficientes controles internos	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12		
2. Poca o nula planificación a largo plazo	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
3. Poca claridad en la designación de funciones y responsabilidades	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
4. Ausencia de sistemas de gestión, implementación de ERP	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
5. Reducida oferta de servicios para otros mercados del sector metalmeccánico	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2		
6. Alta dependencia de compañías mineras	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28		
7. Deficiente control de costos operativos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24		
8. Falta de estrategias de marketing	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
9. Baja cultura de medición de resultados	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28		
TOTAL	2.00		7.4		6.69		7.43		4.95		7.53		4.93		4.86		7.52		5.98		7.42		7.36		6.88		4.88		6.75		

Fuente: tomada de los datos obtenidos de la empresa SYMI S.R.L. con relación a su análisis externo, interno y competencia..

Como resultado del análisis de la Matriz MCPE, las estrategias identificadas con un puntaje superior a cinco son: E1, Mayor participación en el mercado; E2, Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3, Gestión por procesos; E5, Penetrar en diversos mercados del sector metalmeccánico; E9, Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10, Establecer alianzas estratégicas con proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11, Posicionamiento del mercado local; E12, Mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13, Establecimiento de segmentación de cartera de clientes; E15, Explotar la marca Symi.

III.3.6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 20. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E1. Mayor participación en el mercado	SI	SI	SI	SI	SI
E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Gestión por procesos	SI	SI	SI	SI	SI
E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmeccánico	SI	SI	SI	SI	SI
E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura	SI	SI	SI	SI	SI
E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	SI	SI	SI	SI	SI
E11. Posicionamiento del mercado local	SI	SI	SI	SI	SI
E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos	SI	SI	SI	SI	SI
E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes	SI	SI	SI	SI	SI
E15. Explotar la marca Symi	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: tomada de las estrategias retenidas de la empresa SYMI S.R.L. con la relación a su consistencia, ventaja y factibilidad.

III.3.6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 21. Matriz de Ética (ME)

PREGUNTAS	E1. Mayor participación en el mercado	E2. programa de optimización de costos e inversión	E3. Gestión por procesos	E5. Penetrar en diversos mercados del sector metal-mecánicos	E9. Realización de alianzas (consorcios)	E10. Establecer alianzas con proveedores	E11. Posicionamiento del mercado local	E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos	E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes	E15. Explotar la marca Symi
1. Impacta en el derecho a la vida	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2. Impacta en el derecho a la propiedad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
3. Impacta en el derecho al libre pensamiento	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
4. Impacta en el derecho a la privacidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5. Impacta en el derecho a la libertad de conciencia	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6. Impacta en el derecho a hablar libremente	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
7. Impacta en el derecho al debido proceso	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
8. Impacto en la distribución	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
9. Equidad en la administración	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
10. Normas de compensación	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
11. Fines y resultados estratégicos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
12. Medios estratégicos empleados	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: tomado de las estrategias retenidas de la empresa SYMI S.R.L con relación a los posibles impactos sociales, ambientales.

Las estrategias ponderadas obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) son sometidas al filtro de la Matriz de Rumelt (Tabla 20) con la intención de verificar que (a) las estrategias sean consistentes entre sí, (b) estén adaptadas a los cambios y al entorno, (c) provean ventajas competitivas, y (d) las estrategias sean factibles en función de los recursos y capacidades de la industria.

III.3.6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas según lo estudiado son: E1. Mayor participación en el mercado; E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3. Gestión por procesos; E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico; E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11. Posicionamiento del mercado local; E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes; E15. Explotar la marca Symi.

III.3.6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 22. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
E1. Mayor participación en el mercado	X	X	X			X
E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión		X				
E3. Gestión por procesos				X	X	
E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico	X		X			X
E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura	X	X	X	X		X
E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	X	X				X
E11. Posicionamiento del mercado local			X			
E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos	X					
E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes	X		X	X		
E15. Explotar la marca Symi	X		X			X

Fuente: tomado de los objetivos e intereses a largo plazo de la empresa SYMI S.R.L.

III.3.6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 23. Matriz de Posibilidades de los competidores

Ítem	ESTRATEGIAS	POSIBILIDAD	
		FISAC PERÚ	FIANSA
E1	Mayor participación en el mercado	Integración vertical hacia atrás	Status quo
E2	Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	Estrategia de reducción	Status quo
E3	Gestión por procesos	Estrategia de reducción	Status quo
E5	Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E9	Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E10	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E11	Posicionamiento del mercado local	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado
E12	Mayor diversificación de servicios ofrecidos		
E13	Establecimiento de segmentación de cartera de clientes	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Status quo
E15	Explotar la marca Symi	Estrategia intensiva de penetración en el mercado	Estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado

Fuente: basado en las estrategias retenidas de la empresa con relación a sus competidores y referentes

III.3.7 Implementación Estratégica

III.3.7.1 Objetivos de corto plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) están relacionados con los objetivos a largo plazo:

1. OLP1: Lograr en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 10 empresas metalmeccánicas más importantes del norte del País, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación del mercado.
 - OCP 1.1: Enfocar para el año 2019 la apertura de oficinas administrativas y talleres operativos en Chiclayo y Trujillo.
 - OCP 1.2: Concentrar en el año 2020 el 30% de nuestros servicios repartidos en los departamentos de La Libertad y Lambayeque y la provincia de Jaén.
 - OCP 1.3: Consolidar nuestra presencia como la principal empresa dedicada a brindar servicios metalmeccánicos en el departamento de Cajamarca para el año 2020.

2. OLP 2: Para el año 2021 incrementar la facturación anual a por lo menos los S/ 10'000,000.00, maximizando el margen de rentabilidad, al año 2016 las ventas de la empresa fue de S/ 6'894,967.00, Así mantendremos nuestra solidez financiera.
 - OCP 2.1: Para el año 2019 el ROA será de 10%.
 - OCP 2.2: Para los años 2018 y 2019, el nivel de ventas será de S/ 7 y S/ 8 millones respectivamente.
 - OCP 2.3: Para el año 2019 se logrará la asociación con las principales empresas metalmeccánicas de la región norte.

3. OLP 3: Para el año 2021, diversificar nuestro servicio, logrando que 50% de nuestros clientes provengan de industrias diferentes al sector minero.
 - OCP 3.1: Para el año 2018, diversificar el servicio metalmeccánico en sectores diferentes al sector minero en 20%.
 - OCP 3.2: Para el año 2019, diversificar el servicio metalmeccánico en sectores diferentes al sector minero en 30%.
 - OCP 3.3: Para el año 2020, diversificar el servicio metalmeccánico en sectores diferentes al sector minero en 40%.

4. OLP 4: Para el año 2019, se contará con un plan establecido de designación de funciones y responsabilidades, ayudando a la optimización de contrataciones de personal calificado a ocupar puestos gerenciales.

- OCP 4.1: Para inicios del 2018, se contará con un plan de designaciones de funciones y responsabilidades establecido.
 - OCP 4.2: Para finales del 2018, se contará con el protocolo establecido de la empresa Symi S.R.L.
5. OLP 5: Para el año 2019, se contará con un sistema de administración bien definido, mediante la implementación de sistemas de gestión y sistemas ERP se optimizarán los controles internos de la empresa.
- OCP 5.1: Para mediados del año 2018 se iniciará la implementación una herramienta tecnológica del tipo ERP que permita la gestión de inventarios y el control de stocks comenzando con un módulo en el área de logística.
6. OLP 6: Para el año 2019, se establecerá una cultura basada en la planificación de objetivos y estrategias para el cumplimiento de los mismos.
- OCP 6.1: Para el año 2018, se deberán compartir, sensibilizar y comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Symi S.R.L. con todo el personal.
 - OCP 6.2: Se realizarán capacitaciones y Team building al total de trabajadores operativos y administrativos en herramientas de calidad durante el año 2018.
 - OCP 6.3: A finales del 2018 e inicios del 2019 se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un Balance Scorecard.

III.3.7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

1. Recursos Humanos: Los encargados del área contable, tributaria y financiera, deberán recibir programas de capacitación y actualización, también se debe programar el proceso de reclutamiento de personal técnico y administrativo, especialistas de gestión de obra. Asimismo se requerirá la contratación de personal para la parte operativa como técnicos mecánicos, eléctricos y operarios. Todo este proceso lo realizará el área de RRHH.
2. Recursos financieros: La empresa Symi S.R.L. cuenta con una sólida reputación financiera, por lo que puede acceder a préstamos con tasas preferenciales a través de bancos y cajas de ahorro, así también se le es de acceso las letras, cartas fianzas y pagos diferidos. En este contexto, la obtención de recursos financieros no presenta una restricción para el cumplimiento de los objetivos de la empresa al corto plazo.
3. Recursos físicos: Symi S.R.L. cuenta con espacios físicos en la ciudad de Cajamarca, lo que le permite desarrollar eficientemente su función administrativa (oficinas), así también talleres ubicados estratégicamente para la realización de diferentes trabajos

metalmecánicos y unidades de transporte propias para la movilización de personal y materiales.

4. Recursos tecnológicos: Los recursos tecnológicos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos están vinculados al manejo de stocks e inventarios, requiriéndose de programas tipo ERP. A nivel de distribución.

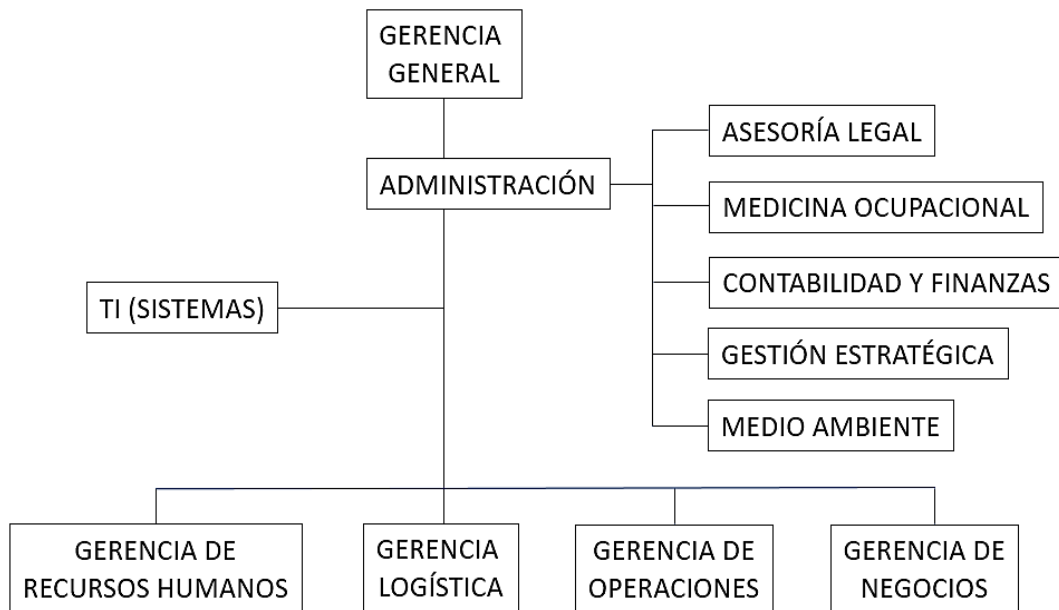
III.3.7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de la empresa Symi S.R.L. están alineadas con los siguientes valores: (a) honestidad, (b) transparencia, (c) calidad, (d) espíritu de superación, (e) apoyo a la comunidad y (f) trabajo en equipo.

- Política 1: Propiciar ambientes adecuados y seguros, con buen clima laboral para los trabajadores, respeto y confiabilidad con clientes y proveedores.
- Política 2: Capacitar constantemente a trabajadores: administrativos, ingenieros, técnicos y operarios.
- Política 3: Promover el espíritu de superación e innovación.
- Política 4: Incentivar la cultura de trabajo por resultados.
- Política 5: Definir y comunicar las pautas de autoridad y autonomía de los puestos clave de la empresa Symi S.R.L.
- Política 6: Evaluar a los proveedores antes de iniciar una relación comercial, considerando el alineamiento con los valores de la empresa.
- Política 7: Orientar la planificación a corto y largo plazo encaminado a la visión de la empresa.
- Política 8: Reducir y prevenir los riesgos en la actividad metalmecánica.
- Política 9: Apoyo constante a la comunidad, promoviendo el empleo local y financiando eventos culturales y educativos.

III.3.7.4 Estructura de la empresa Symi S.R.L.

Se propone la siguiente estructura organizacional, teniendo en cuenta las estrategias planteadas.



*Figura 32. Estructura Orgánica de la Empresa Symi S.R.L.
Fuente: basado en el organigrama actual de la empresa.*

Esta estructura propone una oficina de gestión estratégica cuya función será la de liderar el proceso estratégico de la empresa Symi S.R.L. en donde se adaptan los siguientes procesos: (a) desarrollo de estrategias, (b) traducir estrategias, (c) planificar las operaciones, (d) monitoreo y retroalimentación, (e) comprobar y adaptar las estrategias.

Este modelo de organización permitirá un mejor conocimiento del cliente y mejor respuesta a sus necesidades.

Tabla 24. Matriz de Estrategias vs. Políticas

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Política 1: Propiciar ambientes adecuados y seguros, con buen clima laboral para los trabajadores.	Política 2: Capacitar constantemente a trabajadores: administrativos, ingenieros, técnicos y operarios.	Política 3: Promover el espíritu de superación e innovación.	Política 4: Incentivar la cultura de trabajo por resultados.	Política 5: Definir y comunicar las pautas de autoridad y autonomía de los puestos clave.	Política 6: Evaluar a los proveedores antes de iniciar una relación comercial.	Política 7: Orientar la planificación a corto y largo plazo encaminado a la visión de la empresa.	Política 8: Reducir y prevenir los riesgos en la actividad metalmeccánica.	Política 9: Apoyo constante a la comunidad.
E1 Mayor participación en el mercado			X	X			X		
E2 Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión	X	X							X
E3 Gestión por procesos	X	X			X			X	X
E5 Penetrar en diversos mercados del sector metalmeccánico			X					X	
E9 Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura				X			X		
E10 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad			X			X			
E11 Posicionamiento del mercado local		X		X		X	X		X
E12 Mayor diversificación de servicios ofrecidos	X		X						
E13 Establecimiento de segmentación de cartera de clientes	X			X					
E15 Explotar la marca Symi						X		X	X

Fuente: Tomada de los datos y políticas de la empresa SYMI S.R.L.

III.3.7.5 Medio Ambiente y Ecología, Responsabilidad Social

Las estrategias Consideradas retenidas para la empresa Symi S.R.L. buscan entre otras cosas, minimizar el impacto ambiental en las zonas donde se realizan los trabajos; no violan los derechos fundamentales analizados a través de la matriz de Rumelt. Así mismo, se destaca la preocupación por el desarrollo de las comunidades aledañas a las zonas de influencia de los proyectos, buscando que los proveedores y empleados estén alineados con los valores y políticas de la empresa, los cuales son difundidos y practicados a través de la concientización a los empleados sobre las buenas prácticas ambientales y responsabilidad social, políticas de reciclaje bien definidas e iniciativas de apoyo a la comunidad.

III.3.8.1 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son una pieza clave para la empresa Symi S.R.L., ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa y su competitividad, esto en la medida de como podamos desplegar todo su potencial a través de capacitaciones continuas que permitan desarrollar actitudes, aptitudes y habilidades, de esta manera la empresa podrá obtener resultados por cada proyecto con equipos de alto desempeño que ayuden a fortalecer las alianzas estratégicas planteadas. Este proceso tiene que ser impulsado a través de la motivación que incentivará a los empleados a lograr los objetivos de la organización mediante reconocimientos, promoción de participación, promoción de la salud laboral y prevención de riesgos y premiando los logros en el trabajo.

III.3.7.7 Gestión del Cambio

Para una óptima implementación del presente plan, la empresa debe adoptar las siguientes medidas que reduzcan la resistencia al cambio: (a) participación integral de la gerencia general, (b) comunicación efectiva a todo el personal sobre la misión, visión y valores de la empresa, (c) motivación y cooperación por partes de los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos. Se ha planteado la implementación de una oficina de gestión estratégica que haga seguimiento y control, además de haberse establecido un indicador de difusión y entendimiento de la misión y objetivos de la empresa.

III.3.8 Evaluación Estratégica

III.3.8.1 Perspectivas de control

Los indicadores serán evaluados de acuerdo con la metodología del Cuadro de Mando Integral bajo las perspectivas que plantea el método: interna, procesos, clientes y financiera. Los objetivos primordiales del Plan Estratégico se basan en el crecimiento y mejora de la eficiencia de la empresa Symi S.R.L. con el soporte de una adecuada estructura orgánica y procesos bien definidos.

Aprendizaje

Se plantean objetivos de consolidar a los trabajadores una cultura de trabajo por resultados, también la implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a la administración logística de la cadena de suministro, de la misma manera potenciar el capital humano mediante capacitaciones constantes. Considerando que la empresa Symi S.R.L. se encuentra en una etapa inicial de estructuración, se buscará en primer lugar la capacitación de personal en aspectos técnicos y desarrollo de habilidades, el indicador será el número de personal capacitado.

Procesos

Esta perspectiva se enfoca en los procesos y en la manera de cómo estos deberán ser estructurados para alcanzar los objetivos, como por ejemplo la implementación de un plan para el desarrollo de habilidades a nivel gerencial. Adicionalmente se incluyeron objetivos relacionados a procesos de la cadena de suministro y gestión de procesos. Los objetivos se enfocan en incrementar la eficiencia administrativa y operativa, formando alianzas con proveedores y formando alianzas estratégicas (consorcios) para obtener mejores precios y mayor participación en proyectos de gran envergadura.

Clientes

Se responderá a la pregunta: ¿Cómo debo mirar a mis clientes? Esta perspectiva se evaluará bajo indicadores como: cantidad de servicios, clientes potenciales y número de contratos. Se plantean objetivos orientados al crecimiento y consolidación de nuevos mercados para lo cual es necesario la segmentación de clientes, con el fin de responder competitivamente a sus necesidades.

Financiera

Se utilizarán los ratios de costo/beneficio, margen neto y resultados de apalancamiento para el análisis financiero de la empresa Symi S.R.L. se plantea de igual manera la mejora de la rentabilidad, traducida en mayores ventas y la reducción de costos operativos.

III.3.8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Como resultado del análisis de la visión y misión y en relación a los objetivos establecidos de la empresa Symi S.R.L., se ha elaborado un tablero de control integrado, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 25. Despliegue de los OCP - Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR	UNIDAD
Cliente	OLP 1: Lograr en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 10 empresas metalmecánicas más importantes del norte del País, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación del mercado.	OCP 1.1: Enfocar para el año 2019 la apertura de oficinas administrativas y talleres operativos en Chiclayo y Trujillo.	oficinas y talleres implementados al 100%	Porcentaje
		OCP 1.2: Concentrar en el año 2020 el 30% de nuestros servicios repartidos en los departamentos de La Libertad y Lambayeque y la provincia de Jaén.	% de presencia en La Libertad, Lambayeque y Jaén	%
		OCP 1.3: Consolidar nuestra presencia como la principal empresa dedicada a brindar servicios metalmecánicos en el departamento de Cajamarca para el año 2020.	% de presencia en La Región Cajamarca	%
Financiera	OLP 2: Para el año 2021 incrementar la facturación anual a por lo menos los S/ 10'000,000.00, maximizando el margen de rentabilidad, al año 2016 las ventas de la empresa fue de S/ 6'894,967.00, Así mantendremos nuestra solidez financiera.	OCP 2.1: Para el año 2019 el ROA será de 10%.	EBITDA / Activo	Porcentaje
		OCP 2.2: Para los años 2018 y 2019, el nivel de ventas será de S/ 7 y S/ 8 millones respectivamente.		Soles
		OCP 2.3: Para el año 2019 se logrará la asociación con las principales empresas metalmecánicas de la región norte	Nivel de ventas anual Nro. De empresas metalmecánicas asociadas con contratos vigentes y facturaciones importantes	Número
Interna	OLP 3: Para el año 2021, diversificar nuestro servicio, logrando que 50% de nuestros clientes provengan de industrias diferentes al sector minero.	OCP 3.1: Para el año 2018, diversificar el servicio metal-mecánico en sectores diferentes al sector minero en 20%.	% de clientes de sectores diferentes al sector minero	%
		OCP 3.2: Para el año 2019, diversificar el servicio metal-mecánico en sectores diferentes al sector minero en 30%.	% de clientes de sectores diferentes al sector minero	%

		OCP 3.3: Para el año 2020, diversificar el servicio metal-mecánico en sectores diferentes al sector minero en 40%.	% de clientes de sectores diferentes al sector minero	%
	OLP 4: Para el año 2019, se contará con un plan establecido de designación de funciones y responsabilidades, ayudando a la optimización de contrataciones de personal calificado a ocupar puestos gerenciales.	OCP 4.1: Para inicios del 2018, se contará con un plan de designaciones de funciones y responsabilidades establecido.	% avance de implementación	%
		OCP 4.2: Para finales del 2018, se contará con el protocolo establecido de la empresa Symi S.R.L.	% avance de implementación	%
	OLP 5: Para el año 2019, se contará con un sistema de administración bien definido, mediante la implementación de sistemas de gestión y sistemas ERP se optimizarán los controles internos de la empresa.	OCP 5.1: Para mediados del año 2018 se iniciará la implementación una herramienta tecnológica del tipo ERP que permita la gestión de inventarios y el control de stocks comenzando con un módulo en el área de logística.	% avance de implementación	%
		OCP 6.1: Para el año 2018, se deberán compartir, sensibilizar y comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Symi S.R.L. con todo el personal.	% de trabajadores con claridad de objetivos, misión y visión de la empresa	%
Aprendizaje	OLP 6: Para el año 2019, se establecerá una cultura basada en la planificación de objetivos y estrategias para el cumplimiento de los mismos.	OCP 6.2: Se realizarán capacitaciones y Team building al total de trabajadores operativos y administrativos en herramientas de calidad durante el año 2018.	Nro. De capacitaciones ejecutadas / Nro. De capacitaciones planificadas * 100	Número
		OCP 6.3: A finales del 2018 e inicios del 2019 se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un Balance Scorecard.	% de avance de implementación	%

Fuente: tomado de los objetivos e intereses de la empresa SYMI S.R.L.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1 Diseño de investigación

Según Hernández Sampieri (2014), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, este señala al investigador lo que debe de hacer para alcanzar sus objetivos y contestar las interrogantes que se ha planteado. Esta es una investigación **no experimental** por lo que se realizó sin manipular deliberadamente la variable, limitando la investigación a observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para analizarlos, observando situaciones ya existentes. No se manipuló la variable, es decir, no se tuvo control ni influencia directa sobre ella. Así mismo la presente investigación es **transversal**, porque se describe una variable y se analiza su incidencia en un momento dado. Es de tipo **descriptiva**, porque tiene como propósito principal describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos.

IV.2 Unidad de análisis

Dos Estados Financieros, la documentación administrativa de la empresa Symi S.R.L.

IV.3 Población

Se consideró como población: 02 Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales) 15 documentos administrativos de la empresa Symi S.R.L. en el periodo 2014 a 2016.

IV.4 Muestra

Se consideró como muestra: 02 Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales) 15 documentos administrativos de la empresa Symi S.R.L. en el periodo 2014 a 2016.

IV.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la **Entrevista a profundidad**, la cual es una técnica de recogida de información a través de una conversación con una o varias personas para contribuir a un estudio, Olabuénaga (2009), esta medida de recolección de datos es una técnica de investigación utilizada es la guía de entrevista, la conversación pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista. Por último, se utilizó el **análisis documental donde se revisó información histórica**, el cual

se refiere al proceso de examinar la situación de una empresa con el propósito de mejorar con métodos y procedimientos más adecuados.

IV.6 Métodos y procedimientos de análisis de datos

Métodos

Los métodos utilizados son deductivo, el cual es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios; inductivo, el cual es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares; analítico, por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan; y sintético, el cual es un proceso analítico de razonamiento, que busca reconstruir un suceso de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso. Los métodos **deductivos** nos permitirán establecer a través de la observación y el análisis la problemática en general, se obtendrá conclusiones particulares por cada iteración y, en función a estos resultados, se formularán inferencias para toda la organización. Los métodos **analítico** y **sintético** nos permitirán en forma particular, analizar cada uno de los instrumentos de gestión, y posteriormente llegar a conclusiones y recomendaciones, como una síntesis del trabajo de investigación efectuado.

Procedimientos

Análisis descriptivo Aplicado los instrumentos de recolección se procedió a ingresar los datos a Microsoft Excel 2013, para elaborar las tablas y matrices según los objetivos de investigación.

V. RESULTADOS

Sobre la propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L.

Se desarrolló un plan estratégico que presenta las siguientes características:

- Cuantitativo, porque establece las cifras que la empresa quiere alcanzar.
- Manifiesto, porque especifica políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos planeados.
- Temporal, porque indica los plazos que la empresa debe cumplir para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Sobre la realización del análisis externo del entorno y la industria metal-mecánica a nivel nacional y regional

1. En primer lugar se ha realizado el análisis PESTEC de las diferentes variables que afectan al sector metalmeccánico, tanto a nivel nacional como para la región Cajamarca. A partir de ello, se concluye que: (a) existe una oportunidad para poder competir con empresas grandes del sector con la apertura comercial mediante consorcio estratégicos. (b) el país cuenta con una estabilidad política y económica que permite garantizar la continuidad en el desarrollo del sector metalmeccánico. (c) la apertura de nuevos proyectos mineros impulsará en gran medida la prestación de los diferentes servicios metalmeccánicos de la empresa, aumentando el volumen de su producción. (d) la demanda creciente de servicios metalmeccánicos. (e) la disponibilidad de proveedores en zonas aledañas a los proyectos hacen más eficiente el manejo de la cadena de abastecimiento de la empresa, aunque esta presente aún muchas falencias. (f) el elevado patrimonio y activos considerables de la empresa permite disponer y tener cierta facilidad al acceso de financiamiento ofrecido por varios bancos. Por otro lado, el alto índice de pobreza en el departamento de Cajamarca y zonas aledañas representan una amenaza al desarrollo y a la búsqueda de nuevos clientes de la empresa Syymi S.R.L.
2. La Matriz EFE de la empresa Syymi S.R.L. presenta 12 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y seis amenazas, los cuales arrojan un valor ponderado total de 2.34, lo que indica que la empresa se encuentra ligeramente por encima al promedio en su respuesta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.
3. Respecto a los competidores de la empresa Syymi S.R.L., se observa principalmente que: (a) la empresa, al contar con maquinaria para la ejecución de sus servicios, es menos dependiente de proveedores de alquiler de equipos, es por esto que posee una mayor capacidad de negociación. (b) el poder de negociación de los compradores es alto solo en

el caso de compañías mineras, mediano en el caso de plantas industriales, y bajo o nulo en el caso de público en general. (c) la amenaza de sustitutos es baja en el caso de servicios metalmecánicos por lo general, son pocos los productos sustitutos para el sector metalmecánico debido a los altos requerimientos de los clientes y los proyectos de envergadura que requieren empresas especializadas. (d) existe una alta rivalidad de empresas competidoras a nivel de precios en las licitaciones con empresas mineras.

4. La Matriz MPC identifica a los principales competidores de la empresa, en donde se observan 10 factores determinantes de éxito a través de los cuales se compara a la empresa Symi S.R.L. con 1.98 puntos ponderados con sus principales competidores: FISAC PERÚ (2.09), Ipsycom Ingenieros (1.82) y GUVI Servis (1.66), lo que demuestra un resultado ligeramente inferior a FISAC PERÚ por un manejo más eficiente de la cadena de abastecimiento y una arquitectura tecnológica implementada y sistemas de gestión de la información, con respecto a Ipsycom Ingenieros y GUVI Servis, la empresa Symi S.R.L. presenta un resultado ligeramente superior por sus precios competitivos y conocimiento de la dinámica del sector metalmecánico. En relación con la Matriz MPR, sus referentes nacionales: SSK PERÚ y FIANSA, obtuvieron una ponderación de 3.72 y 3.94 respectivamente; ambos resultados fueron considerablemente superiores al resultado obtenido por la empresa Symi S.R.L.

Sobre la realización de un análisis interno y la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa Symi S.R.L.

1. Se identificaron seis fortalezas, entre las que destacan el amplio conocimiento técnico y comercial del personal operativo y los procesos productivos organizados, lo que ha generado un alto valor a la marca Symi S.R.L.
2. Se identificaron nueve debilidades, en donde resaltan el deficiente control de costos operativos, la falta de estrategias de marketing y la poca o nula planificación de largo plazo.
3. La empresa tiene como principal cliente a empresas mineras, las mismas que ocupan casi un 80% del total de sus servicios, es decir que se orienta a realizar proyectos en su mayoría con este sector dependiendo mucho del mismo. También se observa una importante inversión en compra de unidades de transporte y maquinaria, la cual favorece a la reducción de gastos en alquiler.
4. Sobre el área de recursos humanos, esta no está bien establecida, no hay personal que se encargue de hacer cumplir los manuales, reglamentos, procedimientos y políticas de la

empresa, se manejan aspectos básicos como el control de planilla y beneficio de los trabajadores pero carece el desarrollo de actividades eficientes de reclutamiento, selección e inducción del personal.

5. Se detectó cierta desidia con respecto a la implementación de sistemas de información y tecnologías basadas en sistemas ERP, estas son necesarias para la mejora de procesos y organización de la información.
6. La empresa Symi S.R.L. muestra indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad sobre activos aceptables, lo que demuestra una sólida estructura financiera bien vista por entidades bancarias.
7. La evaluación de todos los puntos vistos en el AMOFHIT, ayudarán a la empresa Symi S.R.L. a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, el análisis de la matriz EFI, a realizar un resumen y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, al mismo tiempo que ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Sobre la realización de un análisis estratégico, identificación y selección de estrategias específicas para la empresa SYMI S.R.L.

1. Se han generado estrategias analizadas por medio de las matrices de Rumelt y Ética, las cuales garantizan la consistencia de su implementación y aspectos éticos. Estas medidas deberán ser implementadas adecuadamente para alcanzar los objetivos de largo plazo.
2. Las estrategias escogidas son las siguientes: E1. Mayor participación en el mercado; E2. Desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; E3. Gestión por procesos; E5. Penetrar en diversos mercados del sector metalmecánico; E9. Realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitaciones de proyectos de mayor envergadura; E10. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; E11. Posicionamiento del mercado local; E12. Mayor diversificación de servicios ofrecidos; E13. Establecimiento de segmentación de cartera de clientes; E15. Explotar la marca Symi.
3. Las estrategias que adoptaría en respuesta FISAC PERÚ (principal competidor) son las siguientes: (a) integración vertical hacia atrás, (b) estrategia de reducción, y (c) estrategia intensiva de penetración en el mercado. En el caso del principal referente: FIANSA PERÚ,

adoptaría la estrategia de penetración y desarrollo de mercado y su respuesta predominante es el status quo.

Sobre el análisis de gestión y control para la empresa SYMI S.R.L.

1. Podemos observar según el cuadro de mando integral que la empresa Symi tiene sus objetivos de corto plazo más concentrados en la perspectiva interna y de clientes.
2. El análisis del cuadro de mando integral muestra que los objetivos de corto plazo se concentran en las perspectivas de procesos y aprendizaje internos, pues la empresa ha estado creciendo sin una correcta estructura orgánica y sin una visión de procesos eficientes.

3. Se observa dentro de las perspectivas:

Perspectiva del cliente: Los OCP se encuentran orientados a diversificar clientes, no depender tanto de un solo sector y buscar alianzas estratégicas o consorcios.

Perspectiva financiera: Los OCP se encuentran orientados a incrementar los ingresos, reducir gastos y mejorar la rentabilidad de la empresa Symi S.R.L.

Perspectiva interna: Los OCP se encuentran orientados a diversificar el servicio metal-mecánico, implementar un protocolo interno de designación de funciones y responsabilidades.

Perspectiva de aprendizaje: Los OCP se orientan a la capacitación del recurso humano, la motivación y esclarecimiento e integración de las políticas de la empresa, así como de la misión y visión de la empresa.

4. Por medio de este capítulo se han generado indicadores del Balanced Scorecard, los cuales deben ser monitoreados y controlados constantemente por la gerencia de la empresa con apoyo y guía de la oficina de gestión estratégica.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIONES

Se coincide con Ibarra (2013), en la necesidad de cada empresa de proponer una planificación estratégica que permita determinar el entorno, la situación actual, los puntos críticos, las pretensiones futuras y el abastecimiento de las vías de logro para poder cumplir los objetivos de la empresa a largo plazo. Las propuestas que se establecen con base en la planificación estratégica entregan mayor valor a la empresa y una alta efectividad, debido a futuros beneficios importantes relativos al recurso humano y al ámbito financiero.

Se coincide con Torres y Daza (2013), en que la planeación es parte del desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo, cada vez es más significativa la aplicación de un plan estratégico para elevar las competencias de las pymes partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno. La implementación de una propuesta de planeación estratégica es trascendental para que la empresa haga un comparativo con su entorno a través de herramientas como el EFE y el EFI, y finalmente, evalúe los resultados de los indicadores de gestión para realizar las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de la visión establecida.

D'Alessio (2013), demostró que la empresa que implemente un plan estratégico será más productiva y competitiva, la organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencian un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr mayores niveles de competitividad en el sector. La empresa también como objetivo inherente se deberá desarrollar con ética y legalidad, esto implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley, así también asume un compromiso social, la empresa debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Brandenburger y Nalebuff (2009), consideran que los cuatro grupos de participantes relacionados con la organización denominada red de valor y la forma en que se encaren las relaciones dentro de esta red de valor es parte de las decisiones estratégicas que se tienen que tomar. Lo novedoso en este esquema es la introducción del complementador. Pensar en los complementadores es una manera diferente de pensar en los negocios. Complementador es todo aquel que produce bienes o servicios, que hacen más atractivos a los de la organización estudiada. Ayuda a encontrar medidas para incrementar el tamaño del mercado en relación a los competidores. A este esquema habría que agregar al gobierno, o gobiernos de esta economía globalizada, y a la comunidad vinculada.

David (2005), ha demostrado que la administración estratégica ayuda considerablemente a formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, mientras que Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mocker, (2014) plantearon que la administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas. Esto se puede afirmar con las estrategias obtenidas en la presente investigación, las cuales están enfocadas en los intereses organizacionales de empresa, proponiendo, mediante la implementación de estas el logro de los objetivos.

Thompson y Strickland (2008), consideran que las tareas fundamentales del planeamiento estratégico son: desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización, dar a la empresa un sentido de propósito, proveer al negocio de una dirección a largo plazo, ayudar a la organización a establecer una misión, convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específico, modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado, implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas, y por último, evaluar el desempeño, revisar la situación, y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.

Se coincide con Montjoy, Panduro y Zegarra (2017), El desarrollo de un plan estratégico permitirá a cualquier empresa dilucidar su estrategia competitiva y de crecimiento, así como sus planes funcionales en una industria que, como se analiza, está cambiando constantemente y posee competidores con cuotas de mercado fragmentadas. Implementar un plan estratégico brinda a la empresa los recursos necesarios para afrontar de manera óptima las vicisitudes que se pudieran presentar relacionadas con su entorno, apoyándose en sus fortalezas para superar las debilidades encontradas, generando así estrategias bien definidas que aportarán con el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidas por la empresa en un plazo establecido de tiempo.

Chandler (2004), demuestra que las estrategias bien formuladas guiarán a la organización al futuro deseado, con el cumplimiento de la visión a través de la consecución de la misión y apoyada por los valores. Lo importante es que estas estrategias sean las adecuadas para la organización. Una vez determinadas las estrategias y luego de un minucioso análisis externo, interno y de la competencia, tiene que haber un proceso de adecuación de la organización a ellas, mediante cambios en la estructura. Lo mencionado por el autor se aplica en el presente trabajo de investigación en la medida que el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo sirve de guía en el camino para evaluar si se están alcanzando las metas trazadas.

D'Alessio (2013), y sus diversos casos de éxitos aplicando estrategias enfocadas a las necesidades de crecimiento de cada organización en particular menciona que el punto de partida para una correcta propuesta de plan estratégico es el análisis de la situación actual, el mismo que servirá de insumo al proceso. Para ello, la organización realizará un análisis del entorno, que culminará con la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE); del sector, con la matriz de perfil competitivo en el sector (MPC); y del análisis interno, que culminará con la matriz de evaluación de sus factores internos (MEFI). Además, la matriz de intereses organizacionales servirá para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, y se complementará con la MPC. Este análisis servirá para la determinación de estrategias que tendrá como herramientas de desarrollo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); la matriz interna – externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia, y luego hay que evaluar la atractividad de las estrategias en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), que ayudará a decidir qué estrategias conducirán la organización al futuro deseado.

Se coincide con Media, Nogueira y Hernández (2014), en la importancia y vigencia de la gestión por procesos y el papel que ha desarrollado en los últimos años como una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua como un enfoque holístico y sistémico de la organización. Se plantea la necesidad que presentan las organizaciones en la actualidad en considerar el enfoque de procesos desde el mismo momento de diseño de sus estrategias y no solo como un proceso de mejora.

Likert (2007), considera que el proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable, a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito: contar con un liderazgo comprometido, que conozca muy bien a su organización, y contar con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y, sobre todo, proactiva. El autor menciona que, si no se poseen estos dos componentes, claramente positivos, no es recomendable iniciar este proceso. Coincidimos con esta afirmación ya que la información y participación de la gerencia cumple un rol trascendental en todo el proceso de principio a fin de la elaboración de un plan estratégico.

CONCLUSIONES

1. Se propuso un plan estratégico completo para la empresa SYMI S.R.L., analizando factores externos, competidores, factores internos, y el establecimiento de la visión y misión de la organización, determinando los objetivos estratégicos de largo plazo, identificando y seleccionando las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito regional.
2. Se realizó un análisis externo, una exploración del entorno y se analizó a la industria metalmeccánica, evaluando tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa, el resultado de esta auditoría externa fue la obtención de información relevante a los gerentes de Syimi S.R.L. para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, reduciendo el impacto de las amenazas y conocer los factores clave para tener éxito en el sector metalmeccánico.
3. Se realizó un análisis interno, se analizaron y evaluaron los recursos y capacidades de la empresa Syimi S.R.L. en donde se pudo observar que la empresa no aprovecha las oportunidades adecuadamente y no está enfrentando las amenazas correctamente, entre las mayores fortalezas que presenta están: (a) credibilidad frente a los clientes por la calidad y cumplimiento de los servicios; (b) amplio conocimiento técnico y comercial del personal operativo; (c) patrimonio y activos considerables. Las mayores debilidades son: (a) baja cultura de medición de resultados; (b) ineficientes controles internos; (c) deficiente control de costos operativos; y (d) falta de estrategias de marketing.
4. Se realizó un análisis estratégico, se identificaron y seleccionaron estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la empresa Syimi S.R.L. las estrategias retenidas son: (a) mayor participación en el mercado; (b) desarrollar un programa de optimización de costos e inversión; (c) gestión de procesos; (d) penetrar en diversos mercados del sector metalmeccánico; (e) realización de alianzas estratégicas para la participación en concursos y/o licitación de proyectos de mayor envergadura; (f) establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de conseguir una mayor competitividad; (g) posicionamiento del mercado local; (h) mayor diversificación de servicios ofrecidos; (i) establecimiento de segmentación de cartera de clientes; (j) explorar la marca Syimi.
5. Se realizó un análisis de gestión y control se hizo el despliegue del tablero de control integral con el fin de monitorear y controlar las posibles variaciones que puede presentar el plan estratégico, lo que sirvió para una propuesta de implementación exitosa de la estrategia,

porque se puede ver hacia dónde se está yendo y se corregirá el rumbo oportunamente si es necesario.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la gerencia general y directivos de la organización una disposición al cambio y aprendizaje constante, implementando el presente plan estratégico que constituye una guía optativa para el cumplimiento de la visión estratégica al 2021 y de los objetivos planteados a la largo plazo, mediante las estrategias sugeridas y el alcance de los objetivos a corto plazo bajo los lineamientos establecidos por las políticas.
2. Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico para los años 2018 al 2021.
3. La empresa deberá diversificar su oferta de servicios relacionados al rubro metalmecánico, con el fin de incrementar su cartera de clientes, reducir la dependencia al sector minero, y ser participe activo del crecimiento de la inversión en el sector.
4. Este planeamiento estratégico debe estar dirigido a la concientización de las gerencias de la empresa, personal directivo y personal en general, es imperativo se interiorice la importancia de la implementación de un plan estratégico, mostrándole los beneficios del mismo en la ayuda del logro de objetivos.
5. La implementación del Plan Estratégico deberá tener un seguimiento constante, controlando la ejecución de los objetivos a corto plazo bajo las cuatro perspectivas desarrolladas en el Tablero de Control Integral, a fin de monitorear constantemente la correcta implementación y/o ejecutar medidas correctivas en caso sean necesarias.

Lista de Referencias

- Alarco, Porras y Juscamita. (2013). *Planeamiento Estratégico del Grupo Empresarial JP*. Lima.
- Ansoff, H. (2008). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2da ed.). México: Addison Wesley Longman. Adaptada de la versión 1997.
- Avolio, B.J. y Bass. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3rd ed.).
- Baena, G. (2015). *Planeación estratégica, teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*.
- BCR. (2017). *Histórico y proyecciones de crecimiento económico con base a reportes del Fondo Monetario Internacional, Balanza Comercial*.
- BCRP. (2017). *Reporte de inflación 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*.
- Bentham, J. (2007). *Introduction to principles of morals and legislation*. New York: Hafner, MacMillan. Adapt. 1948.
- Boston Consulting Group. (2015). *Perspectives on experience*. Boston: The Boston Consulting Group, adaptada. actualizada de la versión 2005.
- Brandenburger y Nalebuff. (2009). *Coo-petencia, un modelo de pensar revolucionario, tomada de la versión de 1996*. Norma.
- Cavanagh, G. M. (2012). *The ethics of organizational politics*. *Academy of Management Review*, tomada de la versión 2001.
- CEPAL. (2017). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe - 2017*.
- CEPLAN. (2015). *Crecimiento poblacional anual promedio y distribución de la población en zonas rurales y urbanas de la región Cajamarca*.
- Chandler, A. (2004). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandran, R., & Linneman, R. (2014). *Control de Planes de Contingencia, correcta elaboración deñ tablero de control*. Adaptada de la versión 1978.
- Christensen, Berg, y Salter. (2007). *"Policy formulation and administration: a casebook of top-management problems in business"*. Adaptado de la versión de 1976.
- Conner, D. (2007). *Managing at the speed of change*. New York: O. D. Resources. Adaptada de la versión 2002.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. . (2002). *NEO PI-R Professional manual*. Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. México: PEARSON.
- D'Aveni, R. (2015). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: *The Free Press*. Adaptada de la versión 2004.
- David, F. (2005). *Strategic management: Concepts and cases (10th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: *Prentice Hall*.
- de Geus, A. (2014). *The living company. Growth, learning and longevity in business*. London: *Nicholas Brealey Publishing*.
- Diario Gestión. (2017). Publicación sobre el aporte del sector metalmecánico en el Perú y empresas que más presencia presentan.
- Dickel, Mann y Mockler. (2014). *Strategic Management: A Methodological Approach*, adaptada de la versión 1994, 7.Ed.
- Dyer, S. (2013). *El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar*.
- Granados, A. (2017). *Planeamiento estratégico de tecnología de información y ventajas competitivas. Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A*. Cajamarca.
- Grant, R. (2012). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications (4th ed.)*. MA: *Blackwell Publishers*. .
- GRUFIDES. (2016). *Informe sobre las principales causas contrastadas de la resistencia de la población cajamarquina hacia la actividad minera*.
- Hartmann. (2008). *The relations of nations*. New York: *Macmillan*.
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (2011). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper The strategy concept & process: A pragmatic approach. Upper .
- Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la investigación, sexta edición*.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías. com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Ibarra, M. (2013). *Planificación estratégica para la empresa Ventavid, aplicable para el periodo 2014 - 2018*.
- INEI. (2014). *Informe estadístico: Población Económicamente Activa según Niveles de Empleo* .

- INEI. (2015). *Indicadores de acceso a nuevas tecnologías (internet, radio o equipo de sonido, televisor y computadora) en la región Cajamarca al año 2015.*
- INEI. (2016). *Informe Técnico sobre el nivel de pobreza en el Perú al año 2016.*
- INEI. (2018). *Informe de la Tasa de Crecimiento Poblacional, primeros alcances del censo 2017 .*
- Kaplan y Norton. (2011). *Principios de una organización enfocada en la estrategia, adaptado de la versión 2001.*
- Likert, R. (2007). *The human organization: Its management and value.* New York: McGraw-Hill Book. Adaptado de la vrs. 1967.
- Media, Nogueira y Hernández. (2014). *Relevancia de la gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.*
- MEF. (2016). *Informe estadístico sobre la oferta de empresas ejecutoras de obras y servicios metalmecánicos en el Perú .*
- Miles y Snow. (2003). *Organizational strategy, structure and process.* Stanford, CA: Stanford University Press.
- MINAM. (2015). *Informe sobre la vulnerabilidad y conservación del medio ambiente, incidencia de las actividades mineras y forestales .* Obtenido de www.minam.gob.pe/
- Montjoy, Panduro y Zegarra. (2017). *Plan estratégico de Starkey Hearing Technologies - Perú.* Lima.
- Nuechterlein, D. (2013). *United States national interests in a changing world.* Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- OCDE. (2017). *Análisis y diagóstico sobre la informalidad y sus repercusiones en países de latinoamérica .*
- ONUDI. (2015). *Posicionamiento y crecimiento de la industria metalmecánica a nivel global, cifras y tendencias según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial .*
- Pasmore, W. (2007). *Creating strategic change: Designing the flexible, high-performing organization.* New York: John Wiley & Sons. Adaptada de la versión 1994.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC.* Lima.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva, técnicas para analizar a las industrias y competidores, tomada de la versión de 1980.*
- Rafael, L. (2015). *Gestión estratégica de la reputación, eje central de la gestión empresarial.*

- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2011). *El Cuadro de Mando Integral, Adaptada de la versión 2001.*
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mocker, R.J. (2014). *Strategic management: A methodological approach (4th ed.)*. New York: Addison Wesley Publishing. Adaptada de la versión 1994.
- Rumelt, R. (2009). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press. Adaptada de la versión de 1986.
- Serna, G. H. (2014). *Gerencia Estratégica*.
- Stern y Stalk. (2014). *erspectives on strategy from the Boston Consulting Group*. New York: John Wiley & Sons. Adaptada de la versión de 1998.
- Sunafil. (2017). *Informe sobre la informalidad laboral en el Perú al año 2017, .*
- Thompson y Strickland. (2008). *Gerencia estratégica, concetos y casos (15th ed.)*.
- Tilles, S. (2011). *Strategic Management: La Evaluación De La Estrategia Corporativa*. Adaptada de la versión 1999.
- Toffler, A. (2012). *La tercera ola, La capacidad de las organizaciones para adecuarse a los cambios*. Adaptada de la versión de 1979.
- Torres y Daza. (2013). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer LTDA*.
- Valdunciel, L. M. (2007). *Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . Revista Asturiana de Economía, 85.*
- Valencia, A. (2012). *Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. IDC- Analyze The Future, 1.*
- WEF. (2017-2018). *Informe global de competitividad, evaluación de factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 paises incluido el Perú 2017-2018.*
- Weihrich, H. (2015). *The TOWS matrix - A tool for situational analysis*. Long Range Planning 15(2), 54-66. Adaptada de la versión 2002.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista al gerente general de la empresa Symi S.R.L.

ANEXO 2: Matriz de Consistencia.

ANEXO 3: Análisis documental de la empresa, Check List de documentos.

ANEXO 4: Ficha de validación de experto.

ANEXO 5: Matriz de monitoreo de implementación y seguimiento.

ANEXO 6: Matriz de monitoreo de riesgos.

ANEXO 7: Presupuesto de implementación y control del plan estratégico.

ANEXO N°1 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SYMI S.R.L.

- 1. ¿Qué idea tiene sobre planeamiento estratégico, ha escuchado hablar de él, conoce para que se utiliza y sus ventajas al ser implementado?**

Me parece que planear es considerar acciones necesarias para un logro o logros específicos, el planeamiento estratégico es necesario para que la empresa se desarrolle, crezca; me parece que son muchas las ventajas que ofrece un adecuado planeamiento estratégico, entre ellas revelar prioridades y objetivos y la manera como nos preparamos para alcanzar estos objetivos.

- 2. ¿Cuenta Symi con un plan estratégico?**

La verdad es que no, para ser honesto, recién en estos últimos meses he ido informándome y averiguando sobre el tema, estuve leyendo de casos y empresas de éxito que han implementado planes estratégicos y me parece una muy buena oportunidad para que Symi adopte este sistema que tiene resultados comprobados.

- 3. ¿Conoce hoy por hoy la situación actual de su empresa, de su entorno, las necesidades de sus clientes y como estos perciben a la empresa, como se desarrolla el sector metal-mecánico en Cajamarca y conoce a sus competidores?**

Como empresa ya vamos aproximadamente siete años brindando servicios metalmeccánicos principalmente, tuvimos la oportunidad de ingresar a Yanacocha casi desde nuestros inicios y por ahí se ha ido desarrollando la empresa, adoptando políticas, estándares y normas reflejo de minera Yanacocha, por varios años fue nuestro principal cliente, hasta que, en estos últimos años decidimos expandir nuestras operaciones a otras compañías mineras y a otros sectores, como hacer trabajos en plantas como Gloria, Nestlé. Me parece que la necesidad de trabajos metalmeccánicos es constante en sectores mineros e industriales, desde nuestros inicios hemos procurado brindar un servicio de primera categoría, nunca sacrificando calidad por precio y tiempos, en ese sentido, me parece que nuestros clientes

perciben el buen trabajo que ofrecemos y es gracias a esto que nos siguen llamando, y nos recomiendan, esa es nuestra principal carta de presentación.

- ¿Y con respecto a sus competidores?
- Mira, como sabrás la situación minera en Cajamarca no ha sido la mejor en estos últimos años, a pesar de que nuestro principal cliente Yanacocha ha mantenido su compromiso por seguir contratando empresas locales, por la misma situación que está atravesando, nos obliga a ajustar nuestros precios al máximo, como sabes nosotros licitamos y competimos con otras empresas por la adjudicación de contratos, y como no era necesariamente un factor primordial en otros años, pero ahora el precio parece ser prioridad para Yanacocha, de todas maneras nuestra experiencia y calidad juega un papel trascendental. Otro factor importante que estamos considerando es la conformación de consorcios que nos ayuden a competir en condiciones más parejas con empresas grandes para proyectos grandes que muchas veces, por la envergadura del proyecto no contamos con la capacidad y logística necesaria.

4. ¿Considera que Symi tiene bien definidos su misión, visión, política y valores como empresa?

Considero que podrían ser revisados, ya que la visión, misión y políticas son las mismas y nos acompañan ya varios años, soy consciente que el sector ha cambiado, también las necesidades de nuestros clientes y sobre todo, la empresa ha ido creciendo y pretendemos crecer mucho más, posiblemente la visión y misión que manejamos ya no calce con nuestras necesidades y objetivos reales de hoy.

5. Sobre los procesos de la empresa, ¿cómo controla usted la calidad de estos, de los servicios, utiliza alguna herramienta tecnológica que agilice el manejo de estos procesos?

La verdad no, por el momento no disponemos de alguna herramienta tecnológica o algún software que nos ayude a optimizar nuestros procesos, sobre todo en el área de logística que parece ser nuestro cuello de botella, sin embargo ya hemos cotizado algunos sistemas ERP que nos ofrecen la sistematización que necesitamos, así como el resguardo de nuestra información, espero que para mediados de año hayamos concretado la implementación de un sistema software que apoye principalmente al área de logística y al área de facturación.

- ¿Y sobre el control de calidad de sus procesos y servicios?
- Contamos actualmente con personal profesional y técnico de primera, considero que es nuestro activo más importante, cada área designada al cumplimiento de un trabajo y servicio cuenta con uno o dos supervisores además de un supervisor de calidad que vela por el cumplimiento y calidad del trabajo.

6. Con respecto al recurso humano, ¿cómo quisiera manejar la relación con sus colaboradores, como será la cultura de trabajo, que valores quiere promover, que competencias quisiera destacar?

Como te dije, nuestros trabajadores son prioridad, gracias a ellos podemos brindar servicios de alta calidad y en el tiempo acordado, me parece que la relación con nuestro personal administrativo, ingenieros, técnicos, y todo el personal operativo es bastante buena, como gerencia no descuidamos el acercamiento y comunicación constante con nuestra líneas de jefatura, para que por medio de ellos se transmitan nuestras ideas, nuestro apoyo. Pretendemos fortalecer nuestra área de recursos humanos, brindándoles los recursos necesarios para una adecuada selección pero sobre todo mantención del personal, es decir no queremos que haya una alta rotación de personal y que los trabajadores se sientan augusto con nosotros. Recientemente hemos contratado a un psicólogo que apoye a una mejor selección y contratación de personal nuevo, también contratamos a una asistente social que está en permanente contacto con nuestros trabajadores, Recepcionado y transmitiendo sus inquietudes, dudas o cualquier tema que consideren importante tratarlo con la empresa.

- Han desarrollado o vienen desarrollando alguna cultura de trabajo proactiva?
- Si, constantemente tenemos campañas, sobre todo relacionadas con la seguridad, el sector minero es bastante exigente con respecto a este tema, y nosotros como empresa estamos comprometidos con la seguridad de nuestro personal, hemos hecho actividades tipo Team building, reuniones de seguridad constantes y campañas que promuevan una conciencia de seguridad.
- Han compartido la visión de la empresa con sus trabajadores, sus objetivos y que quieren lograr como Symi?
- La verdad solo con nuestros gerentes, me parece que sería importante que todos los trabajadores conozcan el rumbo que queremos seguir y como nos proyectamos a futuro.

7. Con respecto a sus clientes, ¿cuál es el perfil de cliente que quieren atender, como quieren ser reconocidos, como lograran su lealtad?

Somos conscientes que no es bueno depender tanto de un solo sector como es el sector minero, no podemos “meter todos los huevos en la misma canasta”, así que de a pocos hemos ido ofreciendo nuestros servicios a otros sectores, como lo son plantas industriales, servicios metalmecánicos abiertos al público en general y hemos salido a realizar trabajos fuera de Cajamarca también. Queremos ser reconocidos como la mejor opción y la más segura con lo que a trabajos metalmecánicos y de maestranza se refiere, queremos ser un

referente en la industria y que nos conozcan por la calidad y seguridad de nuestros servicios, así, con un trabajo diferenciado lograremos la captación de nuevos clientes y lograremos mantener la lealtad de los clientes que ya nos conocen.

8. Respecto a la comunidad, ¿cómo manejan su relación con la comunidad cajamarquina?

Bastante bien a mi parecer, manejamos una política de contratación local bastante seria, actualmente el 85, 90% aproximadamente de nuestro personal es Cajamarquino y de zonas aledañas a los proyectos en donde mantenemos operaciones, mantenemos un código de ética y responsabilidad social que nos compromete como empresa a manejar relaciones saludables, de respeto, compañerismo entre todos los trabajadores, no aceptamos ningún acto de discriminación y somos tolerantes y empáticos con las costumbres y religiones de todos nuestros colaboradores y comunidades en donde tenemos presencia.

9. ¿Cómo ve a su empresa en cinco años, cuál sería la situación deseada?

En cinco años quisiera que Symi sea una empresa líder en el sector metalmecánico, no solamente con presencia en Cajamarca, sino también en la región norte del país, quisiéramos consolidarnos como una empresa seria, confiable, diversificando nuestra cartera de clientes y de servicios ofrecidos mejorando nuestra competitividad y todo lo que representa, me gustaría que sigamos manteniendo dependencia financiera sin recurrir a créditos bancarios al menos que fueran muy necesarios.

10. Que intereses concretos considera son los más representativos para que Symi alcance sus objetivos a largo plazo.

Si bien es cierto son muchos los intereses que Symi presenta, me parece que por prioridades podríamos estar hablando de incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorar nuestros controles internos en procesos, presentar una mayor participación en el mercado, también creo que es importante designar a nuestro personal responsabilidades claras y puntuales y mantener como hasta ahora nuestra solides financiera.

ANEXO N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2018-2021 DE LA EMPRESA SYMI S.R.L. EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	variable única	1. Tipo de Investigación Aplicada. 2. Nivel de Investigación Descriptiva. 3. Método: Deductivo, analítico, sintético. 4. Diseño de la Investigación: No experimental transversal. 5. Marco Muestral: Listado por nombre y puesto en la organización de las personas que integran nuestra población.
¿Cómo proponer un plan estratégico para la empresa Symi S.R.L. periodo 2018-2021 en la ciudad de Cajamarca?	Proponer un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca periodo 2018 -2021.	Plan Estratégico	
2. problemas específicos:	2. objetivos específicos		
	1) Realizar un análisis externo del entorno y la industria metalmeccánica a nivel nacional y regional. 2) Realizar un análisis interno, analizar y evaluar si los recursos y capacidades de la empresa SYMI S.R.L. están siendo utilizados en forma óptima.		

	<p>3) Realizar un análisis estratégico, identificar y seleccionar estrategias específicas para la empresa SYMI S.R.L.</p> <p>4) Realizar un análisis de gestión y control para la empresa SYMI S.R.L.</p>	<p>6. Población: 02 Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales) 15 documentos administrativos de la empresa Symi S.R.L. en el periodo 2014 a 2016.</p> <p>6. Muestra: 02 Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales) 15 documentos administrativos de la empresa Symi S.R.L. en el periodo 2014 a 2016.</p> <p>7. Técnicas: Técnica de recolección de datos, como entrevistas a profundidad y el análisis de información histórica.</p> <p>8. Instrumentos: Análisis de información histórica, entrevista.</p> <p>9. Indicadores: * Competitividad. * Mayor participación en el mercado. * Crecimiento económico sostenible.</p>
--	---	---

ANEXO N° 3: ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA EMPRESA, CHECK LIST DE DOCUMENTOS



Análisis de información histórica
Check List de Documentos



Lista de verificación de información documentaria

Usuario: Jahnn Karlo Rojas Valera

Fecha: 02/12/2017

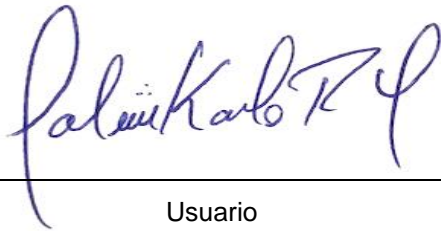
Puntos a Verificar	Si	No	Acciones a tomar en caso de ser "No"
--------------------	----	----	--------------------------------------

Se tiene acceso a la documentación e información de la empresa sin transgredir su política de privacidad y acorde a los permisos y lineamientos que la empresa considere pertinentes.	X		Solicitar a Gerencia General
---	---	--	------------------------------

Información documentaria de la empresa			
Reglamento interno de trabajo SYMI SRL 2017.	X		Solicitar a Gerencia General
Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.	X		Solicitar a SSOMA
Política de Responsabilidad social, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.	X		Solicitar a SSOMA
Misión, visión y valores de la empresa.	X		Solicitar a Administración
Código de ética.		X	Solicitar a Administración
EEFF de la empresa SYMI S.R.L. años: 2014, 2015, 2016.	X		Solicitar a contabilidad y finanzas
Informe de participación de ventas por tipo de cliente, años: 2015,2016, 2017.	X		Solicitar a Administración
Balance general, años: 2014,2015, 2016.	X		Solicitar a contabilidad y finanzas
ROE, EBITDA, ROA.	X		Solicitar a contabilidad y finanzas
Plantilla de la empresa y rotación de personal, años: 2015,2016, 2017.	X		Solicitar a RRHH
Informe de material informático, servidores, PC's, impresoras, laptops, celulares, módems.	X		Solicitar a departamento de sistemas

Contratos históricos y contratos vigentes de la empresa.	X		Solicitar a Administración
Órdenes de servicios, conformidades de servicio.	X		Solicitar a Administración
Guías de remisión emitidas por el área de logística de la empresa.	X		Solicitar a Logística
Certificaciones: ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001.		X	Solicitar a Gerencia General
Otros sistemas integrados de gestión.		X	Solicitar a SSOMA
Organigrama y estructura de la empresa.	X		Solicitar a Administración

Firmas de conformidad



Usuario



SYMI S.R.L.
M. ACCI I. Polo Fernández
GERENTE GENERAL

Gerente General

SYM-F-CCA-18 Revisión 3 – 28/11/17

ANEXO N° 4: FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1 Experto: *Miguel Angel Macetas Hernandez*
- 1.2 Especialidad: *Lic. Estadística*
- 1.3 Cargo actual: *Docente Universidad Nacional Cajamarca*
- 1.4 Grado académico: *Doctor*
- 1.5 Institución: *Universidad Nacional de Cajamarca*
- 1.6 Tipo de instrumento: *Entrevista*
- 1.7 Lugar y fecha: *05/09/2017*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Suficiencia para medir la variable	X					
5	Facilita la interpretación del instrumento	X					
6	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
7	Expresado en hechos perceptibles	X					
8	Tiene secuencia lógica	X					
9	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	45					

Coefficiente de valoración porcentual: *100%*

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....
.....

Miguel Angel Macetas Hernandez
Firma de Experto

ANEXO N° 4: FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto: Deivhy Torres Vargas
 1.2 Especialidad: Ing. Sistemas
 1.3 Cargo actual: Consultor independiente T.I. y Prog.
 1.4 Grado académico: Magister Admin. T.I
 1.5 Institución: UPN
 1.6 Tipo de instrumento: Entrevista
 1.7 Lugar y fecha: 01/05/17

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Suficiencia para medir la variable	✓					
5	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
6	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
7	Expresado en hechos perceptibles	✓					
8	Tiene secuencia lógica	✓					
9	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	45					

Coefficiente de valoración porcentual: 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

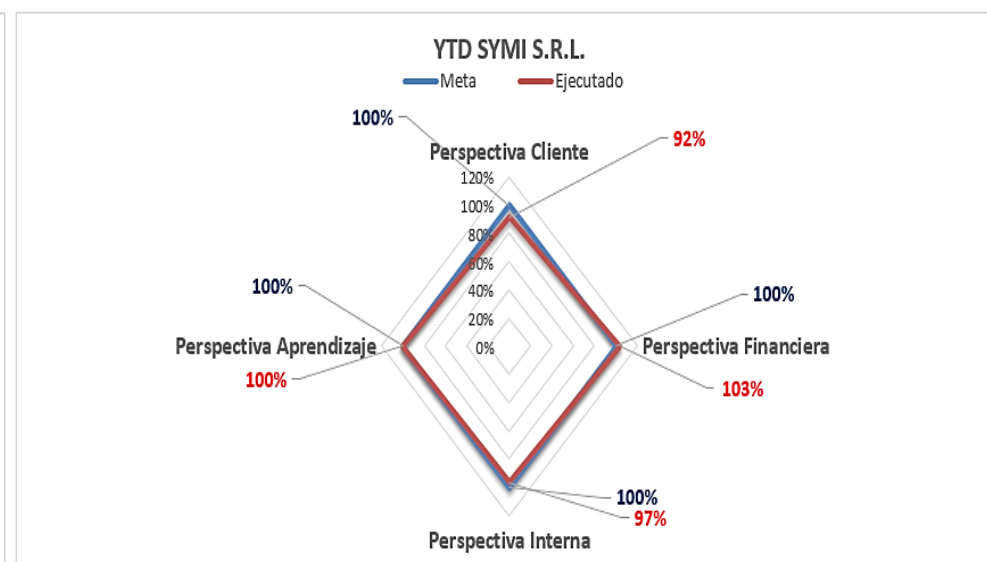
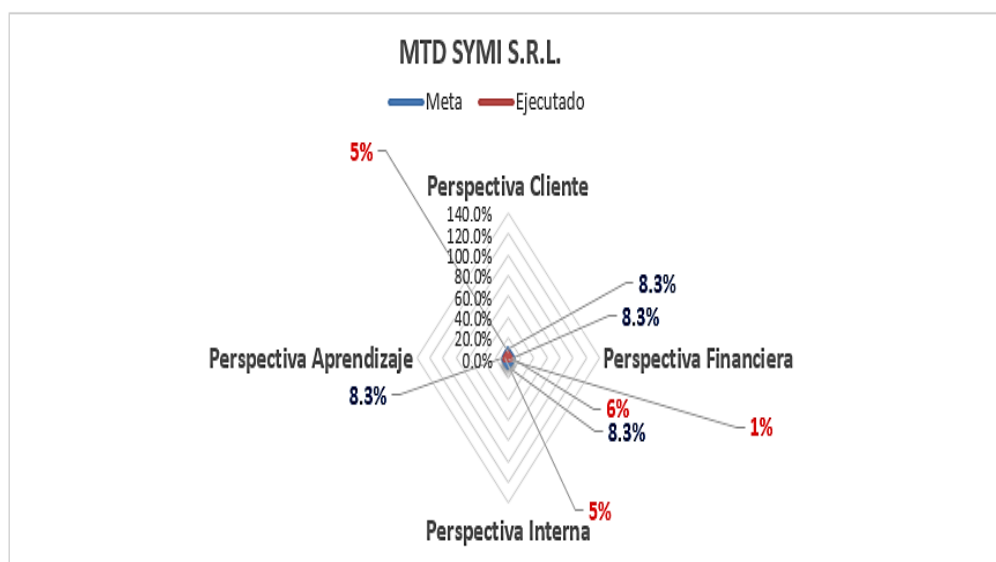
.....


 Firma de Experto

ANEXO N° 5: MATRIZ DE MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

MONITOREO DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO SYMI 2018-2021

N°	PLAN	MTD			YTD			RESUMEN	
		Meta	Ejecutado	Semáforo	Meta	Ejecutado	Semáforo	Meta	Ejecutado
1	Perspectiva Cliente	8.3%	5%	3%	100%	92%	-8%	100%	93%
2	Perspectiva Financiera	8.3%	6%	3%	100%	103%	3%	100%	115%
3	Perspectiva Interna	8.3%	1%	7%	100%	97%	-3%	100%	96%
4	Perspectiva Aprendizaje	8.3%	5%	3%	100%	100%	100%	100%	100%



CLIENTE	Enfocar para el año 2019 la apertura de oficinas administrativas y talleres operativos en Chiclayo y Trujillo	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	90.0%
	Concentrar en el año 2020 el 30% de nuestros servicios repartidos en los departamentos de La Libertad y Lambayeque y la provincia de Jaén	8.3%	7.0%	-1.3%	100.0%	99.0%	-1.0%	100.0%	95.0%
	Consolidar nuestra presencia como la principal empresa dedicada a brindar servicios metalmecánicos en el departamento de Cajamarca para el año 2020	8.3%	6.0%	-2.3%	100.0%	90.0%	-10.0%	100.0%	90.0%
	PROMEDIO	8.3%	5%	-4%	100%	100%	-1%	100%	93%
		100%	54%	-46%	100%	100%	-1%	100%	93%
FINANCIERA	Para el año 2019 el ROA será de 10%.	8.3%	9%	0%	100%	120%	20%	100%	120%
	Para los años 2018 y 2019, el nivel de ventas será de S/ 7 y S/ 8 millones respectivamente	8.3%	5%	-3%	100%	110%	10%	100%	110%
	Para el año 2019 se logrará la asociación con las principales empresas metalmecánicas de la región norte	8.3%	3%	-5%	100%	80%	-20%	100%	80%
	PROMEDIO	8%	7%	-2%	100%	115%	15%	100%	115%
		100%	82%	-18%	100%	115%	15%	100%	115%
INTERNA	Para el año 2018, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 20%.	8.3%	1.0%	-7.3%	100.0%	98.0%	-2.0%	100.0%	98.0%
	Para el año 2019, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 30%.	8.3%	1.5%	-6.8%	100.0%	93.0%	-7.0%	100.0%	93.0%
	Para el año 2020, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 40%.	8.3%	0.5%	-7.8%	100.0%	90.0%	-10.0%	100.0%	90.0%
	Para inicios del 2018, se contará con un plan de designaciones de funciones y responsabilidades establecido	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	Para finales del 2018, se contará con el protocolo establecido de la empresa Syimi S.R.L	8.3%	1.0%	-7.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	Para mediados del año 2018 se iniciará la implementación una herramienta tecnológica del tipo ERP que permita la gestión de inventarios y el control de stocks comenzando con un módulo en el área de logística	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	98.0%	-2.0%	100.0%	98.0%

		8%	1%	-7%	100%	96%	-5%	100%	96%
PROMEDIO		100%	15%	-85%	100%	0.955	-4%	100%	96%
APRENDIZAJE	Para el año 2018, se deberán compartir, sensibilizar y comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Symi S.R.L. con todo el personal	8.3%	3.0%	-5.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	Se realizarán capacitaciones y Team building al total de trabajadores operativos y administrativos en herramientas de calidad durante el año 2018	8.3%	5.0%	-3.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	A finales del 2018 e inicios del 2019 se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un Balance Scorecard	8.3%	7.0%	-1.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	PROMEDIO	8%	3%	-5%	100%	100%	0%	100%	100%
		100%	36%	-64%	100%	100%	0%	100%	100%

N°	PLAN DE COMUNICACIONES	RESPONSABLE	MTD			YTD			RESUMEN	
			Meta	Ejecutado	Semáforo	Meta	Ejecutado	Semáforo	Meta	Ejecutado
1	CLIENTE	Jahnn Karlo Rojas Valera	8%	5%	-3%	100%	96%	-4%	100%	92%
1.1	Enfocar para el año 2019 la apertura de oficinas administrativas y talleres operativos en Chiclayo y Trujillo	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	90.0%
1.2	Concentrar en el año 2020 el 30% de nuestros servicios repartidos en los departamentos de La Libertad y Lambayeque y la provincia de Jaén	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	7.0%	-1.3%	100.0%	99.0%	-1.0%	100.0%	95.0%
1.3	Consolidar nuestra presencia como la principal empresa dedicada a brindar servicios metalmecánicos en el departamento de Cajamarca para el año 2020	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	6.0%	-2.3%	100.0%	90.0%	-10.0%	100.0%	90.0%
2	FINANCIERA	Jahnn Karlo Rojas Valera	8%	6%	-3%	100%	103%	3%	100%	103%
2.1	Para el año 2019 el ROA será de 10%.	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	8.6%	0.3%	100.0%	120.0%	20.0%	100.0%	120.0%
2.2	Para los años 2018 y 2019, el nivel de ventas será de S/ 7 y S/ 8 millones respectivamente	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	5.0%	-3.3%	100.0%	110.0%	10.0%	100.0%	110.0%
2.3	Para el año 2019 se logrará la asociación con las principales empresas metalmecánicas de la región norte	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	3.0%	-5.3%	100.0%	80.0%	-20.0%	100.0%	80.0%
3	INTERNA	Jahnn Karlo Rojas Valera	8%	1%	-7%	100%	97%	-4%	100%	97%
3.1	Para el año 2018, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 20%.	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	1.0%	-7.3%	100.0%	98.0%	-2.0%	100.0%	98.0%
3.2	Para el año 2019, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 30%.	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	1.5%	-6.8%	100.0%	93.0%	-7.0%	100.0%	93.0%
3.3	Para el año 2020, diversificar el servicio metalmecánico en sectores diferentes al sector minero en 40%.	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	0.5%	-7.8%	100.0%	90.0%	-10.0%	100.0%	90.0%
3.4	Para inicios del 2018, se contará con un plan de designaciones de funciones y responsabilidades establecido	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%

3.5	Para finales del 2018, se contará con el protocolo establecido de la empresa Symi S.R.L	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	1.0%	-7.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
3.6	Para mediados del año 2018 se iniciará la implementación una herramienta tecnológica del tipo ERP que permita la gestión de inventarios y el control de stocks comenzando con un módulo en el área de logística	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	2.0%	-6.3%	100.0%	98.0%	-2.0%	100.0%	98.0%
4	APRENDIZAJE	Jahnn Karlo Rojas Valera	8%	5%	-3%	100%	100%	0%	100%	100%
4.1	Para el año 2018, se deberán compartir, sensibilizar y comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Symi S.R.L. con todo el personal	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	3.0%	-5.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
4.2	Se realizarán capacitaciones y Team building al total de trabajadores operativos y administrativos en herramientas de calidad durante el año 2018	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	5.0%	-3.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%
4.3	A finales del 2018 e inicios del 2019 se logrará la implementación del modelo de gestión de indicadores mediante un Balance Scorecard	Jahnn Karlo Rojas Valera	8.3%	7.0%	-1.3%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%

ANEXO N° 6: MATRIZ DE MONITOREO DE RIESGOS

MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO	RIESGO	CALIFICACIÓN		Valora- ción Ini- cial	Evaluación	CONTROLES	OPCIONES MANEJO	ACCIONES	INDICADOR
		Proba- bilidad	Im- pacto						
DIRECCIONA- MIENTO ES- TRATEGICO	Incumplimiento de los resultados definidos en el plan estratégico.	3	4	12	Riesgo Ex- tremo	Revisiones permanentes por parte de los gerentes y directivos Seguimiento y evaluación periódica de planes programas y proyectos	Evitar el riesgo	Sensibilización permanente a todos los gerentes de cada área. Distribución y publicación en cada área de trabajo una tabla de Monitoreo, control y evaluación, orientado a los objetivos de Plan Estratégico.	Porcentaje de ejecución del Plan del estratégico
	Inadecuada formulación de los planes de acción.	2	4	8	Riesgo Alto	Revisión y validación por parte del área de planeamiento a los planes de acción de las diferentes áreas.	Evitar el riesgo	Acompañamiento a los diferentes procesos en la formulación del plan de acción. Monitoreo, control y evaluación al Plan Estratégico.	Validación de los planes de acción
	Proyectos de inversión no viabilizados.	1	5	5	Riesgo Mo- derado	Validación de proyectos de inversión en consejo de gerencia	Evitar el riesgo	Formulación de proyectos de inversión coherentes con el plan financiero de desarrollo y plan estratégico institucional. Revisión y aprobación técnica de los proyectos de inversión por parte del jefe de planeamiento.	Porcentaje de proyectos de inversión viabilizados

	Deficiencia en la comunicación interna y externa.	3	3	9	Riesgo Alto	Realizar seguimiento y fomentar un plan de comunicaciones.	Reducir el riesgo	Rediseñar el plan de comunicaciones y socialización del mismo a los funcionarios de la institución. Realizar cronograma de publicación de información importante a la comunidad educativa, definiendo los medios de publicación.	Porcentaje de implementación del plan de comunicaciones
	Imprecisiones al materializar plan estratégico SYMI	2	5	10	Riesgo Alto	Seguimiento al Plan estratégico SYMI Seguimiento al Plan Operativo Indicadores de gestión	Evitar el riesgo	Revisión al cumplimiento del plan estratégico y plan operativo en los comités de desarrollo administrativo.	Cumplimiento del plan estratégico y plan operativo institucional
MEJORA-MIENTO CONTINUO	Ineficacia en la identificación de los riesgos dentro de los procesos.	2	3	6	Riesgo Moderado	Verificar el cumplimiento de la política de administración de riesgos.	Evitar el riesgo	Revisión de los riesgos con los líderes de proceso.	Actualización del mapa de riesgos
REGISTRO Y CONTROL DOCUMENTARIO	Ingreso de información no verídica para cumplir con los requisitos del plan estratégico.	1	4	4	Riesgo Moderado	Verificación de documentación, seguimiento constante, auditorías internas.	Evitar el riesgo	Revisión de documentos	Número de documentos y datos manipulados presentados
GESTIÓN DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	Visión limitada sobre capacitaciones para trabajadores, desarrollo humano y cursos de extensión.	3	4	12	Riesgo Extremo	Seguimiento al plan de acción de la unidad de extensión y proyección social. Seguimiento a la oferta de programas para el trabajo y desarrollo humano.	Reducir el riesgo	Ofertar programas para el trabajo y desarrollo humano de acuerdo a las necesidades del sector productivo. Identificación de necesidades de formación para egresados y el sector productivo.	Crecimiento en cursos de extensión ofertados

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Favorecimiento a proveedores por arreglos no éticos	2	3	6	Riesgo Moderado	Realizar Auditorías de gestión y contables	Evitar el riesgo	Verificación de documentos soportes y cumplimiento de requisitos antes de realizar las compras.	N° de pagos, facturas, cruce de información con proveedores, auditorias.
	Inclusión de gastos no autorizados	2	4	8	Riesgo Alto	Seguimiento periódico en los comités de adquisiciones. Auditorias contables y financieras	Evitar el riesgo	Revisar constantemente las asignaciones presupuestales. Realizar reuniones ordinarias y extraordinarias del comité de adquisiciones.	(% de ejecución del presupuesto autorizado en el Plan Financiero.
	Pago sin autorizaciones o soportes presupuestales.	2	4	8	Riesgo Alto	Revisión de autorizaciones antes de emitir pago	Evitar el riesgo	Verificar que la orden de pago cumpla con todas las autorizaciones requeridas.	Pagos realizados con las respectivas autorizaciones
	Archivos contables con vacíos de información	2	5	10	Riesgo Alto	Realizar seguimiento y control permanentes a los estados financieros contables con revisión externa. Control de permisos en los sistemas de información presupuestal y contable.	Evitar el riesgo	Capacitar al personal del proceso de acuerdo a los requerimientos del proceso contable.	N° estados financieros y contables sin inconsistencias
	Falsificación de documentos	2	4	8	Riesgo Alto	Realizar auditorías de gestión y contables	Evitar el riesgo	Revisión de documentos financieros.	N° estados financieros y contables sin inconsistencias

	Alteración de inventarios de bienes muebles e inmuebles	2	4	8	Riesgo Alto	Validación de la conciliación de inventarios.	Evitar el riesgo	Realizar inventarios permanentes de bienes muebles e inmuebles	(N° de inventarios validados / N° total de inventarios) x 100
	Deterioro, daño y/o pérdida de los bienes de propiedad de la empresa, maquinaria y equipos en almacén	2	3	6	Riesgo Moderado	Mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes institucionales. Control de entrada y salida de los bienes de la institución (materiales, equipos, herramientas, entre otros).	Evitar el riesgo	Gestionar la adecuación de los espacios físicos respectivos de tal forma que contribuya a mejorar el almacenamiento y custodia de los bienes de propiedad de SYMI. Implementar un mecanismo que garantice la correcta rotación de los bienes del almacén. Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo.	Porcentaje de Bienes dañados, deteriorados y/o perdidos.
	Irregularidades en pliegos de condiciones, adendas y adjudicaciones	2	5	10	Riesgo Alto	Efectuar seguimiento a cronograma de procesos de contratación, en el que se verifique que la necesidad de contratación está incluida en el Plan Anual de Adquisiciones	Evitar el riesgo	Sensibilización del Manual de contratación institucional y normatividad aplicable	(N° de personal sensibilizado / N° total de administrativos) x 100
GESTIÓN DE CONTRATACIONES	Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.	2	3	6	Riesgo Moderado	Verificar previamente las competencias del supervisor designado de acuerdo con el objeto contractual.	Evitar el riesgo	Realizar capacitaciones al personal en el tema de supervisión de contratos	(N° de supervisores capacitados / N° total de supervisores) x 100 (N° de supervisores que cumplen con las competencias / N° total de supervisores) x 100

	Celebración indebida de contratos	2	5	10	Riesgo Alto	Realizar seguimiento periódico a la contratación	Evitar el riesgo	Realizar capacitaciones y actualizaciones al personal en el tema de contratación.	(N° personal capacitado / N° total de funcionarios que intervienen en los procesos de contratación) x 100 (N° de contratos con requerimiento de ley / N° total de contratos) x 100.
GESTIÓN DOCUMENTARIA	Favorecimiento a terceros mediante sustracción y/o destrucción de documentos	2	3	6	Riesgo Moderado	Verificación de firmas de solicitud de documentos. Controlar y verificar el contenido del archivo cuando se facilite para la expedición de copias.	Evitar el riesgo	Sensibilización de la gestión documental e información de la sanciones de tipo disciplinario por el no cumplimiento. Realizar inventarios documentales. Implementación del formato de control préstamo de documentos.	(N° de expedientes documentales con información completa / N° total de expedientes documentales) x 100.
	Manipulación y/o adulteración de información.	2	5	10	Riesgo Alto	Archivo central bajo custodia de personal designado.	Evitar el riesgo	Capacitación al personal en código de ética, valores y control disciplinario. Sensibilizar al personal sobre los manuales de gestión documentaria.	(N° de personal socializados / N° total de personal x 100

GESTIÓN DE TALENTO HU- MANO	Limitación (cantidad) del recurso humano para la consolidación de los proyectos, trabajos y servicios ofertados.	2	3	6	Riesgo Moderado	Verificación de perfiles profesionales.	Evitar el riesgo	Elaborar perfil, acorde con los requerimientos del cargo. Elaborar programa de capacitación acorde con las necesidades del cargo.	Número de operadores, técnicos, ingenieros y personal administrativo que cumplen con el perfil.
	Trafico de influencias para obtener incentivos, capacitaciones, encargos u otros beneficios laborales	2	3	6	Riesgo Moderado	Revisar el cumplimiento de perfiles.	Evitar el riesgo	Publicar oportunamente las vacantes de acuerdo al manual de funciones. Intervención de la gerencia en los casos que se requiera.	(N° de vinculaciones con cumplimiento de perfiles / N° total de vinculaciones) x 100.
	Alcance insuficiente del programa de capacitación del talento humano.	4	3	12	Riesgo Extremo	Verificación del cumplimiento del plan de capacitación.	Evitar el riesgo	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a los lineamientos del servicio. Realizar y ejecutar plan de capacitación.	Cumplimiento de la ejecución del plan de capacitación.
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFOR- MACIÓN	Fallas temporales en los sistemas de comunicación.	3	4	12	Riesgo Extremo	Tener planes de contingencia en caso de fallas temporales de los sistemas de información.	Reducir el riesgo	Ampliar el ancho de banda de los equipos y servicios de comunicación.	Implementación de planes de contingencia.
	Instalación de software no autorizado.	2	3	6	Riesgo Moderado	Verificar en forma permanente que el software instalado esté debidamente licenciado. Establecer políticas de seguridad de la información.	Evitar el riesgo	Sensibilizar al personal administrativo en el manual de seguridad de la información.	% de software instalados sin previa autorización

CONTROL INTERNO	Ausencia de un sistema de seguridad de la información de la empresa coherente con los requerimientos del cliente.	4	3	12	Riesgo Extremo	Seguimiento a la implementación del sistema de seguridad de la información.	Reducir el riesgo	Implementar un sistema de seguridad de la información de acuerdo a los lineamientos de la empresa.	% de Implementación del sistema de seguridad de la información
	Perdida de información.	1	3	3	Riesgo Bajo	Verificación permanente de la implementación manual de seguridad de la información.	Evitar el riesgo	Aplicación constante de BACKUPS Sensibilización del manual de seguridad de la información. Fortalecimiento de la infraestructura Informática de la Institución.	Número de personal que implementa el manual de seguridad de la información.
	No aplicar las recomendaciones de la gerencia ni cumplir con los planes de mejoramiento.	2	3	6	Riesgo Moderado	Seguimientos oportunos por parte de cada gerencia.	Evitar el riesgo	Suscribir planes de mejoramiento por procesos e individuales Seguimiento a la ejecución de los planes de mejoramiento. Seguimiento a compromisos adquiridos.	% Cumplimiento de los planes de mejoramiento y compromisos.
	Entrega inoportuna, incompleta o no entrega de informes requeridos por los Entes de Control.	1	5	5	Riesgo Moderado	Establecimiento de cronogramas de cumplimiento a informes.	Evitar el riesgo	Entrega de los informes de control en las fechas establecidas.	Informes entregados a tiempo

Inadecuado seguimiento de todas las áreas de la empresa en cuanto a evaluaciones y seguimiento.	3	4	12	Riesgo Ex-tremo	Seguimiento programa anual de auditorías Plan de Acción de Control Interno Plan de auditorías	Evitar el riesgo	Acompañamiento por parte de los líderes en la ejecución de los planes, programas y compromisos. Evaluación de las auditorías.	Cumplimiento programa de auditorías
Falta de objetividad e imparcialidad en el proceso auditor.	3	4	12	Riesgo Ex-tremo	Verificar los perfiles del personal auditor.	Evitar el riesgo	Capacitación de personal en auditorías. Evaluación de auditores previa a la auditoría.	Número de auditores competentes
Decisiones ajustadas a intereses particulares.	1	4	4	Riesgo Mo-derado	Validación de informes		Capacitación en valores y código de ética. Revisión de informes por parte de los Líderes de proceso.	Número de informes validados

1-3	Bajo
4-7	Moderado
8-11	Alto
12-25	Extremo

	5	4	3	2	1	
Probabilidad	1-5	Común	Ha sucedido	Podría suceder	Raro que suceda	Prácticamente imposible que suceda
Impacto	1-5	Menor	Temporal	Permanente	Mortal	Catastrófico
		1	2	3	4	5

ANEXO N° 7: PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

PLANIFICACIÓN DE COSTOS Y PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA SYMI S.R.L.				
ACTIVIDADES Y TAREAS	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Diagnóstico: externo, interno, prospectiva, FODA	S/13,403.80	S/10,577.70	S/9,338.69	S/6,164.06
Formulación: Posicionamiento, Visión, Selección de Estrategias, Objetivos	S/11,738.45	S/7,595.12	S/6,138.95	S/4,692.85
Formalización: Planes	S/6,806.35	S/6,668.66	S/3,888.93	S/2,368.23
Ejecución: Capacitaciones, Coordinación y Cooperación, Seguimiento, Control	S/25,798.00	S/28,070.29	S/28,116.85	S/29,418.97
Evaluación: Deficiencias, Causas, Objetivos	S/9,272.40	S/12,293.23	S/11,616.58	S/11,355.89
	S/67,019.00	S/65,205.00	S/59,100.00	S/54,000.00
Total				S/245,324.00