

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**Ciclo Optativo de Profesionalización en
Gestión de Calidad Total y Productividad**



**“PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA MANTENIMIENTO Y MATRICERÍA J M S.A.C.”**

**Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:
Ingeniero en Gestión Empresarial**

Liñán Zaldivar, Diana Genoveva
Rodríguez Lucero, Andrea Soledad

Lima - Perú

2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, les agradezco su ejemplo de perseverancia y esfuerzo, gracias por su apoyo incondicional, amor, comprensión, motivación que me han brindado en el trayecto de mi vida y ser los pilares que guían mi vida.

Diana Genoveva Liñán Zaldivar.

Con todo cariño y amor para mis padres que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, gracias a ellos y a mi hermano que siempre estuvieron listos para brindarme su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Esta tesis se la dedico a ustedes.

Andrea Soledad Rodríguez Lucero.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria la Molina por la oportunidad que nos brindó en esta etapa de formación académica y profesional; a la facultad de Economía y Planificaciones y a sus docentes por las enseñanzas impartidas y la guía durante el largo camino, que nos hicieron cada día mejores personas y profesionales.

Agradecemos a la empresa Mantenimiento y Matriceria JM S.A.C. al gerente general y a los trabajadores por la colaboración para la realización de este trabajo ya que sin su apoyo no se hubiera podido concretar esta tesis.

Especial reconocimiento al asesor de tesis profesor Luis Eustaquio Huerta Camones por el apoyo, orientación y la supervisión para culminar exitosamente este trabajo.

A los jurados de tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, MBA. Ampelio Ferrando Perea, nuestros más sinceros agradecimientos por sus recomendaciones que nos permitieron mejorar y enriquecer nuestro trabajo.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestras familias y amigos.

ÍNDICE

Página

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1	PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.2.2	PROBLEMAS SECUNDARIOS.....	3
1.3	OBJETIVOS.....	3
1.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5	IMPORTANCIA.....	4
1.6	LIMITACIONES.....	5
II.	REVISIÓN LITERARIA.....	7
2.1	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.1.1	DEFINICIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.1.2	BENEFICIOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.1.3	IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.1.4	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA	9
2.2	PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	10
2.2.1	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
2.2.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.2.3	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
2.3	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	23
2.3.1	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	23
2.3.2	ESTRATEGIAS INTENSIVAS	25
2.3.3	ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	27
2.3.4	ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER	29
2.4	HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.4.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	31
2.4.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	31
2.4.3	MATRIZ FODA	32
2.4.4	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	34
2.4.5	MATRIZ INTERNA- EXTERNA	36
2.4.6	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	38
2.4.7	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
2.4.8	MATRIZ DE RUMELT.....	40
2.4.9	MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS	40
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	42
3.1	LUGAR.....	42
3.2	MATERIALES	42
3.3	MÉTODOS	43
3.3.1	ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	43
3.3.2	ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	44
3.3.3	ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
3.3.4	ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO- ANÁLISIS PESTE	45
3.3.5	ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA- LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	45
3.3.6	ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO	46
3.3.7	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFE	46
3.3.8	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI	47
3.3.9	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA	48
3.3.10	ELABORACIÓN MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	48
3.3.11	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ INTERNA- EXTERNA.....	49

3.3.12	<i>ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</i>	49
3.3.13	<i>ELABORACIÓN MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	49
3.3.14	<i>ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RUMELT</i>	50
3.3.15	<i>ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS</i>	50
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIONES	52
4.1	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	52
4.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	54
4.2.1	<i>FACTOR ECONÓMICO</i>	54
4.2.2	<i>FACTOR TECNOLÓGICO</i>	65
4.2.3	<i>FACTOR POLÍTICO – LEGAL</i>	67
4.2.4	<i>FACTOR SOCIO – CULTURAL</i>	69
4.2.5	<i>FACTOR ECOLÓGICO Y AMBIENTAL</i>	73
4.2.6	<i>CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO</i>	74
4.3	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	75
4.3.1	<i>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</i>	75
4.3.2	<i>LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</i>	78
4.3.3	<i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i>	82
4.3.4	<i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</i>	86
4.3.5	<i>AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</i>	90
4.4	ESTRATEGIAS GENÉRICA DE PORTER	94
4.5	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	94
4.5.1	<i>COMPONENTE ORGANIZACIONAL</i>	94
4.5.2	<i>COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN</i>	98
4.5.3	<i>COMPONENTE FINANCIERO</i>	101
4.5.4	<i>COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS</i>	105
4.5.5	<i>COMPONENTE DE PRODUCCIÓN :</i>	106
4.5.6	<i>COMPONENTE TECNOLÓGICO</i>	108
4.5.7	<i>CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO</i>	110
4.6	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	111
4.6.1	<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)</i>	111
4.6.2	<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)</i>	113
4.6.3	<i>MATRIZ F O D A</i>	115
4.6.4	<i>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)</i> .120	
4.6.5	<i>MATRIZ INTERNA- EXTERNA</i>	123
4.6.6	<i>MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</i>	126
4.7	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	128
4.7.1	<i>MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	130
4.7.2	<i>MATRIZ DE RUMELT</i>	135
4.8	MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS	137
4.9	PLAN DE ACCIÓN	139
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
	CONCLUSIONES	144
	RECOMENDACIONES	145
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	149

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
Cuadro N° 1: COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	13
Cuadro N° 2: PARTICIPACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICA EN EL PBI.....	56
Cuadro N° 3: ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA	77
Cuadro N° 4: EMPRESAS COMPETIDORES A NIVEL DE LIMA.....	80
Cuadro N° 5: ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	81
Cuadro N° 6: PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA EMPRESA.....	84
Cuadro N° 7: ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	85
Cuadro N° 8: CLIENTES DE LA EMPRESA	88
Cuadro N° 9: ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.	89
Cuadro N° 10: ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	91
Cuadro N° 11: RESULTADO DEL RATIO CAPITAL DE TRABAJO	102
Cuadro N° 12: RESULTADO DEL RATIO RAZÓN CIRCULANTE	102
Cuadro N° 13: RESULTADOS DEL RATIO RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO ..	103
Cuadro N° 14: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	104
Cuadro N° 15: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	104
Cuadro N° 16: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN NETO DE UTILIDAD	105
Cuadro N° 17: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	112
Cuadro N° 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	114
Cuadro N° 19: ESTRATEGIAS F-O Y D-O DE LA EMPRESA	118
Cuadro N° 20: ESTRATEGIAS F-A Y D-A DE LA EMPRESA	119
Cuadro N° 21: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA	121
Cuadro N° 22: CUADRO DE RESULTADOS PARA MATRIZ I-E	124
Cuadro N° 23: CUADRO DE AFINIDAD DE ESTRATEGIAS.....	129
Cuadro N° 24: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO...131	
Cuadro N° 25: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO...132	
Cuadro N° 26: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO...133	
Cuadro N° 27: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO...134	
Cuadro N° 28: RESULTADO DE MATRIZ RUMELT	136
Cuadro N° 29: RESULTADO DE MATRIZ ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS.....	138
Cuadro N° 30: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 1	140
Cuadro N° 31: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 2.....	141
Cuadro N° 32: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 3.....	141
Cuadro N° 33: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 4.....	142
Cuadro N° 34: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 5.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura N° 1: COMPONENTES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
Figura N° 2: MATRIZ FODA	33
Figura N° 3: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.	35
Figura N° 4: MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	37
Figura N° 5: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	39
Figura N° 6: PBI MUNDIAL 2002 – 2010.	57
Figura N° 7: PROYECCIÓN DE INFLACIÓN PARA AMÉRICA LATINA.	59
Figura N° 8: ÍNDICE DE TIPO DE CAMBIO NOMINAL.	61
Figura N° 9: INVERSIÓN PRIVADA (MILES DE MILLONES).	63
Figura N° 10: FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.	64
Figura N° 11: PEA SEGÚN LA RAMA DE ACTIVIDAD.....	71
Figura N° 12: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA.	93
Figura N° 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	96
Figura N° 14: CANAL DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADA POR LA EMPRESA.....	100
Figura N° 15: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA.....	122
Figura N° 16: MATRIZ IE DE LAS DIVISIONES DE LA EMPRESA.....	125
Figura N° 17: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA APLICADA A LA EMPRESA.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Página
Anexo N° 1: MATRIZ LÓGICA.....	150
Anexo N° 2: CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.....	151
Anexo N° 3: MODELO DE ENTREVISTA.....	160
Anexo N° 4: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.....	162
Anexo N° 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA	163
Anexo N° 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA.....	163
Anexo N° 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS ...	163
Anexo N° 8: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS VALORES PROPUESTOS	164
Anexo N° 9: EMPRESAS DE ESTRUCTURA METÁLICA.....	165

PRESENTACIÓN

El presente trabajo elabora una propuesta de planeamiento estratégico de la MYPE Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Para llevar a cabo el plan estratégico se realizaron reuniones y entrevistas con el gerente general de la empresa para obtener información que permitió delimitar y formular la misión, visión y objetivos de la organización. Después se analizó el ambiente externo de la empresa a nivel macro bajo los lineamientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que permitió tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla la empresa. Asimismo se analizó el ambiente externo a nivel micro utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Como resultado del análisis externo se elaboró la matriz de evaluación del factor externo – EFE

De igual manera, se analizó el ambiente interno que permitió visualizar cada área de importancia dentro de la empresa y para ello se tuvo en cuenta el componente organizacional, comercial, financiero, recursos humanos, producción y tecnológico. Como resultado de este análisis interno se elabora la matriz de evaluación del factor interno – EFI.

Se procedió a realizar la formulación de estrategias para la empresa a través de las matrices: matriz FODA, matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), matriz Interna- Externa y la matriz de la Gran Estrategia. Luego de la obtención de las posibles estrategias se procedió a la selección de las estrategias adecuadas para la empresa a través de las matrices: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) y la matriz de Rumelt. Finalmente se realizó el plan de acción para cada objetivo estratégico.

Finalmente con la aplicación de la propuesta del planeamiento estratégico y poniéndonos en una situación conservadora se proyecta un crecimiento del 4 ciento anual para los próximos 4 años reflejándose en un crecimiento de ventas en

1'605,964.28 de nuevos soles, consolidándose de esta manera como una pequeña empresa. Al mismo tiempo la planificación estratégica le permitirá tomar una parte activa en lugar de reactiva y así estar preparada para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios de la actualidad.

I. INTRODUCCIÓN

La planeación es una función administrativa que busca crear un ambiente propicio para alcanzar las metas deseadas en una forma eficiente. La formulación de un plan estratégico para una empresa es todo un reto pero los resultados se anticipan como beneficiosos: mayor posicionamiento, clientes mejor atendidos, nuevos clientes, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad, entre otros.

Se ha considerado históricamente que la planificación estratégica ha sido propia de empresas grandes, sin embargo, el planeamiento estratégico es fundamental en todas las empresas independiente de su magnitud pues les permite fijar un camino a seguir; alineándose con las intenciones de los dueños en función de las características positivas y negativas de la empresa con el contexto del entorno, mercado y competencia. En el Perú las MYPES (Las Micros y Pequeñas empresas) representan el 42 por ciento del PBI, es por esto que el Estado está creando nuevas leyes con el objetivo de la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de estas.

La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. es una MYPE que se comenzó a formalizar a mediados del año 2009. Desde sus inicios ha ido creciendo, pero sin un planeamiento estratégico lo cual no le ha permitido aprovechar las oportunidades que se están presentando en el sector metalmecánica. Como se observa en sus estados financieros, la empresa tiene la capacidad y presenta un crecimiento considerable que hace que se encuentre entre el límite de la microempresa y pequeña empresa.

El objetivo principal del presente trabajo es elaborar una propuesta de planeamiento estratégico para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. para un periodo de cuatro años, con la finalidad de que la empresa se consolide totalmente como pequeña empresa para conseguir un crecimiento y desarrollo sostenido. De este modo al brindarle esta herramienta de gestión, la empresa podrá lograr exitosamente sus objetivos.

La planeación estratégica adaptada a esta MYPE permitirá mantener unida a la empresa para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reducir conflictos, fomentar la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Los beneficios que adquirirá la MYPE serán notados en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro consolidándose como pequeña empresa, en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, minimización de riesgos y buen nombre de la empresa.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. es una MYPE que entro en funcionamiento a mediados del año 2007, pero se comenzó a formalizar a mediados del año 2009. Se dedica al diseño y fabricación de piezas industriales, matrices y maquinados. Se ubicó desde sus inicios en el distrito de San Juan de Lurigancho y con el transcurrir de los años se fueron comprando e invirtiendo en diferentes Maquinarias e infraestructuras para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y brindarles un producto de mejor calidad.

La empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. desde sus inicios ha ido creciendo de manera fluctuante y moderada pero sin un planeamiento estratégico, lo cual no le ha permitido aprovechar las oportunidades que se están presentando en el sector metalmecánica. En los últimos años la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. Viene presentado un crecimiento mayor lo cual la obliga a contar con un planeamiento estratégico para poder seguir siendo competitiva, aumentar su participación en el mercado y de este modo poder consolidarse como pequeña empresa.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL

La empresa Mantenimiento y Matriceria JM S.A.C. desde sus inicios ha ido creciendo de manera fluctuante y moderada pero sin un planeamiento estratégico, razón por la cual la empresa se ha mantenido oscilante entre el límite de la microempresa y la pequeña empresa y no ha podido consolidarse como pequeña empresa.

1.2.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS

Debido a que la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico ha presentado otros problemas secundarios como:

- a. La empresa no tiene bien definido su misión, visión ni objetivos.
- b. La empresa no tiene un análisis de su entorno.
- c. La empresa no tiene definida una estrategia a seguir.
- d. No cuenta con un plan de acción para aumentar su participación de mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de planeamiento estratégico a la empresa con la finalidad que pase el límite entre una micro empresa y una pequeña empresa y se consolide totalmente como pequeña empresa y así conseguir un crecimiento y desarrollo sostenido.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar misión, visión y objetivos de la empresa para que se indique la dirección de los esfuerzos de la empresa.
- Evaluar la situación actual de la empresa para que se conozcan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y el entorno de la industria.
- Evaluar y analizar las estrategias organizacionales para que se lleven a cabo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

- Proponer un plan de acción según cada objetivo estratégico para que se pueda implementar las estrategias organizacionales y alcanzar exitosamente los objetivos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica adaptada a esta MYPE permitirá mantener unida a la empresa para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reducir conflictos, fomentar la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Los beneficios que adquirirá la MYPE serán notados en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro consolidándose como pequeña empresa, en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, minimización de riesgos y buen nombre de la empresa.

Finalmente con la aplicación de la propuesta del planeamiento estratégico y poniéndonos en una situación conservadora se proyecta un crecimiento del 4 ciento anual para los próximos 4 años reflejándose en un crecimiento de ventas en 1'605,964.28 de nuevos soles, consolidándose de esta manera como una pequeña empresa. Al mismo tiempo la planificación estratégica le permitirá tomar una parte activa en lugar de reactiva y así estar preparada para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios de la actualidad

1.5 IMPORTANCIA

La planeación es una función administrativa que busca crear un ambiente propicio para alcanzar las metas deseadas en una forma eficiente. La formulación de un plan estratégico para una empresa es todo un reto pero los resultados se anticipan como beneficiosos: mayor posicionamiento, clientes mejor atendidos, nuevos clientes, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad, entre otros.

Se ha considerado históricamente que la planificación estratégica ha sido propia de empresas grandes, sin embargo, el planeamiento estratégico es fundamental en todas las empresas independiente de su magnitud pues les permite fijar un camino a seguir; alineándose con las intenciones de los dueños en función de las características positivas y negativas de la empresa con el contexto del entorno, mercado y competencia.

1.6 LIMITACIONES

Las limitaciones encontradas fueron respecto a las fuentes informativas como libros, artículos, sitios de internet, etc. Estas eran insuficientes para continuar con el desarrollo de la investigación debido a que al trabajar con una MYPE las fuentes informativas se centran en empresas grandes, por ello fue necesario hacer un trabajo en campo que consistió en entrevistas semi-estructuradas a los diferentes actores del entorno de la empresa. Asimismo, se tuvo que acudir hasta el lugar donde se encuentra la información y para ello fue importante contar con tiempo disponible, organización, paciencia para establecer contactos y disponer de recursos financieros que sustenten los gastos del trabajo de campo.

Durante la investigación se tuvo problemas para que los encuestados acepten las citas y a pesar de que muchas de estas eran por recomendación y pactadas con anticipación al final algunas no se pactaban y esto demoró tiempo pues se debió esperar el momento adecuado. Entonces simplemente llegamos a la conclusión que muchas veces el poder llevar un ritmo adecuado o ir avanzando con las encuestas no siempre dependía de nosotras sino de las personas a las que se planea hacer entrevistas y cuestionarios.

II. REVISIÓN LITERARIA

2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Antes del inicio de la década de 1970, los gerentes que trazaban planes a largo plazo suponían, en general, que el futuro les ofrecía tiempos mejores. Los planes para el futuro no eran más que extensiones de los que la organización había hecho en el pasado. Sin embargo los grandes impactos ambientales como la crisis energética, la liberalización de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia mundial debilitaron el enfoque de la planificación a largo plazo.

Los cambios mencionados obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático con el cual pudieran analizar el ambiente, evaluar las Fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades capaces de proporcionar alguna ventaja competitiva para la organización. Así empezó a reconocerse la utilidad del pensamiento estratégico (Sallenave, 2004).

Las compañías que se desempeñaban en sectores tradicionales, especialmente las industrias de capital intensivo, pusieron énfasis en el orden y control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia (Bilancio, 2005).

2.1.1 DEFINICIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En la presente sección se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema, sus beneficios e importancia para el desarrollo de las organizaciones y las etapas que llevan su consecución.

El planeamiento estratégico es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Steiner, 2000).

Hellriegel *et al* (2005) consideran el planeamiento estratégico como la función general básica debido a que establece la estructura y dirección para organizar, dirigir y controlar funciones. Además, la capacidad de un individuo, equipo u organización para planear es una parte integral en cada una de las seis competencias gerenciales que son: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de persona. La planeación también deberían mejorar las probabilidades de lograr las metas de una organización al crear cambios deseables, mejorar la productividad y mantener la estabilidad de la organización.

Contreras (2004) resume el planeamiento estratégico como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgo del entorno.

Sallenave (2004) menciona que el planeamiento estratégico es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio exclusivo de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Kotler (2003) expresa que el planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Sainz de Vicuña (2003) indica que el planeamiento estratégico de la empresa es el plan maestro en el cual la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado 'hoy'(es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

2.1.2 BENEFICIOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico.

Corral (1994) señala una serie de propósitos y beneficios de aplicación del planeamiento estratégico que se rigen para la mayoría de las organizaciones. Los siguientes son los beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico:

- Esclarece el propósito y los objetivos.
- Determina dirección y prioridades.
- Provee un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones.
- Ayuda en la efectiva asignación y uso de recursos.
- Señala temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

2.1.3 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Señalados los principales beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, a continuación se observarán aspectos donde reside la importancia de este proceso. Contreras (2004) menciona que el plan estratégico es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos, misión y visión última de la empresa.

Lardent (2001) menciona que ninguna empresa puede subsistir sin saber adónde va, no puede perdurar sin planificar sus actividades. Una empresa que no tiene planeamiento no tiene futuro. El futuro no se hará mañana, se debe hacer hoy con decisiones acertadas, en esto consiste la acción de planear.

Sainz de Vicuña (2003) indica que el plan estratégico es realizado de una forma sistemática y es importante porque:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

2.1.4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Maqueda (1992) menciona que las grandes empresas están fuertemente implantadas en su mercado, pudiendo planificar sus acciones estratégicas y tratar de abordar el mercado de acuerdo con sus propios recursos y objetivos. Frente a ellas el papel de las pequeñas empresas es el correspondiente al débil. Los cambios bruscos en el mercado pueden hacer que las grandes empresas se tambaleen, pero resistirán. En idénticas situaciones del entorno, las pequeñas pueden llegar a desaparecer. Sin embargo esta desventaja puede verse compensada con la flexibilidad en la toma de decisiones que el reducido tamaño le otorga a las pequeñas empresas. Es decir, en situaciones inesperadas las pequeñas empresas pueden reaccionar ágilmente.

Maqueda (1992) indica que el futuro de la empresa y muy especialmente de las más pequeñas dependerá de la capacidad y la intuición del empresario en el diseño económico acertado del futuro, no solo hacia dentro, en cuanto a su capacidad de administración de recursos, sino también en el sentido de saber captar e introducir en ese cálculo la evolución del entorno.

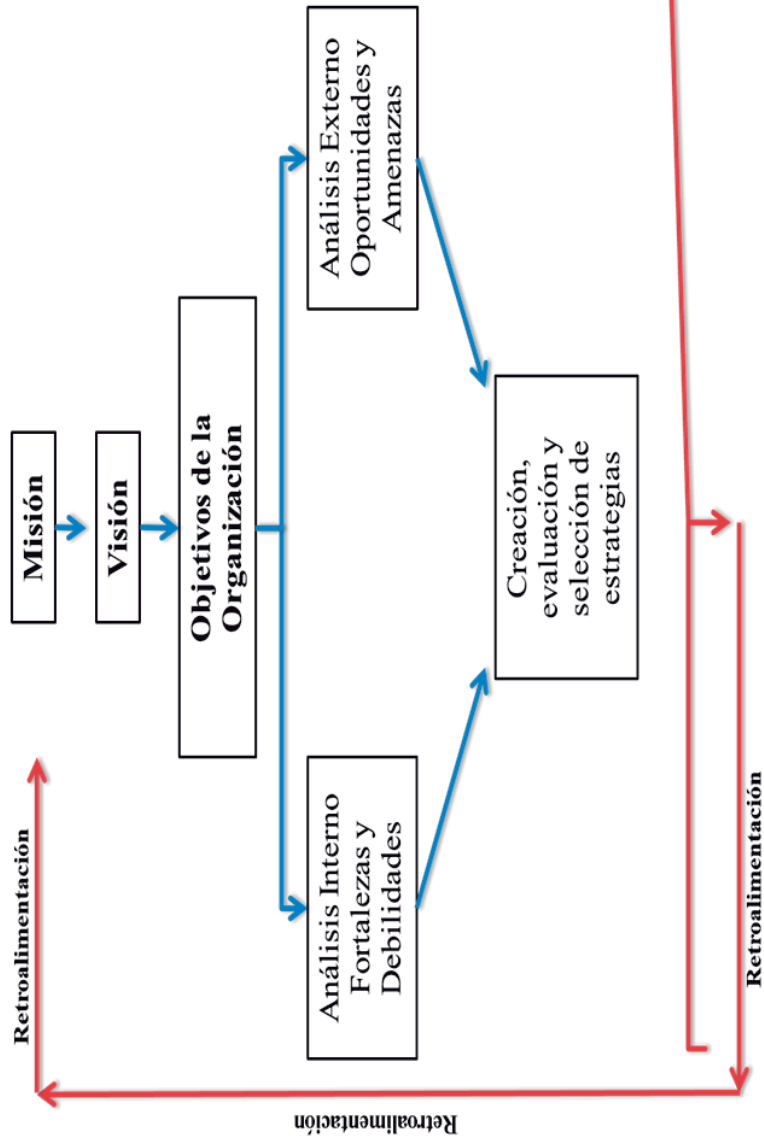
Soto y Dolan (2004) expresan que el *Boston consulting group - BCG* señala que el éxito de una empresa grande o pequeña involucra el uso de herramientas de gestión que ayudan al manejo más efectivo de las diversas situaciones que se presentan. Así, la elaboración de un plan estratégico del negocio asegura el mejor manejo de la incertidumbre e implica el saber tomar riesgos y nuevas responsabilidades.

Soto y Dolan (2004) mencionan que el problema de la falta de planeamiento estratégico es un drama actual de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, esto se debe a que quienes conducen las PYMEs son personas que generalmente desempeñan múltiples funciones dentro de la organización y además dedican gran tiempo en resolver las acciones del día. Esta situación con lleva a la falta de espacio para planificar conscientemente y racionalmente el futuro de su empresa. Las personas que dirigen una empresa deben darse cuenta que el valor agregado más importante de su trabajo no está en llevar a cabo la rutina diaria, sino en su capacidad de analizar el medio ambiente, su historia y su organización para así determinar las metas deseadas y sobre todo las formas en las que se logrará alcanzarlas y el control que se tendrá de ellas.

2.2 PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En la Figura N°1 se puede observar los componentes del proceso del planeamiento estratégico.

Figura N° 1: COMPONENTES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de Administración Estratégica”

2.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a. Misión

Smith (1956) indica que la misión consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites de un servicio o función que desarrolla la entidad. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la imagen actual que proyecta la entidad. Se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Institucional y el Análisis FODA, retroalimentándose de los mismos.

Thompson (2006) menciona que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende hacer; y 2) él para quién lo va a hacer. Y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y determina la razón por la que está en el negocio. Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. Según la filosofía de la compañía una representación gráfica de su propia misión requiere que los miembros de la organización piensen en formas nuevas y metafóricas acerca de su trabajo y las imágenes que provengan de esa situación serán más dinámicas, personales y significativas que las simples palabras.

En el Cuadro N° 1 se describe con más detalle los componentes típicos de las declaraciones de misión.

Cuadro N° 1: COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.

1. Mercado de consumidores
2. Producto y servicio
3. Dominio geográfico
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia
6. Filosofía
7. Concepto de sí misma
8. Preocupación por la imagen pública

FUENTE: Pearce y Kerry (1987) en “las declaraciones corporativas misión: la línea de base”

Características de la Misión

Fred (2008) entrega una serie de características que haciendo las consideraciones correspondientes sobre cada realidad organizacional pueden ser de gran utilidad para entender lo que implica una adecuada misión y tener una referencia que permita evaluar la Misión actual. Estas características son las siguientes:

- Permite la creación y consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva a la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa.
- Necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos.
- No debe ser demasiado extensa.
- Hace que surjan también sentimientos y emociones positivas para la organización.
- Da la impresión de que una institución es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.
- Refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis internos y externos.
- Debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas.
- Debe ser dinámica en orientación.

b. Visión

Fleitman (2000) menciona que en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Drucker (1991) señala que es la declaración duradera de objetivos que diferencia una organización de otra similar.

Thompson y Strickland (2001) indica que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías; de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes; de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas; etc.

Hill y Jones (1996) menciona que visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la Visión. La primera medida que la gerencia general debe de tomar es visualizar lo que pretende lograr, lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer. Kasuga (2001) expresa que existen ocho pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

- Confirmación de la declaración de la visión: quien desarrolla la visión debe de decidir cuál será su declaración de la misma.
 - Comprensión del impacto ambiental: detectar influencias del ambiente externo, importantes para la empresa. Descubrir las oportunidades de influir en él.
 - Definición de los clientes: definir los clientes que la empresa espera tener, se sugiere agrupar en unidades lógicas a la clientela actual.
 - Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa: se define la razón de ser de la organización, integra aquellos que se desean generar, es necesario tener en cuenta algunas alternativas.
-
- Productos impulsados por clientes
 - Productos impulsados por competencia.
 - Productos impulsados por los proveedores.

- Productos impulsados por la tecnología.
- Productos basados en alguna fortaleza de la empresa.
- Identificación de las fuentes de valor agregado: El valor agregado se relaciona con un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de 2 tipos: Principales o secundarios, los primeros los suministra la empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
- Selección de los valores agregados principales y secundarios.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos: Se crean las “metas medibles” e “incentivos apropiados” para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: Funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad. Etc.

c. Utilidad de la visión y la misión

Fred (2008) establece la trascendencia de la misión y de la visión; y señala que su utilidad está en que permite:

- Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- Proporcionar una base para distribuir los recursos de la empresa.
- Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
- Servir como punto de partida para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para persuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
- Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
- Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

d. Objetivos estratégicos de la organización

Cerrud (2002) entrega una definición amplia donde los objetivos de la organización son los ideales y los sueños viables [...]. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos para las distintas actividades o funciones.

Castillo (2005) indica que los objetivos de la organización son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la organización busca lograr a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión.

Fred (2008) agrega que los objetivos de la organización [...] representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos [...].

A continuación se indica algunas razones para establecer objetivos:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades y producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Característica de los objetivos de la organización

Cerrud (2002) menciona que los objetivos deben cumplir con una serie de características para que puedan ser de utilidad para la organización o persona que los define:

- Debe ser realista, en el sentido de que se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para lograrlo.
- Debe ser alcanzables en un periodo de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desean lograr.
- Debe tener un cronograma de trabajo, en el que se definan las distintas actividades que se realizarán para lograrlo, estableciendo plazos de inicio y de término de cada una de ellas, la relación existente entre ellas y los productos que entregarán cada una.
- Debe estar definido de manera clara y precisa, de tal manera que es posible entender sus implicancias.
- Debe generar compromiso en los distintos actores que deben influir en él para su concreción.
- Debe ser flexible y adaptable a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fue definido.
- Deben generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores.

e. Valores

Espinoza (2012) define los valores como los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permite crear pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, sino perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos? y ¿en que creemos?

García y Dolan (2003) señalan que toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

- Los valores finales: asociados con la visión y la misión.
- Los valores instrumentales u operativos: asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su misión y su visión. Los cuales se ponen de manifiesto en la etapa de implementación de las estrategias de la organización.

2.2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Hill y Jones (1996) indica que el análisis del ambiente externo es un paso crítico en el proceso de la estrategia porque el ambiente de una organización define las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente externo. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente externo porque es necesario que sepan que está haciendo la competencia; que legislación podría afectar la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones.

Después de haber analizado el ambiente externo, la gerencia necesita evaluar lo que han descubierto en término de oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos y las amenazas son factores negativos. Lo que una organización puede interpretar como oportunidad o amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control.

a. Análisis PESTE

Es el análisis de las fuerzas del macro ambiente que tienen gran impacto sobre el modelo de Porter y modifican el atractivo de la industria. Son cinco:

- Fuerzas políticas y legales: son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y sus empresas.
- Fuerzas económicas: afectan la salud general y el bienestar de una nación o de la economía regional de una organización, por tanto perturban la capacidad tanto de las compañías como de la industria.
- Fuerzas sociales: se refieren a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria. El cambio social crea oportunidades y amenazas.
- Fuerza tecnológica: uno de los impactos más importantes de los cambios tecnológicos, es que pueden modificar la altura de las barreras de entrada y por ello modifican la estructura de la industria.
- Fuerza ecológico o ambiental: Referidos a los factores ecológicos o ambientales.

b. Modelo las cinco fuerzas de Porter

Porter (2010) menciona que existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa. Cuatro fuerzas (la amenaza de los nuevos actores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos) se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de las cinco fuerzas tiene algunas determinantes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura las barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, coste de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia, etc.

La existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica es lo que va a construir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial. El mercado o

segmento es o no es atractivo dependiendo de las barreras de entrada, si son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apropiarse de una porción de mercado.

La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en el mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual suscita comportamientos competitivos particulares.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

El poder de los proveedores reside en el hecho que tiene la posibilidad de aumentar el precio de los productos; reducir la calidad de los productos o de limitar el volumen vendido a un determinado cliente.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes poseen un poder de negociación frente a las empresas. Pueden influir en diferentes aspectos como la rentabilidad que genera un producto o un servicio, obligando a la empresa a realizar una reducción en los precios, exigiendo servicios más

amplios y condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias a materia de reducción de precios de mayor calidad y servicios u por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la realidad calidad/precio del producto sustituto se modifican en relación calidad/precio del producto-mercado de referencia. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Hill y Jones (1996) indica que al terminar de analizar el ambiente externo, se tiene que examinar que aptitudes y habilidades que poseen los empleados de la organización, los recursos con los que cuenta, si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cual es el flujo de efectivo en la organización; como la perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos. Este paso obliga a reconocer que toda la organización está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno de la organización provee información importante y específica sobre sí los activos, habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos. Se dice que ellos representan las competencias distintivas. Son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas.

El análisis interno conduce a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (tales como marketing, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, recursos humanos, etc.). Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

2.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias se apega al proceso de toma de decisiones; es decir, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y a continuación seleccionar las que resulten compatibles en cada nivel y que permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y oportunidades y al mismo tiempo protegerse de las amenazas y superar las debilidades.

Este paso llega a su fin cuando los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere de una cuidadosa selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas (Hill y Jones, 1996).

2.3.1 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategias de integración: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

a. Integración hacia delante

La integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando;

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiados caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia delante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integren hacia delante.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesario para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia delante.

b. Integración hacia atrás

La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La estrategia de integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrados disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuentes de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar producto o servicio en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

c. **Integración horizontal**

Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La estrategia horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

2.3.2 ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo del producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

a. Penetración de mercado

Busca aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas como artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando;

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicios concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de la ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

b. Desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidades excesivas de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

c. Desarrollo del producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de desarrollo del producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene una capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

2.3.3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

a. Diversificación concéntrica

Las estrategias de diversificación concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

b. Diversificación horizontal

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de diversificación horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

c. Diversificación conglomerada

La estrategia de diversificación en conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de diversificación en conglomerados es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la de conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

2.3.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Porter (2010) indica que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres estrategias genéricas: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

La estrategia genérica de liderazgo en costos gira en torno de la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a

los precios. La estrategia genérica de diferenciación busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que no son relativamente sensibles a los precios. La estrategia genérica de enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

a. La estrategia genérica de liderazgo en costos

Al usar esta estrategia las compañías trabajan con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución, por lo tanto, la compañía puede fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.

Aquellas compañías que desarrollan esta estrategia deben tener una gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de la mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aun más bajos. La clave para la compañía consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adoptan la misma estrategia.

b. La estrategia genérica de diferenciación

Al adoptar esta estrategia el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente valorada por el mercado como un todo. Puede optar por ser líderes en servicio, en calidad, en estilo, en tecnología y otros, pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa debe cultivar aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño.

c. La estrategia genérica de enfoque o alta segmentación

En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Porter (2009) indica que las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquellas empresas que instrumenten la mejor estrategia tendrán las mayores utilidades, por lo tanto, la compañía que tenga el costo más bajo, entre las que practican la estrategia de bajo costo, tendrá un mejor desempeño. Las empresas que no practican una estrategia definida – las indecisas – son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que estas requieren forma diferente y con frecuencia inconsistente para organizar la empresa, las compañías terminan por no ser excelentes en nada. El accionar de estas compañías se le conoce también como posicionamiento a la mitad.

2.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Según Fred (2008), La matriz de evaluación de los factores externo (EFE) evalúa los factores externos de la empresa, permitiendo resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica. Se escogen los factores claves y se clasifican en función de las oportunidades y amenazas, asignándoles pesos referentes a la respuesta actual de la estrategia de la empresa respecto al factor.

Según Garrido (2006), la matriz EFE es un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

2.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Según Fred (2008), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicio intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del

todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Según Garrido (2006), la matriz EFI denominada también matriz de los factores internos, se presenta en un cuadro de doble entrada, por una parte los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades), por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

2.4.3 MATRIZ FODA

Según Fred (2008), es una herramienta de ajuste importante que refleja la situación actual de la industria, permitiendo obtener un diagnóstico para la toma de decisiones alineadas con los objetivos y políticas formuladas. Permite crear cuatro tipos de estrategias en función a las fortalezas y debilidades internas, siendo posible actuar directamente sobre ellas. En tanto a las oportunidades y amenazas, son externas, razón por la cual resulta difícil modificarlas (Figura N°2). Estas estrategias son:

- La estrategia de fortalezas y oportunidades (FO); busca obtener el máximo beneficio de una situación favorable del entorno, centrándose en sus fortalezas.
- La estrategia de debilidades y oportunidades (DO); busca aprovechar una situación favorable del entorno para corregir carencias o debilidades internas.
- La estrategia de fortalezas y amenazas (FA); busca dar respuesta a situaciones del entorno no favorables, apoyándose para ello en sus fortalezas.
- La estrategia de debilidades y amenazas (DA); busca eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

Figura N° 2: MATRIZ FODA

	<p>FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de fortalezas 2. Lista de fortalezas 3. Lista de fortalezas 4. Lista de fortalezas 5. Lista de fortalezas 6. Lista de fortalezas 7. Lista de fortalezas 8. Lista de fortalezas 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de debilidades 2. Lista de debilidades 3. Lista de debilidades 4. Lista de debilidades 5. Lista de debilidades 6. Lista de debilidades 7. Lista de debilidades 8. Lista de debilidades
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de oportunidades 2. Lista de oportunidades 3. Lista de oportunidades 4. Lista de oportunidades 5. Lista de oportunidades 6. Lista de oportunidades 7. Lista de oportunidades 8. Lista de oportunidades 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de amenazas 2. Lista de amenazas 3. Lista de amenazas 4. Lista de amenazas 5. Lista de amenazas 6. Lista de amenazas 7. Lista de amenazas 8. Lista de amenazas 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

2.4.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

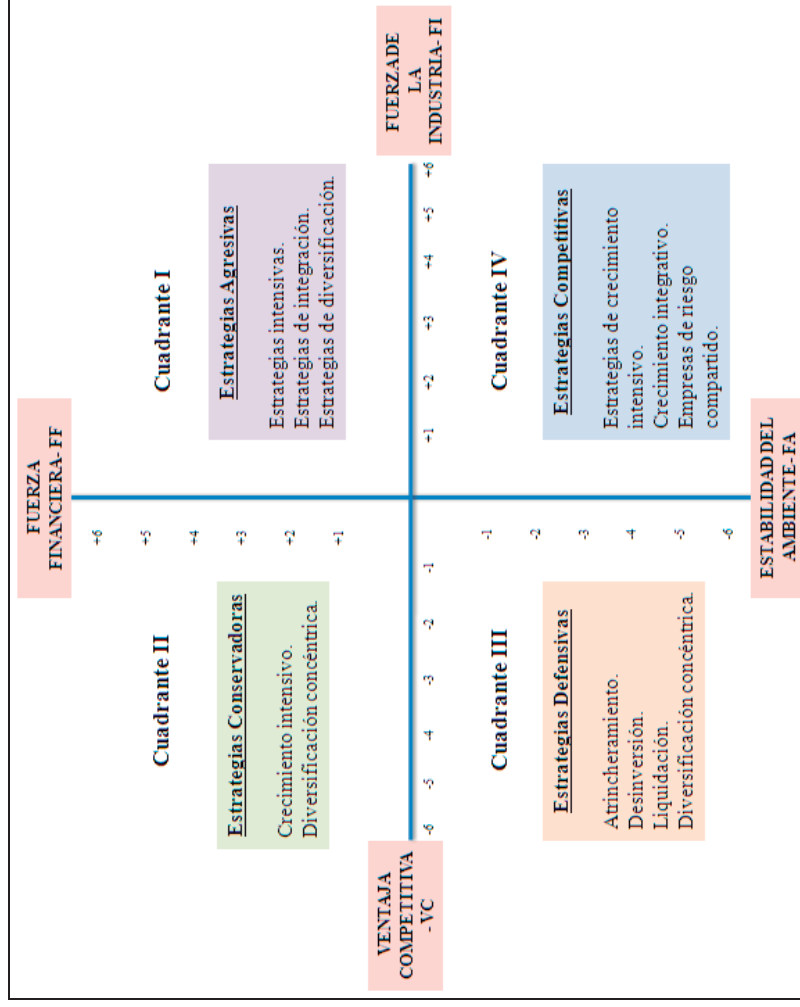
Según Fred (2008), esta matriz gráfica que consta de cuatro cuadrantes que muestra si la empresa necesita estrategias agresivas, conservadores, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la empresa.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA se recomienda utilizar las siguientes estrategias según sea el caso de la empresa: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, integración hacia atrás, integración hacia delante, diversificación concéntrica, diversificación horizontal y la diversificación por conglomerado resultan viable, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar situado en el cuadrante defensivo, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, si el vector direccional se sitúa en el cuadrante competitivo indica que se debe seguir estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

En la Figura N° 3 se puede observar los tipos de estrategias que recomienda la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción- PEYEA, según cada cuadrante donde se ubique el vector direccional.

Figura N° 3: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

2.4.5 MATRIZ INTERNA- EXTERNA

Según Fred (2008), es una herramienta que permite definir la posición estratégica en la cual se proyecta la empresa. Esta matriz integra las matrices EFI y EFE en una sola matriz y coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje “X” y los totales ponderados del EFE en el eje “Y”. Recuerden que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

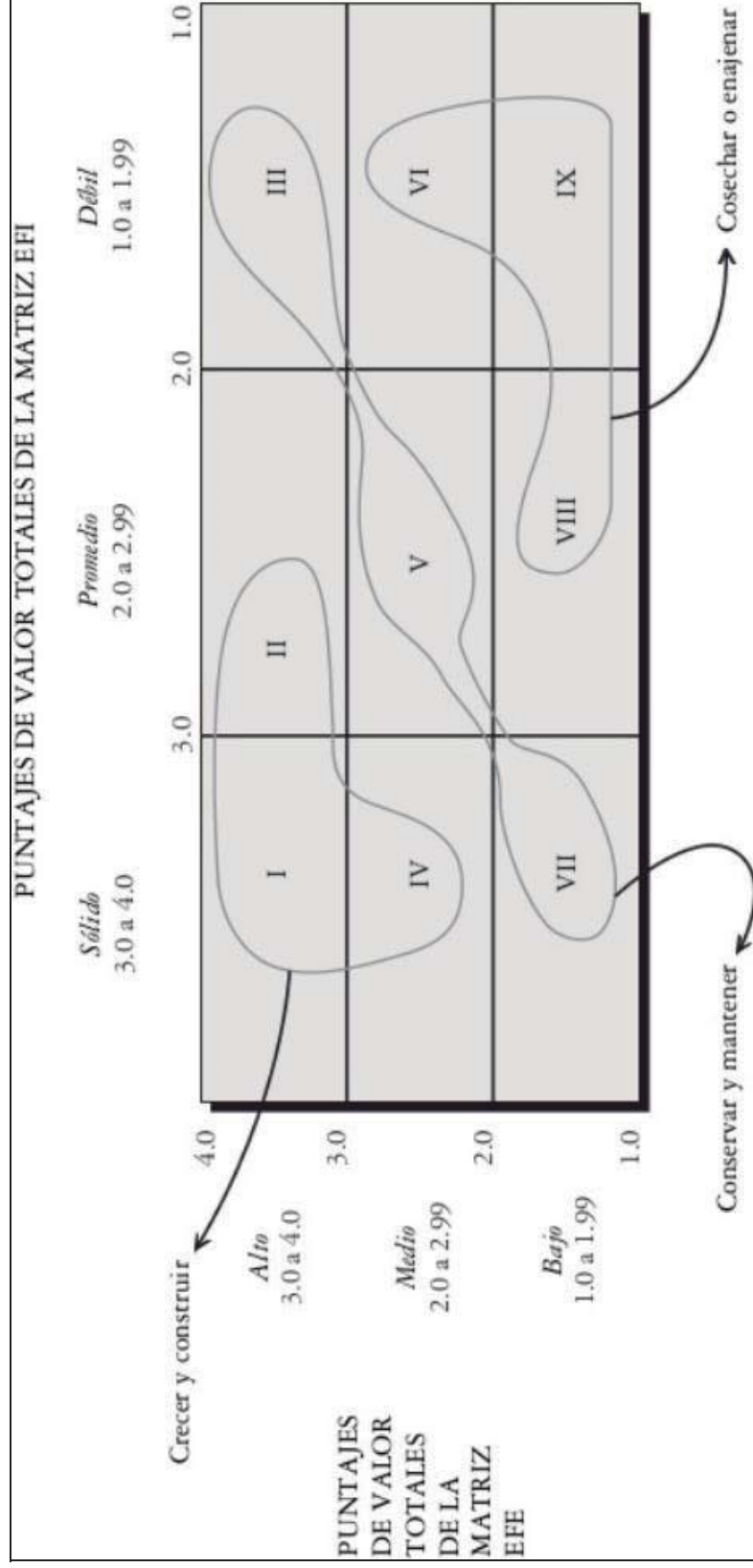
La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios como se muestra en la Figura N° 4, que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

La primera implicación, corresponde a las celdas I, II y IV cuyas estrategias es “crecer y construir”. Estas estrategias pueden ser la penetración al mercado, el desarrollo del mercado o el desarrollo del producto.

La segunda implicación, concierne a las celdas III, V y VII cuyas estrategias es “retener y mantener”, estrategias como penetración de mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas.

Una tercera estrategia, es para las celdas VI, VIII y IX en la cual corresponde la estrategia “cosechas o desinvertir”. Estrategias como el desprendimiento o la liquidación son las usuales. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Figura N° 4: MATRIZ INTERNA-EXTERNA



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

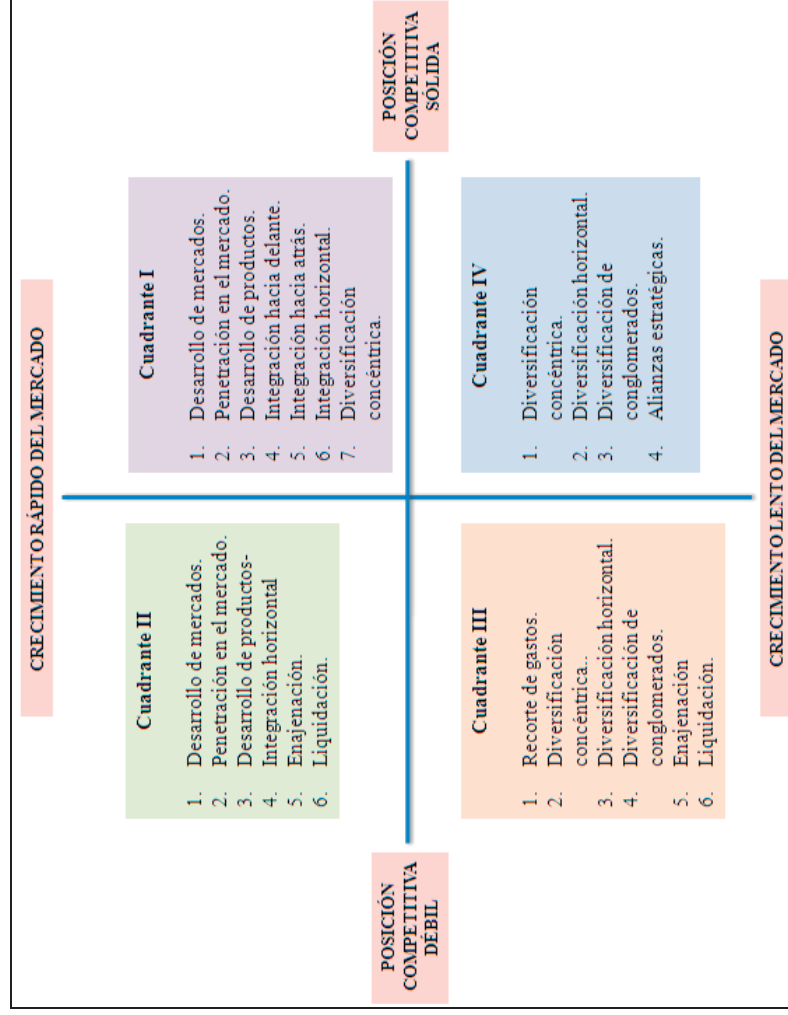
2.4.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Según Fred (2008), es una herramienta para formular las estrategias alternativas, basándose en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Como se puede observar en la Figura N° 5 al analizar simultáneamente estas dos variables se determina que un negocio puede ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes:

- Cuadrante I: la empresa se encuentra en una posición estratégica excelente, competitiva, sólida y de rápido crecimiento de mercado. La empresa puede enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.
- Cuadrante II: la empresa necesita evaluar la estrategia actual hacia el mercado, al estar en un mercado en crecimiento no puede competir de manera eficaz. La empresa puede tomar en cuenta como primera opción la estrategia intensiva, la integración horizontal o la enajenación.
- Cuadrante III: la empresa compite en industrias de crecimiento lento y tiene posiciones competitivas débiles. La empresa debe efectuar cambios drásticos para evitar posibles crisis o liquidaciones.
- Cuadrante IV: la empresa cuenta con una posición competitiva sólida pero se encuentra en una industria de crecimiento lento. La empresa tiene la posibilidad de diversificarse en áreas con mayores probabilidades de crecimiento.

Figura N° 5: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

2.4.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred (2008), es una herramienta técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones de las alternativas con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito. Indica en forma objetiva que alternativas de estrategias son las mejores, en base a los factores críticos de éxito, tanto interno como externo.

La MCPE utiliza los datos de la matriz EFE y EFI, que integran la primera etapa del esquema analítico para la formulación de la estrategia; junto con la matriz FODA, PEYEA, IE y la matriz de la gran estrategia que integran la segunda etapa.

2.4.8 MATRIZ DE RUMELT

Según D'alesio (2008) indica que el análisis de la matriz Rumelt se orienta en base a cuatro criterios propuestos:

- a. **Consistencia:** la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- b. **Consonancia:** la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- c. **Ventaja:** la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- d. **Factibilidad:** la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución.

2.4.9 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS

Es una herramienta que evalúa el cumplimiento de los objetivos de la empresa en función a las estrategias planteadas. Se busca alinear las estrategias y no dejar objetivos sin una adecuada estrategia.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 LUGAR

El presente trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. con dirección en Jr. *Los minerales* 686 urbanización *inca manco capac*, distrito de San Juan de Lurigancho.

3.2 MATERIALES

- Computadora.
- Laptop.
- Memorias USB.
- Copias e impresiones.
- Lapiceros y lápices.
- Resaltadores.
- Ciento de hoja bond.
- Encuestas elaboradas.
- Entrevistas semi-estructuradas.
- Cámaras fotográficas.
- Filmadora.
- Escritorio.
- Libros.
- Revistas.
- Boletines.
- Periódicos.

- Cuadernos y/o libretas de apuntes.
- Movilidad.
- Internet.
- Llamadas por teléfono.

3.3 MÉTODOS

Para lograr los objetivos establecidos en el presente trabajo de investigación se siguieron los siguientes pasos.

3.3.1 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

- a. Se realizaron reuniones con el gerente general de la empresa y a través de preguntas guías (¿qué hacen?; ¿cuál es su negocio?; ¿a qué se dedican?; ¿cuál es su razón de ser?; ¿quiénes son su público objetivo?; ¿cuál es su ámbito geográfico de acción?; ¿cuál es su ventaja competitiva? y ¿qué los diferencia de sus competidores?). Se obtuvo cuáles son sus productos, quienes son sus clientes, cuál es su mercado, valores, imagen y sus prioridades de las actividades de supervivencia. Todo esto nos permitió delimitar el propósito de la empresa.
- b. Con la información recabada se elaboró la propuesta de Misión de la empresa.
- c. Se evaluó el enunciado de la Misión a través de una matriz en donde para cada característica de la misión se le asignó un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0.
- d. Se asignó una clasificación del uno a cuatro a cada factor donde cuatro corresponde a la respuestas es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
- e. Multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- f. Se sumó los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la misión de la empresa.
- g. Finalmente se presentó la propuesta de Misión al gerente general de la empresa para su revisión y aprobación.

3.3.2 ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

- a.** Se realizaron reuniones con el gerente general de la empresa el cual respondió las siguientes preguntas guías: ¿qué quiere lograr la empresa?; ¿dónde quiere estar en el futuro la empresa?; ¿para quién lo hará? y ¿la empresa ampliará su zona de actuación? Con las respuestas se pudo definir hacia donde quería llegar la empresa.
- b.** Después del intercambio fluido de información con el gerente general se elaboró la propuesta de la Visión de la empresa.
- c.** Se evaluó el enunciado de la Visión a través de una matriz en donde para cada característica de la visión se le asignó un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0.
- d.** Se asignó una clasificación del uno a cuatro a cada factor donde cuatro corresponde a la respuestas es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
- e.** Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- f.** Se sumó los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la Visión de la empresa.
- g.** Finalmente se presentó la propuesta de Visión al gerente general de la empresa para su revisión y aprobación.

3.3.3 ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a.** Se realizaron reuniones con el gerente general de la empresa y a través de un intercambio fluido de información se estableció como se llevará a cabo en la práctica la misión de la organización. Con las respuestas se pudo definir los objetivos que la empresa pretende conseguir en el futuro.
- b.** Se elaboró la propuesta de objetivos estratégicos de la empresa.
- c.** Se evaluó los objetivos estratégico a través de una matriz en donde para cada factor se le asignó un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0.

- d. Se asignó una clasificación del uno a cuatro a cada factor.
- e. Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- f. Se sumó los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.
- g. Finalmente se presentó la propuesta de objetivos estratégico de la empresa al gerente general de la empresa para su revisión y aprobación.

3.3.4 ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO- ANÁLISIS PESTE

- a. Se buscó información de los factores del entorno general de la empresa: factor económico, tecnológico, político-legal, socio-cultural y Ecológico- ambiental.
- b. Se analizó la información recabada anteriormente y se obtuvo conclusiones respecto al ambiente macro-externo.

3.3.5 ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA- LAS 5 FUERZAS DE PORTER

- a. Se efectuaron entrevistas semi-estructuradas al gerente general, clientes, proveedores y competidores, lo cual permitió obtener información real para determinar la situación actual de la industria.
- b. Para el análisis de cada fuerza de Porter se procedió a realizar una matriz para cada una de las cinco fuerzas. En esta matriz se comparó o relaciono un grupo de enunciados entre sí, con el fin de ponderarlos de acuerdo a la importancia de los dueños. La matriz para cada fuerza se realizó de la siguiente manera.
- c. En la primera columna se colocó los factores encontrados de la fuerza de Porter en análisis.
- d. Se asignó a cada factor un valor del uno al cinco según la característica del sector donde 1 es “muy baja”, 2 es “baja”, 3 es “regular”, 4 es “alto” y 5 es “Muy alto”. El valor de la característica indica que tan importante es ese factor en el sector según la fuerza de Porter en análisis en la matriz.
- e. Se realizó “Sumatoria total de las características” de los valores asignados.
- f. Se halló el “El valor máximo de la matriz”, el cual se obtiene de multiplicar el número de factores puestos en la primera columna por cinco.

- g.** Luego se procedió a hallar “El peso relativo total”, el cual se obtiene de dividir la “Sumatoria total de las características” entre “El valor máximo de la matriz”. Este resultado es la cuantificación de la fuerza de Porter en análisis en la matriz.
- h.** Finalmente con “El peso relativo total” se halló “La cuantificación de la rivalidad en una escala del 0 al 5” al realizar una regla de tres simple en donde “5” es el 100 por ciento.

3.3.6 ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

- a.** Se efectuaron entrevistas semi-estructuradas al gerente general, trabajadores, clientes y proveedores, lo cual permitió obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno.
- b.** Se analizó los componentes organizacionales de la empresa, es decir, cuál es su estructura organizativa, líneas de jerarquía y responsabilidad, etc.
- c.** Se analizó los componentes comerciales de la empresa, es decir, a que mercado se dirigen, relación con sus clientes, relación con los proveedores y cuáles son sus estrategias de producto, precio, promoción y distribución.
- d.** Se analizó los componentes financieros de la empresa, es decir, cual es el estado de su liquidez, rentabilidad, actividad y oportunidad de inversión.
- e.** Se analizó los componentes del personal de la empresa, es decir, las relaciones laborales, procedimientos de reclutamiento, capacitación, incentivos, valoración del rendimiento y ausentismo.
- f.** Se analizó los componentes producción de la empresa, es decir, los productos que elabora, los procesos que realiza y disposición de las instalaciones de la planta.
- g.** Se analizó los componentes tecnológicos de la empresa, es decir, las maquinarias con las que cuenta, uso de subcontratación, estado de las maquinarias, etc.
- h.** Se procesó la información de los Entrevista semi-estructuradas para su análisis.

3.3.7 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFE

- a.** Se analizó el ambiente competitivo externo y para ello se procedió a la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. Para realizar esta evaluación se empleó el criterio propuesto por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (2008).

- b.** Se elaboró una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) que se identificaron en el proceso del análisis externo.
- c.** Una vez determinadas las oportunidades y amenazas de la empresa se le asignó un valor del 0.0 (sin importancia) al 1.0 (muy importante) a cada factor y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0. el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector.
- d.** Se asignó una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factores, donde cuatro corresponde a la respuestas es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la empresa.
- e.** Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado para cada variable.
- f.** Se procedió a sumar los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.3.8 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI

- a.** Se procedió a realizar la matriz de evaluación de los factores internos -EFI siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (2008).
- b.** Se elaboró una lista de fortalezas y debilidades.
- c.** Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa se le asignó un valor del 0.0 (sin importancia) al 1.0 (muy importante) a cada factor y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.
- d.** Se asignó una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factores, donde cuatro corresponde a la respuestas es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la empresa.
- e.** Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado para cada variable.

- f. Se procedió a sumar los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.3.9 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA

- a. Se elaboró una lista de las oportunidades externas claves.
- b. Se elaboró una lista de las amenazas externas claves.
- c. Se elaboró una lista de las fortalezas internas claves.
- d. Se elaboró una lista de las debilidades internas claves.
- e. Se comparó las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias resultantes FO.
- f. Se comparó las debilidades internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias resultantes DO.
- g. Se comparó las fortalezas internas con las amenazas externas y se registró las estrategias resultantes FA.
- h. Se comparó las debilidades internas con las amenazas externas y se registró las estrategias resultantes DA.

3.3.10 ELABORACIÓN MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

- a. Se seleccionó una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- b. Se asignó un valor numérico que varió de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI.
- c. Se asignó un valor numérico que varió de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
- d. Se calculó el puntaje promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- e. Se registró los puntajes promedios de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

- f. Se sumó los dos puntajes del eje “X” y se obtuvo la coordenada resultante en X. Se sumó los dos puntajes del eje “Y” se obtuvo la coordenada resultante en Y. Se registró la intersección del nuevo punto XY.
- g. Se dibujó un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa.

3.3.11 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ INTERNA- EXTERNA

- a. Se realizó una matriz EFE y EFI para cada uno de los productos de la empresa.
- b. Se elaboró una tabla en donde se muestra las ventas, porcentaje de ventas, utilidades, porcentaje de utilidades, puntuación EFI y puntuación EFE para cada producto de la empresa.
- c. Se obtuvo las coordenadas para cada productos en donde los ponderados totales EFI dan coordenadas del eje “X” y los ponderados totales EFE dan coordenadas del eje “Y”.
- d. Se ubicaron las coordenadas halladas para cada producto en el paso anterior en los cuadrantes correspondientes del gráfico “Matriz I-E”.

3.3.12 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

- a. Se realizó el análisis del entorno general del sector metalmecánica de la empresa.
- b. Se realizó el análisis de los componentes organizacionales de la empresa.
- c. Se determinó como era el crecimiento del mercado y la posición competitiva.
- d. Se ubicó en uno de los cuadrantes de la matriz de la estrategia principal y se obtuvo los tipos de estrategias recomendadas para la empresa.

3.3.13 ELABORACIÓN MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- a. Se elaboró una lista de oportunidades y amenazas externas, esta información se obtuvo en forma directa de la matriz EFE.
- b. Se elaboró una lista de fortalezas y debilidades internas, esta información se obtuvo en forma directa de la matriz EFI.

- c. Se asignó valores a cada factor externo e interno. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI.
- d. Se examinó las matrices FODA, PEYEA, interna- externa y de la estrategia principal y se identificó las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.
- e. Se agrupó las alternativas de estrategias en series que se excluyen mutuamente.
- f. Se determinó los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indican el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1(sin atractivo), 2(algo atractivo), 3(más o menos atractivo) y 4 (muy atractivo). Si la respuesta es negativa no se debe asignar puntaje.
- g. Se calculó los puntajes totales del grado de atracción (PTA), el cual se obtiene de multiplicar los valores puntaje de atracción (PA) y los valores de las matrices EFE y EFI.
- h. Se calculó la suma del puntaje total del grado de atracción.
- i. Se calculó la suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA).

3.3.14 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RUMELT

- a. Se hizo una matriz de doble entrada, en las filas se pusieron las estrategias seleccionadas de la matriz PCME y en la columna se pusieron 4 criterios de evaluación.
- b. Se llenó la matriz con “SI” en caso la estrategia pase el criterio de evaluación, con “NO” en caso la estrategia no pase el criterio de evaluación.
- c. Finalmente se aceptan las estrategias que haya pasado todos los criterios de aprobación.

3.3.15 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS

- a. Se hizo una matriz de doble entrada, en las filas se pusieron las estrategias que pasaron la evaluación de la matriz de Rumelt y en las columnas se pusieron los objetivos de la empresa.
- b. Se marcó con una “X” las estrategias para cada objetivo, según correspondió.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. no tenía establecida su misión y visión; esto se evidenció al analizar las entrevistas y cuestionarios realizadas al personal y gerente de la empresa.

La misión y visión de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. han sido establecidas en conjunto con el gerente general. El enunciado de la misión y visión fueron analizados a través de matrices de evaluación, las cuales se encuentran en los Anexos N° 5 y N° 6 del presente trabajo de investigación.

Tomando en consideración que la misión es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar; determinando con cuidado el alcance de sus productos o servicios. Se estableció como misión de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.:

“Somos una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación y diseño de piezas industriales, matrices y maquinado. Contamos con personal calificado para brindarle a nuestros clientes productos de alta precisión, buen diseño y calidad adecuados a sus necesidades”

Tomando como referencia que la visión es la visualización del futuro e implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, competencia, cultura organizacional y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro. Se estableció como visión de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

“Ser una empresa de fabricación y diseño de piezas industriales, matrices y maquinado con alta participación en el mercado a través de la calidad de nuestros productos y servicios, alineados a la filosofía de la mejora continua. Siendo una empresa rentable brindando confianza y satisfacción para nuestros clientes”

De la formulación de la misión y visión se establecieron los objetivos estratégicos para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. Estos objetivos estratégicos de la empresa fueron analizados a través de una matriz de evaluación, la cual se encuentra en el Anexo N° 7 del presente trabajo de investigación.

- a. O1: Aumentar la participación de mercado de 4 por ciento anual.
- b. O2: Aumentar la satisfacción y confianza de los clientes.
- c. O3: Cumplir con los requisitos del producto establecidos por el cliente.
- d. O4: Mejorar la eficiencia y calidad de la producción
- e. O5: Entregar oportunamente los productos.

Asimismo se estableció para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. los siguientes valores tomando como referencia que los valores organizacionales son un conjunto de creencias básicas que reglamentan la conducta la vida cotidiana de la empresa y deben ser respetados, divulgados y practicados. Los valores propuestos para la empresa han sido analizados a través de una matriz de evaluación, la cual se encuentra en el Anexo N° 8 del presente trabajo de investigación.

a. Compromiso a la excelencia:

Entregar el trabajo con oportunidad y sin errores, optimizando los tiempos de entrega, dando el mejor esfuerzo para obtener resultados de calidad.

b. Enfoque basado en el servicio al cliente:

Cumplir con los requerimientos del cliente aumentando su satisfacción.

c. Responsabilidad:

Se refiere al compromiso, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que se plasma en las funciones de la empresa.

d. Integridad:

Atributo que considera la honradez, lealtad, rectitud, sinceridad, decencia, honorabilidad, dignidad y el acatamiento de códigos éticos.

e. Respeto:

Aceptar los procesos en armonía, propiciando la cordialidad y el respeto hacia los compañeros de trabajo, proveedores y clientes.

f. Puntualidad:

Es la obligación para terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado por el cliente.

4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Tomando en consideración que el propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir, el análisis externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales (Fred, 2008).

4.2.1 FACTOR ECONÓMICO

a. Producción

Según datos obtenidos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el marco macroeconómico multianual 2013-2015 del MEF, se puede observar que Perú se encuentra bajo un escenario de recuperación mundial de crisis internacional y que en el año 2015 enfrentará un entorno internacional incierto, sin embargo, el país podrá mantenerse como la economía más dinámica y estable de la región con un crecimiento

anual de 6.3 por ciento. Es decir que el Perú está creciendo y estabilizándose a un nivel sostenible a largo plazo, este crecimiento de la economía peruana es consecuencia de un mayor dinamismo de la demanda interna en particular de la inversión privada y pública.

En el período enero - diciembre del 2012, el PBI se incrementó en 6.3 por ciento y alcanzó un valor cercano a 238 773 millones de soles. De esta manera la economía peruana acumuló 14 años consecutivos de crecimiento a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana.

Según la sociedad nacional de industrias- SNI (2013) el crecimiento del PBI de la rama industrial de productos elaborados de metal será de 5.4% anual para los próximos 4 años. En el Cuadro N° 2 se puede observar que el sector de fabricación de piezas industriales y matrices en Lima es de aproximadamente 60'525 709.15 soles para el año 2012.

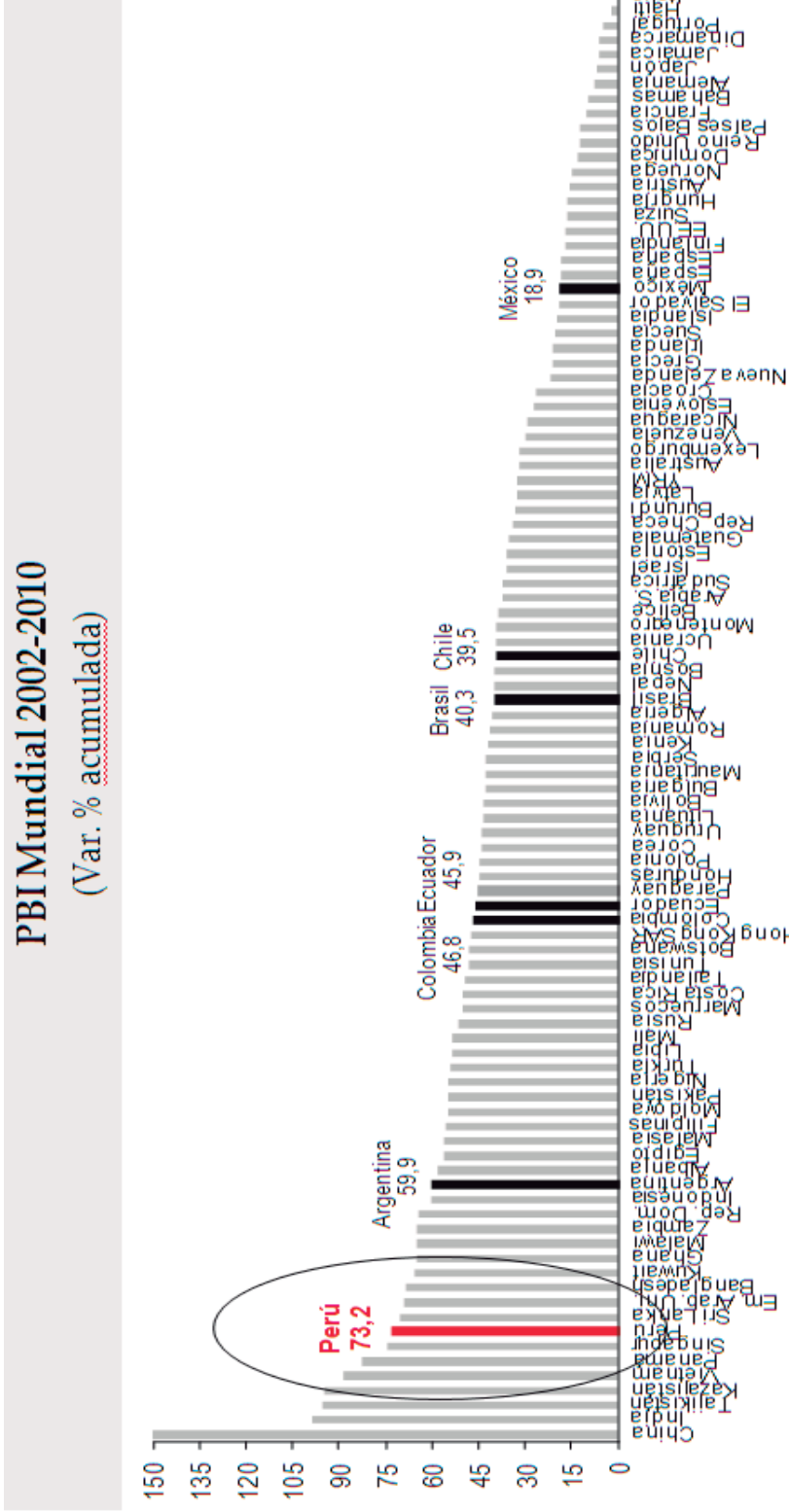
Asimismo en la Figura N° 6 se puede observar que el Perú, durante la última década, se encuentra entre las economías de más rápido crecimiento.

Cuadro N° 2: PARTICIPACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICA EN EL PBI

N°	SECTOR	Participación % en el PBI global	Participación % en el PBI industrial	PBI MILL SOLES 2012
1	PBI Total	100.00%		538,006.30
2	Sector industrial	12.80%	100.00%	68,864.81
3	Industria Metalmecánica	2.40%	18.75%	12,912.15
3.1	Industria Metálicas Básicas	0.70%	5.47%	3,766.04
3.2	Fabricación de productos Metálicos	1.70%	13.28%	9,146.11
3.2.1	Fabricación de piezas industriales y matrices (Perú)	0.03%	0.20%	134.50
	Fabricación de piezas industriales y matrices (Lima)			60.53

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013)

Figura N° 6: PBI MUNDIAL 2002 – 2010.



FUENTE: Ministerio de economía y Finanzas y BCRP. (2012).

Los acuerdos de libre comercio firmados por el Perú brindarán oportunidades de crecimiento en mercados para nuestros productos agroindustriales, químicos y metalmecánicos; destacando el mercado asiático.

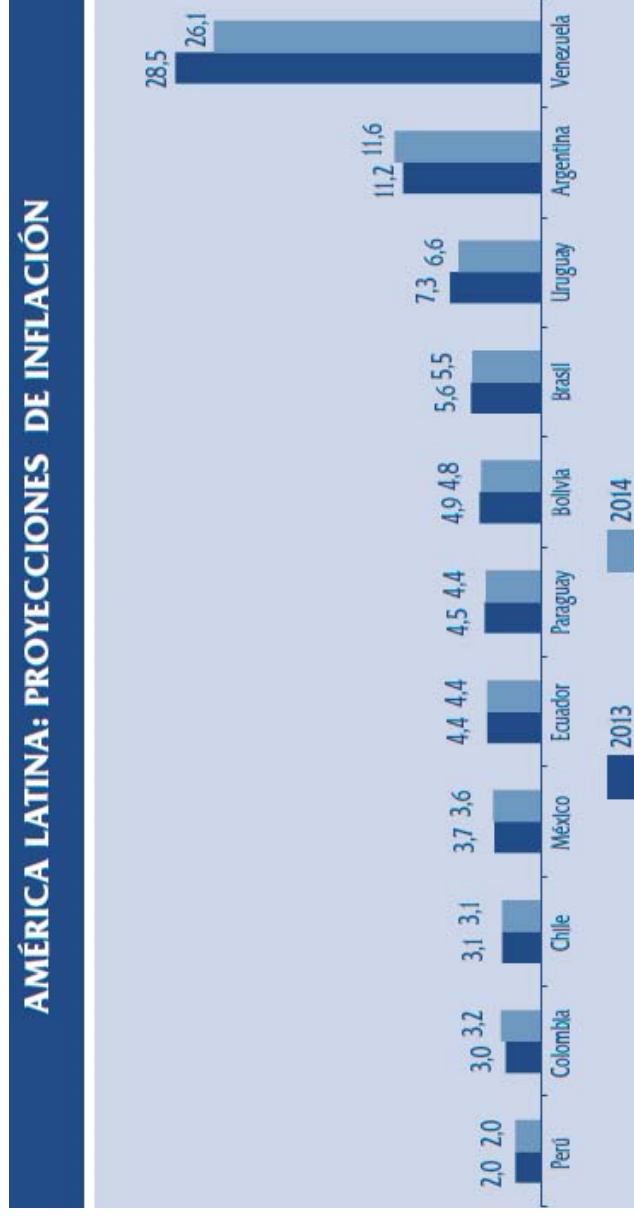
b. Inflación

Desde que el BCRP adoptó el esquema de metas explícitas de inflación en el año 2002, la inflación promedio anual es de 2,6 por ciento. Actualmente la meta de inflación es 2 por ciento con una desviación de +/-1 por ciento.

El Banco Central evalúa en forma permanente la posición de su política monetaria con el fin de adecuarla a su meta de inflación, siendo su meta operativa la tasa de interés de referencia así como las tasas de interés para sus operaciones activas (créditos de regulación monetaria) y pasivas (depósitos overnight). A junio del 2013, la inflación fue de 2.77 por ciento.

Como se puede observar en la Figura N° 7, la mayoría de los países de la América latina tuvieron una tendencia a la alza de la inflación hasta el tercer trimestre del 2012 la cual se explicó por el aumento de los precios internacionales de alimentos y las presiones de demanda. Asimismo el BCRP indica que el Perú es el país de América latina que lidera las proyecciones de inflación contando con el menor porcentaje de inflación anual con un 2 por ciento para los años 2013 y 2014.

Figura N° 7: PROYECCIÓN DE INFLACIÓN PARA AMÉRICA LATINA.



FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú. (2013).

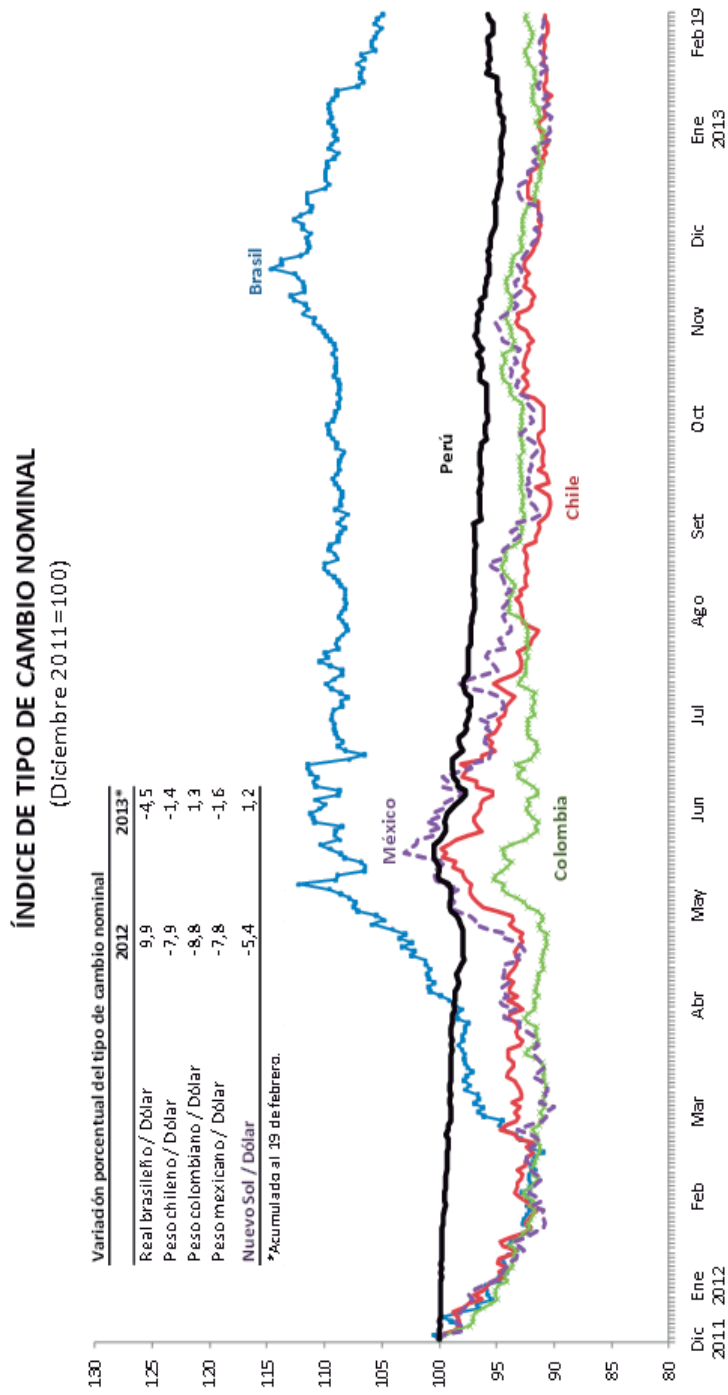
c. Tipo de cambio

Respecto al tipo de cambio se puede observar que en el segundo trimestre del 2013, el Nuevo Sol continúa con su tendencia a la depreciación observada desde fines de enero. Sin embargo, al finalizar el mes de mayo aumentó 5,63 por ciento frente al cierre del primer trimestre del 2013 y 7,25 por ciento respecto al 2012.

Esta tendencia en el tipo de cambio es el reflejo de la incertidumbre en el mercado local y la mayor percepción de riesgo global asociado al posible retiro anticipado del estímulo monetario por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, lo que llevó a una mayor demanda por dólares de agentes domésticos.

Sin embargo, como se puede observar en la Figura N° 8, el nuevo sol presenta una menor volatilidad que el resto de monedas de la región. La fluctuación en el tipo de cambio es considerada un factor de alta importancia, ya que estas implican variaciones en los costos de posibles inversiones y de la materia prima que la empresa utiliza.

Figura N° 8: ÍNDICE DE TIPO DE CAMBIO NOMINAL.



FUENTE: Ministerio de economía y Finanzas. (2013).

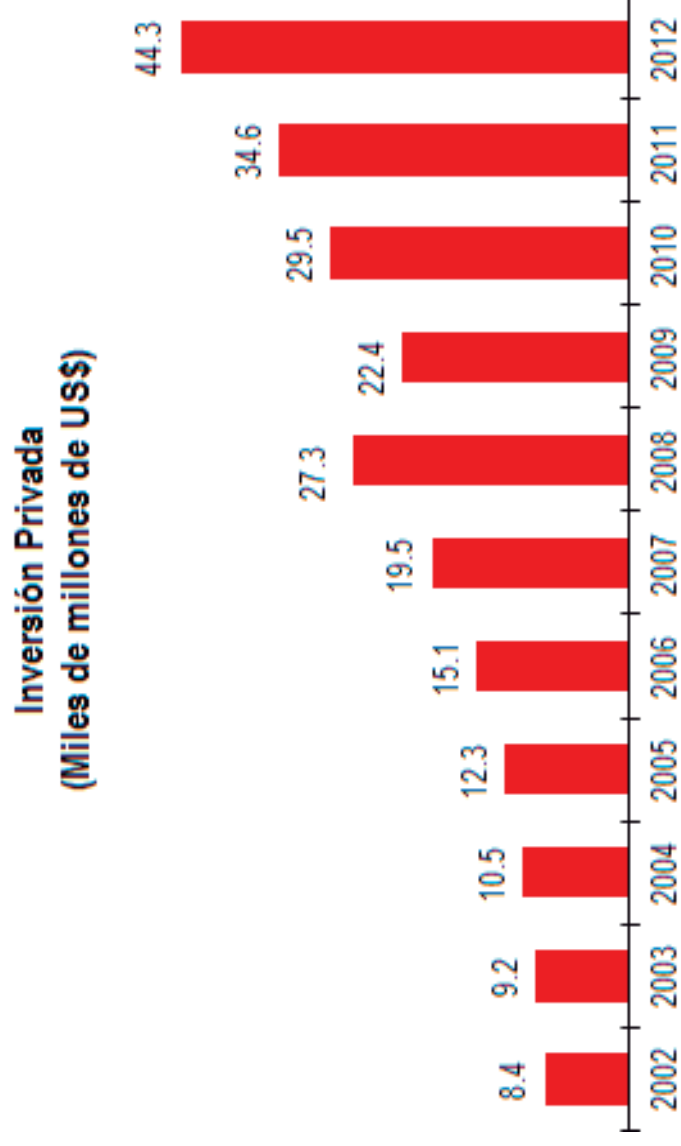
d. Inversión privada

Pro inversión (2012) indica que la inversión privada viene siendo el indicador líder del crecimiento peruano, el cual se multiplicó por 5 durante el período 2002 - 2012. Como se puede observar en la Figura N° 9, para el año 2012 la inversión privada se incrementó en 13.6 por ciento, superando los US\$ 44,000 millones, producto del dinamismo del sector empresarial peruano y de las crecientes inversiones extranjeras que representaron el 27 por ciento de la inversión privada (US\$ 12,240 millones).

El MEF (2012) indica que la inversión privada en el Perú puede crecer 10 por ciento entre el periodo 2013-2016 en la medida que se mantengan elevadas las expectativas de los agentes y se materialicen importantes anuncios de inversión. Este ritmo de expansión será más moderado que el observado en la última década (12,8 por ciento) y explicará cerca del 40 por ciento del crecimiento del PBI.

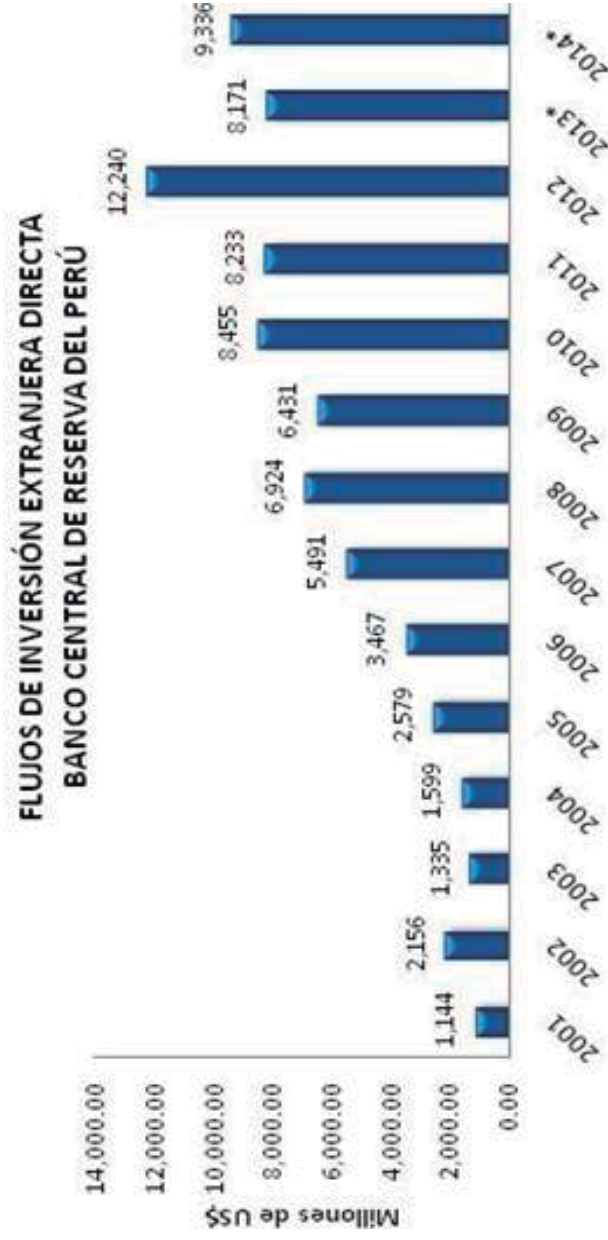
Si bien para el 2013 se estima que los flujos de Inversión Extranjera Directa registrarán una tendencia a la baja para el 2014 se proyecta su recuperación con un flujo de inversión de US\$ 8,722 millones. Esto significará un incremento de 14 por ciento respecto a los resultados obtenidos en el 2013 como se puede observar en la Figura N° 10.

Figura N° 9: INVERSIÓN PRIVADA (MILES DE MILLONES).



FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú y Pro inversión. (2012).

Figura N° 10: FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.



FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú— reporte de inflación diciembre. (2012).

e. Exportaciones

La Sociedad nacional de industrias-SNI (2013) indica que el mes de febrero del 2013 las exportaciones de productos no tradicionales representan el 26 por ciento de las exportaciones totales (3 018 millones de dólares).

El Banco Central de Reserva del Perú (2012) indicó que las exportaciones no tradicionales del sector metalmecánica para el periodo 2000 – 2012 tuvieron un rápido y sostenido crecimiento.

ADEX (2013) indica que los cinco principales países destinos de las exportaciones del sector metal mecánico son: EEUU, Ecuador, Chile, Australia y Colombia. Los cuales concentraron el 63 por ciento de las exportaciones metalmecánicas en el periodo enero – marzo 2013. Esto debido al mejor aprovechamiento del TLC y la fidelización de clientes que se está aplicando como política entre las empresas peruanas del sector.

4.2.2 FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico consta de 4 tipos de tecnologías: Equipo, procesos, producto y operaciones.

- a.** La tecnología de equipo: se refiere a las características que deben poseer los bienes de capital necesarios para producir un bien o servicio; la cual se encuentra integrada a la maquinaria de producción, fabricación del equipo, sus especificaciones, manuales de uso y mantenimiento y listas de reparación.
- b.** La tecnología de proceso: está relacionada con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital de la manera adecuada para producir un bien o servicio.
- c.** La tecnología de producto: comprende todo aquello relacionado con las normas, las especificaciones y los requisitos generales de calidad y presentación que debe cumplir un bien o servicio.

- d. La tecnología de operación: se relaciona con las normas y procedimientos aplicables a las tecnologías de producto, equipo y de procesos que son necesarios para asegurar la calidad, la confiabilidad, la seguridad física y la durabilidad de la planta productiva y de sus productos.

La Sociedad nacional de industrias-SNI (2013) indica que en el Perú por lo general se realiza la innovación tecnológica a través de la importación, es decir que se adquiere solamente la maquinaria, el equipo o las herramientas. Lo que constituye solo uno de los componentes del paquete tecnológico, olvidándose de los demás componentes.

La Sociedad nacional de industrias-SNI (2013) indica que el sector Metalmecánica peruano se caracteriza por su tecnología de producto y equipo; en tanto que presenta una mediana contribución al paquete tecnológico en sus tecnologías de proceso y de operación. Sin embargo, también presenta características propias según el tamaño de sus empresas que la componen.

Según la Sociedad nacional de industrias-SNI (2012), los más importantes actores del medio como el ministerio de la producción, PUCP, SENATI, FIDECOM, FYNCIT, ATEM, Mesas Técnicas regionales entre otros, se están organizando para promover eventos y espacios propicios para incrementar la competitividad del sector metal mecánica. En agosto del 2013 se realizó “La Feria Internacional de Metal Metalmecánica FIMM”, el cual tiene como objetivo llevar la oferta de soluciones tecnológicas a través de la exhibición de maquinaria impulsando el logro de nuevos contactos comerciales entre proveedores y empresas así como la activación de nuevas cadenas nacionales e internacionales de subcontratación.

El estado peruano en el marco de promover la productividad y competitividad implemento la Ley de Centros de Innovación Tecnológica, el cual tiene como objetivo promover un Sistema de Innovación, Productividad y acceso a las tecnologías en el Sector Industrial con énfasis en las PYMEs que estas tiene poco acceso al crédito privado.

4.2.3 FACTOR POLÍTICO – LEGAL

a. Estabilidad Política

El Perú ha ocupado el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina y esto se debe a su fuerte crecimiento económico y a su baja tasa de inflación; esto según el *Latin Business Index* 2011 el cual mide el ambiente macroeconómico, corporativo y político, y la situación de cada país en lo que respecta a globalización, competitividad y nivel de infraestructura.

La calificadora internacional de riesgo crediticio soberano Moody's, considera que el riesgo político del Perú se ha atenuando tras el primer año del gobierno de Ollanta Humala a pesar de que luego de su elección había temores y expectativas negativas acerca de la continuidad del modelo económico y de las políticas que han propiciado la atracción de la inversión privada, la estabilidad y crecimiento económico sostenido del país. Moody's informó que el Perú se encuentra dentro del tercio de países a nivel mundial con perspectiva positiva para mejorar su calificación de riesgo, el cual será decidido en marzo del 2014. Hasta entonces el Perú mantendrá su calificación "BAA2 con perspectiva positiva".

El compromiso del Perú con la estabilidad macroeconómica, políticas favorables para el mercado y con un manejo fiscal prudente ha llevado a una década de crecimiento sólido y estable junto con una continua reducción de sus indicadores de deuda", precisa *Moody's*.

b. Política monetaria

La política monetaria del Perú tiene como objetivo la estabilidad económica a través de un rango de inflación establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) que se ubica entre 1 y 3 por ciento y cuyo instrumento principal es la tasa de interés de referencia. En el año 2010, el BCRP subió su tasa de interés de referencia de 1.25 por ciento a 3.0 por ciento. Sin embargo, dada la evolución de los *commodities* y debido al incremento de la inflación para el mes de julio del 2013 el BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 4,25 por ciento.

En el año 2011 según la revista de Finanzas y Desarrollo del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú figura entre los cinco primeros países de América Latina que mejor implementó las reformas de políticas monetarias, lo que le ha permitido disfrutar de una importante estabilidad económica. Pero este no es el único instrumento monetario que ha venido usando, pues también ha aplicado otras medidas como las tasas de encajes y tarifas especiales.

c. Política fiscal

La estabilidad de la macroeconómica peruana es debida, en gran medida, a las políticas fiscales aplicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Los principales lineamientos de política fiscal de la actual gestión del ministerio de Economía y finanzas son:

- Descenso del déficit en cuentas estructurales.
- Fortalecer el espacio fiscal.
- Evitar una posición fiscal demasiado pro cíclico.
- Deuda pública sostenible.
- Aumentar los ingresos fiscales permanentes.
- Potenciar la capacidad de absorción del sector público para invertir eficientemente los recursos públicos.

d. Regulaciones Gubernamentales

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo es preservar los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados al SPP. La SBS ha logrado importantes reconocimientos, en el 2010 el FMI y el Banco Mundial afirmaron el buen nivel de supervisión alcanzado por el Perú en reconocimiento a su buen nivel de supervisión y colocándolo como uno de los mejores países de Latinoamérica. (Caretas, 2011)

En el año 2012 la SBS decidió que el sistema financiero peruano estaría normado por las recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (publicados en Junio de 2006) en el documento “Convergencia internacional de medidas y normas de capital” también conocido como el Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II. Desde la implementación de tales regulaciones, el sector financiero peruano ha logrado una posición sólida, estable y cuenta con buenas provisiones para enfrentar los embates de la crisis internacional.

La ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la microempresa y pequeña empresa y del acceso al empleo decente aprobada con D. L 1086 del año 2008 generó beneficios para la formalización de las MYPES entre ellos por ejemplo la reducción del impuesto a la renta, el subsidio por parte del Estado hasta en 50 por ciento para el pago del seguro de salud y la creación de un fondo administrado por COFIDE que le permite a las MYPE descontar sus facturas y mayor acceso a créditos.

4.2.4 FACTOR SOCIO – CULTURAL

a. Aspecto Demográfico

El Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI (2012) indica que el Perú en el año 2007 tenía una población de 28'674 760 habitantes y para el año 2012 esta población ha pasado a ser de 29'549 520 de habitantes. Lo cual significa un incremento del 3 por ciento en 5 años, dando una tasa de crecimiento anual de 1.02 por ciento aproximadamente.

La tasa de natalidad en el Perú es de 23.7 por mil habitantes y la tasa de mortalidad es 6.3 por mil habitantes. Si vemos la estructura de la población por grupos de edad tenemos que entre edades de 0 a 14 años ésta representa el 33.4 por ciento; entre 15 y 64 años el 61.8 por ciento y de 65 a más el 4.8 por ciento. El 72.3 por ciento de la población se encuentra en la zona urbana y el 27.7 por ciento en la zona rural siendo Lima metropolitana la que concentra el 29.2 por ciento de esa población. Si estas

mismas cifras las revisamos hace 60 años atrás veríamos que la población rural representaba el 64.6 por ciento y la urbana tan solo el 35.4 por ciento.

Población económicamente activa (PEA)

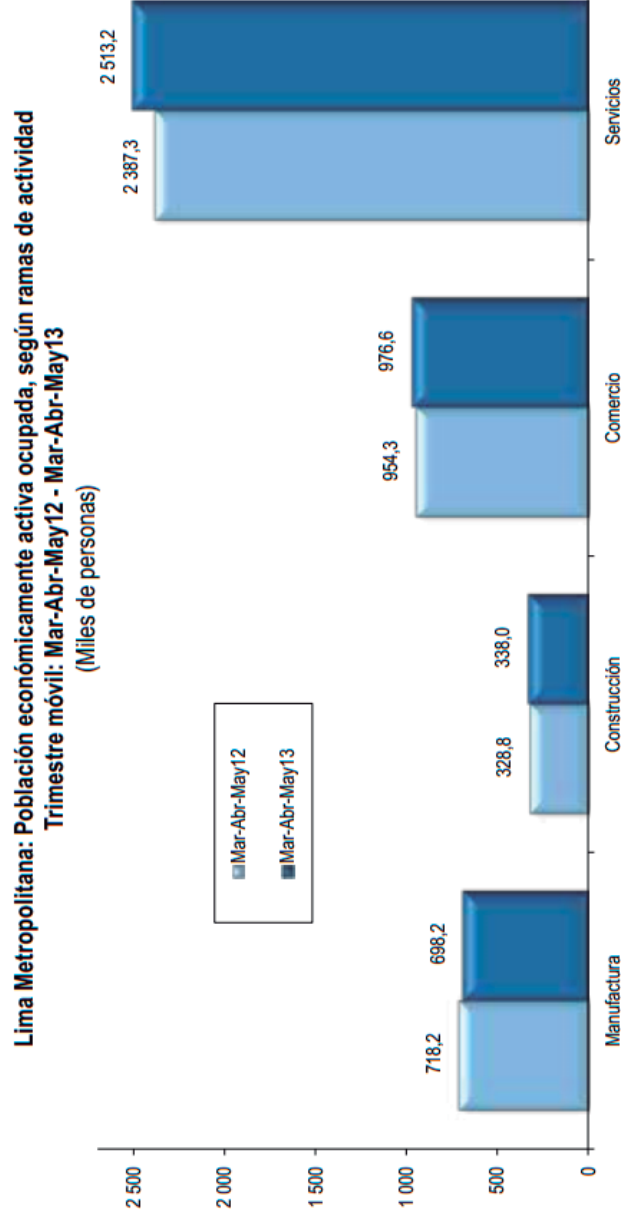
El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), indica que para enero del 2013 en Lima existen 4'761 000 personas que tienen la edad para desempeñar una actividad económica (PEA Total) de este total alrededor de 4'403 000 personas constituyen la fuerza laboral, es decir son Población Económicamente ocupada o activa, el restante son 358 millones que conforman la población desocupada o inactiva en Lima.

PEA ocupada según ramas de actividad

Como se observa en la Figura N° 11, para los meses de marzo, abril, mayo de los años 2012 y 2013 (de acuerdo a las ramas de actividad) la ocupación aumentó 5,3 por ciento en Servicios, 2,8 por ciento en Construcción y 2,3 por ciento en Comercio, mientras se redujo en 2,8 por ciento en el sector de manufactura.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) indica que el 54,8 por ciento de la PEA de Lima Metropolitana se encuentra trabajando en Servicios, el 21,3 por ciento en Comercio, el 15,2 por ciento en manufactura, el 7,4 por ciento en Construcción y el 1,3 por ciento en otras actividades extractivas.

Figura N° 11: PEA SEGÚN LA RAMA DE ACTIVIDAD.



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013).

Ingreso de la PEA

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) indica que para los meses de marzo, abril, mayo del año 2012 y 2013, en el trimestre del año 2013 el ingreso promedio mensual proveniente de la actividad principal de los trabajadores de Lima Metropolitana se situó en 1 374,5 nuevos soles. Comparado con lo registrado en el trimestre del año 2012, el cual se incrementó en 5,9 por ciento lo que significó un aumento de 76,4 nuevos soles.

El ingreso promedio mensual de acuerdo al nivel de educación alcanzado ha aumentado del trimestre 2012 al 2013: en 9,6 por ciento entre los que tienen educación primaria o menor nivel, en 8,4 por ciento en los que tienen educación secundaria, en 4,8 por ciento en los que tienen educación superior universitaria y 1,3 por ciento entre los que tienen educación superior no universitaria.

b. Aspectos sociales

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) indica que según los resultados de los Censos XI de Población y VI de Vivienda del 2007 correspondiente a la provincia de Lima, el nivel educativo se descompone de la siguiente forma: sin educación 2.3 por ciento; con educación inicial 0.1 por ciento, con educación primaria 11.8 por ciento; con educación secundaria 42.9 por ciento, con educación superior no universitaria el 20 por ciento y con educación superior universitaria el 22.9 por ciento de la población peruana.

Evolución de la pobreza: 2004-2011

En el año 2011, el 27,8 por ciento de la población del país se encontraba en situación de pobreza, es decir, 28 personas de cada 100, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) indica que para el año 2011 indica que el 27.8 por ciento de la población es pobre y el 6.3 por ciento está en la pobreza extrema. Esta pobreza extrema se encuentra concentrada (62.4 por ciento) en la sierra urbana.

Conflictos sociales

La Presidencia del Consejo de Ministros reportó para mayo del 2013 un registro de 60 conflictos durante el mes de abril del año 2013, en los cuales interviene mediante la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS). Así el 37 por ciento de los 60 conflictos corresponden al sector minero (22 conflictos), mientras que la minería informal e ilegal tiene el 18 por ciento (11 conflictos). En la categoría de Hidrocarburos hay 8 conflictos.

Según la ONDS, Cajamarca se ubica como la región con más conflictos (7 conflictos), correspondientes al sector minería. Amazonas tiene 6 casos, también relacionados a la minería, mientras que en Loreto el sector de hidrocarburos registra 6 conflictos. El informe también muestra que los casos atendidos por la Oficina de Diálogo están en 20 de los 24 departamentos del país.

4.2.5 FACTOR ECOLÓGICO Y AMBIENTAL

El Ministerio del Ambiente fue creado el 14 de mayo de 2008, mediante Decreto Legislativo Nro. 1013, como ente rector del sector ambiental nacional que coordina en los niveles de gobierno local, regional y nacional. Durante su corta existencia ha implementado instrumentos de gestión ambiental que consisten en parámetros y obligaciones que buscan regular y proteger la salud pública y la calidad ambiental en que vivimos; permitiéndole a la autoridad ambiental desarrollar acciones de control, seguimiento y fiscalización de los efectos causados por las actividades humanas. El ministerio del ambiente del Perú ha establecido como política de Estado la promoción de la actividad empresarial eco eficiente, cuya práctica y difusión es deber de los hacedores de política, funcionarios, académicos, empresarios, trabajadores y de la población en general.

En el año 2010, el Perú ocupó el puesto 31 en “El Índice de Desempeño Medioambiental (*Environmental Performance Index, EPI*)”. En el ranking EPI del 2012, destacan Costa Rica que se ubicó la posición 5 (siempre a nivel mundial), Colombia en el 27, Brasil en el 30, Ecuador en el 31, Cuba en el 50, Chile en el 58, Bolivia en el 62 y Perú en el puesto 81 (EPI, 2012). Otro índice que busca medir el desarrollo sostenible de los países es la Huella Ecológica (*Ecological Footprint*, 2007), que es una medida de la demanda humana en los ecosistemas de la Tierra. Para el 2007, el índice ubica al Perú en la posición 101 de 152 países considerados.

4.2.6 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis del contexto externo ha mostrado que actualmente el país viene desarrollando una política económica con resultados positivos, la cual se ha evidenciado a través de los resultados favorables de los principales indicadores macroeconómicos de los últimos periodos. Esto se refleja en el crecimiento sostenido de 6,3 por ciento del PBI, ser una economía líder en la región de América latina, baja tasa de inflación, crecimiento de la clase media, crecimiento de la inversión privada, aumento del ingreso promedio. Por otra parte se evidencia que pese al crecimiento económico el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la marcada desigualdad de clases sociales, la inseguridad social, la falta de infraestructura y educación que directa e indirectamente afectan la competitividad del país frente a los países de la región.

Dado el crecimiento económico existe un dinamismo en la economía que se evidencia con el incremento del consumo interno a través de la demanda en diversos sectores económicos. Esto se refleja en el sector inmobiliario y crecimiento en la inversión privada con la continua apertura de centros comerciales en diferentes ciudades. La inversión privada viene siendo el indicador líder del crecimiento peruano; y por otro lado se percibe una creciente inversión pública que incrementa la calidad de vida de la población en el hogar.

Hace algunos años formalizar las empresas en el país era engorroso y burocrático lo que demandaba mucho tiempo y dinero, pero eso se está convirtiendo en un tema del pasado. Actualmente en el Perú es más fácil iniciar un negocio ya que se eliminó el

requisito para micro y pequeña empresa de depositar el capital inicial en un banco antes de la inscripción. El gobierno mejoró el sistema de obtención de permisos de construcción, introdujo procedimientos acelerados (expres) en el registro de propiedades y facilitó el comercio exterior mediante el establecimiento de un nuevo sistema de intercambio electrónico de datos vía Internet.

4.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

4.3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las empresas que planeen entrar en la actividad industrial metalmecánica tendrán el deseo de ganar participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo sus ingresos están en función de la existencia de barreras de entrada. Por lo general cuando las barreras de entrada son altas se reduce la probabilidad de que otras empresas externas entren en el mercado y también depende de la reacción por parte de las empresas ya establecidas.

De las entrevistas semi-estructuras realizadas a los clientes, proveedores y competidores de la empresa se halló que en el sector metalmecánica existen barreras de entrada como los niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores para ingresar en el negocio, es decir, altos niveles de inversión y costos de operación de las empresas. Los principales niveles de inversión se centran en la infraestructura e instalaciones; la compra de tecnología, maquinaria y equipos; la compra de materias primas y el talento humano a nivel técnico y profesional.

De las entrevistas semi-estructuras realizadas a los clientes, proveedores y competidores de la empresa se encontró que el sector metalmecánica no cuenta con barreras relacionadas a normas existentes que impidan el acceso a nuevos competidores. Las normas establecidas corresponden a las de cualquier sector, es decir, normas de exportaciones entre otras; las cuales no son consideradas una barrera fuerte para impedir la entrada a nuevos competidores.

De las entrevistas semi-estructuras realizadas a los clientes, proveedores y competidores de la empresa se encontró que otra barrera de entrada del sector

metalmecánica es el correspondiente al *Know How* adquirido por las empresas. Al analizar la estructura empresarial se observa la existencia de algunas empresas con largos años de trayectoria, lo cual les ha permitido alcanzar un amplio conocimiento y contar con un alto nivel en la curva de aprendizaje.

De las entrevistas semi-estructuras realizadas a los clientes activos y potenciales, estos se inclinan por realizar negociaciones con empresas formalizadas y con experiencia, las cuales ofrecen las garantías necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los acuerdos pactados durante la negociación.

Según la pregunta 2 de la entrevista realizada a los proveedores de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C (Anexo N° 2.6) el 89 por ciento respondió que no le resulta atractivo integrarse hacia delante debido al conocimiento/experiencia e inversión que se requeriría. En el Cuadro N° 3 se puede apreciar el análisis de las barreras de entrada para nuevos competidores que existe en el sector metalmecánica a través de una matriz de ponderación.

Cuadro N° 3: ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA

N°	Barreras de entrada de nuevos competidores	CARACTERÍSTICAS				
		Muy Baja (1)	Baja (2)	Regular (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1	Barreras en términos de formalización				4	
2	Necesidades de capital					5
3	Barreras en términos de conocimiento					5
4	Curva de aprendizaje					5
5	Barreras en términos de normas existentes del sector		2			
SUMATORIA TOTAL		0	2	0	4	15
PESO RELATIVO		0.00	0.08	0.00	0.16	0.60
PESO RELATIVO TOTAL		84.0%				
					V. Max	25

Calificación: 5= Muy alta/ 4= Alta / 3= Regular / 2= Baja/ 1=Muy baja.

Quantificación	84%
En escala de 5	4.20
EFECTO FUERZA	Alta

FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.

Elaboración Propia

La calificación obtenida es de 4.20, esto indica que las barreras que tiene el sector metalmecánica para impedir la entrada de nuevos competidores son altas. Esto se explica por los altos niveles de inversión que demanda el sector en infraestructura e instalaciones físicas, maquinaria y equipos, talento humano, curva de aprendizaje, etc.

Otra razón que explica las altas barreras se relaciona con el nivel de conocimiento que impide la entrada a nuevos competidores, especialmente porque hay empresas que han desarrollado *Know How* y tienen un alto nivel en la curva de aprendizaje. La menor barrera de entrada está relacionada con la baja existencia de normas, certificaciones y requerimientos para operar en el sector metalmecánica.

4.3.2 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad se origina cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en el sector normalmente será más rentable y viceversa.

De las entrevistas semi-estructuras realizadas a los clientes, proveedores y competidores de la empresa se encontró que el desarrollo tecnológico de las empresas metalmecánicas se encuentra concentrado en empresas grandes las cuales realizan desarrollo de productos significativamente mejorados en base a componentes tecnológicos. No obstante a lo planteado anteriormente se considera al sector metalmecánico como estático en relación a la innovación y desarrollo tecnológico. Las principales innovaciones relacionadas con el sector se asocian a la incorporación de tecnologías para mejorar los procesos de diseño y producción como por ejemplo maquinarias y equipos, software de diseño asistido por computador (CAD, CAE y CAM).

La Sociedad Nacional de Industrias del Perú - SNI (2013) indica que el crecimiento proyectado del PBI de la rama industrial de productos elaborados de metal será de 5.4 por ciento anual para los siguientes 4 años.

El Banco Central de Reservas del Perú – BCR (2013) indica que el PBI perteneciente a la fabricación de piezas industriales y matrices a nivel nacional es de 134'501,575.90 nuevos soles mientras que a nivel de Lima es de 60'525,709.15 nuevos soles.

De las entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores, clientes y competidores de la empresa se pudo concluir que en los distritos de Ate , Santa Anita y Los Olivos se ubican las empresas competidoras de mayor tamaño de volumen de ventas, sin embargo son muy pocas. Asimismo en los distritos de La Victoria, Callao, Comas, Lima, Breña y San Juan de Lurigancho se encuentran empresas competidoras de igual o menor tamaño y volumen de venta. En el distrito de San Juan de Lurigancho se encontró que la presencia de competidores es baja debido a que esta zona industrial es nueva y existen altas barreras de entrada del sector.

De las entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores, clientes y competidores de la empresa se pudo obtener que la participación de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C a nivel de Lima es de 2.27 por ciento (Anexo N° 9).

De las entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores, clientes y competidores de la empresa se pudo concluir que las empresas tienen una tendencia hacia la formalización con la intención de ser más competitivas debido a que se busca la asociación con empresas de tamaño grandes; las cuales establecen esquemas formales de operación y comercialización. Los clientes buscan trabajar con empresas legalmente constituidas dado que la labor en la metalmecánica requiere niveles de organización y conocimiento.

En el Cuadro N° 4 se puede observar las empresas que elaboran piezas industriales y matrices. Asimismo en el Cuadro N° 5 se puede apreciar el análisis de la rivalidad entre los competidores de la industria de la empresa en estudio.

Cuadro N° 4: EMPRESAS COMPETIDORES A NIVEL DE LIMA

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	DISTRITO	Volumen de ventas aproximado	Participación
1	MANTENIMIENTO Y MATRICERÍA J M S.A.C	SJL	1,372,785.00	2.27%
2	INCOFESA SRL	SJL	2,745,569.99	4.55%
3	CAUCHO Y MATRICES BD SAC	SJL	1,647,342.00	2.73%
4	ALIANZA METALURGICA SA	SJL	3,843,797.99	6.36%
5	INDUSTRIAS T Y M	SJL	1,921,899.00	3.18%
6	ARGEN-AUSTRA PLASTIC EIRL	SJL	1,784,620.50	2.95%
7	MATRICERIA TAURO	SJL	823,671.00	1.36%
8	MATRIMAR SAC	SJL	1,098,228.00	1.82%
9	MASEM SRL	SJL	960,949.50	1.59%
10	INDUSTRIA QUINTEC SAC	OLIVOS	2,745,569.99	4.55%
11	INDUVAL	ATE	3,981,076.49	6.59%
12	EMMENZA	ATE	5,491,139.99	9.09%
13	MATRICERIA ACABADOS PERÚ	OLIVOS	3,843,797.99	6.36%
14	CAD CAM SOLUCIONES SAC	ATE	4,118,354.99	6.82%
15	J&B MOLDES SAC	COMAS	1,647,342.00	2.73%
16	MATRICERIA HAEDO	LIMA	1,510,063.50	2.50%
17	SERVIMOLDE	OLIVOS	1,098,228.00	1.82%
18	MATRICERIA SUDAMERICANA SRL	COMAS	2,059,177.50	3.41%
19	SERVICIO TECNICO INDUSTRIAL LIMAS SAC	COMAS	1,784,620.50	2.95%
20	METALMATRIX SERVICIO DE MATRICERIA	COMAS	1,510,063.50	2.50%
21	MATRICERIA LOPEZ	CALLAO	823,671.00	1.36%
22	MATRICERIA MAYTA	LIMA	686,392.50	1.14%
23	MATRICERIA MENDOZA	OLIVOS	686,392.50	1.14%
24	MATRICERIA CUNZA	OLIVOS	823,671.00	1.36%
25	MATRICERIA CLEVAS	SANTA ANITA	823,671.00	1.36%
26	ELOY VEGA R. E HIJOS EIRL	OLIVOS	1,784,620.50	2.95%
27	FAMESCA	CALLAO	2,196,456.00	3.64%
28	CORMOLDES SRL	SMP	2,059,177.50	3.41%
29	MOLDPLAST W&D SAC	BREÑA	1,647,342.00	2.73%
30	INDUSTRIA MENDOZA	SMP	823,671.00	1.36%
31	2G PERÚ SAC	OLIVOS	549,114.00	0.91%
32	MATRIZ CATEDRAL DEL CALLAO	CALLAO	1,510,063.50	2.50%
33	OTROS	TODO LIMA	123,169.27	0.20%
TOTAL			60,525,709.15	100%

FUENTE: Entrevistas a los proveedores, competidores y clientes de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

Elaboración Propia.

Cuadro N° 5: ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

N°	Rivalidad de los competidores	CARACTERÍSTICAS					V. Max	
		Muy Baja (1)	Baja (2)	Regular (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)		
1	Concentración de competidores		2					
2	Crecimiento de la industria				4			
3	Conocimiento del mercado				4			
4	Tendencia a la formalización o no formalización			3				
5	Niveles de innovación	1						
SUMATORIA TOTAL		1	2	3	8	0	25	
PESO RELATIVO		0.04	0.08	0.12	0.32	0.00	0.00	
PESO RELATIVO TOTAL		56.0%						

Calificación: 5= Muy alta/ 4= Alta / 3= Regular / 2= Baja/ 1=Muy baja.

Cuantificación de la rivalidad	56%
En escala de 5	2.80
EFECTO FUERZA	Regular

FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.

Elaboración Propia

La calificación obtenida por este factor fue de 2.80, es decir, que tiene un efecto de fuerza regular. Esto se explica debido a las altas barreras de entrada que existen en el sector, bajo nivel de innovación, regular número de competidores y tendencia a la formalización debido a las exigencias de los clientes que son empresas asociadas a otras empresas grandes de diferentes industrias que se enfocan en la calidad.

4.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la amenaza impuesta sobre el sector por parte de los proveedores a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, la especificidad de los insumos que proveen, el impacto de estos insumos en el costo del sector, etc. El poder de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de trasladar los aumentos de costos en sus propios precios.

La Sociedad Nacional de Industrias del Perú - SNI (2013) indica que el sector metalmecánica peruana representa uno de los más importantes sectores y como consecuencia se constituye como un mercado importante para los proveedores. La industria metalmecánica está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos y por ser una industria transformadora de metales, está vinculada especialmente con la minería.

Según la pregunta 2 de la entrevista realizada a los proveedores de la empresa (Anexo N° 2.6) el 89 por ciento respondió que no le resulta atractivo integrarse hacia delante debido al conocimiento, experiencia e inversión que se requeriría. Esto se explica por los altos niveles de inversión que se demanda en infraestructura, instalaciones físicas, maquinaria y equipos, talento humano, curva de aprendizaje, etc. Todos estos factores sumados al bajo conocimiento del funcionamiento del negocio por parte del proveedor y el tiempo que implicaría desarrollar un *Know How* hacen que la intención de integración hacia delante por parte de los proveedores sea baja.

De las entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores, clientes y competidores se pudo obtener que en el caso del sector metalmecánica el tamaño

económico de los proveedores frente a las empresas del sector no representa una gran amenaza porque los proveedores corresponden a distribuidores de materias primas e insumos, lo que hace que las negociaciones no se encuentren condicionadas a exigencias en volúmenes de compra.

Según la pregunta 1 de la entrevista semi-estructurada realizada a los proveedores de la empresa (Anexo N° 2.6) el 100 por ciento respondió que los precios de la materia prima en general se fijan bajo condiciones del mercado y tendencias internacionales; lo cual hace que los proveedores no puedan establecer precios autónomos. Las materias primas que usa la empresa son acero, aluminio, bronce, zinc y fierro gris.

En el Cuadro N° 6 se pueden observar los proveedores de la empresa Mantenimiento y Matriceria JM SAC. Asimismo en el Cuadro N° 7 se puede observar el análisis del poder de negociación de los proveedores de la empresa en estudio.

En el Cuadro N° 7 se puede observar que la calificación obtenida por este factor fue de 2.3, es decir, que se tiene un efecto de fuerza baja. El tamaño económico de los proveedores no representa una gran amenaza debido a que las negociaciones no se encuentren condicionadas a exigencias de volúmenes de compra; los precios de la materia prima son establecidos bajo condiciones de mercado y existe una muy baja intención de integración hacia delante por parte de los proveedores debido a las barreras de entrada existentes.

Cuadro N° 6: PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA EMPRESA

N°	NOMBRE DEL PROVEEDOR
1	ACEROS BOEHLER DEL PERU S.A.
2	CHAVEZ ALVAREZ, SHIRLEY
3	OTOYA ROXI SILVIA
4	DAMASO Y OBREGOS GRANCISCO
5	CIA. COMERCIAL INDUSTRIAL PERUANO SUECA S.A.
6	TRATAR PERU S.A.C.
7	CORPORACION ORE S.A.C
8	CORPORACION JHORDANG S.R.L.
9	FACMETAL ACEROS ESPECIALES EIRL

FUENTE: Entrevista al gerente general de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 7: ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.

N°	Poder de negociación de los Proveedores	CARACTERÍSTICAS				
		Muy Baja (1)	Baja (2)	Regular (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1	Poder económico de los proveedores		2			
2	Importancia de la industria para el proveedor		2			
3	Importancia del insumo para el negocio				4	
4	Amenaza de integración vertical	1				
5	Costos fluctuantes del proveedor		2			
6	Tamaño económico de los proveedores			3		
SUMATORIA TOTAL		1	6	3	4	0
PESO RELATIVO		0.03	0.20	0.10	0.13	0.00
PESO RELATIVO TOTAL		46.7%				
					V. Max	30

Calificación: 5= Muy alta/ 4= Alta / 3= Regular / 2= Baja/ 1=Muy baja.

Cuantificación	46,7%
En escala de 5	2.3
EFECTO FUERZA	Baja

FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.

Elaboración Propia

4.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores se refiere a una amenaza impuesta sobre el sector por parte del poder que los clientes disponen ya sea por su grado de concentración, la especificidad de los productos que demandan, el tamaño y poder económico o por el nivel de rentabilidad que representan para las empresas del sector metalmeccánico.

De la pregunta 13 de la entrevista semi-estructurada realizada a los clientes activos de la empresa (Anexo N° 2.4), se encontró que al 86 por ciento no le resulta atractivo realizar una integración hacia atrás. La integración hacia atrás por parte de los clientes no representa una gran amenaza ya que los clientes son empresas concentradas en sus actividades económicas y segmentos de clientes.

De las entrevistas semi-estructura realizadas a los clientes, proveedores y competidores se halló que el mercado de los clientes tiene un crecimiento sostenido, en los últimos 10 años, debido a la expansión de las empresas *retail*, almacenes mineros y almacenes portuarios en el Perú. La consultora Latin Focus Consensus Forecast (2013) indica que el segmento *retail* en Perú se acelerará anualmente partiendo de 5.9 por ciento en el año 2013, pasando a 6.1 por ciento en el año 2014, llegando a un aumento de 6.2 por ciento en el 2015.

En la pregunta 17 de la entrevista semi-estructurada al gerente general (Anexo N° 2.3) se halló que los principales clientes de la empresa son JRM SAC, UNIÓN y ALSA. De la entrevista semi-estructura a los clientes, proveedores y empresas competidoras se encontró que nuestros clientes tienen una proyección de crecimiento de ventas de 5-6 por ciento anual para los próximos 4 años. Asimismo, indicaron que el sector metalmeccánica tiene un crecimiento sostenido desde hace 10 años.

De las entrevistas semi-estructura realizadas a los clientes y al gerente general se encontró que la empresa tiene como clientes empresas medianas y grandes del sector metalmeccánica que son proveedores de reconocidas empresas de las industrias del sector petrolero e hidrocarburos (Petroperú, Repsol, Pluspetrol, Graña y Montero Petrolera, entre otros), la industria minera (Barrick, Antamina, Southern Copper,

Yanacocha, Cerro Verde, Gold Fields y Milpo, etc.), la industria automotriz, alimentos y bebidas. El tamaño económico de los clientes no representa grandes amenazas para las empresas dado que se establecen las condiciones de negociación equilibradas y por el contrario representan garantías y confianza para el desarrollo de las negociaciones.

De las entrevistas semi-estructuradas realizadas a proveedores, clientes y competidores de la empresa se halló que los clientes buscan trabajar con empresas legalmente constituidas dado que la labor en la metalmecánica requiere niveles de organización y conocimiento.

Asimismo de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los clientes potenciales (Anexo N° 2.5) se encontró que el 100 por ciento considera que el aspecto más importante al momento de decidir la compra es la calidad del producto y el 89 por ciento considera que el tiempo de entrega es el segundo aspecto más importante.

En el Cuadro N° 8 se pueden observar los clientes de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. Asimismo en el Cuadro N° 9 se puede observar el análisis del poder de negociaciones de los compradores de la empresa en estudio.

En el Cuadro N° 9 se puede observar que la calificación obtenida por este factor fue de 2.6, es decir, que se tiene un efecto de fuerza baja. No existe riesgo de una integración vertical para atrás, el principal factor para la toma de decisiones de compra se relaciona con la calidad, los clientes buscan empresas formalizadas, el tamaño de los clientes no representa una amenaza sino garantía y el crecimiento de los clientes se debe al crecimiento del mercado *retail*, almacenes portuarios y almacenes mineros.

Cuadro N° 8: CLIENTES DE LA EMPRESA

N°	CLIENTES ACTIVOS
1	JRM SAC
2	UNION
3	AGENCIA ALEMANA
4	ALSA
5	INDUPARCK
6	METALICOS MODERNOS SAC
7	INTECMETAL SAC
8	EC PREFABRICADOS

FUENTE: Entrevistas al gerente general de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 9: ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.

N°	Poder de negociación de los compradores	CARACTERÍSTICAS					V. Max	25
		Muy Baja (1)	Baja (2)	Regular (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)		
1	Amenaza de integración hace atrás	1						
2	Facilidad de los clientes en reemplazar la oferta		2					
3	Tamaño económico			3				
4	Impacto en calidad desempeño				4			
5	Volumen de ventas representativo			3				
SUMATORIA TOTAL		1	2	6	4	0	0	0.0
PESO RELATIVO		0.04	0.08	0.24	0.16			
PESO RELATIVO TOTAL		52.0%						

Calificación: 5= Muy alta/ 4= Alta / 3= Regular / 2= Baja/ 1=Muy baja.

Cuantificación	52%
En escala de 5	2.6
EFECTO FUERZA	Baja

FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.
Elaboración Propia.

4.3.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Respecto a las tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos es baja y se da de manera aislada. Las posibles amenazas se pueden asociar con normas de tipo ambiental, lo cual no incide en los productos que produce la empresa.

De la pregunta 12 de la entrevista realizada a los clientes activos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C (Anexo N° 2.4), el 100 por ciento indicó que no existen productos sustitutos para las piezas industriales y matrices.

En el Cuadro N° 10 se puede observar el análisis de los productos sustitutos de la empresa en estudio.

Cuadro N° 10: ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

N°	Productos Sustitutos	CARACTERÍSTICAS				
		Muy Baja (1)	Baja (2)	Regular (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
1	Posibilidad de sustitución por otros productos	1				
2	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/ servicios sustitutos	1				
3	Presencia de productos sustitutos	1				
4	Desempeño del producto				4	
SUMATORIA TOTAL		3	0	0	4	0
PESO RELATIVO		0.15	0.00	0.00	0.20	0.00
PESO RELATIVO TOTAL		35.0%				20

Calificación: 5= Muy alta/ 4= Alta / 3= Regular / 2= Baja/ 1=Muy baja.

Cuantificación	35%
En escala de 5	1.80
EFECTO FUERZA	Muy Baja

FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.

Elaboración Propia

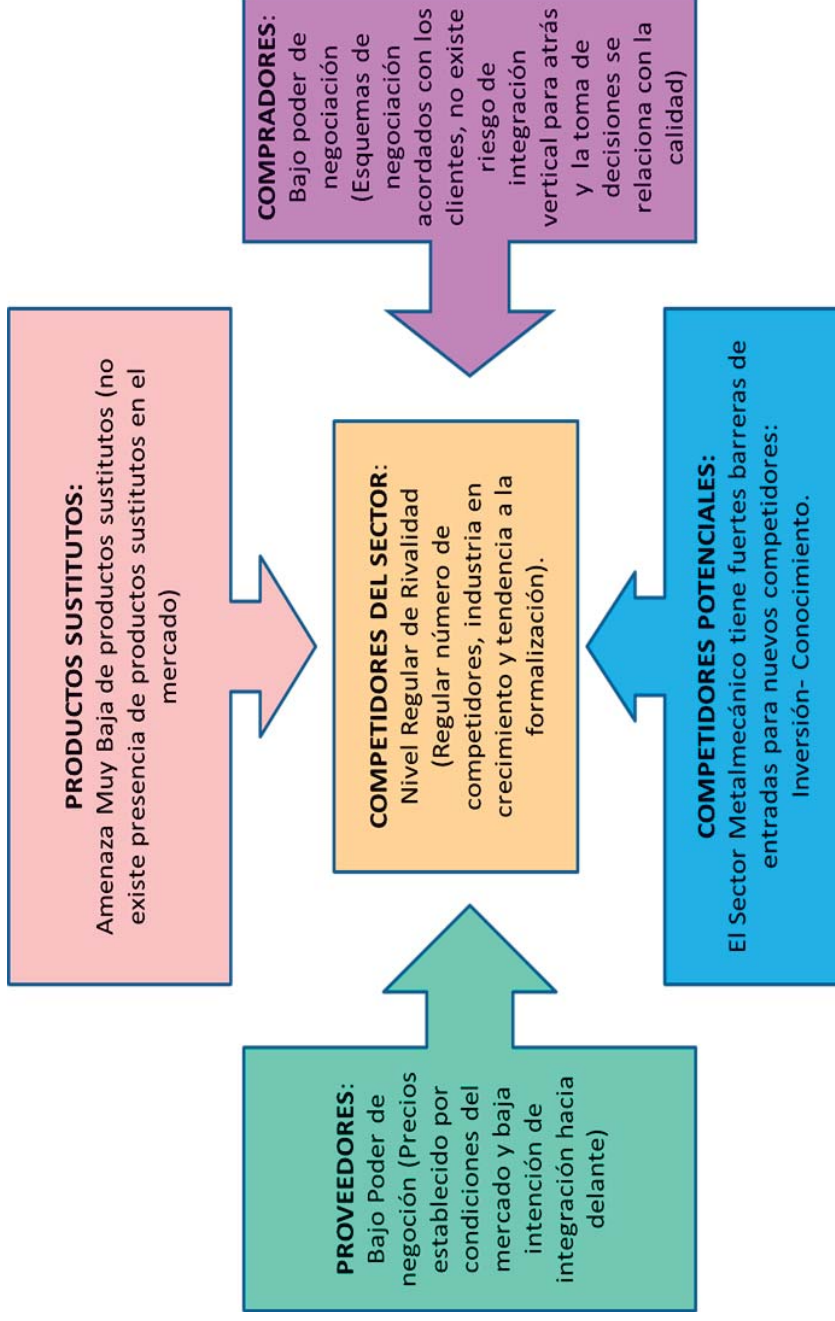
La calificación obtenida por este factor fue de 1.80, es decir, que se tiene un efecto de fuerza muy baja. No existe presencia de productos sustitutos en el mercado actualmente. La posibilidad de amenaza es muy baja respecto a las tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos sustitutos ya que se daría solo en casos muy concretos y asociadas con normas de tipo ambiental, lo cual no incide en los productos que fabrica la empresa.

En la Figura N° 12 se puede observar el esquema del análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

Después del análisis de cada fuerza se puede concluir que el entorno competitivo de la industria es atractivo para las empresas que están dentro del sector metalmeccánica. Existen fuertes barreras de ingreso respecto a la inversión y conocimiento. La rivalidad es moderada debido a las altas barreras y por lo tanto hay regular número de competidores, bajo nivel de innovación y tendencia hacia la formalización. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que el tamaño económico de los proveedores no representa una gran amenaza debido a que las negociaciones no se encuentren condicionadas a exigencias de volúmenes de compra; los precios de la materia prima son establecidos bajo condiciones de mercado y existe una muy baja intención de integración hacia delante. El poder de negociación de los compradores es bajo debido a la existencia de esquemas de negociación acordados con los clientes, no existe riesgo de integración vertical para atrás y la toma de decisiones se relaciona con la calidad. Finalmente el impacto de los productos sustitutos es muy bajo debido a que no existe presencia de productos sustitutos en el mercado.

Los clientes de la empresa tienen una proyección de crecimiento de 5-6 por ciento para los próximos 4 años debido al crecimiento de sus mercados metas, un claro ejemplo es el mercado *retail* que proyecta un crecimiento de 6.2 por ciento para el 2015.

Figura N° 12: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA.



FUENTE: Porter (2010) en “Ventaja competitiva”.

Elaboración Propia

4.4 ESTRATEGIAS GENÉRICA DE PORTER

Del análisis de los datos obtenidos del estudio del sector y de las reuniones mantenidas con los miembros de la empresa se concluyó que la estrategia genérica a aplicar es la de Nicho o Enfoque. Por medio de esta estrategia se busca seleccionar un segmento del sector industrial metalmecánica y fabricar productos o servicios que los satisfagan.

Para efectos del presente trabajo se escoge esta estrategia genérica debido a que la empresa es una microempresa que busca consolidarse como pequeña empresa y que para poder crecer en el sector metálica debe enfocarse en un segmento de cliente.

4.5 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis interno se realiza para medir las diferentes capacidades de la empresa, determinando las fortalezas y debilidades que tiene el negocio en su interior, considerando cada uno de las áreas en que está organizada.

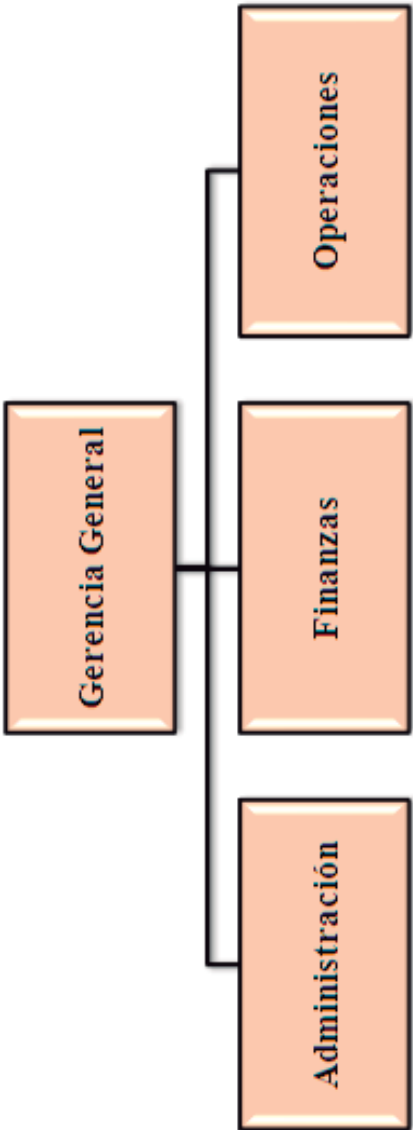
4.5.1 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

a. Organización

De la entrevista semi-estructurada al gerente general y cuestionario a los trabajadores (Anexo N° 2.2 y N° 2.3) se encontró que la empresa está dirigida principalmente por uno de los propietarios, el cual es el gerente general. La estructura organizacional de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. está definida en forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se defina la división de funciones, las líneas de autoridad, las líneas de responsabilidad y los canales formales de comunicación. De la entrevista semi-estructurada realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) se halló que la empresa no realiza una planificación en base a planes y objetivos.

El diseño organizacional de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. es de una estructura simple ya que se define como un diseño con departamentalización baja, alto control y autoridad centralizada. Este tipo de diseño es muy común en las pequeñas empresas y normalmente no hay políticas y procedimientos estandarizados. Con los datos obtenidos de las encuestas, entrevista y visitas a la empresa se ha llegado a determinar que la empresa está organizada como se muestra en la Figura N° 13.

Figura N° 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



FUENTE: Entrevistas a trabajadores y gerente general de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración Propia.

b. La unidad de mando

Según las encuestas y entrevista semi-estructurada al gerente general y trabajadores se halló que respecto a la autoridad, delegación y supervisión en la empresa existen pocos niveles de mando lo cual le permite al empleado responder rápidamente y directamente.

c. Comunicación

El aspecto de la comunicación en una organización es vital para conseguir el respaldo de los objetivos y las políticas de la empresa. La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C tiene como fortaleza una comunicación directa y fluida por ser un grupo reducido.

Según la pregunta 4 del cuestionario del nivel directivo (Anexo N° 2.1) y la pregunta 3 del cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) se encontró que existe un objetivo general, el cual fue transmitido de manera verbal por el gerente general.

d. Factor humano

Del análisis del cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) realizado a la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C se halló que se cuenta con empleados comprometidos. Los encuestados respondieron que estaban a gusto con la labor que desempeñan en la empresa. Respecto al grado de compromiso de los empleados, el 50 por ciento manifestó que poseían un grado de compromiso muy alto hacia la empresa, y el otro 50 por ciento restante manifestó que su grado de compromiso es alto. Finalmente respecto al ambiente de trabajo, el 100 por ciento de los encuestados manifestaron que se encontraban en un ambiente de trabajo adecuado.

4.5.2 COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

a. Producto

Los productos y servicios que ofrece la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. son básicamente la fabricación y diseño de piezas industriales, matrices (corte, doblado, embutido, estampado, inyección de plásticos) y maquinado. Los principales ingresos de la empresa se centran en la fabricación y diseño de diferentes tipos de matrices.

De la pregunta 1 de la entrevista realizada al gerente general de la empresa (Anexo N° 2.3) se encontró que los productos que generan mayores ingresos a la empresa son las matrices de corte en un 40 por ciento, matrices de embutido en un 23 por ciento y matrices de doblado en un 12 por ciento de las ventas totales.

b. Precio

En cuanto a las políticas de precios de la empresa, estos no han tenido mayor variación. Según la pregunta 1 de la entrevista semi-estructurada realizada a los proveedores de la empresa (Anexo N° 2.6) el 100 por ciento respondió que los precios de la materia prima en general se fijan bajo condiciones del mercado y tendencias internacionales. Asimismo no existen problemas de abastecimiento de materia prima, por lo tanto el precio a los consumidores no sufre de variaciones.

De la pregunta 11 de la entrevista realizada a los clientes activos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C (Anexo N° 2.4), se obtuvo que el 86 por ciento están satisfechos con la relación calidad-precio de los productos de la empresa.

c. Promoción o Publicidad

Respecto a la comercialización de los productos y servicios de la empresa se encontró que esta no realiza actividades de marketing lo cual es una debilidad, ya que la empresa no cuenta con la publicidad para darse a conocer a nivel local y sí la

empresa busca penetrar en el mercado es necesario que realice marketing para dar a conocer sus productos y servicios.

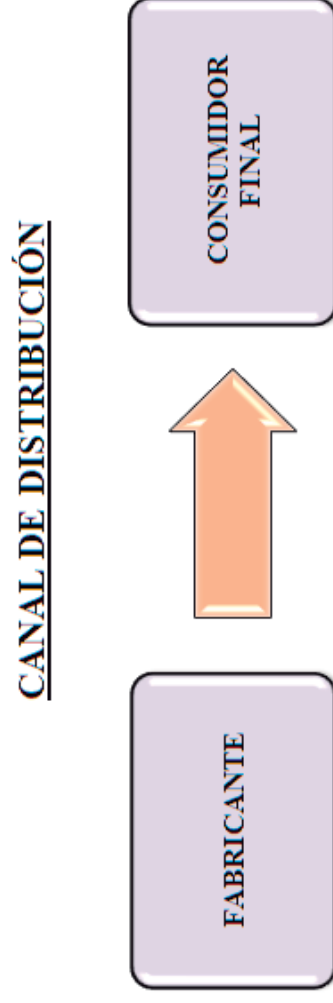
De la pregunta 5 de la entrevista realizada a los clientes activos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C (Anexo N° 2.4), se obtuvo que el 86 por ciento conoció los productos de la empresa por recomendación. Asimismo de la pregunta 3 de la entrevista realizada a los clientes potenciales de la empresa (Anexo N° 2.5), se encontró que al 100 por ciento le gustaría que le den a conocer los productos de la empresa a través de catálogos y un 89 por ciento a través de página web.

De la pregunta 7 de la entrevista realizada a los clientes activos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C (Anexo N° 2.4), se obtuvo que el 86 por ciento está satisfecho con el servicio brindado por la empresa. También de la pregunta 9 se encontró que el 72 por ciento de los clientes activos tienen una apreciación general buena de la empresa. Finalmente de las preguntas 8 y 10 se encontró que el 71 por ciento están satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos y el 72 por ciento consideran que los plazos de entrega son moderadamente rápidos. Por lo tanto la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. mantiene una excelente relación con sus clientes, ya que los productos que brindan son de acuerdo a las necesidades de los clientes, buena calidad y tiempo de entrega rápida. Esto es una fortaleza de la empresa porque se está dando a conocer mediante el marketing boca a boca de manera indirecta.

d. Plaza

Respecto a la distribución la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. cuenta con el tipo de canal de distribución directo, es decir, que no existen intermediarios (Figura N° 14). Este tipo de canal de distribución le permite distribuir sus productos a nivel local de una manera eficiente. Según la pregunta 4 de la entrevista realizada a los clientes potenciales de la empresa (Anexo N° 2.5), se encontró que el 100 por ciento considera que la forma más recurrente de comprar una pieza industrial y matrices es a través de la venta directa.

Figura N° 14: CANAL DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADA POR LA EMPRESA



FUENTE: Entrevistas al gerente general de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración Propia.

4.5.3 COMPONENTE FINANCIERO

a. Apalancamiento financiero

La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C se ha mantenido sin deudas financieras, ya que solo funciona con su propio capital de trabajo. Según los datos históricos de las finanzas de la empresa se puede decir que tiene la capacidad para poder crecer.

b. Liquidez

La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. tiene una alta liquidez debido a que cuenta con una amplia cantidad de fondo o capital que lo respalda. Esta liquidez constituye una gran fortaleza, ya que no tiene dependencia del pago a tiempo por parte de sus clientes. A esto se le suma que la empresa ha decidido en el año 2013 cambiar su persona jurídica de E.I.R.L. a S.A.C. para acceder a posibles financiamientos y beneficios bancarios. Esta alta liquidez le permite a la empresa hacer frente a los compromisos que pueda tomar a futuro.

De la pregunta 6 de la entrevista realizada al gerente general de la empresa (Anexo N° 2.3) se encontró que la empresa ofrece a sus clientes activos tres formas de pago: por letras, cheque y una combinación entre adelanto y cancelación. De la pregunta 14 de la entrevista realizada a los clientes activos (Anexo N° 2.4), se halló que el 86 por ciento de los clientes prefieren como primera opción el tipo de pago por letras y un 71 por ciento prefieren una combinación de adelanto y cancelación.

La empresa actualmente tiene un buen desempeño que se refleja a través de sus estados financieros. Las ventas netos del 2010 fueron de 506,964 Nuevos soles y para el 2011 alcanzaron 288,544 Nuevos Soles y para el 2012 alcanzaron 1'372, 785.00 de Nuevos Soles.

Para analizar el aspecto de la liquidez de la empresa se calculó el Ratio *Capital de Trabajo neto*, el cual dio como resultado que la liquidez de la empresa en el corto plazo ha aumentado en un 37 por ciento durante el año 2012(Cuadro N° 11).

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Cuadro N° 11: RESULTADO DEL RATIO CAPITAL DE TRABAJO

AÑO	2010	2011	2012
SOLES	29,699	43,890	60, 115

FUENTE: Balance general de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

Elaboración propia.

También se analizó el ratio “*Razón Circulante*” el cual analiza la liquidez de la empresa. Este ratio dio como resultado que en el 2012 la empresa tiene 163 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, es decir, la empresa tiene cubiertos sus pasivos circulantes 163 veces. También se observó que los resultados indican que la liquidez de la empresa se ha incrementado en un 70 por ciento durante el año 2012 (Cuadro N° 12).

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Cuadro N° 12: RESULTADO DEL RATIO RAZÓN CIRCULANTE

AÑO	2010	2011	2012
TOTAL DE VECES	55	96	163

FUENTE: Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

Elaboración propia.

c. Análisis de Rentabilidad

Analizando el aspecto de la rentabilidad de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. se calculó el Ratio “*Rentabilidad del patrimonio*” el cuál es la relación entre la utilidad neta y el patrimonio. Significa que el porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de 43.07% para el año 2012, es decir, mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios (Cuadro N° 13).

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

Cuadro N° 13: RESULTADOS DEL RATIO RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

AÑO	2011	2012
Utilidad Neta	28,156.73	198,027.37
Patrimonio	160,398.00	459,752.00
Rentabilidad del patrimonio	0.176	0.431
En porcentaje	17.55 %	43.07%

FUENTE: Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración propia.

También se calculó el Ratio “*Margen bruto de utilidad*” el cuál es la relación entre la utilidad bruta y las ventas netas. El ratio indica que para el año 2012, el 25% de cada Nuevo Sol de ventas es lo que ha quedado después de que la empresa pago sus productos (Cuadro N° 14).

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$$

Cuadro N° 14: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

AÑO	2011	2012
Utilidad Bruta	65,336.90	343,196.25
Ventas Netas	288,544.50	1,372,785.00
Margen bruto de utilidad	0.226	0.25
En porcentaje	22.64%	25.00%

FUENTE: Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

Elaboración propia.

Asimismo se calculó el Ratio “*Margen operacional de utilidad*” el cuál es la relación entre la utilidad operacional y las ventas netas. El análisis de este ratio para el año 2012 indica que el 20.61% de cada Nuevo sol de las ventas es lo que queda después de haber deducido los costos y gastos excepto de impuestos e intereses (Cuadro N° 15).

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas netas}$$

Cuadro N° 15: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD

AÑO	2011	2012
Utilidad Operacional	40,223.90	282,896.25
Ventas Netas	288,544.50	1,372,785.00
Margen operacional de utilidad	0.139	0.206
En porcentaje	13.94%	20.61%

FUENTE: Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

Elaboración propia.

Finalmente se calculó el Ratio “*Margen neto de Utilidad*” el cuál es la relación entre la utilidad neta y las ventas netas. El ratio indica que para el año 2012, la empresa genera 0.144 Nuevo soles por cada unidad monetaria de ventas (Cuadro N° 16).

$$\text{Margen neto de Utilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

Cuadro N° 16: RESULTADOS DEL RATIO MARGEN NETO DE UTILIDAD

AÑO	2011	2012
Utilidad Neta	28,156.73	198,027.37
Ventas Netas	288,544.50	1,372,785.00
Margen neto de Utilidad	0.098	0.144
En porcentaje	9.76%	14.43%

FUENTE: Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.
Elaboración propia.

4.5.4 COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

En la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. no existe un departamento como tal de recursos humanos. De las preguntas 13 y 14 del cuestionario nivel directivo (Anexo N° 2.1) y las preguntas 10, 11 y 12 del cuestionario nivel operativo (Anexo N° 2.2), se halló que el gerente general se encarga de la selección de personal calificado y de guiarlos en el cumplimiento de sus funciones, así como de evaluarlos.

De la entrevista semi-estructurada realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) y los trabajadores se halló que son personas calificadas y con experiencia en el rubro del sector metalmecánica. El 100 por ciento de los trabajadores tienen estudios en carreras técnicas como mecánica de producción y mecánica de mantenimiento.

La motivación influye en las personas para lograr objetivos específicos, es por esto que es importante. Con el fin de determinar si los empleados están motivados dentro de la empresa se realizó el cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) y se halló que los empleados están a gusto con las labores que desempeñan en la empresa. Respecto al grado de compromiso de los empleados, el 50 por ciento manifestó que

poseían un grado de compromiso muy alto y el otro 50 por ciento restante manifestó que su grado de compromiso alto.

Finalmente se formuló la pregunta número veinte de la encuesta a nivel operativo (Anexo N° 2.2) y se halló que el 50 por ciento de los empleados han trabajado horas extras y de los empleados que respondieron afirmativamente, el 100 por ciento manifestó que la remuneración por el trabajo extra ha sido buena. También se obtuvo que el 86 por ciento recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo y el otro 14 por ciento respondió que no.

4.5.5 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN :

a. Proceso

De la entrevista semi- estructurada realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) se halló que él cuenta con una amplia experiencia y conocimiento del negocio dentro del sector metalmecánica. Esto es una fortaleza, ya que las barreras de entrada del sector metalmecánica están relacionadas con el *Know How* y el nivel de conocimiento del negocio.

Analizando el aspecto de los procesos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. se puede observar que no se tienen definidos los procesos ni documentados. De las preguntas 7 y 8 del cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) se encontró que al no estar definido el proceso puede generar una confusión en los roles de los trabajadores. De la pregunta 22 del cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) se puede observar que las funciones son transmitidas de manera verbal por el gerente general a cada uno de los trabajadores, así mismo la empresa no cuenta con un manual de organizaciones y funciones.

Según la pregunta 15 de la entrevista realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) este indicó que se cuenta con dos cuasi-alianzas con otras pequeñas empresa del rubro de metalmecánica para poder contar con una rapidez en la entrega de productos y beneficiarse de la especialización o experiencia que las otras empresas tienen. Y de

esta manera ampliar su variedad de productos que ofrece al mercado dando solución a las necesidades de sus clientes.

Asimismo de las visitas a la empresa y la entrevista semi- estructurada realizada al gerente general se pudo observar que no se tiene información de inventarios. Del cuestionario a nivel operativo (Anexo N° 2.2) se halló que respecto al ambiente de trabajo el 100 por ciento de los encuestados manifestaron que se encontraban en un ambiente de trabajo adecuado.

De las visitas a la empresa y la entrevista semi-estructurada al gerente general se halló que para el diseño de matrices y piezas industriales se utiliza los *softwares Autocad e inventor 3D*.

b. Capacidad

De la entrevista semi- estructurada realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) de la empresa se halló que la empresa está trabajando a un 60 por ciento a 70 por ciento de su capacidad productiva. Esto indica que existe capacidad para poder responder adecuadamente al crecimiento del volumen de las ventas debido a la demanda proyectada de los clientes.

c. Calidad

De la entrevista semi- estructura a los clientes activos de la empresa (Anexo N° 2.4), se halló que el 71 por ciento está satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos. Según la pregunta 3 de la entrevista semi-estructurada realizada a los clientes activos de la empresa (Anexo N° .4), el 86 por ciento considera que la calidad es la característica más importante y el 71 por ciento considera que el tiempo de entrega es la segunda característica más importante. Asimismo de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los clientes potenciales (Anexo N° 2.5) se encontró que el 100 por ciento considera que el aspecto más importante al momento de decidir la compra es la calidad del producto y el 89 por ciento considera que el tiempo de entrega es el segundo aspecto más importante.

De la entrevista semi- estructurada realizada al gerente general (Anexo N° 2.3) se halló que no se lleva la contabilidad ni el control adecuado de los costos de la empresa. Esto es una debilidad ya que resulta importante para toda empresa conocer los costos para poder realizar un adecuado control de costos y mejorar la producción.

Asimismo el gerente general indico que los costos de reproceso son altos, esto indica una ineficiencia en el proceso productivo y se debe mejorar para poder responder adecuadamente a la demanda proyectada de sus clientes.

4.5.6 COMPONENTE TECNOLÓGICO

De las visitas a la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. y entrevista semi-estructurada al gerente general se encontró que la empresa cuenta con las maquinarias y equipos necesarios para desarrollar sus actividades adecuadamente.

Asimismo se halló que las maquinas principales del proceso productivo son 5 y todas tienen incorporados tableros digitales de precisión. Cuatro son máquinas de primera mano y 1 maquina es de segunda mano.

Las principales maquinarias de la producción con las que cuenta la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. son:

a. TORNO SEMIAUTOMÁTICO PARALELO

- Marca BUSH
- Largo 2000 mm
- Volteo 800 mm
- 220 v - motor 7.5 kw.
- Procedencia Alemania

b. FRESADORA UNIVERSAL D TORRETA

- Modelo X 6325 - año 2013
- 8 velocidades
- Longitud de la mesa 254 x 1270 mm

- Potencia 3 hp
 - Trifásica 220 v / 60 hz
 - Peso 1150 kg
- c. FRESADORA UNIVERSAL
- Modelo FU6235 REXON
 - Medida de la mesa 350 x 1600
 - Carrera longitudinal 900/100 mm
 - Carrera transversal 280/300
 - Husillo horizontal
 - Husillo vertical
 - Trifásico - 10 hp
 - Peso 3200 kg
- d. TALADRO FRESADOR DE TORRETA
- Motor trifásico 3 hp
 - 220 v - 60 Hz - con pantalla digital de cotas
 - Marca REXON
 - Modelo ZX 6350 D
- e. TALADRO DE COLUMNA / ALZMETALL
- Procedencia : Alemania
 - Modelo : A B 4 / S J
 - Número : 5703
 - Avance : giro derecha e izquierda
 - Capacidad de taladro en acero (diámetro) : 35,45 mm
 - Motor: 380 V 50 Hz 2,2 KW
 - Cono Nro. 4
 - Revoluciones : 40,720 rpm
 - Husillo 180 mm
 - Distancia máximo entre la mesa de trabajo y el husillo: 770 mm
 - Distancia máximo entre la base mesa y el husillo: 1100 mm
 - Mesa giratoria : 500 mm diámetro

- Avance automático
 - Peso : 1800 Kg
- f. ESMERIL DE BANCO
- Potencia 4 hp – 220 v – trifásico
- g. MAQUINA DE SOLDAR
- h. COMPRESORA DE 4 HP
- i. ESMERIL DE MANO
- j. TALADRO MANUAL.
- k. HERRAMIENTAS DE PRECISIÓN

La empresa también cuenta con 2 PC *Pentium dual core* (sistema operativo XP, office 2007), una impresora multifuncional HP *photosmart D 110 series*, Conexión a internet banda ancha y 2 equipos móviles marca Nextel.

4.5.7 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Se puede concluir del componente organizacional que debido a la naturaleza de MYPE trabaja de forma empírica, es decir, básicamente de la experiencia del dueño. Asimismo se puede observar que debido a que es un grupo reducido la comunicación es directa y fluida. Respecto a los empleados se pueden observar también que los empleados se encuentran comprometidos con la empresa.

Respecto al componente comercial, se pueden observar que la empresa no realiza actividades de marketing de manera activa, se podría decir que ellos hacen un tipo de marketing de “boca a boca” especialmente por recomendaciones entre sus clientes. Así mismo se puede observar que la empresa tiene buenas relaciones con sus clientes. La empresa cuenta con el tipo de canal de distribución directa, es decir, no se cuenta con intermediarios.

Respecto al componente financiero, se halló que la liquidez es una de sus mayores fortalezas, ya que le permite a la empresa hacer frente a los compromisos que pueda tomar a futuro. La empresa se ha mantenido sin deudas financieras y según los ratios financieros se puede observar que la empresa es rentable.

Respecto al componente de producción, se pudo observar que la empresa no tiene los procesos definidos lo cual puede causar la duplicidad de trabajo, cuenta con cuasi-alianzas con otras pequeñas empresas que realizan productos complementarios lo cual permite una rápida respuesta a las necesidades del cliente, el dueño que es gerente general tiene una amplia experiencia y conocimiento del negocio. El proceso productivo de la empresa no es eficiente y debe mejorar la eficiencia de su producción para poder responder adecuadamente a la demanda de sus clientes. La calidad y el tiempo de entrega son las características más importantes para los clientes. Finalmente se halló que no se lleva una contabilidad ni control adecuado de los costos.

4.6 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

A continuación se desarrollara las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, matriz interna- externa y gran estrategia que nos permitirán formular estrategias para la empresa.

4.6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)

Se procedió a la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos-EFE. Para realizar esta evaluación se empleó el criterio propuesto por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

La matriz de evaluación de factores externos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa les permitirán aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas.

El Cuadro N° 17 muestra la matriz de evaluación de los factores externos aplicada a la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

Cuadro N° 17: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.

N°	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
1	El Perú demuestra ser una economía sólida a nivel regional.	0.12	4	0.48
2	Crecimiento dinámico del mercado del sector metalmecánica.	0.13	4	0.52
3	Incorporar nuevas tecnologías en los productos y servicios.	0.1	3	0.3
4	Existencia de marco legal para incentivos a las MYPIMES por parte del Estado.	0.08	2	0.16
5	Altas Barreras de entrada.	0.12	4	0.48
6	Acceso a nuevos mercados y áreas del sector metalmecánica.	0.08	3	0.24
Subtotal de oportunidades				2.18
N°	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
1	Escaso desarrollo tecnológico local.	0.07	2	0.14
2	Falta de mano de obra calificada.	0.1	3	0.3
3	Escaso acceso al crédito.	0.1	3	0.3
4	Inseguridad social.	0.04	1	0.04
5	Clientes más exigentes.	0.05	2	0.1
6	Manufacturas provenientes de otros países.	0.01	2	0.02
Subtotal de amenazas				0.9
RESULTADO OPORTUNIDADES VS AMENAZAS				3.08

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

El peso ponderado total de las oportunidades es de 2.18 y de las amenazas es 0.9, lo cual indica que las oportunidades son mayores que las amenazas (medio externo favorable). Además el valor ponderado de la empresa fue de 3.08 y se encuentra por encima de la media 2.5, lo cual significa que la empresa puede aprovechar las oportunidades existentes y minimizar los peligros de las amenazas.

Las oportunidades más importantes con las que cuenta la empresa se relacionan con que el Perú ha demostrado ser una economía sólida y viene desarrollando alianzas estratégicas con otros países que permiten el desarrollo del sector metal mecánica. El Perú es atractivo ante los ojos del mundo lo cual ha permitido que se realicen ferias y congresos metalmecánicos internacionales que tienen como objetivo la difusión del avance y desarrollo en tecnología, maquinarias e innovación del sector. Debido al crecimiento dinámico del sector metalmecánica existe la oportunidad de acceder a nuevos mercados. Asimismo, existe un marco legal para incentivo de las MYPES por parte del estado.

4.6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos se realizó siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica” en el cual una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa se le asignó un valor del 0.0 al 1.0 a cada factor y cuya suma de valores debe ser igual a 1.0.

Después se asignó una clasificación del 1 al 4 para cada factor. Finalmente se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable y luego se procedió a sumar los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El Cuadro N° 18 muestra la matriz de evaluación de los factores internos de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

Cuadro N° 18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.

N°	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
1	Mucha creatividad, vasta experiencia y conocimiento del negocio o sector.	0.1	4	0.4
2	Personal comprometido, motivado con su trabajo y la empresa.	0.1	4	0.4
3	Largas relaciones comerciales con los clientes.	0.09	4	0.36
4	Comunicación rápida y eficaz.	0.07	3	0.21
5	Ambiente de trabajo adecuado.	0.06	4	0.24
6	Cuasi-alianzas con PYMEs de la misma naturaleza.	0.07	3	0.21
7	Buena reputación.	0.07	3	0.21
8	Liquidez alta	0.07	2	0.14
Subtotal de fortalezas				2.17
N°	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
1	No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.	0.06	3	0.18
2	No cuenta con un plan de Marketing, ni estrategias de promoción y comercialización.	0.06	2	0.12
3	No se cuenta con una estructura organizacional.	0.04	2	0.08
4	Eficiencia regular del proceso productivo	0.06	1	0.06
5	No tiene procesos definidos ni documentados.	0.03	1	0.03
6	Costo alto en reproceso.	0.04	1	0.04
7	No se lleva una contabilidad adecuada de los costos.	0.08	3	0.24
Subtotal de debilidades				0.75
RESULTADO FORTALEZAS VS DEBILIDADES		1		2.92

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

El peso ponderado total de las fortalezas es de 2.17 y de las debilidades es de 0.75; las fortalezas son mayores a las debilidades (medio interno es favorable). Además el valor ponderado de la empresa fue de 2.92 y se encuentra por encima de la media 2.5, lo que indica que la empresa puede aprovechar sus fortalezas y minimizar el efecto de las debilidades.

Las fortalezas más importantes dentro de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. son el conocimiento y amplia experiencia del negocio. También otras fortalezas son las buenas relaciones con los clientes y proveedores, mano de obra especializada que cuenta la empresa, las cuasi-alianzas con otras MYPES de la misma naturaleza y la liquidez alta con que cuenta la empresa. La suma de estas fortalezas le permitirá contar con una ventaja en rapidez de entrega y productos de calidad a los clientes garantizando su satisfacción y fidelización.

Entre las debilidades de la empresa figuran como la más importante la capacidad de producción al 60-70 por ciento y se debe mejorar la eficiencia del proceso productivo para responder a la demanda. Otra debilidad es la falta de planeamiento estratégico, es decir, la empresa trabaja bajo una estructura organizacional definida de manera empírica a pesar de su rápido crecimiento. Finalmente otra debilidad importante es la falta de publicidad de la empresa que le permita acercarse a los clientes activos y potenciales.

4.6.3 MATRIZ F O D A

Se procedió a realizar el análisis FODA en base a los resultados obtenidos del análisis interno y externo de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. A continuación se muestran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Oportunidades

- O1: El Perú demuestra ser una economía sólida a nivel regional.
- O2: Crecimiento dinámico del mercado del sector metalmecánica.
- O3: Incorporar nuevas tecnologías en los productos y servicios.

- O4: Existencia de marco legal para incentivos a las MYPIMES por parte del Estado.
- O5: Altas Barreras de entrada.
- O6: Acceso a nuevos mercados y áreas del sector metalmecánica.

Amenazas

- A1: Escaso desarrollo tecnológico local.
- A2: Falta de mano de obra calificada.
- A3: Escaso acceso al crédito.
- A4: Inseguridad social.
- A5: Clientes más exigentes.
- A6: Manufacturas provenientes de otros países.

Fortalezas

- F1: Mucha creatividad, vasta experiencia y conocimiento del negocio o sector.
- F2: Personal comprometido, motivado con su trabajo y la empresa.
- F3: Largas relaciones comerciales con los clientes.
- F4: Comunicación rápida y eficaz.
- F5: Ambiente de trabajo adecuado.
- F6: Cuasi-Alianzas con PYMEs de la misma naturaleza.
- F7: Buena reputación.
- F8: Liquidez alta

Debilidades

- D1: No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.
- D2: No cuenta con un plan de Marketing, ni estrategias de promoción y comercialización.
- D3: No se cuenta con una estructura organizacional.
- D4: Eficiencia regular del proceso productivo.
- D5: No tiene procesos definidos ni documentados.

- D6: Costo alto en reproceso.
- D7: No se lleva una contabilidad adecuada de los costos.

Luego de describir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa; se procederá a mostrar las estrategias formuladas al realizar la matriz FODA. La Matriz FODA desarrollada para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. se encuentra en el Anexo N° 04 del presente trabajo.

a. Estrategias FO y estrategias DO

Cuadro N° 19: ESTRATEGIAS F-O Y D-O DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
1. Participar en ferias industriales de la región que brinda S N I para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar (F1, O3, O5).	1. Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing. (D2, O2, O6).
2. Adquirir maquinas multifuncionales para aprovechar diversificación de trabajos (F1, F8, O3).	2. Diseño de página web como estrategia de comercialización (D2, O2, O6)
3. Ampliar la cartera de productos (F6, O6).	3. Adquirir una nueva sede para ampliar las instalaciones de la empresa (D4, O6, O2).
4. Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector (F6, O6)	4. Elaborar un rediseño del <i>Layout</i> actual de la empresa (D4, O6).

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

b. Estrategias FA y estrategias DA

Cuadro N° 20: ESTRATEGIAS F-A Y D-A DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
1. Capacitar para conservar la capacidad técnica y mantener al personal motivado (F2, A2).	1. Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo (D6, D7, A5, A3).
2. Desarrollar programas de servicio post-venta (F3, A5).	2. Elaborar presupuestos de la empresa (D1, D7, A5).
3. Identificación de clientes claves para mejorar la atención (F3, A5).	3. Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima (D6, A3, A1).
	4. Aplicación de un sistema por procesos en la empresa (D6, D5, A5).
	5. Realizar un rediseño de los procesos principales (D6, D5, A1, A5).

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.6.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

En el Cuadro N° 21 se puede observar la matriz PEYEA aplicada a la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. Esta matriz fue desarrollada en conjunto con el gerente general de la empresa.

Después de haber ponderado los factores claves de éxito en conjunto con el gerente general se procedió a hallar las calificaciones promedio de cada factor. Con estas calificaciones promedio se pudieron hallar las coordenadas para el eje “X” y el eje “Y” según las formulas brindadas en la metodología de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción- PEYEA. Las coordenadas obtenidas son las siguientes:

$$\text{Eje X: } VC + FI = -2.5 + 4 = 1.5$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = -2.5 + 4.25 = 1.75$$

Después de hallar las coordenadas para cada eje se procedió a trazar el vector direccional con coordenadas (X, Y) como se puede observar en la Figura N° 15.

De acuerdo con el Cuadro N° 21 y la Figura N° 15, se puede observar que el vector direccional de la empresa posee la coordenada P (1.5; 1.75). Este vector se ubica en el primer cuadrante, lo que significa que podemos desarrollar las siguientes estrategias:

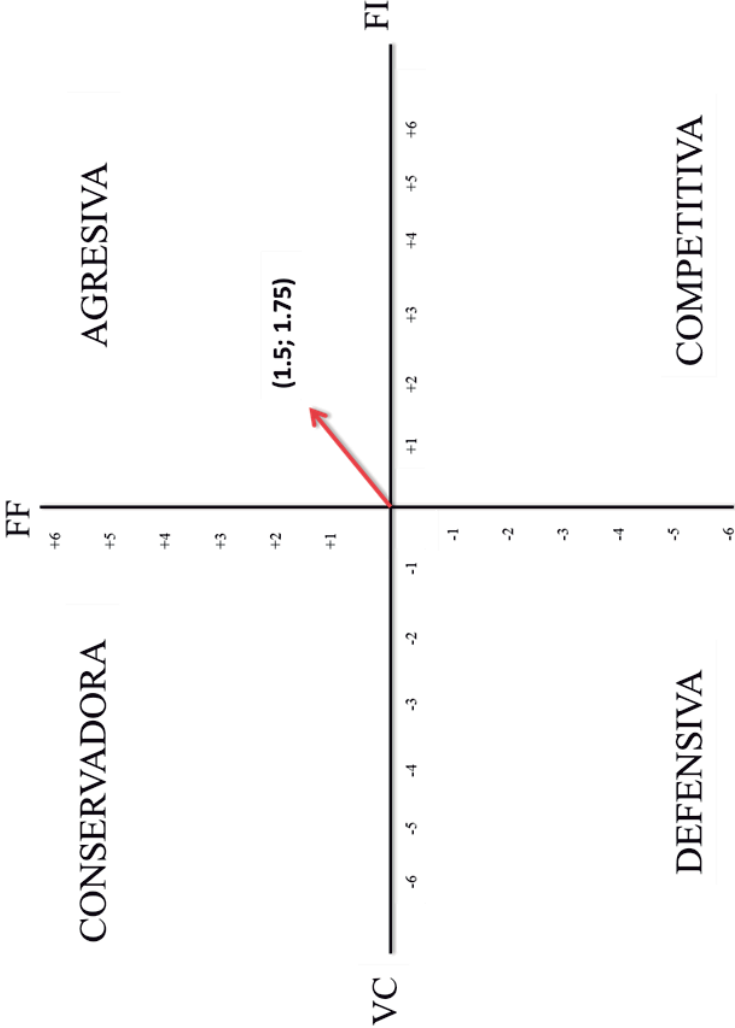
- Estrategias de integración, la empresa utilizará la estrategia de integración horizontal creando y fortaleciendo alianzas estratégicas con otras PYMEs.
- Estrategias intensivas, la empresa utilizará la estrategia de penetración de mercado, para lo cual se debe diseñar una página Web y catálogo de productos como estrategia de comercialización.
- Estrategias de diversificación, la empresa utilizará la diversificación concéntrica y elaborará productor nuevos pero relacionados con el mismo grupo de clientes. Ejemplo: matriz de compresión de urea, compresión de plástico, de inyección de metales, inyección de plásticos, etc.

Cuadro N° 21: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA

Fuerza Financiera		Calificaciones
1	Liquidez de la empresa.	5
2	Razón de deuda de la empresa.	3
3	Rentabilidad.	5
4	Rendimiento sobre la inversión.	4
Calificación Promedio del Factor		4.25
Fuerza de la industria		Calificaciones
1	Existe una baja concentración de proveedores.	4
2	Los precios son establecidos por condiciones del mercado.	3
3	La toma de decisión de los clientes se relaciona con la calidad.	5
4	Tendencia hacia la formalización de las empresas.	4
Calificación Promedio del Factor		4
Estabilidad del Ambiente		Calificaciones
1	Barreras de entrada al sector.	-1
2	Crecimiento dinámico del sector.	-2
3	Escaso acceso al crédito.	-3
4	Escaso desarrollo tecnológico local.	-4
Calificación Promedio del Factor		-2.5
Ventaja competitiva		Calificaciones
1	Buena reputación.	-3
2	Cuasi-Alianzas con PYMEs de la misma naturaleza.	-2
3	Ambiente de trabajo adecuado.	-4
4	Mucha creatividad, vasta experiencia y conocimiento del negocio o sector.	-1
5	Personal comprometido, motivado con su trabajo y la empresa.	-3
6	Largas relaciones comerciales con los clientes.	-2
Calificación Promedio del Factor		-2.5

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

Figura N° 15: MATRIZ PEYEA DE LA EMPRESA



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.6.5 MATRIZ INTERNA- EXTERNA

Después de analizar los estados financieros e información de ventas de la empresa para el año 2012 y el resultado de la entrevista realizada al gerente general de la empresa (Anexo N° 2.3) se pudo obtener los tipos de productos que vende, las ventas por producto, el porcentaje de ventas, utilidades y porcentaje de utilidades. Asimismo se elaboraron matrices EFI y EFE para cada tipo de producto. En el Cuadro N° 22 se puede observar toda la información antes mencionada de manera resumida.

Las combinaciones de puntajes EFE y EFI para cada tipo de producto fueron puestas en la matriz interna- externa y se obtuvo la distribución que se puede observar en la Figura N° 16. Los productos están distribuidos básicamente en el área donde la matriz recomienda hacer uso de “estrategias de crecer y construir”.

Para el caso conciso de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. que tiene la combinación de puntajes de la matriz EFE (3.08) y la matriz EFI (2.92), esta se ubica también en la región donde la matriz se recomienda hacer uso de estrategias de crecer y construir.

Las estrategias de crecer y construir son las estrategias intensivas y de integración. De todas estas la empresa utilizará las estrategias de penetración de mercado e integración horizontal.

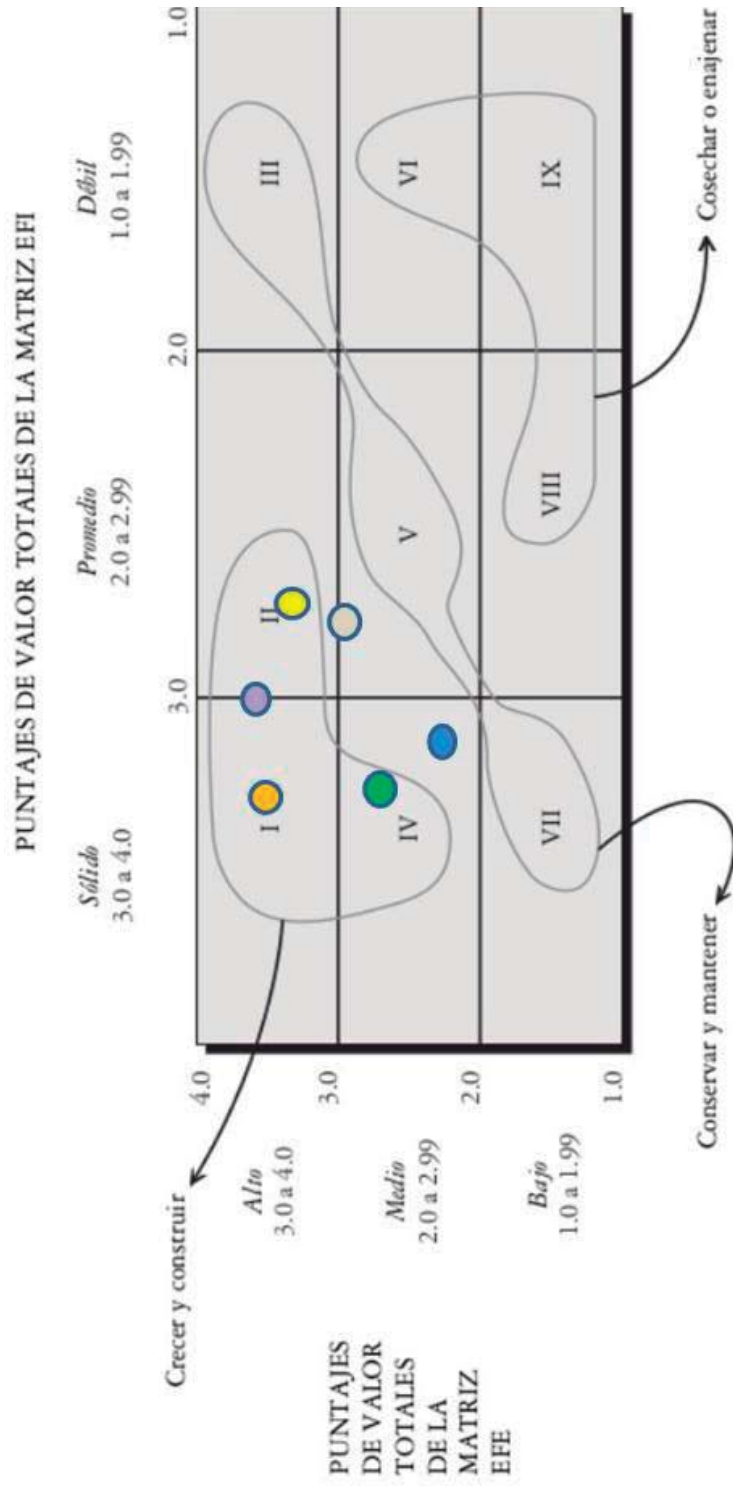
Cuadro N° 22: CUADRO DE RESULTADOS PARA MATRIZ I-E

N°	DIVISIONES	VENTAS	PORCENTAJE DE VENTAS	UTILIDADES	PORCENTAJE DE UTILIDADES	PUNTUACIÓN EFI	PUNTUACIÓN EFE
1	Matriz de corte	549,114.00	40%	96,953.43	49%	3.30	3.20
2	Matriz de embutido	315,740.55	23%	50,173.40	25%	3.00	3.30
3	Matriz de doblado	164,734.20	12%	23,268.82	12%	2.70	3.20
4	Matriz de acuñaado	137,278.50	10%	14,543.01	7%	3.20	2.80
5	Matriz de estampado	123,550.65	9%	8,725.81	4%	2.85	3.01
6	Otros	82,367.10	6%	4,362.90	2%	3.01	2.01
TOTAL		1,372,785.00	100%	198,027.37	100%		

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

Elaboración Propia.

Figura N° 16: MATRIZ IE DE LAS DIVISIONES DE LA EMPRESA



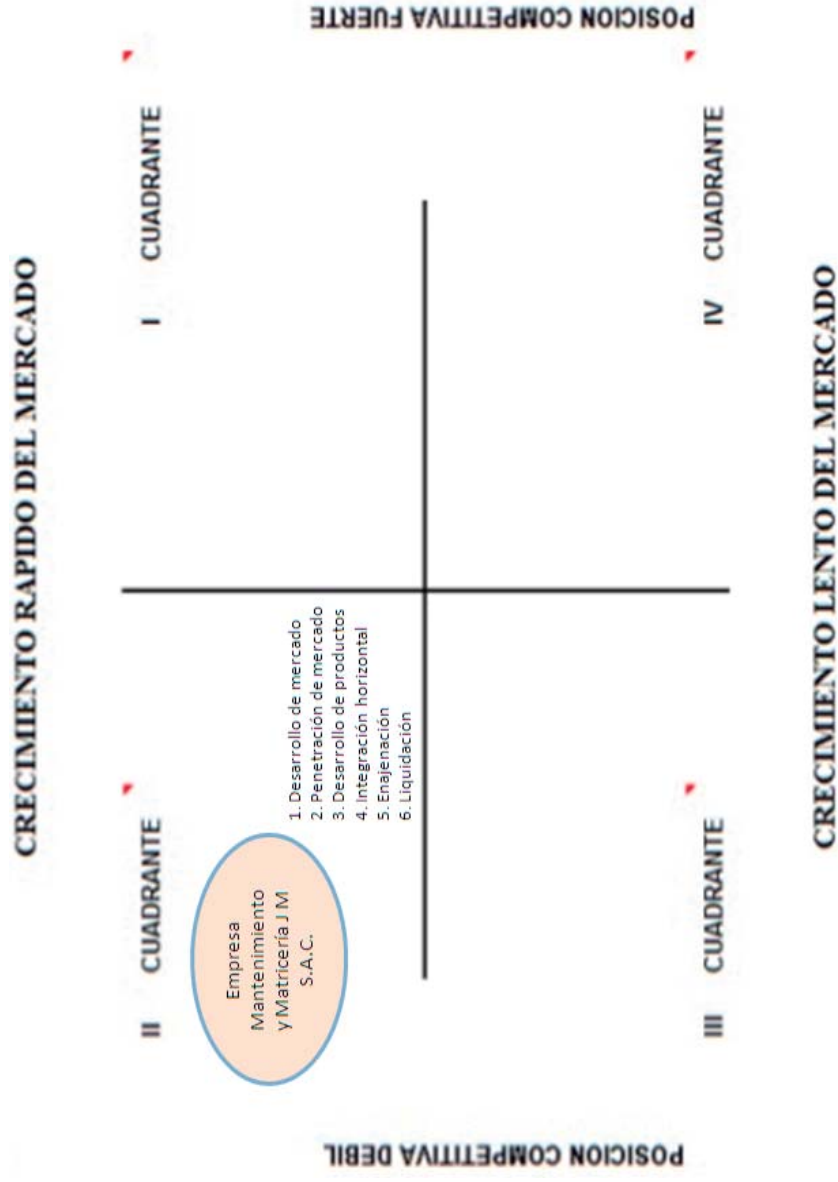
FUENTE: Fred (2008) en "Conceptos de administración estratégica".
Elaboración Propia.

4.6.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. se ubica en el cuadrante II, debido a las ventajas competitivas que tiene por desarrollar aún y por el continuo crecimiento que viene mostrando el sector metalmecánica (Figura N° 17). De la pregunta 16 de la entrevista al gerente general de la empresa (Anexo N° 2.3) y de la pregunta 4 de la entrevista a los proveedores (Anexo N° 2.6) se halló que desde sus perspectivas el mercado metalmecánica tiene un crecimiento rápido. Por lo tanto las estrategias convenientes serían penetración de mercado e integración horizontal.

Tal como se puede apreciar en la Figura N° 17, las estrategias adecuadas para el cuadrante II, son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, enajenación y liquidación.

Figura N° 17: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA APLICADA A LA EMPRESA



FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.7 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se presentarán las matrices MCPE y Rumelt, las cuales evaluarán las estrategias y permitirán seleccionar las estrategias finales más adecuadas para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

En el Cuadro N° 23 se pueden apreciar los tipos de estrategias que reinciden en las cuatro matrices de formulación. Las estrategias que más reinciden son integración horizontal y penetración de mercado.

Cuadro N° 23: CUADRO DE AFINIDAD DE ESTRATEGIAS

Herramienta Tipo de estrategia	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz Interna y Externa	Matriz Gran estrategia
E. de integración	Integración Horizontal			
E. intensivas	Penetración de mercado			
	Desarrollo de mercado			
E. de diversificación	Diversificación concéntrica			

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.7.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Con la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) se analizarán 16 estrategias, las cuales se detallan a continuación:

- E 1: Participar en ferias industriales de la región que brinda SNI para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.
- E 2: Adquirir maquinas multifuncionales para aprovechar diversificación de trabajos.
- E 3: Ampliar la cartera de productos.
- E 4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.
- E 5: Capacitar para conservar la capacidad técnica y mantener al personal motivado.
- E 6: Desarrollar programas de servicio post-venta.
- E 7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.
- E 8: Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing.
- E 9: Diseño de página web como estrategia de comercialización.
- E 10: Adquirir una nueva sede para ampliar las instalaciones de la empresa.
- E 11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa.
- E 12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.
- E 13: Elaborar presupuestos de la empresa.
- E 14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.
- E 15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa.
- E 16: Realizar un rediseño de los procesos principales.

En los Cuadros N° 24, N° 25, N° 26 y N° 27 se puede observar la aplicación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico a la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. de las 16 estrategias analizadas en la matriz se seleccionan las estrategias que tengan un puntaje mayor a 3.00, por lo cual se decide continuar con 14 estrategias.

Cuadro N° 26: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CONTINUACIÓN).

Factores Claves	Peso		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16				
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA					
Mucha creatividad, vasta experiencia y conocimiento del negocio o sector.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	0	0.4	4	0.4	0	0.4	4	0.4	0	0	0	0	2	0.2	4	0.4	0	0	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2		
Personal comprometido, motivado con su trabajo y la empresa.	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Largas relaciones comerciales con los clientes.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Comunicación rápida y eficaz.	0.07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente de trabajo adecuado.	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quasi-alianzas estratégicas con PYMEs de la misma naturaleza.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Buena reputación.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Liquidez alta.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.7.2 MATRIZ DE RUMELT

Las 14 estrategias específicas seleccionadas en la matriz MCPE son sometidas a una prueba final (Cuadro N° 28) llamada “*Matriz de Rumelt*”, la cual es una matriz de prueba de estrategias que confronta a cada una de ellas con cuatro criterios de evaluación.

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 28, solo dos estrategias no cumplen con los cuatro criterios de selección, con lo cual las 12 estrategias a ser implementadas son:

- E1: Participar en ferias industriales de la región que brinda SNI para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.
- E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.
- E6: Desarrollar programas de servicio post-venta.
- E7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.
- E8: Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing.
- E9: Diseño de página web como estrategia de comercialización.
- E11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa.
- E12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.
- E13: Elaborar presupuestos de la empresa.
- E14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.
- E15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa.
- E16: Realizar un rediseño de los procesos principales.

Cuadro N° 28: RESULTADO DE MATRIZ RUMELT

N°	ESTRATEGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
1	E1: Participar en ferias industriales de la región que brinda SNI para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.	SI	SI	SI	SI	SI
2	E2: Adquirir máquinas multifuncionales para aprovechar diversificación de trabajos.	SI	SI	SI	NO	NO
3	E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.	SI	SI	SI	SI	SI
4	E6: Desarrollar programas de servicio post-venta.	SI	SI	SI	SI	SI
5	E7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.	SI	SI	SI	SI	SI
6	E8: Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing.	SI	SI	SI	SI	SI
7	E9: Diseño de página web como estrategia de comercialización.	SI	SI	SI	SI	SI
8	E10: Adquirir una nueva sede para ampliar las instalaciones de la empresa.	SI	SI	SI	NO	NO
9	E11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
10	E12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.	SI	SI	SI	SI	SI
11	E13: Elaborar presupuestos de la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
12	E14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.	SI	SI	SI	SI	SI
13	E15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
14	E16: Realizar un rediseño de los procesos principales.	SI	SI	SI	SI	SI

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS

Habiendo seleccionado 12 estrategias, a modo de validación estas se proceden a cruzar con los objetivos de la empresa definidos anteriormente, con la finalidad de garantizar que las estrategias cumplirán con el propósito de alcanzar los objetivos de largo plazo de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

En el Cuadro N° 29 se puede observar los objetivos de la empresa relacionados con las estrategias seleccionadas.

Cuadro N° 29: RESULTADO DE MATRIZ ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS.

N°	OBJETIVOS ESTRATEGIA	OBJETIVOS				
		O1 Aumentar la participación de mercado de 4 por ciento anual	O2 Aumentar la satisfacción y confianza de los clientes.	O3 Cumplir con los requisitos del producto establecidos por el cliente.	O4 Mejorar la eficiencia y calidad de la producción	O5 Entregar oportunamente los productos.
1	E1: Participar en ferias industriales de la región que brinda SNI para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.				X	
2	E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.	X				X
3	E6: Desarrollar programas de servicio post-venta.		X			
4	E7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.		X			
5	E8: Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing.	X				
6	E9: Diseño de página web como estrategia de comercialización.	X				
7	E11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa.				X	
8	E12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.				X	
9	E13: Elaborar presupuestos de la empresa.				X	
10	E14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.				X	
11	E15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa.			X		
12	E16: Realizar un rediseño de los procesos principales.			X	X	X

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

4.9 PLAN DE ACCIÓN

Después de identificar las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa.

- a. O1: Aumentar la participación de mercado de 4 por ciento anual
 - E9: Diseño de página web de la empresa como estrategia de comercialización.
 - E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.
 - E8: Realizar un catálogo de productos como estrategia de marketing.

- b. O2: Aumentar la satisfacción y confianza de los clientes.
 - E6: Desarrollar programas de servicio post-venta.
 - E7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.

- c. O3: Cumplir con los requisitos del producto establecidos por el cliente.
 - E15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa.
 - E16: Realizar un rediseño de los procesos principales

- d. O4: Mejorar la eficiencia y calidad de la producción.
 - E16: Realizar un rediseño de los procesos principales.
 - E11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa.
 - E13: Elaborar presupuestos de la empresa.
 - E12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.
 - E14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.
 - E1: Participar en ferias industriales de la región que brinda S N I para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.

- e. O5: Entregar oportunamente los productos.
 - E16: Realizar un rediseño de los procesos principales.
 - E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.

Los Cuadros N° 30 al N° 34 muestran los planes de acción a seguir dentro de la empresa.

Cuadro N° 30: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 1

OBJETIVO N° 1		Aumentar la participación de mercado de 4 por ciento anual.				
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ÁREA	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
1	E9: Diseño de página web de la empresa como estrategia de comercialización.	<p>Buscar una persona con conocimiento en diseño de página Web.</p> <p>Selección de la persona.</p> <p>Contratación de la persona con conocimiento en diseño de página Web.</p> <p>Creación de la página Web acorde a los requisitos solicitados.</p> <p>Evaluar las alianzas actuales.</p>	Administración	<p>*784 soles anuales por dominio de página</p> <p>*400 soles solo en el primer año por creación de pagina</p>	1 mes.	Número de visitas a la Página web.
2	E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.	<p>Selección de la otra PYMEs como socio.</p> <p>Construcción de la alianza.</p> <p>Estructuración de la alianza.</p> <p>Acuerdo entre las empresas.</p>	Administración y Gerencia.	0 soles	Continuo	Número de alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.
3	E8: Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing.	<p>Se debe realizar un catálogo con los productos que la empresa fabrica. El catálogo debe contar para cada producto con las especificaciones técnicas o características principales, fotografía y breve descripción.</p>	Administración	*500 soles solo en el primer año por elaboración de catálogo.	3 meses.	Número de ventas generadas por catálogo.

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 31: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 2.

OBJETIVO N° 2		Aumentar la satisfacción y confianza de los clientes en un 15 por ciento anual.				
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
1	E6: Desarrollar programas de servicio post-venta.	Implementación del proceso de servicios técnicos a los productos: servicio de instalación, mantenimiento o reparación	Gerencia	*Contratación de 1 obrero más: 750 soles mensuales = 9000 anual. *Nómina del gerente general: 0 soles	3 meses	Número de clientes que solicitan servicios técnicos.
2	E7: Identificación de clientes claves para mejorar la atención.	Crear una lista de los clientes Creación de una base de datos de clientes Análisis de la cartera de clientes Identificación de clientes que generan mayor utilidad para la empresa	Administración y Gerencia.	Nómina del gerente general y administrador: 0 soles	2 meses	* Ingresos provenientes por cliente * Número de clientes satisfechos con la atención

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 32: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 3.

OBJETIVO N° 3		Cumplir con los requisitos del producto establecidos por el cliente.				
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
1	E15: Aplicación de un sistema por procesos en la empresa	Identificar los procesos utilizando un enfoque basado en procesos Identificar las interrelaciones entre los procesos. Diseño del mapa de procesos de la empresa	Administración y Gerencia.	*Contratación de una persona por 5 meses con un costo de 1000 soles mensuales: 5000 soles. Solo primer año.	5 meses	*Número de productos no conformes *Número de quejas y reclamos
2	E16: Realizar un rediseño de los procesos principales	Análisis de los procesos claves Identificación de procesos deficientes Re diseño y ajuste de los procesos	Administración y Gerencia.	*Contratación de una persona por 3 meses con un costo 1000 soles mensuales: 3000 soles. Solo primer año.	3 meses	Número de productos no conformes

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 33: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 4.

OBJETIVO N° 4		Mejorar eficiencia y calidad de la producción				
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
1	E16: Realizar un rediseño de los procesos principales	Análisis de los procesos claves Identificación de procesos deficientes Re diseño y ajuste de los procesos	Gerencia y Administración	*Contratación de una persona por 3 meses con un costo 1000 soles mensuales: 3000 soles. Solo primer año.	3 meses	Número de productos conformes
2	E11: Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa	Observación del flujo del proceso Evaluación de la importancia numérica de los diversos flujos determinación de las necesidades de espacio en cada estación de trabajo distribuir las instalaciones en el nuevo layout determinar flujos de tránsito de los materiales y personas análisis de cuellos de botella evaluación de la seguridad en el layout propuesto	Administración	*Contratación de una persona por 4 meses con un costo 1000 soles mensuales: 4000 soles. Solo primer año.	4 meses	Porcentaje de Aumento de la producción.
3	E13: Elaborar presupuestos de la empresa	Se debe elaborar los presupuesto de ventas, compras, producción de materiales directo, plan de desembolso, presupuesto de mano de obra, gastos indirectos, inventario, gastos de ventas y administrativos y presupuesto de efectivo.	Finanzas y Administración	Nómina del contador y administrador: 0 soles	4 meses	Presupuestos
4	E12: Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo.	Evaluar el mejor sistema de información que se ajuste a las necesidades de la empresa. Por ejemplo ERP	Gerencia y Administración	*Contratación de una persona por 3 meses con un costo total de 2000 soles. Solo primer año.	3 meses	Porcentaje de disminución de costos
5	E14: Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima.	Buscar y evaluar procesos que permitan tener mayor eficacia en la utilización de la materia prima y reducción de desperdicios durante el proceso productivo de la empresa	Gerencia	Nómina del gerente general: 0 soles	3 meses	Porcentaje de desperdicio en el proceso productivo
6	E1: Participar en ferias industriales de la región que brinda S N I para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar.	Buscar las diferentes ferias industriales que impulsa la sociedad nacional de industrias del Perú y el MEF Asistir a las ferias para conocer la evolución del sector y contactar con otras empresas del rubro	Gerencia	Nómina del gerente general: 100 soles anuales	Continuo	Número de ferias asistidas.

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

Cuadro N° 34: PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 5.

OBJETIVO N° 5						
Entregar oportunamente los productos.						
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR
1	E16: Realizar un rediseño de los procesos principales	Análisis de los procesos claves	Gerencia y Administración	*Contratación de una persona por 3 meses con un costo 1000 soles mensuales: 3000 soles solo primer año	3 meses	Tiempo de entrega
		Identificación de procesos deficientes				
		Re diseño y ajuste de los procesos				
2	E4: Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.	Evaluar las alianzas actuales.	Administración y Gerencia.	0 soles	Continuo	Número de alianzas estratégicas con otras PYMEs del sector.
		Selección de la otra PYMEs como socio.				
		Construcción de la alianza.				
		Estructuración de la alianza.				
		Acuerdo entre las empresas.				

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.
Elaboración Propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Mediante el análisis de la situación actual de la empresa y las entrevistas con el gerente general se encontró que la empresa no tenía establecida su misión y visión, por ello, estas fueron formuladas e indicarán la dirección de los esfuerzos de la empresa.
2. La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. contaba con un solo objetivo general y fue necesario formular objetivos estratégicos más específicos orientados a la nueva misión y visión.
3. Los mercados objetivos de los clientes (*retail*, almacenes portuarios y almacenes mineros) y los clientes han venido creciendo de manera sostenida en los últimos 10 años, asimismo, los clientes proyectan un crecimiento de ventas de 5-6 por ciento anual para los próximos 4 años por lo tanto esta información representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.
4. Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que el entorno competitivo de la industria es atractivo para las empresas que están dentro.
5. Del análisis interno de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. se encontró que trabaja en forma empírica, es decir, básicamente de la experiencia de los dueños.
6. De las matrices utilizadas para la formulación de estrategias, las estrategias que más se ajustan a las circunstancias que enfrenta la empresa son: las estrategias de integración horizontal y penetración de mercado.
7. La opción optimista de crecimiento de la empresa es del 6 por ciento anual. En este planeamiento estratégico, poniéndonos en una situación conservadora, se ha establecido un crecimiento del 4 por ciento anual. Este crecimiento conservador proyectado se debe a que la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C es una PYME, es la primera vez que la empresa aplica una herramienta de gestión

como el plan estratégico y ante la posible resistencia natural al cambio que existente en toda empresa.

8. La empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C. esta oscilando entre el límite de una microempresa y una pequeña empresa y con la implementación de la planificación estratégica podrá consolidarse como una pequeña empresa y tener una proyección de crecimiento anual de 4 por ciento. Esto se reflejará en el incremento de las ventas de 1'372,784 de nuevos soles a 1'605,964.28 de nuevos soles.
9. El plan de acción permitirá programar y controlar las acciones necesarias para implementar las estrategias y estas estrategias llevaran a cumplir con los objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Redefinir el plan estratégico de la empresa cada 4 años y realizar las actualizaciones que apliquen para que la empresa pueda responder adecuadamente a los cambios del entorno.
2. Difundir la misión, visión y objetivos entre los miembros de la organización con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.
3. La gerencia debe monitorear cualquier cambio que se produzca en el entorno y hacer la revisión periódica del plan estratégico, incorporando cualquier alteración para realizar ajustes en el plan para lograr con éxito los objetivos.
4. Se recomienda implementar el planeamiento estratégico siguiendo las estrategias sostenibles presentadas en el trabajo.
5. Hacer un seguimiento de los indicadores del plan de acción para poder saber si lo planificado es igual que lo realizado y poder tomar las acciones correctivas necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ADEX (ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES). 2012. “Boletín informativo Noviembre - Diciembre 2012 de comités de metalmecánica, química y manufactureras diversas - ADEX”. Lima, Perú. Pág. 3-7.
- ADEX (ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES). 2012. “ADEX confía en lograr mayor apertura de México para oferta agrícola peruana Marzo 2012”. Disponible en <http://www.adexperu.org.pe/notas/notastxt.htm>. Lima, Perú. Pág. 16-21.
- ADEX (ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES). 2012. “ADEX confía en lograr mayor apertura de México para oferta agrícola peruana Marzo de 2012. Disponible en <http://www.adexperu.org.pe/notas/notastxt.htm>. Pág. 8.
- ADEX (ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES). 2013. “PYMES ENFOCARÁN SU ATENCIÓN EN CENTROAMÉRICA lunes, 08 de abril del 2013”. Disponible en <http://www.adexperu.org.pe/notas/notastxt.htm>. Pág. 11.
- BILANCIO, G. 2005. “Marketing: El Valor de provocar”. Editorial Pearson Educación. Buenos Aires. Pág. 138-143.
- CASTILLO, E. 2005. “Planificación Estratégica y Control de Gestión”. Documento elaborado para Cátedra Planificación. Escuela de Gobierno y Gestión Pública; Pág. 7-93.
- CERRUD, A. 2002. “Proceso de Planificación Estratégica”; USMA. Panamá. Pág. 2-9.
- CONTRERAS, F. 2004. “Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación”. Ediciones Bibliotecología en Debate. Lima Pág. 10-45.
- CORRAL, S. 1994. “Planeamiento estratégico.” Editorial ASLIB. Londres, Reino Unido. Pág. 2-20.
- D’ALESSIO, F. 2008. “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”. Editorial Pearson. Mexico. Pág. 31- 67.
- DORADO, A. 2003. “Propuesta de reorganización administrativa de una pequeña empresa abarrotera caso: Abarrotes Atlixco S.A. de C.V. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas”, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Pág. 2- 120.
- DRUCKER, P. 1991. “La Gerencia de Empresas”. Editorial Edhasa. Barcelona, España. Pág. 10-17.

- ESPINOZA, R. 2012 on line. Disponible en : <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>. Pág. 19
- FLEITMAN, J. 2000. “Negocios Exitosos”. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 40-46
- FRED, D. 2008. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson-Prentice Hall. México. Pág. 6- 30
- FIMM (FERIA INTERNACIONAL DE METAL-MECÁNICA). 2012. “Boletín informativo FIIM- feria internacional de metal mecánica diciembre”. Lima, Perú. Pág. 9.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. 2003. “La dirección por valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos”. McGraw-Hill. España. Pág. 29-37
- GARRIDO, S. 2006. “Dirección estratégica”. 2da edición .Editorial España Mc. Graw Hill. España. Pág. 56
- GRUPO RPP. 2013. “Adex: Envíos agroindustriales y metalmecánicos con potencial en Corea”. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2013-01-14-adex-envios-agroindustriales-y-metalmecanicos-con-potencial-en-corea-noticia_557766.html. Pág.17
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S. y SLOCUM, J. 2005. “Administración: un enfoque basado en competencias”. Décima edición. CENGAGE LEARNING Editores. México. Pág. 15- 23
- HILL, C. y JONES, G. 1996. “Administración estratégica: un enfoque integrado”. Tercera edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. Pág. 121.
- KASUGA, H. 2001. “Perfil de la organización liderazgo y planeamiento estratégico”. México. Pág. 66- 68
- KOTLER, P. 1997. “Fundamentos de Mercadotecnia”. 4º Edición. Editorial. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana”. México. Pág. 28
- LARDENT, A. 2001. “Sistemas de Información Para la Gestión Empresarial”. 1ra. Ed. Editorial Prentice Hall &Person Education. Argentina. Pág. 5- 25
- LATIN FOCUS CONSENSUS FORECAST. 2013. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-ventas-retail-region-aumento-59-2080019>. Pág. 12

- MAQUEDA, F.J. 1992. “Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME”. Ediciones Díaz de Santos. España. Pág. 16-23.
- PEARCE, A. y KERRY, D. 1987. “Las declaraciones corporativas Misión: La línea de base”. Academia de Gestión Ejecutiva. Pág. 34.
- PORTER, M. 2009. “Estrategia competitiva”. Editorial pirámide. España. Pág. 27-34
- PORTER, M. 2010. “Ventaja Competitiva”. Editorial pirámide. España. Pág. 13-28
- PYMEADDEX. 2013. “Ley de “Mype mejorada” beneficiará a medianas empresas para acceder a nuevos mercados Miércoles 16 de enero del 2013”. Disponible en <http://www.pymex.pe/exportadores/beneficios-al-exportador/ley-de-mype-mejorada-beneficiara-a-medianas-empresas/> Pág. 7
- SAINZ DE VICUÑA, J. 2003. “El Planeamiento Estratégico en la Práctica”. Editorial ESIC. Madrid, España. Pág. 14.
- SALLENAVE, J. 2004. “Gerencia y Planeamiento estratégico”. Segunda Edición. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Pág. 55.
- SOTO, E y DOLAN, S. 2004. "Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales". Editorial Thomson. México. 4-7
- SNI (SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS). 2012. “La revista instituciones de la sociedad nacional de industrias - SNI”. Lima, Perú. Pág. 12-15
- STEINER, G. 2000. “Planeamiento estratégico: Lo que todo Director debe saber”. Primera Edición. Compañía Editorial Continental S.A. México D. F. Pág. 60
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. 2001. “Administración Estratégica Conceptos y Casos”. 11 va. Edición, Mc Graw Hill. EEUU. Pág. 18-34.
- THOMPSON, I. 2006. Del Artículo: «Definición de Misión», Publicado en la Página [Web:http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html). Pág. 6.

ANEXOS

Anexo N° 1: MATRIZ LÓGICA.

OBJETIVOS	PROBLEMATICA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	La empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. desde sus inicios ha ido creciendo de manera fluctuante y moderada pero sin un planeamiento estratégico, razón por la cual la empresa se ha mantenido oscilante entre el límite de la microempresa y la pequeña empresa y no ha podido consolidarse como pequeña empresa.	Diseñar la propuesta de planeamiento estratégico a la empresa con la finalidad que pase el límite entre una micro empresa y una pequeña empresa y se consolide totalmente como pequeña empresa y así conseguir un crecimiento y desarrollo sostenido.	<p>a) La opción optimista de crecimiento de la empresa es del 6 por ciento anual. En este planeamiento estratégico, poniéndonos en una situación conservadora, se ha establecido un crecimiento del 4 por ciento. Este crecimiento conservador proyectado se debe a que la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C es una PYME, es la primera vez que la empresa aplica una herramienta de gestión como el plan estratégico y ante la posible resistencia natural al cambio que existe en toda empresa.</p> <p>b) La empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. esta oscilando entre el límite de una microempresa y una pequeña empresa y con la implementación de la planificación estratégica podrá consolidarse como una pequeña empresa y tener una proyección de crecimiento anual de 4 por ciento. Esto se reflejará en el incremento de las ventas de 1'372,784 de nuevos soles a 1'605,964,28 de nuevos soles.</p>	<p>Redefinir el plan estratégico de la empresa cada 4 años y realizar las actualizaciones que apliquen para que la empresa pueda responder adecuadamente a los cambios del entorno.</p>
ESPECÍFICOS	La empresa no tiene bien definido su misión, visión ni objetivos.	Presentar misión, visión y objetivos de la empresa para que se indique la dirección de los esfuerzos de la empresa.	Mediante el análisis de la situación actual de la empresa y las entrevistas con el gerente general se encontró que la empresa no tenía establecida su misión y visión, por ello, estas fueron formuladas. Asimismo la empresa contaba con un solo objetivo general y fue necesario formular objetivos estratégicos más específicos orientados a la nueva misión y visión.	<p>a) Recomendamos la colaboración e identificación del personal con respecto a la Misión, Visión y los valores empresariales.</p> <p>b) Difundir la misión, visión y objetivos entre los miembros de la organización con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.</p>
	La empresa no tiene un análisis de su entorno.	Evaluar la situación actual de la empresa para que se conozcan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y el entorno de la industria.	<p>a) Los mercados objetivos de los clientes (<i>retail</i>, almacenes portuarios y almacenes mineros) y los clientes han venido creciendo de manera sostenida en los últimos 10 años, asimismo, los clientes proyectan un crecimiento de ventas de 5-6 por ciento anual para los próximos 4 años por lo tanto esta información representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.</p> <p>b) Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que el entorno competitivo de la industria es atractivo para las empresas que están dentro.</p> <p>c) Del análisis interno de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C. se encontró que trabaja en forma empírica, es decir, básicamente de la experiencia de los dueños.</p>	<p>La gerencia debe monitorear cualquier cambio que se produzca en el entorno y hacer la revisión periódica del plan estratégico, incorporando cualquier alteración para realizar ajustes en el plan para lograr con éxito los objetivos</p>
	La empresa no tiene definida una estrategia a seguir.	Evaluar y analizar las estrategias organizacionales para que se lleven a cabo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.	De las matrices utilizadas para la formulación de estrategias, las estrategias que más se ajustan a las circunstancias son: las estrategias de integración horizontal y penetración de mercado.	Se recomienda implementar el planeamiento estratégico siguiendo las estrategias sostenibles presentadas en el trabajo.
	No cuenta con un plan de acción para aumentar su participación de mercado.	Proponer un plan de acción según cada objetivo estratégico para que se pueda implementar las estrategias organizacionales y alcanzar exitosamente los objetivos.	El plan de acción permitirá programar y controlar las acciones necesarias para implementar las estrategias y estas estrategias llevarán a cumplir con los objetivos.	Hacer un seguimiento de los indicadores del plan de acción para poder saber si lo planificado es igual que lo realizado y poder tomar las acciones correctivas necesarias.

Anexo N° 2: CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.

Anexo N° 2.1: NIVEL DIRECTIVO:

NIVEL DIRECTIVO	
EMPRESA: “Mantenimiento y Matricería J.M. S.A.C.”	
I. PLANEACIÓN	
OBJETIVOS	
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?
2	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?
3	¿En qué documento se encuentran plasmados?
4	¿A través de qué medio se dan a conocer?
PRESUPUESTOS	
5	¿Se cuenta con un sistema de presupuestos?
6	¿Quién elabora los presupuestos?
II. ORGANIZACIÓN	
JERARQUÍAS	
7	¿Quiénes dependen de usted?
8	¿A quién reporta sobre sus actividades?
9	¿Conoce como está estructurada la organización general?
FUNCIONES	
10	¿Conoce cuáles son sus funciones?
11	¿Es suficiente el personal para realizar las funciones?
RESPONSABILIDADES	
12	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades?
III. INTEGRACIÓN	
RECLUTAMIENTO	
13	¿Cuándo se requiere personal, cuál es el medio que se utiliza para obtenerlo?
14	¿Quién define las características del nuevo personal?
3. INDUCCIÓN	
15	¿Al ingresar un nuevo miembro, es presentado a todos?
4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
16	¿Existen programas de capacitación y adiestramiento?
17	¿Se realizan actividades para el desarrollo integral de los empleados?
IV. DIRECCIÓN	
COMUNICACIÓN	
18	¿Cuándo requiere información del negocio la obtiene rápidamente?
19	¿La forma de comunicarse con sus subordinados es la adecuada?
V. CONTROL	
20	¿Utiliza formatos para la supervisión?
21	¿Cómo se controla el horario de los subordinados?
22	¿Se corrigen las desviaciones?
23	¿Quién ejecuta las medidas correctivas?

Fuente: Dorado, A. 2003.

Anexo N° 2.2: NIVEL OPERATIVO:

CUESTIONARIO NIVEL OPERATIVO	
EMPRESA: "Mantenimiento y Matricería J M S.A.C."	
I. PLANEACIÓN	
OBJETIVOS	
1	¿Conoce usted la misión de la empresa en que labora? Sí () No ()
2	¿Conoce usted los objetivos de la empresa en que labora? Sí () No ()
3	¿Cómo se los dieron a conocer, verbal o escrito?
PROCEDIMIENTOS	
4	¿Cuáles son los pasos que realiza para efectuar su trabajo?
II. ORGANIZACIÓN	
JERARQUÍAS	
5	¿De quién depende directamente?
6	¿Recibe órdenes de más de una persona?
FUNCIONES	
7	¿Conoce cuáles son sus funciones?
8	¿Existe duplicidad de funciones?
9	¿Creé que es necesario más personal para realizar sus mismas funciones?
III. INTEGRACIÓN	
RECLUTAMIENTO	
10	¿Cómo se enteró de que solicitaban personal en la empresa?
SELECCIÓN	
11	¿Le hicieron algún tipo de examen?
12	¿Quién se encargó de entrevistarlo?
INDUCCIÓN	
13	¿Le explicaron en qué consistía su trabajo?
14	¿Le enseñó alguna persona como debería realizar su trabajo?
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
15	¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza? Sí () No () De ser negativa su respuesta. ¿Se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado? Sí () No ()
16	¿Aplica los conocimientos adquiridos en su trabajo?
17	¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa? Sí () No ()
18	Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría? Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()
19	¿Se siente trabajando en un ambiente seguro, limpio y apto para su bienestar para prestar lo mejor de usted? Sí () No () No me quejo ()
20	¿Ha tenido que trabajar horas extras? Sí () No () De ser positiva su respuesta. ¿Cómo ha sido la remuneración por el esfuerzo? Mala () Buena () Muy Buena ()
21	¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo? Sí () No ()
DIRECCIÓN	
COMUNICACIÓN	
22	¿A través de qué medio le llega la información? ¿Le llega a tiempo la información?
23	¿Tiene problemas para comunicarse con sus superiores? ¿De qué tipo?
SUPERVISIÓN Y CONTROL	
24	¿Le revisan su trabajo periódicamente?

Fuente: Dorado, A. 2003.

Anexo N° 2.3: ENTREVISTA SEMI- ESTRUCTURADA AL GERENTE GENERAL.

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADO
Gerente General**

➤ **Objetivo:** Identificar los productos de la competencia, con las mismas características, que ayuden a posicionar a la empresa en el mercado.

➤ **Instrucciones generales:** Conteste y marque con una **X** su respuesta.

1. ¿De los productos que produce cuál de ellos le genera mayores ventas?

2. ¿Cuáles cree que son los motivos de compra de sus productos? (Puede elegir más de una alternativa)

Motivo de compra	
Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

3. De acuerdo a las características antes mencionadas, ¿cuál considera la más importante, en una escala del 1 al 5 (Donde 5 es la más importante y 1 es la menos importante)?

Característica	
Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

4. ¿De acuerdo con las características de los productos conoce alguna diferencia entre los que se desarrollan en la empresa y los de la competencia?

SI	NO
----	----

¿Cuáles son?

5. ¿Cuál es el margen aproximado de ganancia por producto?

N°	Producto	0-10%	11-25%	26-50%	51-70%	Más
1	Matriz de corte					
2	Matriz de embutido					

3	Matriz de doblado					
4	Matriz de acuñado					
5	Matriz de estampado					
6	Otros					

6. ¿Qué formas de pago le ofrece a sus clientes? (Puede elegir más de una alternativa)

Clientes Activos		Clientes Potencial	
Al contado		Al contado	
Crédito		Crédito	
Por adelanto		Por adelanto	
Por cheque		Por cheque	
Una combinación de:		Una combinación de:	

7. ¿Describa el mercado meta donde comercializa sus productos?

8. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es su mejor opción para distribuir sus productos?

Locales cerrado	
Venta directa desde la empresa	
Otras:	

9. ¿De qué manera da a conocer sus productos? (Puede elegir más de una alternativa)

Por teléfono	
Por catálogo	
Por página Web	
Por revistas	
Ferias y exhibiciones	
Otros	

10. Respecto a la promoción ¿ha pensado de qué manera podría hacerle frente a la competencia?

SI	NO
----	----

¿Cómo?

11. ¿Qué características considera serían necesarias para mejorar la venta de sus productos? (Puede elegir más de una alternativa)

Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

12. ¿Cuenta con un control de costos y presupuestos de la empresa?

13. ¿Cuántos proveedores relevantes maneja para la compra de insumos?

Materia prima	Proveedor

14. ¿Cuál es el criterio que utiliza para elegir un proveedor? (ordene del 1 al 5 según importancia, donde 1 es menos importante y 5 más importante)

Precio	
Calidad	
Servicio	
Cercanía	
Otros (especifique)	

15. ¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas? ¿Qué empresas?

16. Desde su percepción, ¿Actualmente el sector metalmecánica tiene un crecimiento rápido del mercado?

17. ¿Cuáles son sus principales clientes y en qué porcentaje?

ESO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO.

Anexo N° 2.4: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA CLIENTES ACTIVOS.

ENTREVISTA CLIENTES ACTIVOS

➤ **Objetivo:** Identificar los productos que ayuden al posicionamiento de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.

➤ **Instrucciones generales:** Conteste y marque con una **X** su respuesta.

1. ¿Qué productos le compra a la empresa?

2. De acuerdo con la información anterior, ¿Cuáles son las características por la que compra el producto? (Puede elegir más de una alternativa)

Motivo de compra	
Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

3. De acuerdo a las características antes mencionadas, ¿cuál considera la más importante, en una escala del 1 al 5 (Donde 5 es la más importante y 1 es la menos importante)?

Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

4. ¿Tiene como proveedor único a la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C. o mantienen una diversificación de proveedores? ¿puede mencionar a sus proveedores?

5. ¿De qué manera conoció los productos de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.? (Puede elegir más de una alternativa)

Por teléfono	
Por catálogo	
Por página Web	
Por revistas	
Ferias y exhibiciones	
Otros	

6. ¿Qué características considera serían necesarias para mejorar la venta de los productos de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.? (Puede elegir más de una alternativa)

Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

7. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

8. Considera que los plazo de entrega son:

Mucho tiempo Tiempo adecuado Moderadamente rápido Rápido

9. La apreciación general que usted tiene de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C. es:

Muy buena Buena Adecuada Mala

10. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a la calidad-precio de los productos de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

12. ¿Existen productos sustitutos para las piezas industriales y matrices en el sector metalmecánica?

SI NO

Sí su respuesta es "SI", ¿Cuáles son?

13. Desde su percepción, ¿Le resulta atractivo realizar una integración hacia atrás?

SI NO

14. ¿Qué tipo de pago prefiere?

Por letras	
Por cheque	
Una combinación de: adelanto + cancelación	

Tiene algunas sugerencias para mejorar nuestros productos y/o servicios:

15. ¿Cuál cree usted que será el porcentaje de crecimiento de su empresa en los próximos 4 años?

ESO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO.

Anexo N° 2.5: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A CLIENTES POTENCIALES.

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CLIENTES POTENCIALES

➤ **Objetivo:** Identificar los productos que ayuden al posicionamiento de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.

➤ **Instrucciones generales:** Conteste y marque con una **X** su respuesta.

1. ¿Cuáles son los aspectos importantes para usted al momento de decidir la compra de piezas industriales y matrices? (Puede elegir más de una alternativa)

Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Otras	

2. De acuerdo a las características antes mencionadas, ¿cuál considera la más importante, en una escala del 1 al 5 (Donde 5 es la más importante y 1 es la menos importante)?

Calidad del producto	
Precio	

Distribución	
Tiempo de entrega	
Necesidad	
Servicios complementarios	
Otras	

3. ¿A través de qué elementos le gustaría que le den a conocer los productos de la empresa Mantenimiento y matricería J M S.A.C.? (Puede elegir más de una alternativa)

Por teléfono	
Por catálogo	
Por página Web	
Por revistas	
Ferias y exhibiciones	
Otros	

4. ¿Cuál es la forma más recurrente de comprar una pieza industria?

Locales cerrado	
Venta directa desde la empresa	
Otras:	

5. ¿Cuáles son sus proveedores? ¿Por qué?

6. ¿Cuáles son las formas de pago que le serían más conveniente? (Puede elegir más de una alternativa)

Al contado	
Crédito	
Por adelanto	
Por cheque	
Una combinación de:	

7. De acuerdo a su percepción, ¿Cuáles son el factor que ayudaría a mejorar el producto? (Puede elegir más de una alternativa)

Calidad del producto	
Precio	
Distribución	
Tiempo de entrega	
Otras	

ESO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO.

**Anexo N° 2.6: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A
PROVEEDORES.**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PROVEDORES

- **Objetivo:** Contar con un conocimiento del sector metalmecánica
- **Instrucciones generales:** Conteste y marque con una **X** su respuesta.

1. ¿Los precios de la materia prima se fija bajo condiciones del mercado?

SI	NO
----	----

2. Desde su percepción, ¿Le resulta atractivo realizar una integración hacia delante?

SI	NO
----	----

¿Por qué?

3. Desde su percepción, ¿Siente que los proveedores tienen poder de negociación en el sector metalmecánica?

SI	NO
----	----

4. Desde su percepción, ¿Actualmente el sector metalmecánica tiene un crecimiento rápido del mercado?

SI	NO
----	----

5. ¿Tiene implantado un sistema de calidad que garantice la calidad de sus productos?

SI	NO
----	----

¿Cuál es?

6. ¿Ofrece garantía a los productos?

SI	NO
----	----

ESO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO.

**Anexo N° 2.7: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA A
COMPETIDORES.**

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA - COMPETIDORES

- **Objetivo:** Contar con un conocimiento del sector metalmecánica
- **Instrucciones generales:** Conteste.

1. Aproximadamente, ¿A cuánto asciende sus ventas anuales?

2. ¿Cuál cree usted que será el porcentaje de crecimiento de su empresa en los próximos 4 años?

3. Aproximadamente, ¿Cuál cree usted que es su porcentaje de participación de mercado actualmente?

4. ¿Cuánto cree usted que será su porcentaje de participación de mercado en los próximos 4 años?

ESO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO.

Anexo N° 3: MODELO DE ENTREVISTA.

- a. ¿Cuándo se inició la empresa?
- b. ¿Por qué el nombre de la empresa?
- c. ¿Siempre tuvo ese nombre la empresa?
- d. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?
- e. ¿Cuáles son los objetivos y valores de la empresa?
- f. ¿De qué manera ha sido transmitido el objetivo estratégico a los trabajadores?
- g. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
- h. ¿Cuáles son los procesos de su empresa?
- i. ¿Cuál es la infraestructura y equipamiento de su empresa?
- j. ¿La empresa cuenta con organigrama?
- k. ¿La empresa tiene Manual de Organizaciones y funciones?
- l. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
- m. ¿Cuáles son sus principales clientes?
- n. ¿Qué tipos de productos producen?
- o. ¿Cuál es el trato con tus empleados?
- p. ¿Cuál es la motivación que se les da a los empleados?
- q. ¿Cuáles son sus competidores principales?
- r. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades de su empresa?
- s. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas y oportunidades de su empresa?

Anexo N° 4: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	2	1	2
FODA		1	Muchas creatividades, vasta experiencia y conocimiento del negocio o sector.	1	No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.
		2	Personal comprometido, motivado con su trabajo y la empresa.	2	No cuenta con un plan de Marketing, ni estrategias de promoción y comercialización.
		3	Largas relaciones comerciales con los clientes.	3	No se cuenta con una estructura organizacional.
		4	Comunicación rápida y eficaz.	4	Eficiencia regular del proceso productivo
		5	Ambiente de trabajo adecuado.	5	No tiene procesos definidos ni documentados.
		6	Cuasi-Alianzas con PYMES de la misma naturaleza.	6	Costo alto en reproceso.
		7	Buena reputación.	7	No se lleva una contabilidad adecuada de los costos.
		8	Liquidez alta.		
		ESTRATEGIA - FO		ESTRATEGIA - DO	
		Participar en ferias industriales de la región que brinda SNI para conocer nuevos productos, servicios, o tecnologías que permita innovar. (F1, O3, O5).		Realizar un catálogo de productos de la empresa como estrategia de marketing. (D2, O2, O6).	
		Adquirir maquinas multifuncionales para aprovechar diversificación de trabajos. (F1, F8, O3).		Diseño de página web como estrategia de comercialización. (D2, O2, O6)	
		Ampliar la cartera de productos (F6, O6).		Adquirir una nueva sede para ampliar las instalaciones de la empresa. (D4, O6, O2).	
		Crear y Fortalecer alianzas estratégicas con otras PYMES del sector. (F6, O6)		Elaborar un rediseño del Layout actual de la empresa. (D4, O6).	
		ESTRATEGIA - FA		ESTRATEGIA - DA	
		Capacitar para conservar la capacidad técnica y mantener al personal motivado. (F2, A2).		Desarrollar un sistema de información de costos del proceso productivo (D6, D7, A5, A3).	
		Desarrollar programas de servicio post-venta. (F3, A5).		Elaborar presupuestos de la empresa. (D1, D7, A5).	
		Identificación de clientes claves para mejorar la atención. (F3, A5).		Desarrollar procesos que mejoren la utilización de la materia prima. (D6, A3, A1).	
				Aplicación de un sistema por procesos en la empresa. (D6, D5, A5).	
				Realizar un rediseño de los procesos principales. (D6, D5, A1, A5).	
		AMENAZAS			
1	Escaso desarrollo tecnológico local.				
2	Falta de mano de obra calificada.				
3	Escaso acceso al crédito.				
4	Inseguridad social.				
5	Clientes más exigentes.				
6	Manufacturas provenientes de otros países.				

FUENTE: Fred (2008) en “Conceptos de administración estratégica”.

Elaboración propia.

Anexo N° 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN PROPUESTA

A continuación se evaluará la misión propuesta para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

N°	CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN	Peso	Calificación	Ponderado
1	Concisa.	0.2	3	0.6
2	Simple, clara y directa.	0.25	3	0.75
3	Expresada por verbos atractivos.	0.1	2	0.2
4	Atiende requerimientos de los principales grupos constituyentes.	0.25	4	1
5	Orientada al interior de la organización pero reconociendo al exterior.	0.2	4	0.8
Total		1		3.35

FUENTE: Entrevistas al gerente general y trabajadores de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

El resultado obtenido fue de 3.35 muy por encima de 2.5 que es la media.

Anexo N° 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN PROPUESTA

A continuación se evaluará la visión propuesta para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

N°	CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN	Peso	Calificación	Ponderado
1	Descriptiva del futuro de la organización.	0.2	4	0.8
2	Comunicable.	0.2	3	0.6
3	Retadora.	0.15	3	0.45
4	Alcanzable.	0.25	3	0.75
5	Atractiva para los involucrados.	0.2	3	0.6
Total		1		3.2

FUENTE: Entrevistas al gerente general y trabajadores de la empresa Mantenimiento y Matricería JM S.A.C.

El resultado obtenido fue de 3.2 por encima de 2.5 que es la media.

Anexo N° 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

A continuación se evaluará los objetivos propuestos para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.

N°	CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	Peso	Calificación	Ponderado
1	Realistas y Concretables.	0.3	4	1.2
2	Claros y precisos.	0.25	4	1

3	Flexibles y adaptables.	0.25	3	0.75
4	Deben generar resultados medibles.	0.2	4	0.8
Total		1		3.75

FUENTE: Entrevistas al gerente general y trabajadores de la empresa Mantenimiento y Matriceria JM S.A.C.

El resultado obtenido fue de 3.75 muy por encima de 2.5 que es la media.

Anexo N° 8: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS VALORES PROPUESTOS

A continuación se evaluara los valores propuestos para la empresa Mantenimiento y Matriceria J M S.A.C”

N°	Características de los valores	Peso	Calificación	Ponderado
1	Plasman la realidad.	0.3	3	0.9
2	Ayudan a definir ¿Quiénes somos y en que creemos?	0.35	3	1.05
3	Están asociados a la misión y visión de la empresa.	0.35	4	1.4
Total		1		3.35

FUENTE: Entrevistas al gerente general y trabajadores de la empresa Mantenimiento y Matriceria JM S.A.C.

El resultado obtenido fue de 3.35 muy por encima de 2.5 que es la media.

Anexo N° 9: EMPRESAS DE ESTRUCTURA METÁLICA.

N°	Empresas de estructura metalmecánica	Ingresos anuales aproximados en soles	% Participación	Compra anual de piezas industriales y matrices
1	JRM SAC	54,000,000.00	32%	19980000
2	MECALUX	10,040,000.00	6%	3514000
3	UNION	16,320,000.00	10%	5712000
4	AGENCIA ALEMANA	9,040,000.00	5%	3164000
5	ALSA	10,760,000.00	6%	3766000
6	INDUPARCK	9,480,000.00	6%	3318000
7	METALICOS MODERNOS SAC	7,452,000.00	4%	2608200
8	INNTECMETAL SAC	8,600,000.00	5%	3010000
9	EC PREFABRICADOS	9,540,000.00	6%	3339000
10	ÁNGULOS RANURADOS METALCOM S.A.C.	3,000,000.00	2%	1050000
11	ANGULOS RANURADOS CANADA SAC	2,000,000.00	1%	700000
12	ARMATEC SAC	4,000,000.00	2%	1400000
13	METSUR SAC	5,000,000.00	3%	1750000
14	COBACSA	4,500,000.00	3%	1575000
15	INCMENA	3,000,000.00	2%	1050000
16	GRUPO RAUBET SAC	3,600,000.00	2%	1260000
17	FABAM	2,800,000.00	2%	980000
18	GPROMEC	2,700,000.00	2%	945000
19	F&R INGENIERÍA ESTRUCTURAL	2,040,000.00	1%	703800
20	OTROS	2,002,000.00	1%	700700
TOTAL		169,874,000.00	100%	60,525,700.00

FUENTE: Entrevistas al gerente general, competidores, clientes y proveedores de la empresa Mantenimiento y Matriceria JM S.A.C.