



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE
LOS SOCIOS DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE SAN PEDRO DE LLOC, 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES

Br. Reyes Bobadilla Rodolfo Adrianzén

Br. Ventura Aredo Omar Rodil

ASESOR

MG. Dario Alfonso Correa Riofrio

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO-PERÚ

2018

PAGINA DEL JURADO

Señores del jurado encargados de evaluar la tesis presentada por los alumnos (a) Yo Reyes Bobadilla Rodolfo Adrianzén y Omar Rodil Ventura Aredo cuyo título es: “PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE SAN PEDRO DE” LLOC, 2018”

A reunido a la fecha toda la información adecuada, escuchada la sustentación y resolución de preguntas y consultas por el estudiante otorgándole el calificativo (16)

Trujillo, diciembre 2018

PRESIDENTE

Dr. Alex Antenor Benites Aliaga

SECRETARIO

Mg. Dario Alfonso Correa Riofrio

VOCAL

Mg. Elmer Tello De La Cruz

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres, mis hermanos, mi esposa y mis hijos por el soporte incondicional, por el amor sincero, consejos y ánimos para seguir adelante y no rendirme nunca ante las dificultades y siempre recordarme lo importante de perseguir mis sueños y creer en mí, alcanzar de mis metas trazadas. A Dios, sobre todo, por admitirme el conocimiento y la capacidad necesaria para afrontar todas las situaciones que debí cursar durante mi formación profesional en la carrera de ingeniería.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad César Vallejo por el apoyo las oportunidades de estudiar e integrar esta gran familia para ser un profesional competitivo.

A mi esposa e hijos por el apoyo incondicional que me sirvieron todo este tiempo y enseñarme el significado de perseguir firmemente mis sueños y jamás rendirme.

A mis hermanos por estar constantemente a mi lado, brindándome consejos, para superar todos los problemas que puedan ver en la vida.

A los docentes y asesor de tesis ingeniero Darío Alfonso Correa Friofrío por sus experiencias competitivos y académicas, valores éticos, que influyeron en la elaboración de la presente tesis.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Reyes Bobadilla Rodolfo Adrianzén con DNI N° 19188473 y Omar Rodil Ventura Aredo, con DNI N° 43133395 a resultado desempeñar con las destrezas efectivos y apreciadas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, expongo bajo juramento que toda la documentación es cierto y confiable, autentica.

Así equivalente, expresamos asimismo bajo juramento que la información de los resultados y datos e información que se presenta en la elaboración de la tesis son auténticos y ciertos.

En tal sentido asumo la responsabilidad que recaiga ante cualquier falsedad, ocultamiento u imprevisión como en los documentos en la investigación contribuida, me someto a las reglas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, diciembre 2018

Reyes Bobadilla Rodolfo Adrianzén

DNI: 19188473

Omar Rodil Ventura Aredo

DNI: 43133395

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del jurado:

En el acatamiento del reglamento de Grados y Títulos a la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “plan estratégico para incrementar el nivel de satisfacción de los socios de la comunidad campesina de san pedro de” lloc, 2018”

la misma que expongo a vuestra apreciación con las exigencias de conformidad para obtener el Título profesional de Ingeniero Industrial.

Los Autores

INDICE GENERAL

PAGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN.....	vi
I. INTRODUCCION.....	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.2. Trabajos Previos	12
1.3. Teorías Relacionadas.....	14
1.4. Formulación del Problema	26
1.5. Justificación del Estudio.....	26
1.6. Hipótesis.....	26
1.7. Objetivos	26
1.7.1. Objetivo General.....	26
1.7.2. Objetivos Específicos.....	26
II. MARCO METODOLOGICO	27
2.1. Tipo de Estudio	27
2.2. Diseño de Investigación	27
2.3. Variables	28
2.3.1. Identificación de Variables	28
2.4. Población y Muestra.....	31
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
2.6. Método de Análisis de Datos.....	32
2.7. Aspectos Éticos.....	33
III. RESULTADOS	34
3.1. Determinar el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina.....	34
3.1.1. Fiabilidad.....	34
3.1.2. Seguridad.....	34
3.1.3. Sensibilidad.....	35
3.1.4. Empatía	35
3.1.5. Elementos Tangibles.....	35
3.2. Establecer el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivo organizacional.	36
3.2.1. Formulación de la visión, misión, valores y objetivo organizacional.....	36
3.3 Realizar un análisis del entorno externo e interno de la Comunidad.....	40
A. Evaluación Externa	42

B.	Evaluación Interna.....	51
3.3.	Proponer estrategias, indicadores de gestión y sus respectivos controles	57
3.4.1	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	58
3.4.2	Matriz PEYEA	63
3.4.3	Matriz Interna – Externa (IE)	66
3.4.4	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	68
3.4.5	Matriz de Decisión.....	69
3.4.6	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE	72
3.4.7	Matriz Rumelt.....	83
3.4.	Estimar el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado.....	85
3.5.1	Fiabilidad.....	85
3.5.2	Seguridad.....	85
3.5.3	Sensibilidad.....	86
3.5.4	Empatía	86
3.5.5	Elementos Tangibles.....	87
IV.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	88
V.	CONCLUSIONES.....	91
VI.	RECOMENDACIONES	92
VII.	REFERENCIAS.....	93
	ANEXOS.....	96

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se titula “plan estratégico para incrementar el nivel de satisfacción de los socios de la comunidad campesina de san pedro de lloc, 2018”, la comunidad debe afrontar la deficiencia en la gestión, quejas de clientes internos y externos por el mal uso de los recursos, generando un nivel de satisfacción bajo por falta de compromiso de los socios de la comunidad.

objetivo es optimizar la calidad de vida mediante la consentización, registro de la asistencia para desarrollar y desarrollo de la comunidad de los miembros. Realzar el nivel de vida del comunero con una adecuado prestación técnico agrícola y ganadera con capacidad de afrontar los retos al futuro con creatividad y excelencia junto con los directivos y el personal administrativo de la Corporación determinar la elevación de satisfacción actual mediante el método Servqual , elaborar la visión, misión y valores se aplicará un Cuestionario y la elaboración de diversas matrices: Análisis PESTEC, Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz FODA, Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de Rumelt (MR). se procede analizar los datos obtenidos de todas los instrumentos empleadas en el planeamiento estratégico y de esa forma poder seleccionar la estrategia necesaria y qué medidas tomar para reforzar las debilidades.

La alta dirección debe mantener el comité estratégico y reforzarlo durante su implementación a fin de que realicen el seguimiento de las estrategias en conjunto con todas las áreas, formulación e implementación se debe monitorear con indicadores de acuerdo a las nuevas necesidades que se den en su interno y entorno de la organización.

Palabras clave: plan, estrategias, satisfacción y socios.

ABSTRACT

The following research work is entitled "strategic plan to increase the level of satisfaction of the members of the peasant community of San Pedro de Lloc, 2018", the community must face the deficiency in management, complaints from internal and external customers by the misuse of resources, generating a low level of satisfaction due to lack of commitment of the community's sates.

The objective is to improve the quality of life through prevention, control and assistance to develop and grow the community and its members. To raise the standard of living to the comunero of an adequate agricultural and livestock technical service and to be able to face the challenges of the future with creativity and excellence together with the managers and the administrative staff of the Institution to determine the current level of satisfaction through the Servqual method, elaborating the vision, mission and values a questionnaire will be applied and the elaboration of different matrixes: PESTEC Analysis, Matrix of Evaluation of External Factors (MEFE), Matrix of Evaluation of Internal Factors (MEFI), Matrix SWOT, Internal Matrix - External (IE), Rumelt's Matrix (MR).

it is necessary to analyze the results obtained from all the matrices used in the strategic planning and in this way to be able to select the necessary strategy and what measures to take to reinforce the weaknesses.

Top management must maintain the strategic committee and reinforce it during its implementation in order to monitor strategies in conjunction with all areas, formulation and implementation should be monitored with indicators according to the new needs that arise in its internal and environment of the organization.

Keywords: plan, strategies, satisfaction and partners.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad Problemática

“Las organizaciones o Empresas, en la actualidad se gestan en un mundo tan rivalizante y mundializado, donde el entorno que los rodea se encuentra en permanente cambio, las organizaciones y empresas buscan siempre idear, tener una acertada dirección empresarial, buscan planes estratégicos que les suponga el éxito y más aún ser uno de los primeros en liderar el mercado. No obstante, existen grandes diferencias y desventajas que se puede rescatar con respecto a las empresas grandes, medianas y pequeñas. Las empresas grandes y medianas generalmente se encuentran muy bien asesoradas y estructuradas a nivel organizacional, a diferencia de las empresas pequeñas que presentan una cultura de improvisación, donde carecen de una adecuada gestión, planeación, dirección, organización y control de toda la empresa, por lo cual les hace más vulnerables. Según investigaciones, el crear y sacar adelante una empresa no es una tarea sencilla; se afirma que, en promedio, un 70% de estas fracasan antes de cumplir los 3 años, y que solo un 10% supera con éxito los 5 años” (RICHARD, 2012).

“En el Perú, La vida de una comunidad supone por lo general la existencia de: a) un territorio comunal usufructuado familiar y comunalmente, b) un grupo de familias que se consideran sus miembros/propietarios, c) un cuerpo de dirigentes encargado de algunas funciones internas de regulación social y externas de representación, d) otras comunidades vecinas que interactúan entre sí y e) un Estado que la reconoce y le otorga legitimidad y que regula algunas normas y funciones. En este marco de condiciones generales existe una sorprendente diversidad a lo largo del territorio nacional, generada por razones históricas, geográficas, poblacionales; además de fundamentos de base indígena de tipos de organización, de diversidad cultural, de diversidad de tierras, de integración económica, etc. Por ello, aunque seguiremos refiriéndonos a las comunidades de manera genérica, queremos señalar que, sobre el terreno, es necesario hablar de casos regionales muy puntuales” (Inversiones y derechos comunales, 2013).

En la provincia de Pacasmayo, la Institución Comunal debe afrontar los siguientes problemas; deficiencia en la gestión, quejas de clientes internos y externos, eficiencia limitada, recursos mal utilizados, ausentismo elevado de los asociados, lo cual en términos generales muestra un nivel de satisfacción bajo es por ello que la presente

investigación centra su estudio en la implementación de un plan estratégico para direccionar hacia donde se dirige con objetivos a largo plazo aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas, buscando así incrementar el grado de satisfacción de los asociados de la Institución Comunal.

El poco compromiso de los Directivos y del personal administrativo con la Institución y la carencia del direccionamiento estratégico, sumado a la débil capacidad de gestión organizativa; trae como consecuencia que la organización Comunal no alcance sus objetivos planteados ,realice un pésimo servicio al cliente tanto interno como externo; y de seguir brindando un inadecuado servicio al asociado hará que la organización Comunal siga cada día perdiendo a sus asociados y por ende la razón de ser.

1.2. Trabajos Previos

Carolina Álvarez Juliao en su tesis titulada **“Diseño de un plan estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner Media Cali.2014”** tuvo como objetivo establecer los motivos de la pérdida de los clientes en la empresa Partner Media Cali. Indagar el grado de satisfacción que tienen los empleados con respecto a la labor que realizan en la empresa. Proyectar un plan estratégico que permanentemente aspire la obtención de nuevos clientes para incrementar el volumen de ventas utilizando un tipo de metodología exploratoria y las diversas matrices MEFE, MEFI, PEYEA, MGE entre otras logrando así crear una cultura organizacional con direccionamiento estratégico, incentivando la atención al cliente, permitiendo la sostenibilidad en el ámbito competitivo, incrementando así la satisfacción de los empleados en 10% con respecto a la línea base anteriormente encontrada. (Alvarez, 2014)

Hoyos Arista, Doris Milinda, en su tesis titulada **“Propuesta de un plan estratégico para mejora de la calidad del servicio de admisión de consultas externas del hospital maría auxiliadora- Lima-2014.”** e identificó el problema “Insuficiente grado de aceptación de los usuarios externos atendidos en la Consulta Externa”, para luego reconocer la raíz del problema y los principales motivos de insatisfacción, durante el cual se tuvo en cuenta las dimensiones de calidad y teniendo presente la visión Estratégica del Hospital, ante ello se estableció objetivos como: Identificar la relación causa- efecto que determinan la calidad del servicio y su relación con la satisfacción del

usuario en el área de admisión de consultas externas del Hospital María Auxiliadora, Realizar un diagnóstico de la satisfacción del usuario y el estado situacional del área de admisión de consultas externas del Hospital; Proponer un plan Estratégico para mejorar la calidad de servicio en el área de admisión de consultas externas y el de analizar e implementar la propuesta de un plan Estratégico para mejorar el servicio en el admisión de consultas externas del Hospital María Auxiliadora. Concluyendo que las dimensiones de calidad que más influyen en la satisfacción global y en la percepción de la calidad y los elementos con los que los usuarios están menos satisfechos son las largas colas, el tiempo de espera para obtener la cita, eficiencia en el uso de recursos, disminución en el número de reclamos, por lo cual se aplicaron medidas correctivas y educativas pertinentes en cuanto a un Plan estratégico que mejore significativamente en un 20% el nivel de satisfacción del usuario en el área de admisión del Hospital María Auxiliadora. (Hoyos, 2014)

Castillo Cruz, Miriam Noemí y Vásquez Gonzáles, Edgar Prospero en su investigación titulada **“Diseño de un plan estratégico en la Institución Educativa Betel del distrito de Tumán, para lograr la satisfacción de la comunidad estudiantil con la gestión administrativa”** La finalidad de esta investigación fundamentalmente es dejar en claro que una empresa o institución educativa pública o particular no puede subsistir sin un plan estratégico. Es por eso que realizando el diagnóstico en la I.E. Betel de Tumán y encontrando varios problemas de gestión, todos apuntaban a determinar que la causa principal es la inexistencia del plan estratégico. Por ende se propuso un plan estratégico cimentado en un modelo teórico en el que se combina el modelo de plan estratégico participativo y mejoramiento continuo con el modelo de Porter, y ambos combinados desde el pensamiento sistémico. El trabajo es una investigación descriptiva propositiva ya que da a conocer en primer lugar la situación problemática de la I.E. Betel a través de un FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para luego proponer un diseño de plan estratégico considerando el modelo teórico anteriormente mencionado, incrementando la satisfacción del personal educativo en un 22%. (Castillo Cruz, 2013)

Pérez Díaz, Oswaldo Raúl, Zamora Arteaga, Rubén Gary en su tesis titulada **“Propuesta de un plan estratégico para mejorar la satisfacción de los clientes, en la empresa de transportes y servicios Vanina EIRL, Chiclayo 2011”** buscó elaborar

un plan estratégico a fin de mejorar el servicio y satisfacción de los clientes de la organización dedicada al servicio de transporte, desarrollando una relación estrecha con ellos, a fin de identificar sus necesidades y conseguir una mejora del servicio en el tiempo. La propuesta encaja en la integración de un planeamiento estratégico coordinadamente, considerando la atención al cliente y el uso intensivo de internet, a fin de establecer una relación estrecha con sus clientes aumentando así la satisfacción de los mismos un 15% con respecto al primer diagnóstico (Pérez Díaz, 2011).

En el caso de GONZALES (2016) en su Proyecto "Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Transportes Ave Fenix SAC ", Trujillo-La Libertad. Buscó como objetivo elaborar un supuesto estratégico de la empresa para lograr satisfacer totalmente a sus clientes e incrementar la rentabilidad en los próximos 5 años, como respuesta al crecimiento financiero del país en especial del norte. Se usaron como instrumentos los propuestos por Fred R. David, partiendo de la descripción inicial de la empresa y el análisis del entorno donde la organización se desarrolla, luego se procedió a realizar el análisis interno, con la propuesta del plan y su posterior implementación por medio de estrategias y definición de objetivos a largo y corto plazo. Luego del plan propuesto se permite mejorar la satisfacción del cliente cubriendo el 35 % total del mercado que determina un incremento de la rentabilidad de la empresa en el 2017, (Santos Gonzáles, 2016)

1.3. Teorías Relacionadas

Utilizando la metodología de D'Alessio definimos al **Proceso Estratégico** como un conjunto de fases que se desarrollan de manera sucesiva con la finalidad que la organización pueda proyectarse a un futuro y alcanzar la visión establecida, presenta tres etapas principales **formulación o planeamiento** propiamente dicha es la etapa donde son encontradas las estrategias para llevar a la organización de la situación presente a la deseada; la segunda etapa **implementación** en el cual se ejecutarán las estrategias anteriormente establecidas y por último la **evaluación y control** cuyas actividades se realizarán de manera continua durante todo el proceso, evaluando si cumplen o no los objetivos a largo plazo. (D'Alessio Ipinza, 2013)

El propósito del redireccionamiento estratégico es formular estrategias e implementar por medio de planes de acción. Este proceso es secuencial y exige pensar en el futuro. Consta de las siguientes fases o etapas: direccionamiento o establecimiento de la

misión, visión, valores, código de ética, evaluación externa MEFE, análisis de sus competidores MPC, evaluación interna MEFI, objetivos de corto mediano y largo plazo, matrices de análisis estratégica FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, matriz interna externa MIE, matriz de decisión estratégica entre otras. (D'Alessio Ipinza, 2013)

“El Plan Estratégico es el documento que recoge lo que el Planeamiento Estratégico ha analizado y propuesto para la organización, y que debe servir de guía obligada y permanente de las acciones de la organización. El documento Plan no necesariamente recoge la riqueza del proceso de análisis y reflexión que condujo al Plan, y muchas veces omite ex profeso elementos que se consideran de manejo reservado. Por ello, debemos entender al documento Plan Estratégico como uno de los elementos del proceso de planeamiento, cuyo propósito, más que registrar el mismo, es servir como instrumento de comunicación sobre las conclusiones principales del proceso” (D'Alessio Ipinza, 2013).

Herramienta que acopia lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y obtener su propia visión (imagen futura). Por lo tanto, brinda el diseño y la cimentación del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico determina también las operaciones necesarias para alcanzar ese futuro. (GUIA DE LA CALIDAD, 2015).

Definimos la planificación estratégica como la estrategia para que una organización identifique su visión y estrategia a largo plazo basadas en fortalezas, debilidades, oportunidades y análisis de amenazas. La planificación estratégica se convierte en el punto de partida para el proceso de planificación organizativa. Aquí es donde se determina la dirección básica de la operación de una agencia guía (Armijo, 2015)

.Etapas de elaboración de un plan estratégico.

Formulacion y planeamiento:

Análisis Interno

En esta etapa, evalúe el estado actual la distribución para determinar las fortalezas o los aspectos positivos que favorecen a su gestión, así como las debilidades o los aspectos negativos que socavan su desempeño normal.

El primer paso en el análisis interno es determinar la siguiente jerarquía de objetivos:

Visión: definido como el medio en que se direcciona una organización a largo plazo estableciendo su dirección y motivación para sugerir las decisiones estratégicas de mejora alineadas a la competencia. (Thompson, 2016)

“Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, 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... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir”

Misión: toda empresa tiene un propósito o razón. Anuncia los servicios de la compañía a la comunidad, ya sean servicios de limpieza del hogar. Específica el propósito único y fundamental de la compañía y otras compañías similares, y determina el nivel de las operaciones de los productos (incluidos los servicios) y los servicios que prestan. Adicionalmente incluye filosofía y valores de la compañía de cómo funciona y cómo trata a los empleados. No solo describe la situación actual de la empresa, sino que también describe en qué se convertirá, la visión estratégica del gobierno para su futuro. La declaración de la misión fomenta un sentido de compromiso compartido de los empleados y comunica la imagen pública a los grupos de partes interesadas clave en el entorno de la misión de la empresa. A algunas personas les gusta pensar en la visión y la misión como dos conceptos diferentes: la declaración de la misión describe lo que la organización está haciendo ahora, la declaración de la visión proporciona lo que la organización quiere ser. En

este artículo, es mejor combinar estas ideas en una sola declaración de tarea. Algunas compañías a menudo enumeran sus valores e ideas de negocios en diferentes publicaciones, llamadas declaraciones de valor. Obtenga una lista de cosas que podrían contener una declaración de tarea. (Duval, 2013)

✓ **Valores:** (D'alesio Ipinza, 2013)

Los valores de la organización son criterios estandares para determinar el tipo de comportamiento organizacionales en diferentes situaciones o eventos, ya que norman y delimitan la gestión de sus ejecutivos constituye una guía de los mismos, estableciendo la cultura de las organizaciones. Se establecen de acuerdo a sus creencias, actitudes y tradiciones, son necesarios para moldar los objetivos y acciones, generar políticas y especificar intenciones estratégicas.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Permitir, identificar y analizar debilidades y fortalezas del área funcional de la empresa, proporcionando un punto de partida para definir y calcular las recomendaciones entre estas áreas. Para aplicar la matriz, la siguiente intuición EFI juzga la necesidad de desarrollarse debido a la comprensión completa de los factores involucrados, y más importante que los factores internos de los valores obtenidos. El programa es: (a) la lista de factores exitosos en el proceso 10 factores internos determinados durante el proceso de evaluación interna entre las teclas, entre 0.0 (no importante), 1.0 (muy importante) y cada factor agregado por último a todos los pesos = 1.0; (B) cada factor Los valores asignados 1-4: 4 son más fuertes y los dos puntos débiles inferiores son más débiles bajo la intensidad 3. (c) El peso de cada factor se multiplica por su valor. Este proceso produce un peso ponderado; (d) más un peso ponderado para cada factor; (e) determina el puntaje ponderado total para la organización. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Además, basándose en la visión, los objetivos a largo plazo (OLP) y más resultados, la organización espera lograr la elección de una estrategia externa específica, lo que lleva al establecimiento de la visión después del establecimiento. El horizonte temporal de estos objetivos y estrategias debe ser coherente con la visión y, a menudo, depender de

la organización de la industria, su producto y el ciclo de vida del producto. (David, 2016)

Analisis PESTE: (D'alesio Ipinza, 2013)

Evaluación externa o llamada también auditoría externa de la gestión estratégica esta enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria este control externo revela las oportunidades y amenazas claves . el proposito de esta auditoria es ofrecer informacion relevante a los gerentes , tanto como iniciar el proceso como para sacra ventajas de las oportunidades y evitar el impacto de las amenazas; en el analisis PESTE se evaluan las siguientes fuerzas.

- ✓ Ley política: es la medida en que las leyes del gobierno infuyen en la organización. Algunos ejemplos son la política fiscal, restricciones comerciales y aranceles. Ejemplos menos obvios son la relación entre estados, tendencias políticas, tipos de gobierno, guerras, terrorismo, tratados y monedas. Los factores legales relacionados con cualquier país en el país y en el negocio de la empresa incluyen la ley antimonopolio, la ley del consumidor, la ley laboral, la ley de salud y seguridad y la ley de la empresa.
- ✓ Economía: los factores económicos analizados están más preocupados por los efectos de la moneda generados de esta manera. Los ejemplos incluyen tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación, confianza del consumidor, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo.
- ✓ Cultura de los empleados: los factores sociales identificados son resultado de cambios en el gusto, las preferencias y las necesidades sociales. Algunos ejemplos son el ingreso disponible del consumidor, por distribución de edad, tasa de aumento poblacional, formación y dificultad, y actitudes de cultura.
- ✓ Tecnología: los factores técnicos incluyen el desarrollo e investigación en la empresa, así como los competidores y las empresas complementarias (como las nuevas innovaciones y avances). Otros factores técnicos incluyen el transporte, las comunicaciones e Internet.
- ✓ Ecología y medio ambiente: los factores ambientales que contienen el cambio del cliente , y las condiciones del medio ambiente.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se encarga de analizar los factores externos a la organización, como son: económica, social, gubernamental, política, ambiental, competitiva y tecnológica y; a partir de mismas se definen las amenazas y oportunidades. La matriz arroja un valor que define la capacidad de las actuales estrategias para responder al entorno externo. (D'alesio Ipinza, 2013)

La MEFE se prepara en 5 pasos.

1. Enumere los factores clave o los factores determinantes del éxito
2. Poner un peso relativo a cada factor, desde CERO (poco importante) a UNO (muy importante).
3. Calificar de 1 a 4 para cada determinante exitoso.
4. Multiplicar cada calificación por el peso.
5. Agregue una calificación ponderada para conocer el total ponderado. (CARRERO, 2018)

MATRIZ FODA: herramienta analítica para aplicarse a alguna situación en cualquier momento de tiempo deseado.

Es como una "radiografía" que estudia las condiciones específicas de un objeto en particular. Las variables estudiadas en que representan en la matriz de las específicas en el período de estudio. Después de analizarlos, se deben tomar medidas necesarias contiene la mejora del status que en el futuro.

El análisis FODA es el instrumento que nos permite crear una foto de la actual realidad de la organización, lo que nos permite obtener diagnósticos precisos que nos permiten tomar decisiones basadas en objetivos y políticas establecidos.

Para construir una matriz FODA, las debilidades y fortalezas de la MEFI se copian directamente a esta oportunidad, se amenazan y se registran en la matriz EFE, de esta manera, se crean cuatro entradas (FO, DO, FA, DA) de cuatro de los cuadrantes anteriores.), y principalmente generan estrategias externas, y en última instancia generan estrategias internas; respectivamente, utilizan, buscan, confrontan y evitan la fusión de factores clave de éxito (D'Alessio Ipinza, 2013)

La matriz FODA herramienta para el análisis para ser direccionada a situaciones, productos, individuo, organizaciones, etc, que esté siendo usado como objeto de estudio en un momento específico del tiempo (matrizfoda, 2017)

Matriz PEYEA:

Tiene una combinación de industrias de dos ejes (fortaleza industrial y estabilidad ambiental) y una combinación de dos ejes con formaciones extremas altas y bajas de cuatro cuadrantes (ventaja competitiva y fortaleza financiera), cuadrantes de factores, cada uno con Posición estratégica relacionada: conservadora, defensiva, positiva o competitiva. Los resultados indican la posición estratégica más apropiada de la empresa. Para la PEYEA, siga estos pasos: seleccione las variables relevantes para elegidas en las fortalezas de cada grupo, los datos se asignan: si está en la mitad del eje IS y los valores de FS varían de 1 (peor) a 6 (mejor); Usted es un CA semieje y se califica el promedio ponderado de las casas y gráficas del eje clasificado de 1 (mejor) a -6 (peor), realizando sumas algebraicas para cada eje (X e Y) y definiendo una matriz de entrada Un solo punto en el vector, el vector se dibuja desde el origen hacia el punto definido anteriormente. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Matriz interna externa (matriz IE)

Permite analizar a una empresa, a partir de factores externos y factores internos, cuantificando, dibujando y encontrando un indicador en el cuadrante 9 d

Representa una matriz.

Realice auditorías internas y externas para reunir factores clave para el éxito interno y externo.

Los índices obtenidos en las matrices MEFÉ y MEFI se representan en una matriz interna externa que consta de 9 cuadrantes. El cuadrante crecer y construir (I, II, y III a); retener y mantener (III, V, VII) y el cosechar y desinvertir (VI, VIII, IX) (David, 2016)

Matriz de RUMELT (Matriz MR)

Una vez clasificadas las estrategias es conveniente evaluar por cuatro razones presentados por esta matriz: consonancia, consistencia, factibilidad y ventaja.

Consistencia:

Las estrategias no deben contener políticas ni objetivos mutuamente inconsistentes.

Consonancia:

Las propuestas deben adaptarse al entorno externo y cambios que podrían suceder.

Ventaja:

Las estrategias promueven ventajas organizacionales y competidores dentro de las actividades selectas.

Factibilidad:

Las estrategias no deben originar sobrecostos en los recursos favorables ni crear inconvenientes sin solución. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Matriz de ética (ME):

Por la naturaleza de la organización en estudio se aplicará también la matriz de ética donde se verificará las estrategias elegidas no violar temas que se relacionen con la justicia y derechos, también es conocida como auditoria ética de la estrategia tomando como filtro algunas estrategias para evaluarlas en caso de ir contra los derechos y la justicia serán consideradas como estrategias descartadas. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Cuadro de Mando Integral (sinnexus, 2017) llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) o balanced scorecard o tablero de comando; utiliza Planificación estratégica que obtiene información actualizada y accesible basada en criterios de medición para evaluar el alcance de objetivos, metas y traducirla en indicadores para diferentes áreas de la empresa.

Un scorecard o Balanced Scorecard (BSC) es un método de gestión usado como herramienta en la planificación empresarial y la gestión estratégica sirven como una herramienta para los sistemas de autocontrol y la mejora continúa.

Es una metodología usada en la definición y seguimiento a la estrategia de una empresa (Pensemos, 2017)

Ayuda a los empleados y gerentes de la empresa a tomar decisiones sobre información directa en diferentes áreas y permite la detección inmediata de desviaciones planificadas, de programas y políticas, e identifica acciones correctivas.

El panel de control evalúa la gestión de la compañía en términos de desempeño financiero, atención, relaciones y satisfacción del cliente, desarrollo, procesos internos y conocimiento.

Dentro de los objetivos del panel de control tenemos:

Medir el progreso y la visión, misión, objetivos, valores y estrategia de la organización.

Alinee las métricas y los objetivos de gestión con la cadena de valor de la empresa y las métricas y los objetivos regionales.

Combine el plan estratégico de la organización con los planes operativos de cada región.

Ajustar los resultados e indicadores de proceso en el plan estratégico.

Alinee el panel de control de gestión para cada zona.

Desarrolle un panel de control separado para cada ubicación que esté alineado con el panel de control superior.

Precisar los indicadores que existen en un proceso

- ✓ Enlazar objetivos gerenciales con el resto de las áreas.
- ✓ Alinear a la organización a los cambios de mercado y tecnológicos.
- ✓ Orientar esfuerzos para satisfacer requerimientos de empleados, clientes, proveedores y accionistas. (Aiteco consultores, 2017)

Satisfacción del Cliente

Según Philip Kotler, es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Gonzalez, 2011)

La satisfacción del cliente es la base de la gestión de la calidad. Los clientes requieren servicios y productos para satisfacer expectativas y sus necesidades. Los requerimientos del cliente se definen en forma contractual o por la propia empresa, y es quien especifica su aceptación o rechazo. (Vélez, 2017)

La dirección del sistema de gestión de calidad que logra la satisfacción del cliente requiere medir la satisfacción alcanzada. Para medirla, existen diferentes métodos y modelos. Básicamente distinguimos entre métodos cualitativos y cuantitativos: (Actualidad, 2017)

Los métodos cualitativos (grupos focales, grupos de clientes, clientes misteriosos, etc.) no requieren el análisis de grandes muestras de población, aunque generalmente tienen costos más altos y los resultados son estadísticamente más complejos.

Los métodos cuantitativos (encuestas) requieren muestras de población más grandes, aunque generalmente tienen costos más bajos y los resultados son más fáciles de procesar estadísticamente. (QuestionPro, 2014)

Los niveles de satisfacción : (Isotools, 2017)

Luego de demandar el servicio o bien, los clientes responden su satisfacción como:

- **Satisfacción:** el producto recibido se ajusta a las expectativas del cliente.
- **Insatisfacción:** Producto no se ajusta a expectativas del cliente.
- **Complacencia:** el producto excede expectativas del cliente

Modelo servqual

Dimensiones del Modelo Servqual

El modelo Servqual considera 5 dimensiones para determinar la calidad del servicio (Aiteco, 2017):

Fiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

Sensibilidad: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.

Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

Elementos tangibles: instalaciones físicas, como: equipos, infraestructura, personal y materiales. (itson, 2017)

Consiste en medidores de respuesta múltiple diseñados para comprender las expectativas del cliente para el servicio. Permite la evaluación, pero también es una herramienta para mejorar y comparar con otras organizaciones.

SERVQUAL mide las expectativas del cliente de las organizaciones que brindan las cinco dimensiones de servicio anteriores. De esta manera, compara el valor medido con la estimación percibida del servicio por parte del cliente en estas dimensiones. (García, 2016)

Por lo tanto, la determinación de la brecha o brecha entre las dos mediciones (las expectativas del cliente del servicio y la diferencia en el servicio) tiene la intención de facilitar la implementación de medidas correctivas adecuadas para mejorar la calidad.

El modelo de calidad de servicio de SERVQUAL se basa en una metodología de evaluación de clientes de calidad de servicio, donde: (Geo, 2016)

1. Define un servicio de calidad diferenciando percepción y expectativas y del cliente. De esta manera, el balance favorable de percepción, por lo tanto, superan las expectativas, lo que significa que la calidad es alta. Esto significa un alto grado de satisfacción con él.

2. Identifica algunos de los factores clave que afectan las expectativas del usuario:

Comunicación "boca a boca", sugerencias y opiniones sobre los servicios.

Necesidades personales

Experiencia con los servicios que el usuario ha tenido anteriormente.

Comunicación externa. La institución en sí misma desempeña un papel en los beneficios de sus servicios e influye en las expectativas de los ciudadanos.

3. Identifique las 5 dimensiones asociadas con los criterios a evaluar usados por los para evaluar la calidad del servicio.

Fiabilidad: Capacidad para realizar servicios con cuidado y fiabilidad.

Capacidad de respuesta: dispuesto a dar soporte a los clientes y entregar un servicio rápido.

Seguridad: El conocimiento y la atención de los colaboradores y su capacidad para evocar confianza y credibilidad.

Empatía: La atención individualizada de la empresa al cliente.

Elementos tangibles: la aparición de instalaciones personal, físicas, materiales de comunicación y equipamiento.

El cuestionario SERVQUAL consta de tres partes: (Matsumoto Nishizawa, 2014)

Primero, se le pregunta al cliente acerca de las expectativas del cliente. Lo que él piensa acerca de lo que debe ser un servicio en particular. Esto se hizo a través de 22 declaraciones. Para ellos, el usuario debe colocar el nivel deseado de cada declaración en una escala de 1 a 7.

En segundo lugar, recoger los conocimientos de los clientes, los bienes prestados por la empresa. Es decir, considera hasta qué punto la compañía tiene las características detalladas en cada afirmación.

Finalmente, otra porción entre las dos primeras partes valoriza la evaluación del cliente de la categoría relativa de los cinco criterios, nos permita acceder poner las puntuaciones conseguidas.

Las 22 declaraciones que cubren las 5 extensiones de la apreciación de la calidad se clasifican en las siguientes categorías:

Elementos tangibles: 1 a 4.

Fiabilidad: 5 al 9.

Capacidad de respuesta: 10 al 13.

Seguridad: 14 al 17.

Empatía: del 18 al 22.

1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera el Plan estratégico incide en el nivel de satisfacción del socio de la Comunidad Campesina de San Pedro de Lloc?

1.5. Justificación del Estudio

La presente investigación se justifica **teóricamente** ya que permite usar diferentes teorías y procedimiento de la planificación estratégica dentro del contexto de una comunidad campesina buscando la satisfacción de los asociados donde afectan diversos aspectos que deben considerarse en el desarrollo del mismo.; también es pertinente de manera **práctica** pues al implementar un plan estratégico hará posible que la comunidad campesina como organización permita brindar una mejor calidad de atención a los asociados inscritos y así incrementar en su nivel de satisfacción realizando una tarea más eficiente visualizando oportunidades futuras y contrarrestando las amenazas presentadas.. Por otro lado, **Metodológicamente** también es pertinente pues se propone herramientas necesarias para poder medir las variables en estudio que pueden servir de guía a futuros investigadores.

1.6. Hipótesis

“La implementación de un plan estratégico incrementa el nivel de satisfacción de los socios de la Comunidad Campesina de San Pedro de Lloc”.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar el nivel de satisfacción de los socios de la Comunidad Campesina de San Pedro de Lloc.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina.
- Establecer el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivo organizacional.

- Realizar un análisis del entorno externo e interno de la Comunidad Campesina.
- Proponer estrategias, indicadores de gestión y sus respectivos controles.
- Estimar el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado.

II. MARCO METODOLOGICO

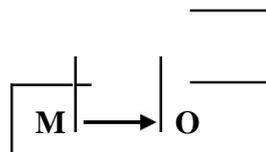
2.1. Tipo de Estudio

Es un estudio aplicado, se usan conocimientos teóricos del planeamiento estratégico para solucionar la problemática de la organización en estudio.

Es un estudio descriptivo, ya que describe y mide las variables de estudio; además de tipo transversal dado que los datos son capturadas en un tiempo único.

2.2. Diseño de Investigación

El tipo de diseño es descriptivo simple, debido a que solamente recoge información de las variables en estudio en una determinada población.



M: Muestra (Comunidad Campesina San Pedro de Lloc)

O: Variables (Plan estratégico, Satisfacción)

2.3. Variables

2.3.1. Identificación de Variables

PLAN ESTRATÉGICO (Independiente) Cualitativa.

Una serie de actividades desarrolladas para permitir a una empresa direccionarse hacia el futuro y lograr una visión definida, que incluye tres fases principales, el desarrollo o la planificación en sí, es el descubrimiento de la etapa de la estrategia de la organización desde la actual situación hacia la situación ideal; Se implementará la estrategia desarrollada anteriormente y, finalmente, la evaluación y el control, y sus actividades se llevarán a cabo de forma permanente durante todo el proceso para evaluar si cumplen los objetivos a largo plazo.. (D'Alessio Ipinza, 2013)

SATISFACCIÓN (Dependiente); Cuantitativa:

el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Philip Kotler).

Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala
Variable Independiente: Plan estratégico	como un conjunto de fases que se desarrollan de manera sucesiva con la finalidad que la organización pueda proyectarse a un futuro y alcanzar la visión establecida, presenta tres etapas principales formulación o planeamiento propiamente dicha es la etapa donde son encontradas las estrategias para llevar a la organización de la situación presente a la deseada; la segunda etapa implementación en el cual se ejecutarán las estrategias anteriormente establecidas y por último la evaluación y control cuyas actividades se realizarán de manera continua durante todo el proceso, evaluando si cumplen o no los objetivos a largo plazo. (D'alesio Pinza, 2013)	Direccionamiento Estratégico	Misión Visión Valores y Políticas	Nominal
		Matriz de Evaluación Interna	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	Ordinal
		Análisis PESTE	Fuerzas: Políticas Económica Sociales Tecnológicas Ecológicas	Nominal
		Matriz de Evaluación Externa	4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal	Ordinal
		Análisis FODA	Estrategias FO Estrategias DO Estrategias FA	Nominal

			Estrategias DA	
		Matriz Interna- Externa	Cuadrante I, II, IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener. Cuadrante VI, VII, IX, Cosechar o enajenar.	Ordinal
		Matriz Rumelt	Estrategia aceptada. Estrategia rechazada.	Nominal
		Matriz Ética	Derechos. Justicia. Utilitarismo.	Nominal
		Cuadro de Mando Integral	Optimo Alerta Emergencia	Ordinal
Variable Dependiente: Satisfacción	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas . (Philip Kotler).	- Fiabilidad - Sensibilidad - Seguridad - Empatía - Elementos Tang.	: 5 al 9 : 10 al 13 : 14 al 17 : 18 al 22 : 1 al 4	Ordinal

2.4. Población y Muestra

La población para el plan estratégico a implementar está conformada por los **100 asociados** activos de la comunidad campesina.

$$N = 100 \text{ asociados}$$

Opción 2: Por conveniencia se trabajará si o si con la junta directiva y los administrativos, así como a los comuneros activos y hallaremos la muestra mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * p}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z² = Nivel de confianza

P = Probabilidad que ocurra el evento

q = 1-p

e = Error de estimación máximo aceptado

Tenemos:

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Donde:

N= 100

Z=1.96

P=0.5

Q=0.5

E=0.05

Obteniendo como resultado

$$n = 78.50$$

Lo cual indica que tomaremos como muestra de los 100 asociados a 79 de ellos.

$$n \approx 79 \text{ asociados}$$

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- Para determinar el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina se usará la técnica de investigación de campo, y al cuestionario (Anexo C.1: Cuestionario del Modelo Servqual) en la cual se investigará a la Institución Comunal en 5 Dimensiones.
- Para elaborar la visión, misión y valores de la Comunidad Campesina de SPLLOC, se procede a capacitar al comité estratégico en estos aspectos, luego se le aplicará la técnica de la encuesta guiada y valorada por un grupo de expertos (Anexo C.2: Cuestionario de Planeamiento Estratégico).
- Para realizar un análisis del ambiente externo e interno de la Comunidad Campesina, se procede como en el caso anterior a capacitar al comité estratégico en la elaboración de las diversas matrices del planeamiento estratégico, luego se le aplica la técnica de la encuesta guiada acorde a las interrogantes definidas y valorada por expertos referidas a los siguientes análisis y matrices: Análisis PESTEC, MEFE, MEFI, FODA, Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de Rumelt (MR) (Anexo C.2: Cuestionario de Planeamiento Estratégico) y luego se registra en sus respectivos formatos analizándolas cuantitativa y cualitativamente sus resultados (Anexos B.1, B.3, B.4, B.5, B.6, B.7, B.8: Formato de Matrices).
- Para proponer estrategias, se procede analizar los resultados obtenidos de todas las matrices empleadas en el planeamiento estratégico y de esa forma poder seleccionar la estrategia necesaria y qué medidas tomar para reforzar las debilidades, y sus puntos críticos.

Para Estimar el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado se procederá a usar las encuestas del modelo Servqual (Anexo C.1: Cuestionario del Modelo Servqual) para luego poder compararlo y poder determinar el efecto de las estrategias sobre el nivel de satisfacción del asociado (Anexo C.3).

2.6. Método de Análisis de Datos

Análisis descriptivos Los datos analizados fueron tabulados en tablas de resultados, gráficos de barras y en las matrices del planeamiento estratégico. Analizando sus medidas de tendencia central según su escala de datos.

2.7. Aspectos Éticos

En la presente investigación, se respetó la propiedad intelectual, la veracidad de los resultados, con la confiabilidad de los datos obtenidos por los encuestados, así mismo no se reveló la identidad de los individuos que participaron en el estudio, así como a solo tomar los datos consentidos por los encuestados.

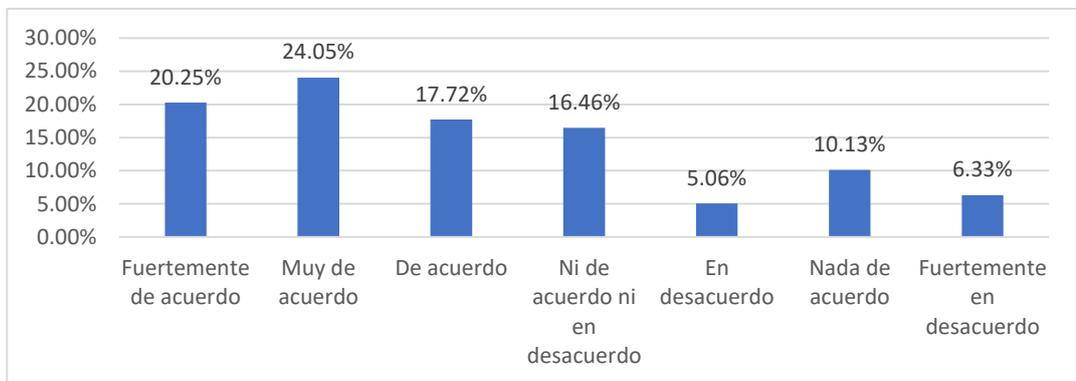
III. RESULTADOS

3.1. Determinar el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina.

3.1.1. Fiabilidad

Figura 1: Nivel de Satisfacción con la solución de problemas

En la figura 1, se observa que el 24.05% de los investigados señala que están de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 20.25% que se encuentran fuertemente de acuerdo y un 6.33% totalmente en contra.

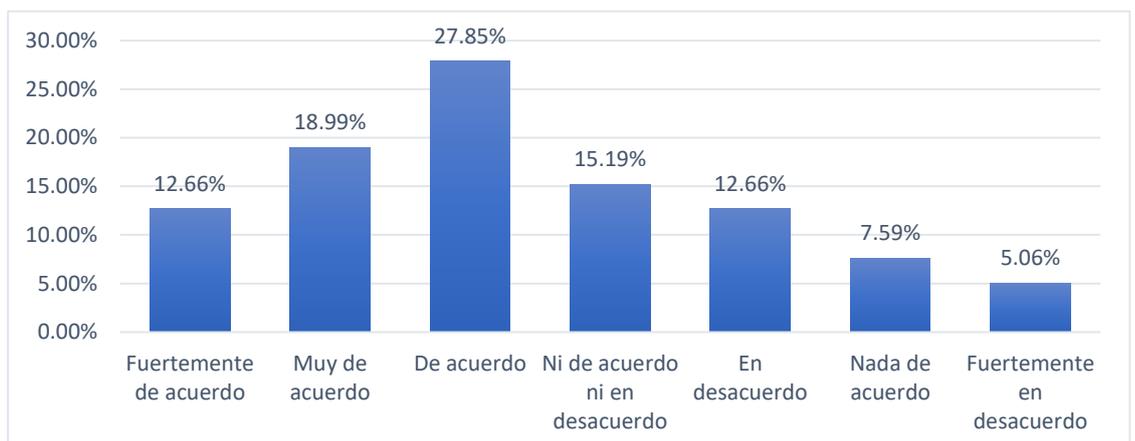


Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.1.2. Seguridad

Figura 2: Nivel de seguridad en las transacciones realizadas.

En la figura 2, se observa que el 27.85% de los investigados señala que están de acuerdo con la seguridad en sus transacciones realizadas en la comunidad, seguido del 18.99% que está muy de acuerdo y un 5.06% totalmente en contra.



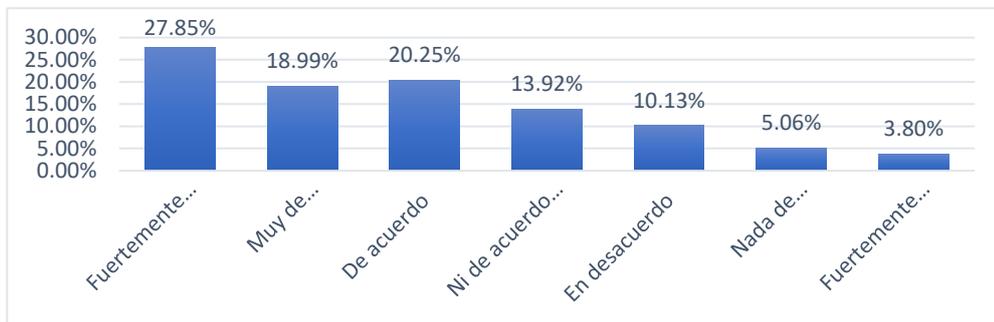
Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.1.3. Sensibilidad

Figura 3: Nivel de disposición de los empleados

En la figura 3, se observa que el 27.85% de los investigados señala que están fuertemente de acuerdo con el nivel de disposición de los empleados en la comunidad, seguido del 18.99% que está muy de acuerdo y un 3.80% totalmente en contra.



Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.1.4. Empatía

Figura 4: Nivel de comprensión de las necesidades específicas. En la figura 4, se observa que el 27.85% de los investigados señala que están muy de acuerdo con la afirmación de que en la comunidad comprenden muy bien las necesidades específicas de cada cliente y el 20.25% está fuertemente de acuerdo, el 5.06% está totalmente en contra.

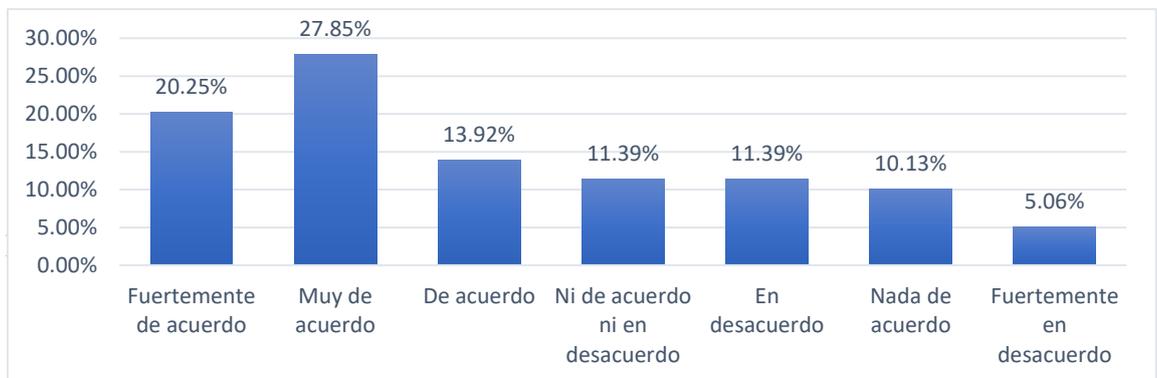
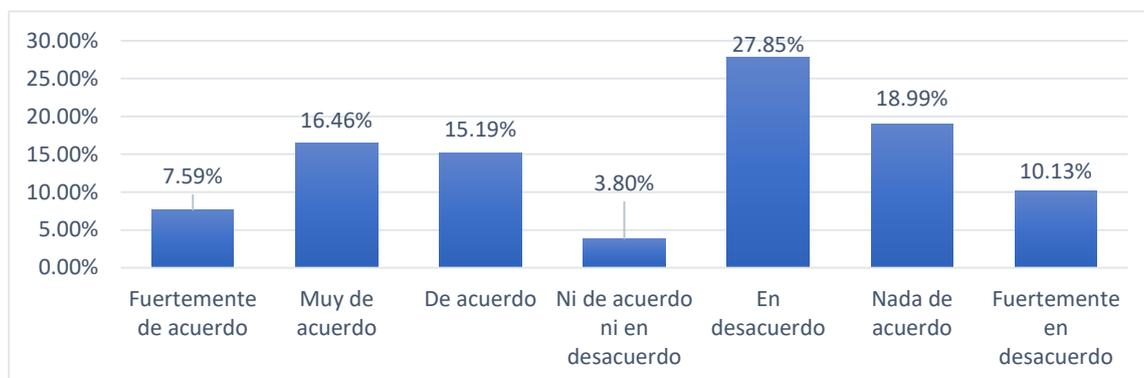


Figura 5: La comunidad campesina posee equipos de tecnología moderna.

En la figura 5, se observa que el 27.85% de los investigados señala que están en desacuerdo con la afirmación de que en la comunidad posee equipos de tecnología moderna y el 18.99% no está nada de acuerdo y el 10.13 está fuertemente en desacuerdo.



Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.2. Establecer el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivo organizacional.

3.2.1. Formulación de la visión, misión, valores y objetivo organizacional

Para la formulación y definición de la visión, misión, valores y objetivo organizacional, se aplicó la guía de entrevista al comité estratégico (Ver Anexo c.2), donde cada respuesta fue registrada en una tabla (Tabla 6). De las respuestas expresadas por el comité se redactaron en una idea común la cual se encuentra sintetizada en la siguiente tabla:

Tabla 2: Idea estandarizada del comité estratégico de la visión, misión, valores y objetivo organizacional, 2018.

IDEA ESTANDARIZADA DEL COMITÉ ESTRATÉGICO		
VISIÓN		
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS EN COMÚN
1	¿Quiénes Somos?	Organización Comunal Campesina del ámbito rural

2	¿Qué desean nuestros clientes ahora y en el futuro?	Esperan un desarrollo de calidad constante agrícola y ganadero.
3	¿Cómo seremos en el futuro como empresa?	Una comunidad con trabajo en equipo, responsable y concentrado
4	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo en el agro industrial?	Su alcance competitivo se centra actualmente a nivel local.
5	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra Comunidad?	No aplica
6	¿Qué posibilidades existen de lograr la visión propuesta?	No aplica
MISIÓN		
7	¿Quiénes son los clientes y/o de la Comunidad Campesina?	Los miembros de la comunidad
8	¿Cuáles son los principales servicios de la Comunidad Campesina?	Planifica, impulsa y ejecuta acciones en conjunto para fortalecer la comunidad
9	¿Dónde compite geográficamente la Comunidad Campesina?	En su misma localidad

10	¿Se encuentra la Comunidad Campesina tecnológicamente actualizada?	No aplica
11	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la Comunidad Campesina?	Son el trabajo en equipo, la solidaridad y responsabilidad por lograr un bien común
12	¿La organización Comunal es sensible a los problemas sociales, y ambientales?	

Fuente: Resultados de entrevista de Visión, Misión, valores y objetivo organizacional.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se obtuvo la visión, misión y código de ética de la empresa, por lo cual, se registró en un acta la conformidad de la formulación del direccionamiento estratégico (E.2. Acta de reunión con el comité estratégico de la institución, anexo de actas).

– **Visión**

“Al 2021, seremos una Organización Comunal Campesina organizada sin perder nuestra identidad cultural y tradicional, fomentando el desarrollo agrícola, con producción y productividad de calidad, generando excedentes con valor agregado para la comercialización”.

– **Misión**

“preservar la integridad social y territorial de la comunidad campesina, así como promover la capacitación integral de los comuneros o asociados.

– **Objetivo Organizacional**

Nuestro objetivo es optimizar la calidad de vida mediante la prevención, control y asistencia para abrir y crecimiento de la comunidad y sus miembros. Realzar el nivel de vida al comunero de un adecuado servicio técnico agrícola y ganadera y sean capaz de afrontar los retos del futuro con creatividad y excelencia.

En cuanto a la elección de valores, se elaboró una tabla de frecuencias (Tabla 3: Valores predominantes, 2018), donde se visualiza el grado de importancia de cada valor elegido por el comité y la priorización de cada uno de ellos; posteriormente se redactó de manera oficial los valores que se practicarán en la empresa, donde consta en el acta de reunión (E.2. Acta de reunión con el comité estratégico de la empresa).

Tabla 3: Valores predominantes, 2018.

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACOMULADO
Paz	1	7.14%	14.29%
Respeto	2	14.29%	28.57%
Igualdad	2	14.29%	42.86%
Honradez	2	14.29%	57.14%
Responsabilidad	1	7.14%	71.43%
Solidaridad	2	14.29%	78.57%
Cooperación	2	14.29%	85.71%
Sinceridad	1	7.14%	92.86%
Fraternidad	1	7.14%	100.00%
Total	14	100.00%	

Fuente: Resultados de entrevista de la Visión, Misión, valores y objetivo organizacional, 2018.

– **Valores:** de acuerdo a los resultados tenemos los valores.

- Respeto
- Igualdad
- Honradez
- Solidaridad
- cooperación

3.3 Realizar un análisis del entorno externo e interno de la Comunidad

En la evaluación externa e interna, se realizó la selección de los factores claves del éxito que se emplearon en todo el proceso estratégico. Según el metodólogo D´alessio, existen varios factores que influyen en una organización; por lo cual, se aplicó una encuesta a algunos especialistas donde contribuyeron con la selección de los factores externos e internos (D.3: cuestionario de selección de factores claves externos e internos del éxito, anexo de instrumentos). Los resultados obtenidos de la encuesta, se tabularon en una tabla (Tabla 4: Resultado de factores externos de estudio seleccionados por especialistas, 2018). Dichos factores fueron empleados en la matriz MEFÉ. En la evaluación externa e interna, se realizó la selección de los factores claves del éxito que se emplearon en todo el proceso estratégico. Según el metodólogo D´alessio, existen varios factores que influyen en una organización; por lo cual, se aplicó una encuesta a algunos especialistas donde contribuyeron con la selección de los factores externos e internos (D.3: cuestionario de selección de factores claves externos e internos del éxito, anexo de instrumentos). Los resultados obtenidos de la encuesta, se tabularon en una tabla (Tabla 4: Resultado de factores externos de estudio seleccionados por especialistas, 2018). Dichos factores fueron empleados en la matriz MEFÉ.

Tabla 4: Factores Externos a estudiar.

Fuerza	Factor
Político	Inestabilidad política
	Crecimiento del sector
	Planes del gobierno en el sector
Económico	Poder adquisitivo de peruanos
	Exoneración de IGV y aranceles
	Estabilidad económica
Social	Formación de empresas comunales
	Facilidad para realizar convenios
	Existencia de posesiones informales
Tecnológico	Uso de tecnología moderna
	Costo elevado de sistemas de información
	Invasión de los terrenos de la comunidad
Ecológico	Desastres naturales

Fuente: (Entrevista Especialistas, 2018)

A. Evaluación Externa

Para la evaluación externa, se hizo un análisis PESTE (Tabla 5: Análisis PESTE de los factores claves externos del éxito, anexo de tablas), con aquellos factores seleccionados anteriormente por los especialistas del sector agrícola (Figura: Factores claves externos del éxito).

En el análisis PESTE, se consideró aquellos acontecimientos importantes que transcurrieron en los últimos años, posteriormente se elaboró un cuadro resumen de dicho análisis (Tabla 5: Resumen del análisis PESTE de factores claves del éxito externo), donde se tuvo que dar a conocer al comité estratégico al momento de llenar la encuesta (D.4: cuestionario de planeamiento estratégico, anexo de instrumentos).

Tabla 5: Resumen del análisis PESTE de factores claves externos del éxito.

N°		FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)
FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES (P)		
1	Inestabilidad política	La inestabilidad política y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los poderes del Estado. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre Fuente: (https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx)
2	Crecimiento del Sector	Minagri pronostica un crecimiento de 4% para sector agropecuario a fines del 2018. Fuente: https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-proyecta-crecimiento-5-sector-agropecuario-2018-noticia-543664
3	Planes del gobierno en el sector	El Oficio N° 0133-2018-MINAGRI-DVPA/DGPA de la Dirección General de Políticas Agrarias; el Memorando N° 1065-2018-MINAGRI-SG/OGPP-OPLA de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Memorando N° 268-2018-MINAGRI-DVPA/DGPA-DEEIA de la Dirección General de Políticas Agrarias y el Informe Legal N° 676-2018-MINAGRI-SG/OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica; aprueba el documento denominado “Plan Nacional de Cultivos – Campaña Agrícola 2018 – 2019”, el mismo que consta de cinco (5) Capítulos, que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial. Fuente: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-documento-denominado-plan-nacional-de-cultivos-resolucion-ministerial-no-0313-2018-minagri-1674735-2/
FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)		

N°		FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)
5	Poder adquisitivo de peruanos	Según Mercer, se espera un incremento salarial de 5.7%. Fuente: http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=19852
6	Exoneración de IGV y aranceles	A partir del 05.05.2001, se encuentra exonerada del IGV, las Partidas Arancelarias 5101.11.00.00/5104.00.00.00. Las normas incluyen como productor agrario al agricultor que cultiva productos agrícolas. Fuente: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2001/oficios/i1842001.htm
7	Inestabilidad económica	El Perú ha gozado en las dos décadas anteriores de estabilidad económica y democrática. Fuente: https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS (S)		
8	Formación de empresas comunales	El modelo EMPRESA COMUNAL, ha sido ejecutado en varias regiones, sin ningún apoyo del gobierno. La última norma que reglamenta su existencia fue el decreto supremo N° 045 – 1993. A la fecha se necesita un programa del Estado que muestre este ejemplo a otras comunidades, el cual servirá para minimizar los conflictos en el Perú. Incluir a las comunidades como agentes productivos, es generar una oportunidad directa para el desarrollo de los comuneros. Fuente: https://rcrperu.com/empresa-comunal-como-proyecto-de-desarrollo-para-las-comunidades-del-peru-2/
9	Facilidad para realizar convenios	El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp) estableció convenios con las comunidades campesinas a fin de lograr un desarrollo sostenible de las mismas. Fuente: https://huaraznoticias.com/politica/sernanp-firmo-convenio-con-comunidades-campesinas

N°		FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)
10	Existencia de posesiones informales	La Dirección Ejecutiva del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI ha establecido que la Dirección de Catastro es el órgano competente para emitir la Constancia de Existencia de Posesiones Informales en predios sujetos a actos de disposición efectuados por Comunidades Campesinas. Fuente: https://laley.pe/art/5779/direccion-de-catastro-del-cofopri-es-la-que-emitira-constancia-de-inexistencia-de-posesiones-informales
FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)		
11	Uso de tecnología moderna	El ambiente laboral moderno exige altos niveles de productividad. Aplicaciones como el CRM, móviles, seguimientos de servicio e indicadores de gestión, constituyen herramientas mínimas y necesarias para mejorar su gestión. Fuente: http://ladysilvina.weebly.com/herramientas-de-ventas.html
12	Costo elevado de sistemas de información	Existen sistemas de información enlatados, donde la organización debe adaptarse al software, y las pocas existentes adaptadas al rubro de gestión de educación tienen un costo elevado. El desarrollo de un software altamente personalizado para el sector demanda niveles de inversión altos.
13	Sin ampliación de instalaciones	El Oficio N° 1159-2015-MINAGRI-DIGNA/DG, de la Dirección General de Negocios Agrarios, sobre aprobación de la propuesta de “Lineamientos para el deslinde y titulación del territorio de Comunidades Campesinas”, elaborado por la Dirección de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural. Fuente: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/lineamientos-para-el-deslinde-y-titulacion-del-territorio-de-resolucion-ministerial-no-0468-2016-minagri-1425284-1/
FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)		

N°	FUERZAS INFLUYENTES (PESTE)	
14	Desastres naturales	<p>El plan de reconstrucción de las regiones impactadas por el Niño Costero está dirigido a dos tipos de intervenciones como son las actividades de prevención, al que se destina el 23% del presupuesto, y a las obras de reconstrucción que representa el 75%, mientras que el 2% restante es para el fortalecimiento de capacidades institucionales.</p> <p>Fuente: https://gestion.pe/inmobiliaria/viviendas-informales-que-se-construyen-al-ano-casi-doble-formales-2190637</p>

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

En la Tabla siguiente se puede observar las Oportunidades y Amenazas definidas por el Comité Estratégico, en base al análisis PESTEC

Tabla 6: Tabla Resumen Análisis PESTE

Grupo	Factor	Oportunidad	Amenaza
Político	Inestabilidad política		X
	Crecimiento del sector	X	
	Planes del gobierno en el sector	X	
Económico	Poder adquisitivo de peruanos	X	
	Exoneración de IGV y aranceles	X	
	Estabilidad económica	X	
Social	Formación de empresas comunales	X	
	Facilidad para realizar convenios	X	
	Existencia de posesiones informales		X
Tecnológico	Uso de tecnología moderna	X	
	Costo elevado de sistemas de información		X
	Invasión de los terrenos de la comunidad		X
Ecológico	Desastres naturales		X

Fuente: Tabla 5

Se pueden observar 8 factores en Oportunidades y 5 factores en amenazas.

3.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

Los pasos, que se usaron para la elaboración de la matriz externa fueron los siguientes

Se seleccionaron 14 factores claves del éxito y sobre ellos se realizó el análisis PESTE (Tabla 5)

- **Se determinaron en qué medida cada** factor representaba una oportunidad o una amenaza para la institución, los mismos que servirán para los puntajes respectivos
- **Cada factor tiene un peso** y este fue determinado con los resultados obtenidos en la Tabla 7 que hace referencia a los Puntaje de pesos y valor para la matriz de evaluación de factores externos MEFE donde se emplearon para la elaboración de la matriz MEFE.
- Así mismo **el valor** de cada factor, se determinó aplicando una encuesta al comité estratégico, la cual puede encontrarla en el Anexo D1.
- El ponderado de cada factor clave de la matriz MEFE, se realizó una multiplicación del peso por el valor, posteriormente se realizó una sumatoria de los ponderados totales, tanto para las oportunidades como también para las amenazas, obteniendo de esa manera el puntaje final para la Matriz MEFE.

En la tabla siguiente mostramos un resumen de los puntajes, correspondientes a los pesos y valores para los 13 factores identificados anteriormente.

Tabla 1: Puntaje de los pesos y valor para la matriz de evaluación de factores externos MEFE, 2018.

N°	FACTORES CLAVES DEL EXITO	PUNTAJES			
		PESOS		VALOR	
		PORCENTAJE %	DECIMALES	PUNTUACIÓN TOTAL	PROMEDIO
1	Inestabilidad política	5%	0.05	7.00	3.50
2	Crecimiento del sector	7%	0.07	6.00	3.00
3	Planes del gobierno en el sector	6%	0.06	6.00	3.00
4	Poder adquisitivo de peruanos	7%	0.07	6.00	3.00
5	Exoneración de IGV y aranceles	8%	0.08	8.00	4.00
6	Estabilidad económica	6%	0.06	6.00	3.00
7	Formación de empresas comunales	7%	0.07	6.00	3.00
8	Facilidad para realizar convenios	9%	0.09	5.00	2.50
9	Existencia de posesiones informales	11%	0.11	4.00	2.00
10	Uso de tecnología moderna	7%	0.07	4.00	2.00
11	Costo elevado de sistemas de información	7%	0.07	4.00	2.00
12	Sin ampliación de instalaciones	7%	0.07	4.00	2.00
13	Desastres naturales	7%	0.07	4.00	2.00
TOTAL		100%	1.00		-

Fuente: Tabla 5: Puntaje del peso para matriz de factores externos MEFE, 2018. y Tabla 6: Resultados de la puntuación del valor de los factores claves del éxito para matriz MEFE y MEFI, 2018.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Estabilidad económica	0.05	3.50	0.16
2	Crecimiento del sector	0.07	3.00	0.20
3	Planes del gobierno en el sector	0.06	3.00	0.18
4	Poder adquisitivo de peruanos	0.08	4.00	0.32
5	Exoneración de IGV y aranceles	0.07	3.00	0.21
6	Tecnología moderna	0.07	2.00	0.13
7	Formación de empresas comunales	0.09	2.00	0.18
8	Facilidad para realizar convenios	0.07	2.00	0.13
		0.540		1.50
AMENAZAS				
1	Inestabilidad política	0.08	4.00	0.32
2	Existencia de posesiones informales	0.07	3.00	0.21
3	Costo elevado de Sistemas de información	0.07	2.50	0.18
4	Competencia del Sector	0.11	2.00	0.22
5	Invasión de los terrenos de la comunidad	0.07	2.00	0.14
		0.460		1.25
Total		1.000		2.75
Valor: 4. Responde muy bien. 2. Responde promedio. 3. Responde bien. 1. Responde mal				

Tabla 8: Matriz EFE, 2018

Fuente: Tabla 7: Puntaje de pesos y valor para la matriz de evaluación de factores externos MEFE, 2018.

Según los resultados obtenidos, la matriz de evaluación de factores externos MEFE, cuenta con 13 factores claves del éxito, de los cuales 8 son oportunidades y 5 amenazas. El valor obtenido final fue de 2.75 puntos donde representa un **promedio superior**, indicando el aprovechamiento de oportunidades y respondiendo de una

manera neutralizada a las amenazas, es decir, la empresa **responde adecuadamente frente a su entorno.**

B. Evaluación Interna

Se ha seguido la metodología propuesta por D'Alessio. Se han analizados las siguientes áreas internas de la comunidad:

- Administración
- Marketing/Servicio
- Operaciones
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Tecnología

Esto nos ayudó a identificar los factores internos más relevantes con los que la organización cuenta, los mismos que en forma conjunta fueron elaborados por el comité y se resumen en la tabla siguiente

Tabla 29: Resumen del Análisis AMOFHIT de factores claves internos del éxito.

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS			Fortaleza	Debilidad
N°	FUERZAS INFLUYENTES			
ADMINISTRACIÓN / GERENCIA (A)				
1	Metas y objetivos	No se incluyen una serie de metas y objetivos para su aplicación en los servicios de la Comunidad.		X
2	Experiencia en el mercado	La Comunidad, cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector agrícola.	X	
3	Estructura de la organización	Las decisiones se centran en los asociados de la Comunidad, con mínimo de delegación de funciones.		X
MARKETING Y VENTAS (M)				

ANALISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS			Fortaleza	Debilidad
N°	FUERZAS INFLUYENTES			
4	Posicionamiento de la Comunidad	La Comunidad no es muy reconocida en el ámbito esperado.		X
5	Horarios de atención	Existen horarios extendidos que van mucho más allá de los horarios normales	X	
6	Costo de tasas de afiliación	Estas están en constante incremento anualmente		X
7	Atención personalizada	Los asociados que demandan algún servicio, este se realiza de la manera más pausada y personalizada posible.	X	
8	Pronósticos de afiliación	No se cuenta con ninguna técnica de predicción sobre la posibilidad de afiliados en el próximo año.		X
9	Funciones de servicios definidas	Los trabajadores conocen que funciones deben desarrollar en los diferentes servicios que brinda la comunidad.	X	
10	Flexibilidad en categorías de Pago	Hay diferentes categorías de pago que los asociados pueden acceder, previa evaluación y coordinación con la alta dirección	X	
OPERACIONES (O)				
11	Ubicación estratégica	La Comunidad se encuentra ubicada en una zona adecuada cerca de una avenida en donde circulan diferentes vehículos.	X	
12	Infraestructura de la Comunidad	El local es alquilado y en más de una oportunidad ha tenido que renegociarse con los dueños.		X
FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)				
13	Respaldo financiero para inversiones	Se cuenta con el respaldo en inversiones donde se propongan mejoras de atención en los servicios agrícolas	X	
14	Control contable y financiero	Dentro de la Comunidad se tienen actualizados indicadores financiero con sus respectivos estados financieros respetivos	X	

ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES INTERNOS			Fortaleza	Debilidad
N°	FUERZAS INFLUYENTES			
RECURSOS HUMANOS (H)				
15	Clima organizacional	Los trabajadores han expresado su conformidad de que en la Comunidad se labora de una manera tranquila y acogedora	X	
16	Capacitación al personal	Se realizan capacitaciones al personal anualmente en temas especializados y actualizaciones	X	
17	Experiencia del personal administrativo	Se cuenta con un plan de incentivos muy antiguo, que no guarda relación con las necesidades actuales. A todos los trabajadores se les trata por igual		X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)				
18	Sistema de gestión de servicios	La Comunidad no cuenta con sistemas de información para realizar operaciones transaccionales.		X
19	Uso de herramientas comunicación e internet	Actualmente no se cuenta con una página web ni presencia en internet de ningún tipo		X
TECNOLOGÍA/INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)				
20	Procesos con soporte tecnológico	Es casi nula las inversiones en este rubro.		x

Fuente: Comunidad Campesina, 2018.

3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Para la elaboración de la matriz MEFI (Tabla 10: Matriz EFI, 2018), se calculó con anterioridad los siguientes datos que fueron indispensables en el desarrollo de la matriz: (a) Factores claves del éxito, (b) peso de cada factor, (c) valor de cada factor y (d) ponderado.

Los factores claves del éxito, fueron seleccionados por el comité Dichos factores fueron 20 utilizados en la matriz MEFI para su evaluación.

El peso de cada factor clave del éxito, se determinó con los resultados obtenidos en la tabla (Tabla 7: Puntaje de pesos y valor para la matriz de evaluación de factores internos MEFI, 2018), donde se emplearon para la elaboración de la matriz MEFI.

El valor de cada factor, se determinó aplicando una encuesta al comité estratégico (D.4: Cuestionario de planeamiento estratégico, anexo de instrumentos), donde los resultados obtenidos se tabularon (Tabla 11: Resultados de la puntuación del valor de los factores claves del éxito para matriz MEFE y MEFI, anexo de tablas), posteriormente se procedió a promediar los puntajes obtenidos de cada integrante del comité, por lo cual, los puntajes finales determinados del valor fueron empleados en la matriz MEFI (Tabla 10: Puntaje de pesos y valor para la matriz de evaluación de factores internos MEFI, 2017.) y de esa manera se logró clasificar como fortalezas a aquellos factores que tuvieron un puntaje mayor a 2.5 y como debilidad al puntaje menor de 2.5.

El ponderado de cada factor clave de la matriz MEFI, se realizó una multiplicación del peso por el valor, posteriormente se realizó una sumatoria de los ponderados totales, tanto para las fortalezas como también para las debilidades, obteniendo de esa manera el puntaje final para la Matriz MEFI.

Tabla 10: Puntaje de pesos y valor para la matriz: MEFI, 2018

PESOS Y VALOR PARA MATRIZ MEFI					
N°	FACTORES CLAVES DEL EXITO	PUNTAJES			
		PESOS		VALOR	
		PORCENT AJE %	DECIMAL ES	PUNTUACI ÓN TOTAL	PROMEDI O
1	Metas y objetivos	4%	0.04	4.00	2.00
2	Experiencia en el mercado	5%	0.05	8.00	4.00
3	Estructura de la organización	5%	0.05	4.00	2.00
4	Posicionamiento de la Comunidad	5%	0.05	4.00	2.00
5	Horarios de atención	6%	0.06	8.00	4.00
6	Costo de tasas de afiliación	7%	0.07	4.00	2.00
7	Atención personalizada	7%	0.07	6.00	3.00
8	Pronósticos de afiliación	4%	0.04	4.00	2.00
9	Funciones de servicios definidas	5%	0.05	6.00	3.00
10	Flexibilidad en categorías de pago	7%	0.07	6.00	3.00
11	Ubicación estratégica.	5%	0.05	6.00	3.00
12	Infraestructura alquilada	5%	0.05	4.00	2.00
13	Respaldo financiero para inversiones	6%	0.06	6.00	3.00
14	Control contable y financiero	4%	0.04	6.00	3.00
15	Clima organizacional	5%	0.05	6.00	3.00
16	Capacitación al personal.	5%	0.05	6.00	3.00
17	Experiencia del personal administrativo	5%	0.05	4.00	2.00
18	Sistema de gestión de servicios	4%	0.04	4.00	2.00
19	Uso de herramientas de comunicación e Internet	4%	0.04	4.00	2.00

Fuente: Tabla 10: Puntaje del peso para matriz de evaluación de factores externos MEFI, 2018. y Tabla 11: Resultados de la puntuación del valor de los factores claves del éxito para matriz MEFI, 2018.

A continuación, se muestra la matriz MEFI, que ha sido construida a partir de la matriz anterior

Tabla 11: Matriz EFI, 2018.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Experiencia en el mercado	0.05	4.00	0.20
2	Horarios de atención	0.06	4.00	0.24
3	Atención personalizada	0.07	3.00	0.21
4	Funciones de servicios definidas	0.05	3.00	0.14
5	Flexibilidad en categorías de pago	0.07	3.00	0.21
6	Ubicación estratégica	0.05	3.00	0.15
7	Respaldo financiero para inversiones	0.06	3.00	0.18
8	Control contable y financiero	0.04	3.00	0.12
9	Clima organizacional	0.05	3.00	0.15
10	Capacitación al personal	0.05	3.00	0.15
		0.545		1.75
DEBILIDADES				
1	Sin metas y objetivos	0.04	2.00	0.07
2	Estructura deficiente de la organización	0.05	2.00	0.10
3	Bajo posicionamiento de la Comunidad	0.05	2.00	0.10
4	Costo incremental de tasas de afiliación	0.07	2.00	0.14

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
5	Sin pronósticos de afiliación	0.04	2.00	0.08
6	Infraestructura alquilada	0.05	2.00	0.10
7	Personal administrativo sin experiencia	0.05	2.00	0.10
8	Sin sistema de gestión de servicios	0.04	2.00	0.07
9	Sin uso de herramientas comunicación e internet	0.04	2.00	0.08
10	Sin procesos con soporte tecnológico.	0.04	2.00	0.07
		0.455		0.91
Total		1.00		2.66
Valor:4. Responde muy bien. 2. Responde promedio. 3. Responde bien.1. Responde mal				

Fuente: Tabla 10: Puntaje de pesos y valor para la matriz de evaluación de factores internos MEFI, 2018.

Interpretación:

En la matriz MEFI se identificaron 20 factores determinantes del éxito, donde 10 son fortalezas y 10 debilidades. El valor final fue de 2.66 lo que indica que **la empresa se encuentra ligeramente más fuerte que débil**, pero no posee una consistencia interna adecuada como para competir en el mercado de manera exitosa.

3.3. Proponer estrategias, indicadores de gestión y sus respectivos controles

Para determinar las estrategias propuestas para la empresa, emplearemos las 3 matrices siguientes:

- (a) La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA),

(b) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA),

(c) matriz interna - externa (IE).

A fin de determinar la selección de estrategias retenidas emplearemos 2 matrices:

(d) La matriz de la gran estrategia (GE),

(e) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).

3.4.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Se usaron los factores incluidos en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades, amenazas) y registradas en las matrices MEFE y MEFI (Tabla 7: Matriz EFE, 2018 y Tabla 10: Matriz EFI, 2018). A partir de las cuales se irán preparando las estrategias respectivas, en cada uno de los cuatro cuadrantes (FO, DA, FA, DA) según D Alessio. Estas son: (a) explotando FO, (b) buscando DO, (c) confrontando FA y (d) evitando DA.

Veamos las estrategias diseñadas por el Comité Estratégico:

a. Estrategias FO – Explotar:

Se hizo el emparejamiento usando las **fortalezas** internas con las **oportunidades** externas. Las estrategias, se generaron usando las fortalezas internas que presenta la empresa sacando ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Las estrategias elaboradas se registraron en el cuadrante FO, las cuales son:

- Preparar un estudio de costos de los servicios de la Comunidad. (F4, F5, F9, O1, O2, O3, O5).
- Desarrollar un mejor perfil de asociados con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O6).
- Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas. (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F9, O4, O6, O7, O8).
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para ofrecer cupones de descuento. (F6, F5, O1, O2, O4).

b. Estrategias DO – Buscar

Se emparejó las oportunidades con las debilidades . Las estrategias se generaron con la finalidad de mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (Buscar). Las estrategias elaboradas se registraron en el cuadrante DO, las cuales son:

- Implementar asesorías de especialistas en servicios de atención de asociados. (D1, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3).

c. Estrategias FA – Confrontar

Emparejamiento de las fortalezas internas con las amenazas externas. Las generaciones de las estrategias, se elaboraron considerando el uso de las fortalezas que presenta la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Las estrategias resultantes, se registraron en el cuadrante FA, las cuales son:

- Captar familiares y amistades de asociados, ofreciendo categorías especiales. (F2, F3, F5, F7, F8, F9, F10, A1, A3).
- Incrementar nuevos canales de atención al asociado a través de implementación de TI. (F1, F6, F9, A1, A3).
- Mejorar infraestructura física de atención (F9, A6).

d. Estrategias DA – Evitar

El emparejamiento, se realizó considerando las **debilidades** internas con las **amenazas** externas. Las estrategias se elaboraron considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas que presenta la empresa evitando las amenazas del entorno (Evitar). Las estrategias resultantes se registraron en el cuadrante DA, las cuales son:

Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente (D4, A3, A1, A2).

Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio. (D4, A1, A3).

Implementación de sistemas de información de trámite documentario. (D6, D7, D8, A5).

Implementar el área de plataforma de atención al asociado. (A2, A3, D6)

Tabla 12: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, 2018.

MATRIZ FODA COMUNIDAD CAMPESINA 2018																						
	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D																				
<p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p>	<table border="1"> <tr><td>Experiencia en el mercado</td></tr> <tr><td>Horarios de atención</td></tr> <tr><td>Atención personalizada</td></tr> <tr><td>Funciones de servicios definidas</td></tr> <tr><td>Flexibilidad en categorías de pago</td></tr> <tr><td>Ubicación estratégica</td></tr> <tr><td>Respaldo financiero para inversiones</td></tr> <tr><td>Control contable y financiero</td></tr> <tr><td>Clima organizacional</td></tr> <tr><td>Personal capacitado</td></tr> </table>	Experiencia en el mercado	Horarios de atención	Atención personalizada	Funciones de servicios definidas	Flexibilidad en categorías de pago	Ubicación estratégica	Respaldo financiero para inversiones	Control contable y financiero	Clima organizacional	Personal capacitado	<table border="1"> <tr><td>Sin metas y objetivos</td></tr> <tr><td>Estructura deficiente de la organización</td></tr> <tr><td>Bajo posicionamiento de la Comunidad</td></tr> <tr><td>Costo incremental de tasas de afiliación</td></tr> <tr><td>Sin pronósticos de afiliación</td></tr> <tr><td>Infraestructura alquilada</td></tr> <tr><td>Personal administrativo sin experiencia</td></tr> <tr><td>Sin sistema de gestión de servicios</td></tr> <tr><td>Sin uso de herramientas e internet</td></tr> <tr><td>Sin Procesos con soporte tecnológico</td></tr> </table>	Sin metas y objetivos	Estructura deficiente de la organización	Bajo posicionamiento de la Comunidad	Costo incremental de tasas de afiliación	Sin pronósticos de afiliación	Infraestructura alquilada	Personal administrativo sin experiencia	Sin sistema de gestión de servicios	Sin uso de herramientas e internet	Sin Procesos con soporte tecnológico
Experiencia en el mercado																						
Horarios de atención																						
Atención personalizada																						
Funciones de servicios definidas																						
Flexibilidad en categorías de pago																						
Ubicación estratégica																						
Respaldo financiero para inversiones																						
Control contable y financiero																						
Clima organizacional																						
Personal capacitado																						
Sin metas y objetivos																						
Estructura deficiente de la organización																						
Bajo posicionamiento de la Comunidad																						
Costo incremental de tasas de afiliación																						
Sin pronósticos de afiliación																						
Infraestructura alquilada																						
Personal administrativo sin experiencia																						
Sin sistema de gestión de servicios																						
Sin uso de herramientas e internet																						
Sin Procesos con soporte tecnológico																						
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO																				

Estabilidad económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar un estudio de costos de los servicios de afiliación. (F4, F5, F9, O1, O2, O3, O5) 2. Desarrollar un mejor perfil de asociados y aplicar estrategias diferentes. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O2, O6). 3. Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas. (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F9, O4, O6, O7, O8). 4. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para ofrecer cupones de descuento. (F6, F5, O1, O2, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar asesorías de especialistas en servicios de atención de asociados (D1, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3).
Crecimiento del sector		
Planes del gobierno en el sector		
Poder adquisitivo de peruanos		
Uso de tecnología moderna		
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Inestabilidad política	1. Captar familiares y amistades de asociados, ofreciendo categorías especiales. (F2, F3, F5, F7, F8, F9, F10, A1, A3)	1. Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente (D4, A3, A1, A2). 2. Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados (D4, A1, A3). 3. Implementación de sistemas de información de trámite documentario. (D6, D7, D8, A5). 4. Implementar una plataforma de atención al asociado. (A2, A3, D6)
Existencia de posesiones informales		
Costo elevado de Sistemas de información		
Competencia del Sector		
Sin ampliación de instalaciones		

Fuente: Tabla 7: Matriz EFE. 2018 y Tabla 10: Matriz EFI, 2018.

3.4.2 Matriz PEYEA

A fin de determinar la apropiada postura estratégica de la organización se elaboró esta matriz, mediante la aplicación de una encuesta al comité estratégico que permitió extraer las puntuaciones de cada factor referente a la empresa en estudio. Los resultados se pueden apreciar en la tabla 16.

Se obtuvieron los promedios con los datos siguientes:

- (a) Estabilidad del entorno (EE): - 3.42;
- (b) Fortaleza de la industria (FI): 3.0;
- (c) Ventaja competitiva (VC): - 2.4;
- (d) Fortaleza financiera (FF): 3.0.

La matriz PEYEA se puede observar en la Figura 6, donde se pueden observar las coordenadas para determinar el vector (0.60; -0.42), donde nos permitió determinar la postura estratégica de la empresa.

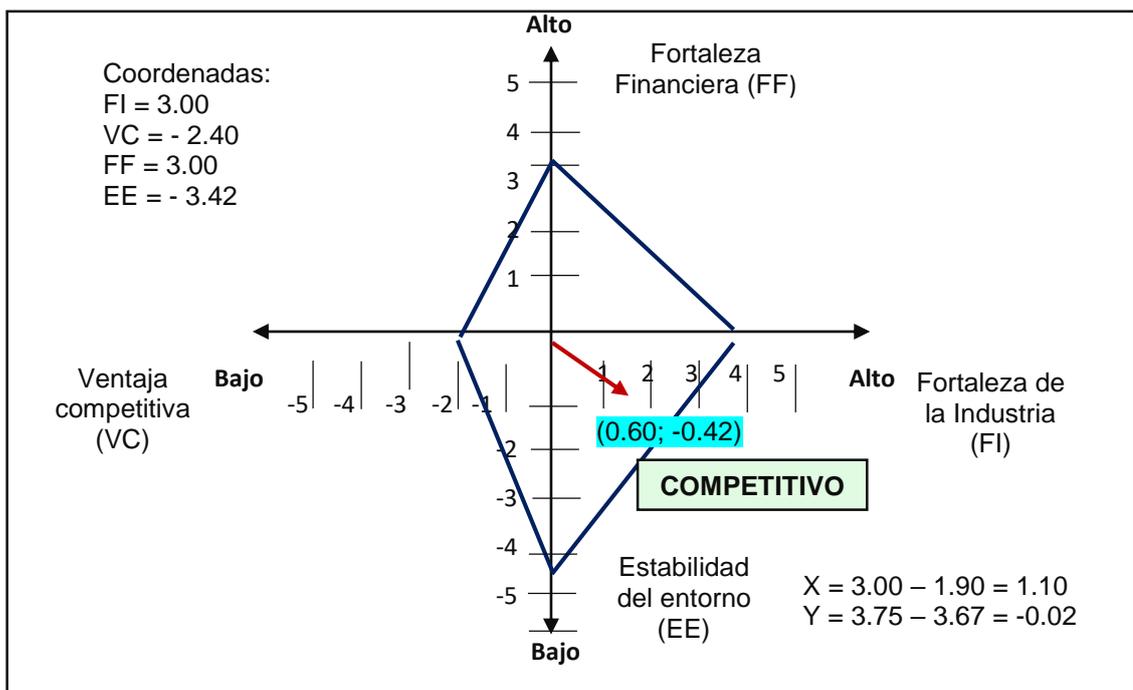
Tabla 13: Puntuación promedio de factores determinantes para matriz PEYEA, 2018.

PUNTUACION DEL VALOR PARA MATRIZ PEYEA			
N°	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PUNTUACIÓN DEL COMITÉ	
		Total	Promedio
FACTORES DETERMINANTE DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)			
1	Cambios tecnológicos en productos	6	3.00
2	Variación de la demanda	10	5.00
3	Rangos de precios de productos de la competencia	4	2.00
4	Barreras de entrada al mercado	5	2.50
5	Rivalidad competitiva	4	2.00
6	Presión de los productos sustitutos	2	1.00
		Promedio	2.58
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)			
7	Potencial del crecimiento	8	4.00
8	Potencial de utilidades	6	3.00
9	Estabilidad financiera	8	4.00
10	Conocimiento tecnológico	4	2.00
11	Facilidad para entrar al mercado	4	2.00
		Promedio	3.00
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)			
12	Participación en el mercado	8	4.00
13	Calidad del producto vendido	10	5.00
14	Lealtad del consumidor	6	3.00
15	Calidad de servicio al cliente	6	3.00
16	Velocidad de introducción de nuevos productos	6	3.00

PUNTUACION DEL VALOR PARA MATRIZ PEYEA			
N°	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PUNTUACIÓN DEL COMITÉ	
		Total	Promedio
		Promedio	3.60
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)			
17	Financiamiento	8	4.00
18	Endeudamiento	5	2.50
19	Liquidez	7	3.50
20	Capital de trabajo disponible	4	2.00
		Promedio	3.00

Fuente: Tabla 18 - Anexo A11

Figura 7: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, 2018.



Fuente: Tabla 13, Factores determinantes de la matriz PEYEA, 2018.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, la empresa tiene la postura **competitiva** y le corresponde las siguientes estrategias:

a) **Desarrollo de productos:**

- Incrementar nuevos canales de atención al asociado a través de implementación de tecnologías de información.
- Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas.

b) Penetración en el mercado:

- Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente.
- Utilizar las redes sociales para el lanzamiento de campañas publicitarias, así como una página web.

c) Integración horizontal:

- Implementar alertas automáticas sobre cumplimiento de solicitudes de servicio comunitario.

3.4.3 Matriz Interna – Externa (IE)

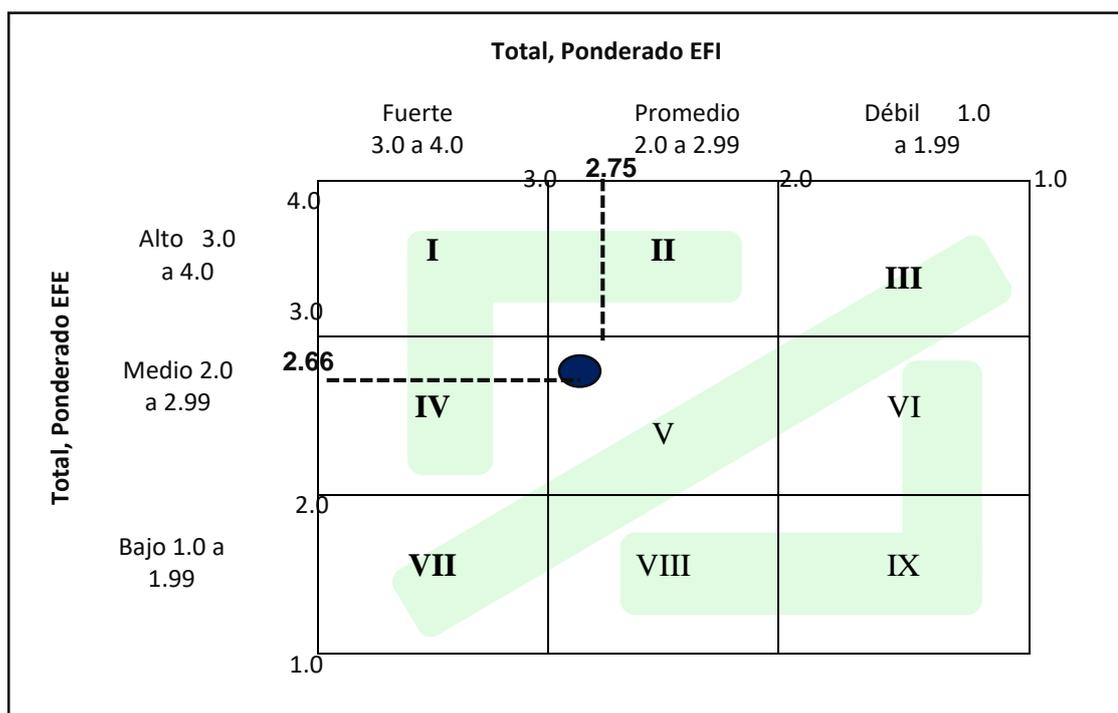
Para la elaboración de La matriz IE, se tomó en cuenta:

(a) Puntaje de matriz MEFE

(b) puntaje de matriz MEFI.

En el eje “X”, se registró la puntuación de 2.75 y el eje “Y”, la puntuación de 2.66; Ubicándolo de esa manera a la empresa, en el cuadrante “V”.

Figura 8: Matriz Interna – Externa IE, 2018.



Fuente: Tabla 8: Matriz EFE y Tabla 11: Matriz EFI.

Interpretación:

La empresa, se encuentran en la **celda “V”**, donde por lo que debe implementar las estrategias:

(a) Penetración en el mercado:

- Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente
- Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio.

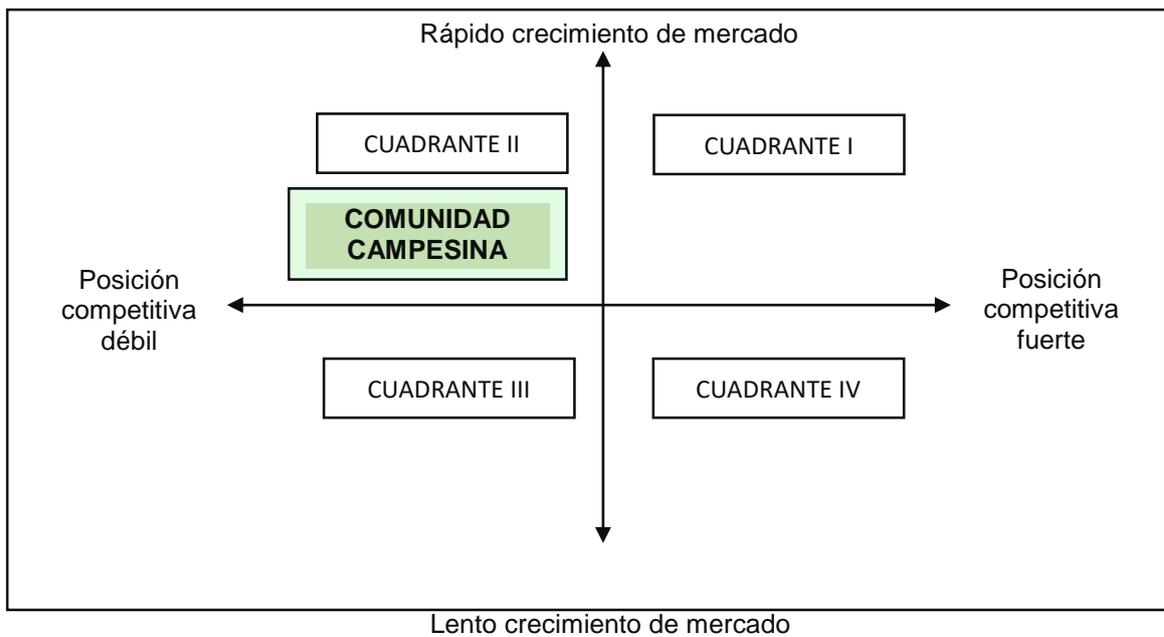
(b) Desarrollo de productos:

- Mejorar infraestructura física del servicio de atención
- Ampliar nuevos servicios comunitarios

3.4.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz GE, se elaboró teniendo en cuenta los 4 cuadrantes pertenecientes a la Matriz GE.

Figura 9: Matriz GE, 2018.



Fuente: Empresa, 2018.

La empresa, se encuentra en el **cuadrante II**, con una débil posición competitiva en un sector de rápido crecimiento. Estas son las estrategias recomendadas:

(a) Penetración en el mercado:

- Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente.
- Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio.

(b) Desarrollo de productos:

- Mejorar infraestructura física de atención.
- Implementar la plataforma de atención al cliente.
-

(c) Desarrollo de productos:

- Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas.
- Ampliar nuevos servicios comunitarios.

3.4.5 Matriz de Decisión

Definiremos la propuesta en las matrices y qué estrategias se encuentran presentes

Mantendremos las estrategias presentes en tres veces o más, las que será las estrategias retenidas.

Como se observa en la Tabla 14, fueron seleccionadas aquellas estrategias con un puntaje de repetición total de 4, 3 y 2.

Tabla 14: Matriz de Decisión, 2018.

MATRIZ DE DECISIÓN DE ESTRATEGIAS				
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y ALTERNATIVAS	MATRIZ			TOTAL
	FODA	PEYEA	GE	
Preparar un estudio de costos de los servicios comunitarios	X			2
Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas	X	X	X	3
Ampliar nuevos servicios comunitarios	X			1
Captar familiares y amistades del asociado, ofreciendo ca especiales	X		X	2
Mejorar infraestructura física de servicio de atención	X	X		3
Incrementar nuevos canales de atención al asociado a tra implementación de tecnologías de información	X			1
Implementar asesorías de especialistas en servicios técnicos asociados	X			
Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunament	X	X		3

Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación, redes sociales, páginas web y radio.	X		X	3
Elaborar alianzas estratégicas con empresas privadas para ofrecer descuentos	X			1
Implementar alertas automáticas sobre cumplimiento de solicitudes de servicio comunitario	X			1
Implantación de sistemas de información de trámite documentario	X		X	3
Desarrollar una plataforma de atención al cliente	X			1

Fuente: Tabla 12, Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, 2018; Figura 7: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA, 2018; Figura 8: Matriz Interna – Externa IE, 2018.

Estas son las estrategias retenidas:

Tabla 15: Estrategias Retenidas

N°	Estrategia Retenida
E1	Preparar un estudio de costos de los servicios comunitarios
E2	Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas
E3	Captar familiares y amistades del asociado, ofreciendo categorías especiales
E4	Mejorar infraestructura física de servicio de atención
E5	Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente
E6	Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio.
E7	Implementación de sistemas de información de trámite documentario.

Fuente: Tabla 17

3.4.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

Muestra las alternativas estratégicas que conviene aplicar para la empresa en estudio, empleando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se visualiza las estrategias retenidas en la Tabla 15.

Para el desarrollo de la matriz MCPE, se consideró los criterios:

- (a) Los pesos,
- (b) puntaje de atractividad (AP),
- (c) puntaje total de atractividad (TAP).

Los pesos empleados, son los mismos datos anteriormente calculados en la matriz MEFE y MEFI (Tabla 11: Matriz EFE, 2018 y Tabla 14: Matriz EFI, 2018).

El puntaje de atractividad (AP), fue determinado por el comité estratégico donde los resultados fueron tabulados donde dichos datos fueron promediados y empleados en la Tabla 16.

El puntaje de atractividad total (TAP), se obtuvo multiplicando cada peso por el puntaje obtenido de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

Tabla 16: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)														
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
	TOT	PROM												
OPORTUNIDADES														
Estabilidad económica	4	2.0	3	1.5	4	2.0	3	1.5	3	1.5	7	3.5	5	2.5
Crecimiento del sector	3	1.5	3	1.5	3	1.5	5	2.5	3	1.5	5	2.5	5	2.5
Planes del gobierno en el sector	4	2.0	5	2.5	5	2.5	5	2.5	3	1.5	6	3.0	5	2.5
Poder adquisitivo de peruanos	8	4.0	8	4.0	6	3.0	8	4.0	7	3.5	7	3.5	8	4.0
Uso de tecnología moderna	6	3.0	5	2.5	8	4.0	3	1.5	4	2.0	6	3.0	5	2.5
Costo de sistemas de información	7	3.5	4	2.0	5	2.5	5	2.5	6	3.0	5	2.5	6	3.0
Sin desastres naturales	5	2.5	7	3.5	7	3.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
	TOT	PROM												

AMENAZAS

Estabilidad política	6	3.0	8	4.0	7	3.5	8	4.0	7	3.5	8	4.0	7	3.5
Existencia de posesiones informales	8	4.0	8	4.0	8	4.0	8	4.0	8	4.0	8	4.0	8	4.0
Costo elevado de Sistemas de información	3	1.5	3	1.5	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0	4	2.0
Competencia del Sector	5	2.5	4	2.0	4	2.0	4	2.0	2	1.0	2	1.0	4	2.0
Sin ampliación de instalaciones	6	3.0	7	3.5	4	2.0	4	2.0	4	2.0	3	1.5	3	1.5

FORTALEZAS

Experiencia en el mercado	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5	2	1.0	2	1.0
Horarios de atención	5	2.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0
Atención personalizada	6	3.0	6	3.0	6	3.0	7	3.5	6	3.0	7	3.5	7	3.5

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
	TOT	PROM												
Funciones de servicios definidas	5	2.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0
Flexibilidad en categorías de pago	5	2.5	7	3.5	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0	6	3.0
Ubicación estratégica	8	4.0	8	4.0	6	3.0	7	3.5	6	3.0	6	3.0	8	4.0
Respaldo financiero para inversiones	5	2.5	5	2.5	3	1.5	4	2.0	3	1.5	5	2.5	7	3.5
Control contable y financiero	5	2.5	5	2.5	4	2.0	6	3.0	4	2.0	3	1.5	4	2.0
Clima organizacional	8	4.0	6	3.0	7	3.5	6	3.0	6	3.0	7	3.5	7	3.5
Capacitación al personal	5	2.5	5	2.5	5	2.5	6	3.0	5	2.5	3	1.5	3	1.5

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
	TOT	PROM												

DEBILIDADES

Sin metas y objetivos	6	3.0	7	3.5	2	1.0	2	1.0	4	2.0	4	2.0	3	1.5
Estructura deficiente de la organización	2	1.0	3	1.5	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0	3	1.5
Bajo posicionamiento de la Comunidad	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0	2	1.0
Costo incremental de tasas de afiliación	8	4.0	8	4.0	8	4.0	8	4.0	7	3.5	6	3.0	8	4.0
Sin pronósticos de afiliación	7	3.5	7	3.5	4	2.0	5	2.5	7	3.5	7	3.5	7	3.5
Infraestructura alquilada	6	3.0	7	3.5	4	2.0	3	1.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5
Personal administrativo sin experiencia	8	4.0	6	3.0	7	3.5	7	3.5	5	2.5	7	3.5	7	3.5

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)														
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
	TOT	PROM												
Sin sistema de gestión de servicios	5	2.5	6	3.0	5	2.5	5	2.5	5	2.5	4	2.0	4	2.0
Sin uso de herramientas de comunicación e internet	8	.0	8	.0	7	.5	7	.5	5	.5	7	.5	7	.5
Sin procesos con soporte tecnológico	5	2.5	4	2.0	5	2.5	5	2.5	5	2.5	4	2.0	6	3.0

Total: 4. Muy Atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo

Fuente: Tabla 19, Puntajes de atraktividad para la matriz MPCE, 2018.

Tabla 17: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico MCPE, 2018.

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		OPORTUNIDADES													
Estabilidad económica	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Crecimiento del sector	0.07	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Planes del gobierno en el sector	0.06	2	0.1	2.5	0.1	2	0.1	2.5	0.1	2.5	0.1	2	0.1	2.5	0.1
Poder adquisitivo de peruanos	0.07	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1
Uso de tecnología moderna	0.06	4	0.2	3.5	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Sin desastres naturales	0.09	3	0.1	3	0.1	3	0.1	2.5	0.1	3	0.1	3	0.1	2.5	0.1
AMENAZAS															
Inestabilidad política	0.08	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16	4	0.18	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16
Existencia de posesiones informales	0.08	3.5	0.16	3.5	0.16	2.5	0.11	3.5	0.16	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16
Costo elevado de Sistemas de información	0.11	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	4	0.18	4	0.18	3.5	0.16

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
		PA	TPA												
Competencia del Sector	0.07	2.5	0.11	2.5	0.11	2.5	0.11	2.5	0.11	2	0.09	2	0.09	2	0.09
Sin ampliación de instalaciones	0.07	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16

FORTALEZAS

Experiencia en el mercado	0.05	2.5	0.11	2.5	0.11	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14
Horarios de atención	0.05	3	0.14	3	0.14	2.5	0.11	2.5	0.11	3	0.14	2.5	0.11	2.5	0.11
Atención personalizada	0.07	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16	3	0.14	2.5	0.11
Funciones de servicios definidas	0.05	2.5	0.11	2.5	0.11	2	0.09	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14
Flexibilidad en categorías de pago	0.05	4	0.18	4	0.18	4	0.18	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16
Ubicación estratégica	0.05	3.5	0.16	3.5	0.16	3	0.14	3	0.14	3	0.14	4	0.18	3	0.14
Respaldo financiero para inversiones	0.08	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16	2.5	0.11	2.5	0.11
Control contable y financiero	0.05	2.5	0.11	3.5	0.16	2.5	0.11	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14
Clima organizacional	0.05	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16	4	0.18	3.5	0.16	4	0.18	4	0.18
Capacitación al personal	0.05	3	0.14	3.5	0.16	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16	3.5	0.16

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7	
		PA	TPA												
DEBILIDADES															
Sin metas y objetivos	0.04	2	0.09	2.5	0.11	2.5	0.11	2.5	0.11	2	0.09	2.5	0.11	2	0.09
Estructura deficiente de la organización	0.06	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1.5	0.07	2	0.09	2	0.09
Bajo posicionamiento de la Comunidad	0.06	2.5	0.11	3	0.14	2.5	0.11	3.5	0.16	2.5	0.11	2	0.09	2.5	0.11
Costo incremental de tasas de afiliación	0.07	3.5	0.16	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16	3.5	0.16	4	0.18
Sin pronósticos de afiliados	0.03	3	0.14	3.5	0.16	3	0.14	2.5	0.11	3	0.14	3	0.14	3	0.14
Infraestructura alquilada	0.05	2.5	0.11	2.5	0.11	3	0.14	3	0.14	2.5	0.11	2.5	0.11	3	0.14
Personal administrativo sin experiencia	0.05	3.5	0.16	4	0.18	3.5	0.16	3	0.14	3	0.14	3.5	0.16	4	0.18
Sin sistema de gestión de servicios	0.04	2.5	0.11	3	0.14	2.5	0.11	2.5	0.11	2	0.09	2.5	0.11	3	0.14
Sin uso de herramientas de comunicación e internet	0.04	2.5	0.11	3	0.14	2.5	0.11	2.5	0.11	2	0.09	2.5	0.11	3	0.14
Sin procesos con soporte tecnológico	0.06	2	0.09	2	0.09	2	0.09	2	0.09	2	0.09	2.5	0.11	3	0.14
			4.35		4.59		4.33		4.45		4.46		4.50		4.55

Total: 4. Muy Atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo

Fuente: Tabla 9, Matriz EFE, 2018. Tabla 15, Matriz EFI, 2018. Tabla 19: Puntaje de atraktividad promedio para la Matriz MPCE, 2018.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos de la matriz MCPE, las estrategias aceptadas y filtradas por dicha matriz, fueron las que obtuvieron un puntaje mayor o igual a 4.45 y rechazadas aquellas con un puntaje menor a 4.45.

Las estrategias elegidas se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 18: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico MCPE, 2018.

N°	Estrategias Elegidas de la MCPE	Puntaje
E2	Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas	4.59
E4	Mejorar infraestructura física del servicio de atención	4.45
E5	Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente	4.46
E6	Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio.	4.5
E7	Implementar una plataforma de atención al cliente	4.56

Fuente: Tabla 25

3.4.7 Matriz Rumelt

Luego de filtrar 8 estrategias en la matriz MCPE, del cual solo pasaron cinco estrategias, se realizar otro filtro con la Matriz Rumelt (Tabla 19: Matriz de Rumelt, 2018), que propone utilizar cuatro criterios, los cuales son:

(A) Consistencia, evaluar que no existan estrategias con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes;

(b) consonancia, representa la adaptabilidad al entorno externo y sus cambios;

(c) ventaja, refiere al área selecta de actividad;

(d) factibilidad, inexistencia de un sobre costo ni problemas sin solución.

Tabla 18: Matriz de Rumelt, 2018.

N°	Estrategias Elegidas de la MCPE Tabla N° 18 : Matriz de Rumelt ,2018	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E2	Implementar un perfil de datos con los asociados a fin de direccionar estrategias diferenciadas	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Mejorar infraestructura física del servicio de atención	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Ofrecer descuentos y promociones a los que pagan oportunamente	Si	Si	Si	No	No
E6	Implementar campañas publicitarias, para captar nuevos asociados a través de volantes, afiches, y diferentes medios de comunicación como: redes sociales, páginas web y radio.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Implementar una plataforma de atención al cliente	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Tabla 19, Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico MCPE, 2018.

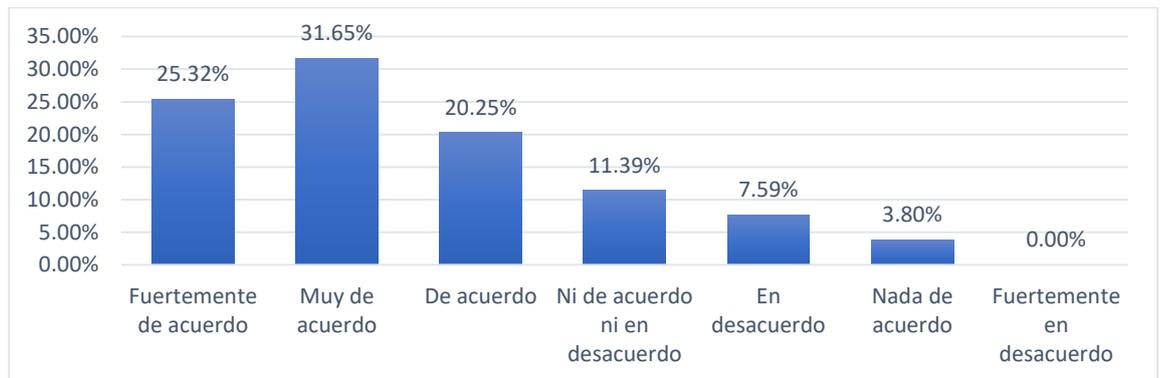
Según los resultados obtenidos, la matriz Rumelt filtró cuatro estrategias seleccionadas, por lo cual todas pasaron el filtro para su posterior desarrollo e implementación.

3.4. Estimar el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado.

3.5.1 Fiabilidad

Figura 10: Nivel de Satisfacción con la solución de problemas

En la figura 10, se observa que el 31.65% de los investigados señala que están muy de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 25.32% que se encuentra fuertemente de acuerdo, mientras que un 20.25% se manifiestan estar de acuerdo. Por otro lado, solo un 3.80% se encuentra nada de acuerdo.

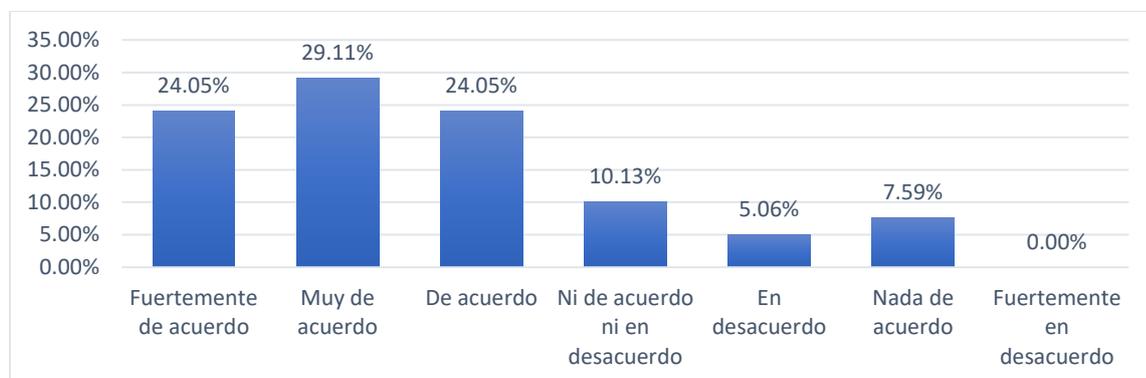


Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.5.2 Seguridad

Figura 11: Nivel de seguridad en las transacciones realizadas.

En la figura 11, se observa que el 29.11% de los investigados señala que están muy de acuerdo con la seguridad en sus transacciones realizadas en la comunidad, seguido del 24.05% que esta fuertemente de acuerdo y solo un 5.06% totalmente en desacuerdo.

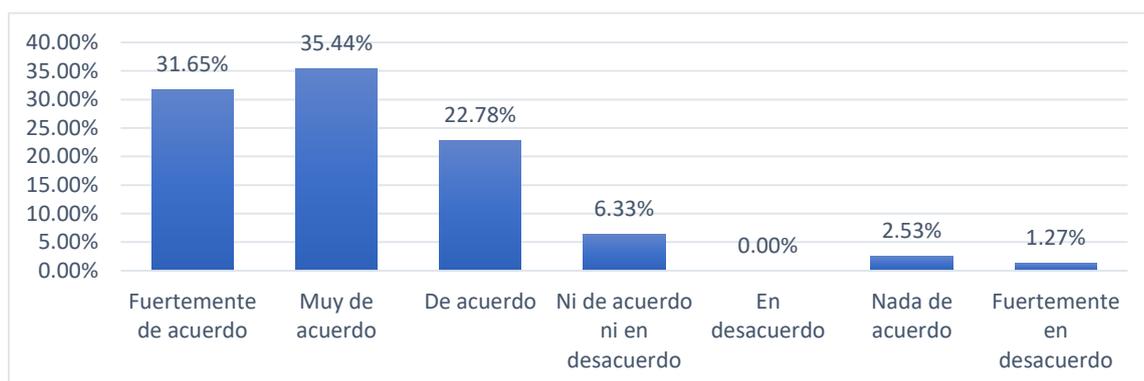


Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.5.3 Sensibilidad

Figura 12: Nivel de disposición de los empleados

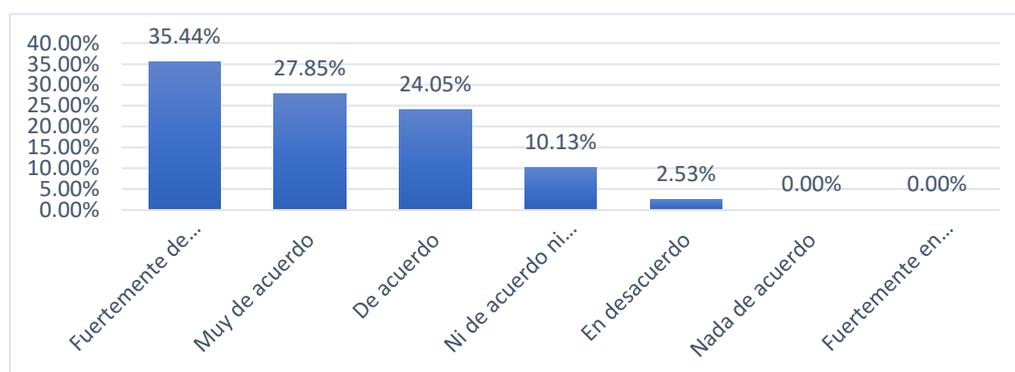
En la figura 12, se observa que el 35.44% de los investigados señala que están muy de acuerdo con el nivel de disposición de los empleados en la comunidad, seguido del 31.65% que está fuertemente de acuerdo y un mínimo de 1.27% que está totalmente en contra.



3.5.4 Empatía

Figura 13: Nivel de comprensión de las necesidades específicas

En la figura 13, se observa que el 35.44% de los investigados señala que están fuertemente de acuerdo con la afirmación de que en la comunidad comprenden muy bien las necesidades específicas de cada cliente, seguido del 27.85% que está muy de acuerdo, manteniendo esta posición positiva con el 24.05% que indica estar de acuerdo, por otro lado, el 2.53% está en desacuerdo.

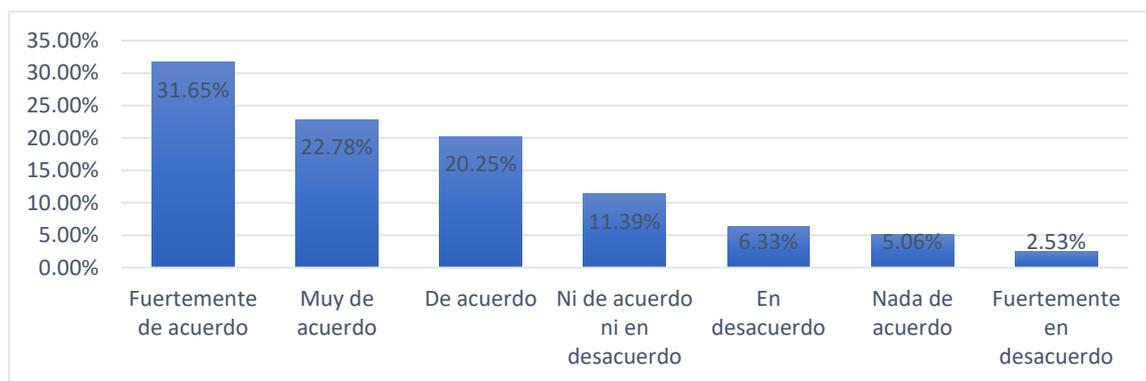


Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

3.5.5 Elementos Tangibles

Figura 14: La comunidad campesina posee equipos de tecnología moderna.

En la figura 14, se observa que el 31.65% de los investigados señala que están fuertemente de acuerdo con la afirmación de que en la comunidad posee equipos de tecnología moderna, el 22.78% está muy de acuerdo. Un 11.39% se mantiene en una posición neutral y el 2.53% está fuertemente en desacuerdo.



Fuente: (Elaboración Propia, 2018)

IV. DISCUSION DE RESULTADOS

Al determinar el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina se observó que el 24.05% de los investigados señalaron que estaban de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 20.25% que se encuentran fuertemente de acuerdo y un 6.33% totalmente en contra. Se recurrió a la técnica de investigación de campo, y al cuestionario (Anexo. C.1: Cuestionario del Modelo Servqual) en la cual se investigó a la Institución Comunal en 5 Dimensiones, las cuales son: Dimensiones de fiabilidad, de sensibilidad, de seguridad, de empatía y de elementos tangibles. (Servqual, 2018).

Al establecer el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivo organizacional. De acuerdo a las respuestas obtenidas, se obtuvo la visión, misión y código de ética de la empresa, por lo cual, se registró en un acta la conformidad de la formulación del direccionamiento estratégico (E.2. Acta de reunión con el comité estratégico de la institución, anexo de actas).

Para realizar el diagnóstico estratégico de la institución educativa, se identificaron catorce factores críticos en el análisis externo, luego de aplicar el análisis PESTE. Estos factores sirvieron de insumo en el instrumento matriz EFI (MEFI); de los factores mencionados 8 correspondieron a Oportunidades y los 5 restantes a las Amenazas. Cuando se aplicó el análisis AMOFHIT, se determinaron 20 factores críticos de éxito los mismos que fueron plasmados en el instrumento de la matriz EFE (MEFE), se encontraron 10 factores correspondientes a las Fortalezas y los otros 10 a las Debilidades. Estas técnicas corresponden al metodólogo dAlessio. Se observa que los instrumentos de la MEFE y del MEFI también fueron usados en la investigación de Yency Ramirez y de Johnny Alva, usando los mismos análisis PESTE Y AMOFHIT, para posteriormente incluirlos en los instrumentos MEFE y MEFI. La MEFE es una matriz de permite evaluar los factores externos, mientras que le MEFI es una matriz que permite evaluar los factores internos de una organización (D´alessio Ipinza, 2013).

Al establecer el direccionamiento estratégico de la institución, se utilizaron los instrumentos de las matrices FODA, PEYEA, MIE que permitieron determinar la formulación de 12 estrategias, las mismas que fueron validadas en la matriz de decisión, que permitió identificar 7 estrategias retenidas, para posteriormente ser analizadas en la matriz MCPE y RUMELT. Los instrumentos anteriormente mencionados corresponden a la propuesta de dAlessio. En el caso de la propuesta de Perla Delgado para identificar el direccionamiento estratégico

utilizó el FODA, PEYEA y MIE, proponiendo 8 estrategias orientadas a la mejora de los indicadores de riesgo; lo mismo concluye Jaime Sosa. La matriz FODA es un instrumento que sirve para la definición de estrategias a partir del cruce de los factores externos e internos que una organización ha determinado (D'alesio Ipinza, 2013).

Al estimar el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado se observó que el 31.65% de los investigados señala que están muy de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 25.32% que se encuentra fuertemente de acuerdo, mientras que un 20.25% se manifiestan estar de acuerdo. Se recurrió a la técnica de investigación de campo, y al cuestionario (Anexo. C.1: Cuestionario del Modelo Servqual) en la cual se investigó a la Institución Comunal en 5 Dimensiones, las cuales son: Dimensiones de fiabilidad, de sensibilidad, de seguridad, de empatía y de elementos tangibles. (Servqual, 2018).

V. CONCLUSIONES

Se determinó el nivel de satisfacción actual de los asociados de la Comunidad Campesina se observó que el 24.05% de los investigados señalaron que estaban de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 20.25% que se encuentran fuertemente de acuerdo y un 6.33% totalmente en contra.

Se estableció el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores y objetivo organizacional a través de un acta de reunión con el comité estratégico de la institución.

Se realizó el diagnóstico estratégico de la institución definiéndose un número de catorce factores críticos que conformaron la matriz estratégica de Factores Externos (MEFE) y de 20 factores que conformarán la matriz estratégica de factores Interno (MEFI).

Se diseñaron estrategias orientadas a mejorar los servicios de la Comunidad. Se formularon 12 estrategias, luego de recorrer las matrices PEYEA, MIE, MDE, RUMELT se retuvieron 4 estrategias empresariales.

Se estimó el efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel de satisfacción del asociado se observó que el 31.65% de los investigados señala que están muy de acuerdo con la solución que les dan a sus problemas en la comunidad, seguido del 25.32% que se encuentra fuertemente de acuerdo, mientras que un 20.25% manifiestan estar de acuerdo.

VI. RECOMENDACIONES

Luego de terminado el estudio, se recomienda la siguiente lista de enunciados:

A fin de llegar a la estimación de las expectativas generadas es necesario implementar las estrategias correspondientes.

A fin de realizar un refinamiento y consecución de los objetivos propuestos, es necesario su revisión anual y su implementación a largo plazo.

La alta dirección debe mantener el comité estratégico y reforzarlo durante su implementación a fin de que realicen el seguimiento de las estrategias en conjunto con todas las áreas.

Se recomienda que las estrategias formuladas sean implementadas y monitoreadas con un tablero de control empleando el uso de indicadores de gestión según sea el caso.

Finalmente, se debe actualizar el plan estratégico de acuerdo a las nuevas necesidades que se den el interno y entorno de la organización en estudio.

VII. REFERENCIAS

Bibliografía

- Actualidad. (2017). *actualidadempresa.com*. Obtenido de METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:
<http://actualidadempresa.com/metodologia-la-medicion-la-satisfaccion-los-clientes/>
- Aiteco. (2017). *www.aiteco.com*. Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Alvarez, C. (2014). *red.uao.edu.co*. Obtenido de Diseño de un plan estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner Media Cali.2014:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5765/1/T03796.pdf>
- Armijo, M. (2015). *www.cepal.org*. Obtenido de Planificación Estratégica e Indicadores:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- CARRERO, J. (2018). *2immarketing.com*. Obtenido de EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MATRIZ EFI: <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- Castillo Cruz, M. (2013). *repositorio.uss.edu.pe*. Obtenido de Diseño de un plan estratégico en la Institución Educativa Betel del distrito de Tumbán, para lograr la satisfacción de la comunidad estudiantil con la gestión administrativa:
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2184/ADMINISTRACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centrum. (2011). *dalessio.pearsonperu.pe*. Obtenido de Planeamiento Estratégico del Sector Transmisión de Energía:
http://dalessio.pearsonperu.pe/planeamiento_estrategico_razonado/recursos/1_sector_de_transmision_de_energ%C3%ADa_electrica.pdf
- D’Alessio Ipinza, F. (2013). *El Proceso Estratégico (Un enfoque de gerencia)*. Ciudad de Mexico: Pearson Education de Mexico.
- David, F. (2016). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

- Duval, I. (2013). *www.marketingdirecto.com*. Obtenido de Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>
- García, M. S. (2016). *www.uv.mx/iiesca*. Obtenido de Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Geo. (2016). *www.gestiondeoperaciones.net*. Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Gonzalez, H. (2011). *calidad-gestion.com.ar*. Obtenido de Boletín Calidad & Gestión: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/edicion_66.html
- Hoyos, D. (2014). *repositorio.ucv.edu.pe*. Obtenido de Propuesta de un plan estratégico para mejora de la calidad del servicio de admisión de consultas externas del hospital maría auxiliadora- Lima-2014.: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31265/Tineo_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Isotools. (2017). *www.isotools.org*. Obtenido de Satisfacción de Clientes: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/satisfaccion-de-clientes/>
- itson. (2017). *www.itson.mx*. Obtenido de SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf>
- matrizfoda. (2017). *www.matrizfoda.com*. Obtenido de MATriz FODA: <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). *www.redalyc.org*. *Perspectivas*, 181-209. Obtenido de Perspectivas: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- OCCMundial. (2017). *www.occ.com.mx*. Obtenido de ¿Qué es un análisis FODA y cómo se hace?: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Pensemos. (2017). *pensemos.com*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>

- Pérez Díaz, O. R. (2011). *repositorio.uss.edu.pe*. Obtenido de Propuesta de un plan estratégico para mejorar la satisfacción de los clientes, en la empresa de transportes y servicios Vanina EIRL, Chiclayo 2011:
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2988>
- QuestionPro. (2014). *www.questionpro.com*. Obtenido de Características de la investigación cuantitativa: <https://www.questionpro.com/blog/es/caracteristicas-de-la-investigacion-cuantitativa/>
- Santos Gonzáles, C. (2016). *dspace.unitru.edu.pe*. Obtenido de Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Transportes Ave Fenix SAC: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7816>
- Shum, Y. M. (2018). *yiminshum.com*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE): <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- sinnexus. (2017). *www.sinnexus.com*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Thompson, I. (2016). *www.promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Vélez, B. (2017). *herramientas.camaramedellin.com.co*. Obtenido de La satisfacción del cliente como objetivo empresarial:
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomoobjetivoempresarial.aspx>

ANEXOS

Anexo C.1:

Cuestionario Servqual

CUESTIONARIO ORIGINAL DE MEDICION DE NIVEL DE PERCEPCIONES Instrucciones.

En base a sus experiencias como cliente de los servicios que ofrecen las empresas del sector de _____, por favor piense, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de

_____ con la que usted se sentiría complacido de trabajar en servicios de _____. Por favor, indique en qué medida usted piensa que esta empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si usted siente una característica no es para nada esencial para un servicio de _____ excelente como que el que usted tiene en mente, que característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que es una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de los números intermedios. No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

1. La comunidad campesina posee equipos de tecnología moderna	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de la comunidad campesina son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la comunidad campesina tienen una apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4. En la comunidad campesina, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando la comunidad campesina promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando el cliente tiene un problema, la comunidad campesina muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
6. La comunidad campesina realiza bien el servicio a la primera vez	1	2	3	4	5	6	7
7. La comunidad campesina concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. La comunidad campesina insiste en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una comunidad campesina, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una comunidad campesina, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una comunidad campesina, los empleados siempre están dispuestos	1	2	3	4	5	6	7
13. En una comunidad campesina, los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

14.El comportamiento de los empleados de la comunidad campesina te tramiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las comunidades campesinas se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una comunidad campesina, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una comunidad campesina, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
18. Las comunidades campesinas dan a sus clientes atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las comunidades campesinas tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una comunidad campesina tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. La comunidad campesina se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22.Los empleados de las comunidades campesinas comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Base de Datos:

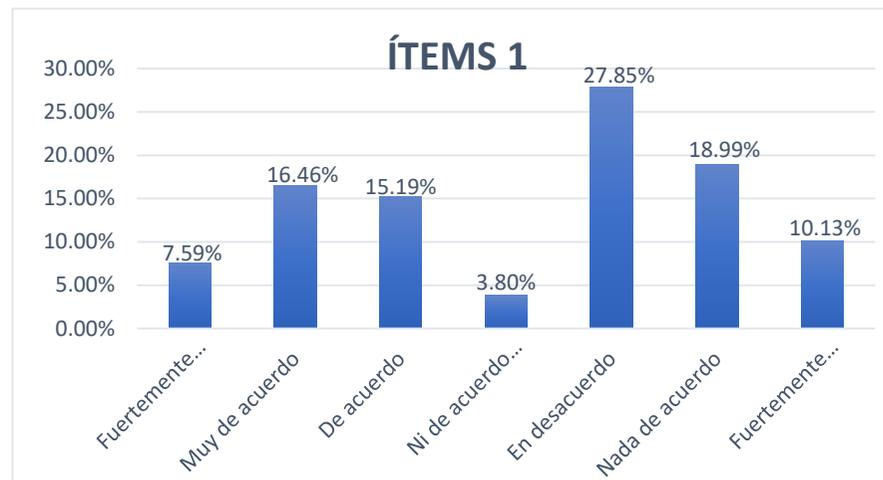
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Pers 1	1	2	2	7	3	6	1	5	4	6	5	1	4	7	5	2	6	2	4	3	5	2
Pers 2	4	6	7	4	5	7	2	2	6	5	3	7	3	5	7	5	3	6	7	2	2	6
Pers 3	3	5	3	4	1	3	1	5	3	2	7	4	2	7	6	2	3	2	6	7	3	3
Pers 4	4	4	6	6	5	1	6	3	3	2	2	3	1	5	7	7	6	4	4	7	2	7
Pers 5	6	3	7	6	4	3	1	5	1	4	1	2	6	3	4	7	5	5	4	5	7	6
Pers 6	4	2	3	4	4	6	1	4	5	7	7	2	7	4	2	4	3	4	2	4	7	5
Pers 7	6	6	5	5	4	6	1	4	3	5	1	6	4	1	1	6	5	6	2	3	4	6
Pers 8	7	5	7	5	4	4	6	4	3	1	7	7	3	5	1	6	4	5	5	4	3	7
Pers 9	7	7	7	2	2	3	6	5	6	5	5	6	3	4	3	2	6	3	5	6	6	6
Pers 10	5	2	2	3	6	5	5	3	7	3	2	5	5	6	6	3	4	3	2	5	3	6
Pers 11	2	5	3	3	5	2	6	6	6	3	4	7	7	5	5	3	2	7	5	4	4	2
Pers 12	6	7	7	3	5	7	6	3	6	3	5	4	5	4	2	1	6	5	4	5	6	4
Pers 13	5	4	5	3	5	6	4	2	2	7	4	2	7	6	6	2	7	3	5	2	7	1
Pers 14	5	4	7	3	4	2	5	1	7	3	5	2	7	1	4	4	1	3	4	2	7	2
Pers 15	1	4	3	3	7	7	2	1	7	7	4	6	2	6	7	5	6	3	2	3	6	7
Pers 16	5	7	1	3	4	7	5	4	1	7	2	6	1	1	2	5	6	4	6	4	7	6
Pers 17	6	6	4	3	2	5	4	4	7	5	7	7	6	7	6	5	2	1	6	6	5	4

Pers 18	1	5	6	3	6	3	4	4	5	6	7	4	1	4	7	7	7	7	4	2	5	2
Pers 19	4	3	7	3	6	5	3	2	3	4	4	4	3	6	4	6	4	7	6	2	3	5
Pers 20	3	7	6	3	7	3	6	6	5	5	2	3	2	5	4	7	5	6	6	4	7	3
Pers 21	3	2	5	3	6	2	4	7	1	1	5	4	5	1	5	4	7	6	2	7	5	3
Pers 22	2	5	7	3	6	3	3	3	2	6	5	6	4	7	2	4	7	3	5	4	5	6
Pers 23	7	3	5	3	6	7	1	7	3	7	2	5	6	3	7	5	2	4	6	7	1	3
Pers 24	2	4	3	3	2	5	2	5	3	5	3	5	1	1	2	5	4	7	6	6	4	3
Pers 25	2	1	7	3	4	2	2	7	2	5	1	5	2	3	3	6	6	5	2	4	2	6
Pers 26	2	1	1	3	4	1	6	5	2	5	3	3	1	6	4	6	4	1	6	6	7	7
Pers 27	6	5	1	3	1	2	1	2	2	3	6	2	2	2	4	1	3	7	2	2	2	5
Pers 28	5	3	7	3	4	7	1	4	4	5	7	5	7	6	7	2	7	4	7	2	7	1
Pers 29	7	7	3	3	7	3	4	3	5	2	6	7	2	3	2	4	2	6	1	2	3	3
Pers 30	2	1	6	3	2	5	6	5	7	7	6	5	5	7	7	4	5	1	2	7	3	5
Pers 31	1	5	4	3	3	7	7	2	5	6	2	1	2	5	6	4	3	4	7	5	5	7
Pers 32	3	1	2	3	7	2	5	4	4	2	2	1	4	6	6	4	5	3	5	6	3	5
Pers 33	1	3	7	3	4	6	7	7	4	7	4	5	2	1	5	5	3	4	3	4	2	6
Pers 34	1	4	1	3	3	2	2	5	1	2	7	4	7	5	1	7	5	6	7	3	5	7
Pers 35	1	1	1	3	1	2	2	6	2	2	5	4	1	7	6	7	2	4	3	2	1	6
Pers 36	3	4	4	3	7	4	4	3	1	4	1	6	7	7	4	7	2	1	2	7	7	4
Pers 37	7	4	7	3	1	2	5	2	1	1	3	2	3	7	4	7	1	2	1	4	5	2
Pers 38	6	6	3	3	6	6	3	1	7	3	3	6	4	4	6	2	5	7	1	2	2	6

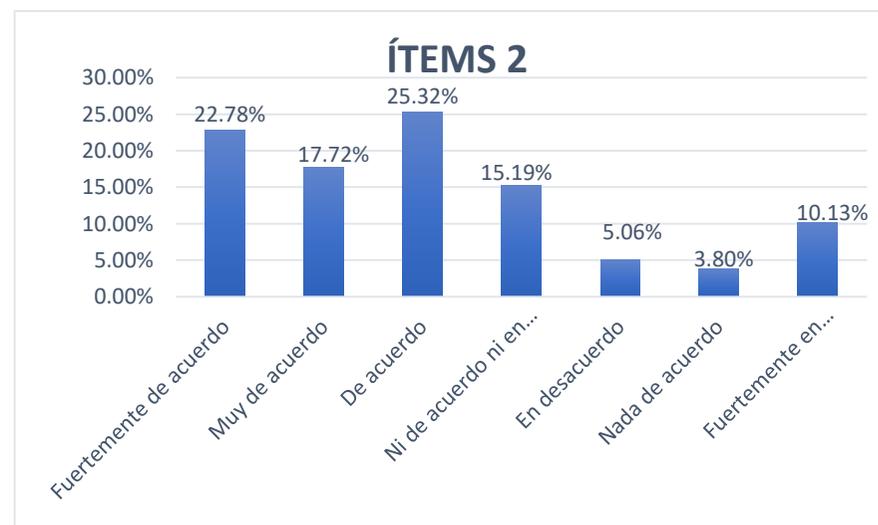
Pers 39	4	2	1	3	5	4	7	3	3	7	4	5	6	4	3	2	5	2	5	5	7	3
Pers 40	7	2	2	3	7	4	6	6	4	7	5	7	2	2	4	6	6	2	5	7	5	7
Pers 41	4	1	4	3	5	7	4	4	6	7	5	6	5	3	4	4	7	6	6	7	3	4
Pers 42	5	5	3	3	7	4	7	4	6	2	7	4	3	1	6	5	3	5	6	7	3	1
Pers 43	5	4	6	3	2	2	2	4	1	1	3	6	3	3	4	5	2	4	6	5	5	4
Pers 44	4	7	7	3	6	3	6	5	1	2	6	3	5	6	2	1	7	7	7	3	2	6
Pers 45	3	6	2	3	1	7	6	7	3	5	6	6	5	7	3	5	4	6	2	5	3	7
Pers 46	5	6	7	3	2	3	7	2	2	6	3	2	6	1	7	3	2	2	3	4	7	5
Pers 47	1	1	2	3	5	4	5	1	3	5	4	7	5	3	3	3	2	5	7	3	3	5
Pers 48	6	7	4	3	4	6	1	2	6	2	2	6	1	3	5	2	7	3	4	2	3	7
Pers 49	4	3	2	3	5	1	6	2	4	3	1	3	6	3	6	3	2	3	4	4	4	2
Pers 50	6	7	7	3	5	6	3	5	6	2	6	1	5	3	7	2	4	6	6	5	2	7
Pers 51	3	7	2	3	7	4	6	1	3	3	3	4	6	2	6	1	6	2	6	7	5	4
Pers 52	6	7	4	3	6	2	7	3	2	7	5	7	5	6	1	4	4	6	4	6	5	2
Pers 53	1	6	1	3	6	4	3	2	6	4	7	3	5	5	3	5	7	2	7	5	6	5
Pers 54	3	6	6	3	4	4	7	6	3	3	7	3	3	7	3	7	1	2	2	4	6	7
Pers 55	6	2	5	3	6	6	1	6	6	2	7	2	2	3	5	3	5	7	1	2	5	4
Pers 56	5	3	6	3	3	4	2	5	2	4	1	1	4	3	3	6	7	2	3	1	3	5
Pers 57	2	4	2	3	6	5	1	1	5	1	6	6	2	3	6	6	2	2	3	2	4	2
Pers 58	4	7	3	3	6	1	2	7	4	6	4	3	2	2	3	7	6	7	6	6	3	7
Pers 59	6	7	5	3	7	7	4	4	1	4	6	6	7	1	4	4	3	6	6	7	6	7

Pers 60	3	2	5	3	7	2	2	2	2	3	6	7	6	5	4	6	6	2	5	3	5	4
Pers 61	3	5	1	3	4	6	5	7	6	7	7	5	6	7	3	6	4	2	1	5	3	4
Pers 62	6	4	3	3	6	2	5	4	7	2	4	3	5	4	7	6	2	7	3	7	4	4
Pers 63	2	5	6	3	5	7	4	4	4	2	3	5	4	5	7	5	5	6	1	2	2	6
Pers 64	4	3	7	3	4	2	6	6	6	1	4	7	2	7	6	2	5	5	5	7	7	7
Pers 65	7	7	1	3	6	4	6	2	3	5	6	2	4	1	6	3	2	7	7	6	1	4
Pers 66	1	3	6	3	6	7	2	2	5	5	6	6	4	6	5	2	6	2	5	3	6	4
Pers 67	2	3	3	3	3	3	3	2	4	5	5	3	4	5	3	2	6	3	6	3	7	6
Pers 68	2	5	4	3	6	3	3	5	3	3	7	1	7	4	3	2	4	6	1	2	4	2
Pers 69	7	2	3	3	3	5	3	4	3	2	5	6	7	3	2	7	5	1	4	5	4	6
Pers 70	7	1	4	3	7	6	7	5	3	1	2	4	4	2	4	4	6	6	2	4	3	7
Pers 71	3	4	6	3	4	6	4	1	6	2	2	7	1	6	5	5	6	5	3	6	2	2
Pers 72	6	1	4	3	5	5	2	5	1	5	7	5	4	5	6	5	6	6	6	5	4	6
Pers 73	6	3	1	3	2	4	1	7	1	1	3	3	7	4	1	5	4	6	6	5	4	1
Pers 74	4	2	4	3	7	4	6	4	1	6	5	4	5	7	6	1	6	2	4	3	6	5
Pers 75	1	5	4	3	3	1	7	6	2	5	6	5	2	6	7	4	5	6	7	4	6	2
Pers 76	7	6	2	3	2	5	5	2	5	7	2	3	7	7	3	2	4	7	7	3	5	3
Pers 77	2	5	3	3	1	3	7	7	6	3	2	7	2	7	4	6	6	3	3	7	5	3
Pers 78	6	2	2	3	6	6	5	6	3	1	6	5	4	5	2	5	5	2	5	2	4	6
Pers 79	4	2	7	3	6	2	6	2	2	7	3	2	6	7	7	4	5	7	2	5	6	7

Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	6	7.59%
Muy de acuerdo	13	16.46%
De acuerdo	12	15.19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3.80%
En desacuerdo	22	27.85%
Nada de acuerdo	15	18.99%
Fuertemente en desacuerdo	8	10.13%
Total	79	100.00%

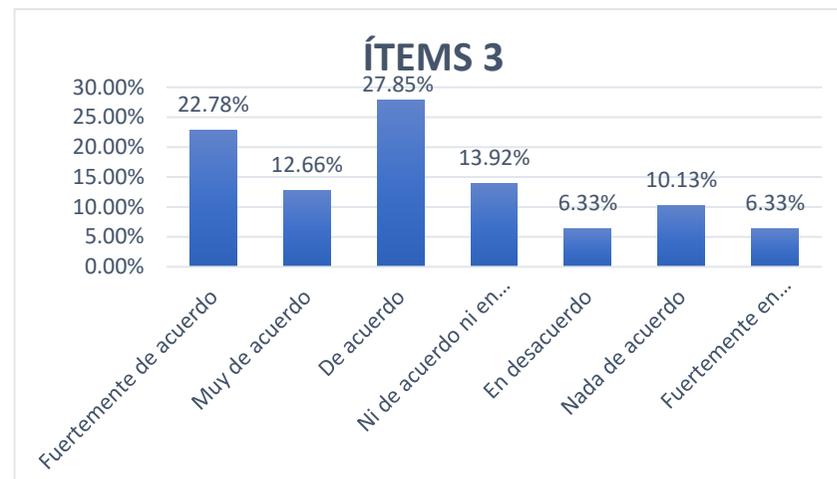


Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	18	22.78%
Muy de acuerdo	14	17.72%
De acuerdo	20	25.32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.19%
En desacuerdo	4	5.06%
Nada de acuerdo	3	3.80%
Fuertemente en desacuerdo	8	10.13%
Total	79	100.00%

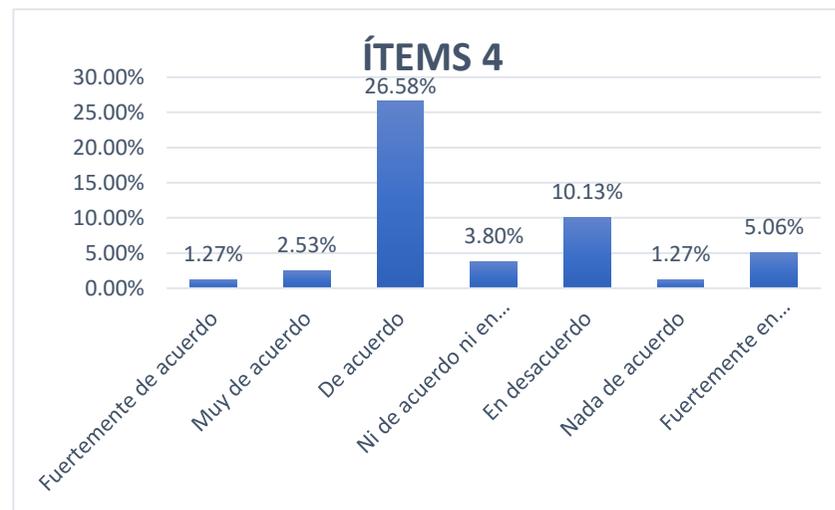


3

Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	18	22.78%
Muy de acuerdo	10	12.66%
De acuerdo	22	27.85%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.92%
En desacuerdo	5	6.33%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	5	6.33%
Total	79	100.00%

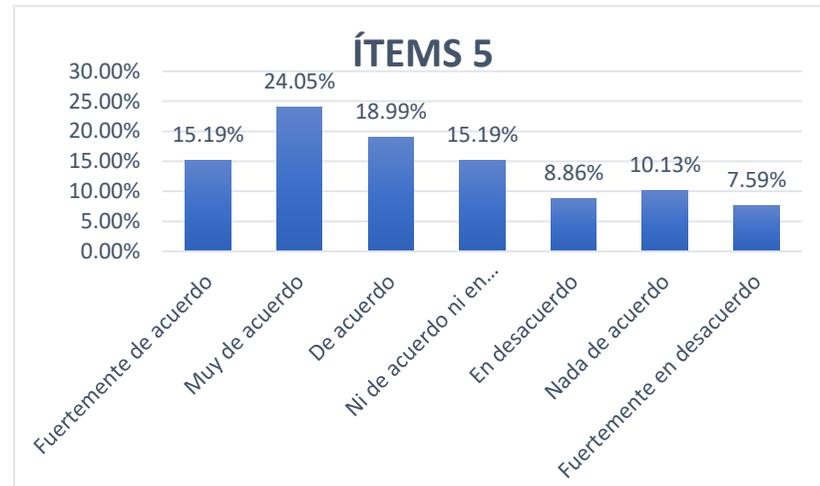


Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	1	1.27%
Muy de acuerdo	2	2.53%
De acuerdo	21	26.58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3.80%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	1	1.27%
Fuertemente en desacuerdo	4	5.06%
Total	40	50.63%

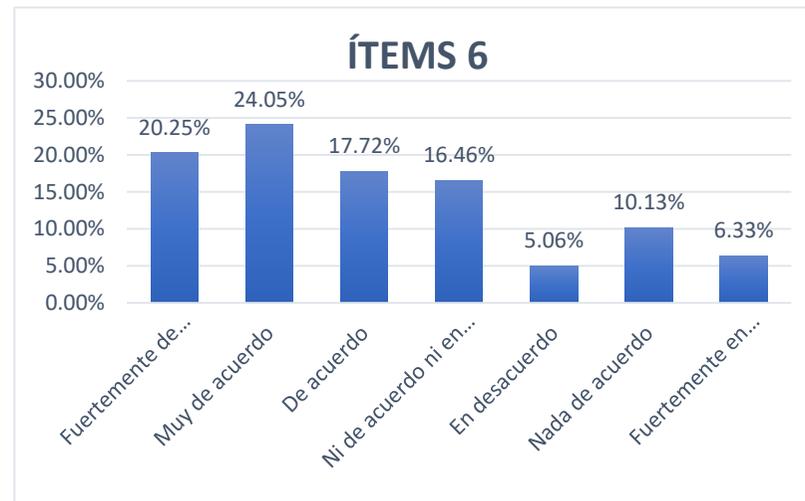


5

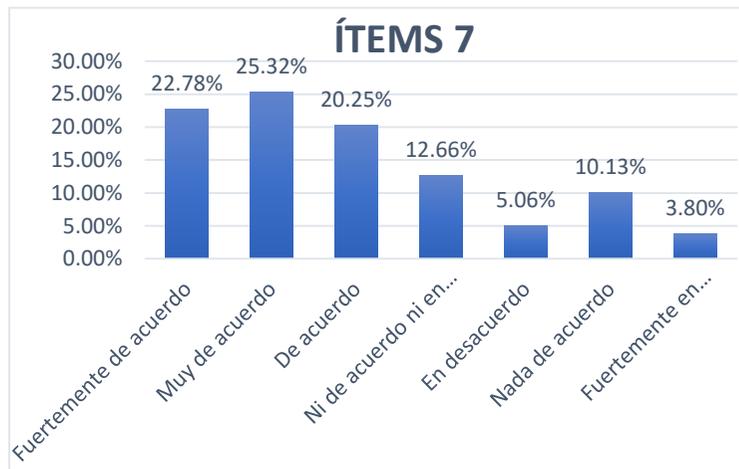
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	12	15.19%
Muy de acuerdo	19	24.05%
De acuerdo	15	18.99%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.19%
En desacuerdo	7	8.86%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	6	7.59%
Total	79	100.00%



Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	16	20.25%
Muy de acuerdo	19	24.05%
De acuerdo	14	17.72%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16.46%
En desacuerdo	4	5.06%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	5	6.33%
Total	79	100.00%

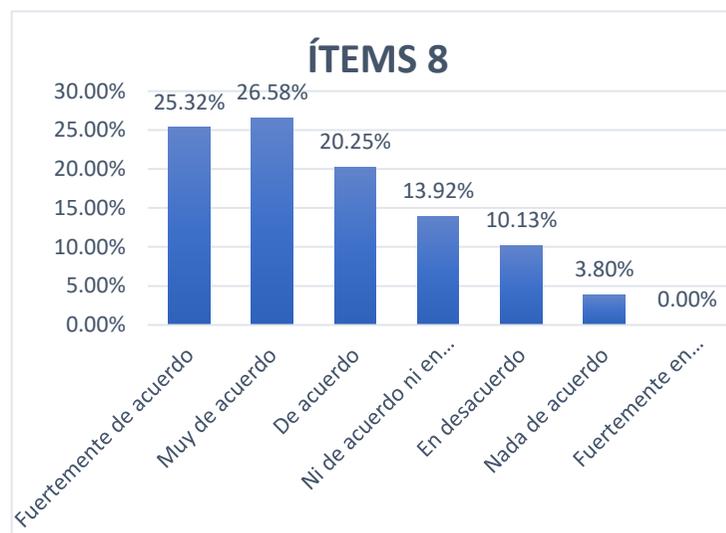


Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	18	22.78%
Muy de acuerdo	20	25.32%
De acuerdo	16	20.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12.66%
En desacuerdo	4	5.06%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	3	3.80%
Total	79	100.00%

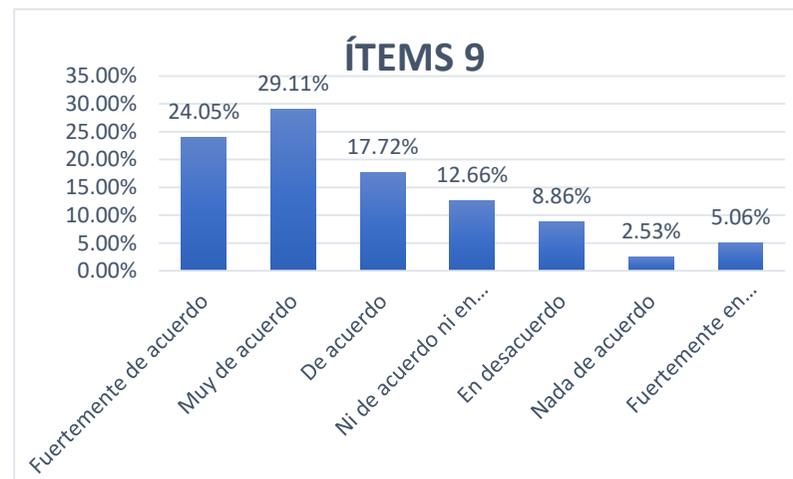


8

Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	20	25.32%
Muy de acuerdo	21	26.58%
De acuerdo	16	20.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.92%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	3	3.80%
Fuertemente en desacuerdo	0	0.00%
Total	79	100.00%

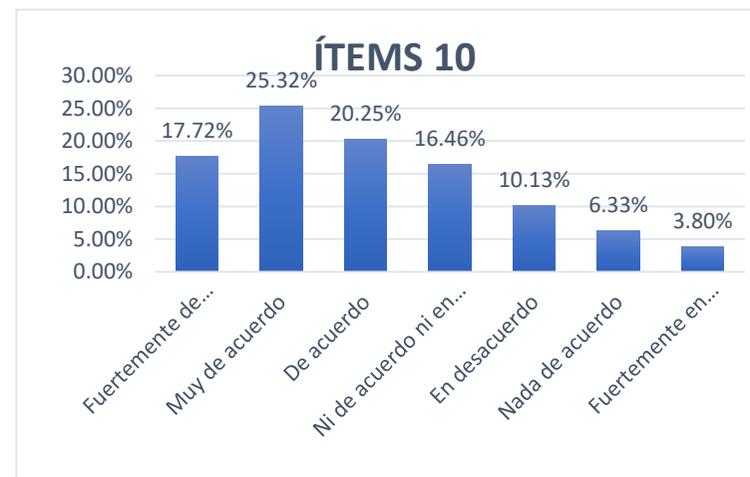


Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	19	24.05%
Muy de acuerdo	23	29.11%
De acuerdo	14	17.72%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12.66%
En desacuerdo	7	8.86%
Nada de acuerdo	2	2.53%
Fuertemente en desacuerdo	4	5.06%
Total	79	100.00%

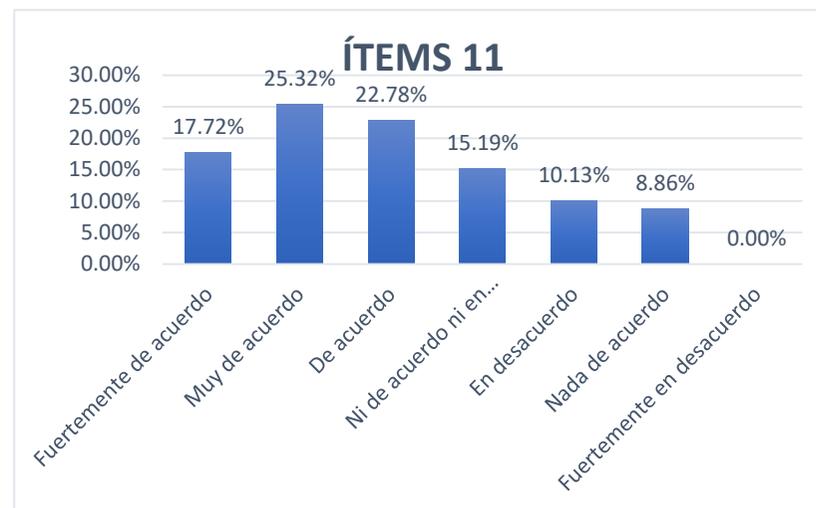


10

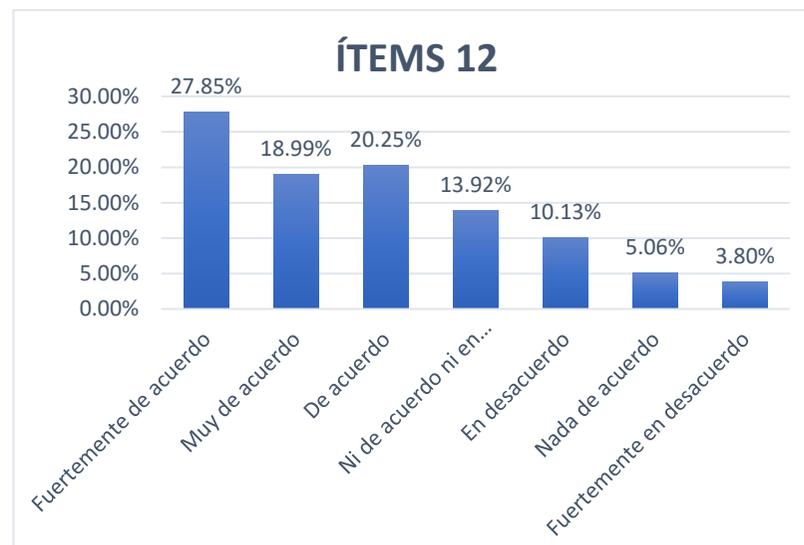
Ítems	f	%
mente de acuerdo	14	17.72%
de acuerdo	20	25.32%
uerdo	16	20.25%
acuerdo ni en uerdo	13	16.46%
sacuerdo	8	10.13%
de acuerdo	5	6.33%
emente en desacuerdo	3	3.80%
	79	100.00%



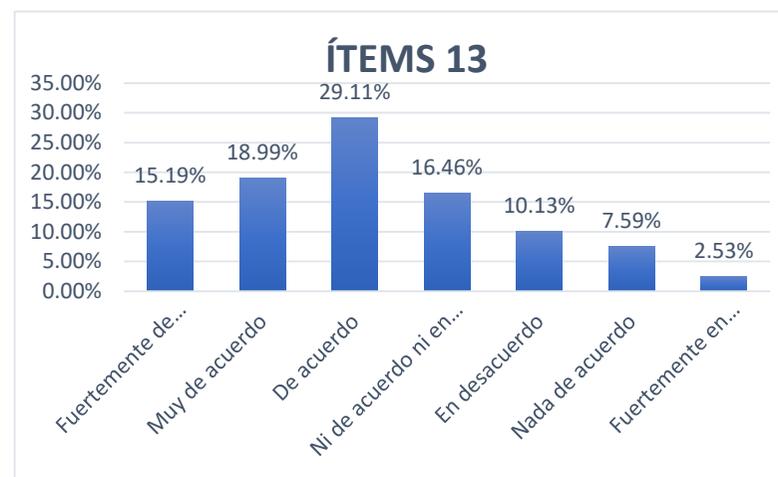
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	14	17.72%
Muy de acuerdo	20	25.32%
De acuerdo	18	22.78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.19%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	7	8.86%
Fuertemente en desacuerdo	0	0.00%
Total	79	100.00%



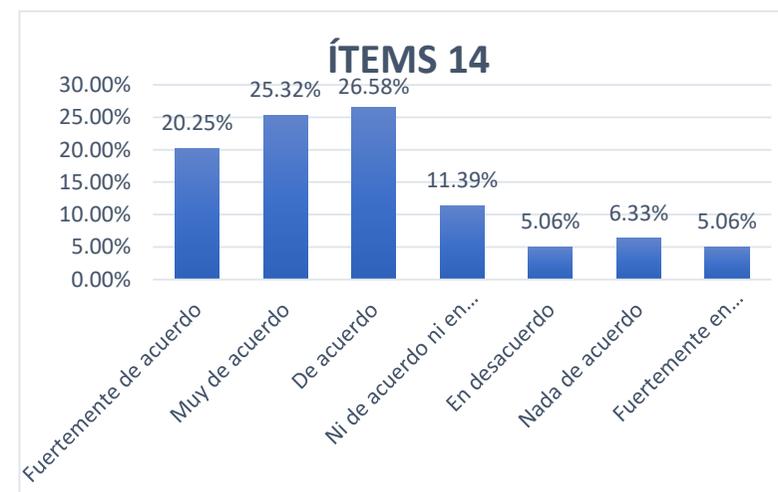
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	22	27.85%
Muy de acuerdo	15	18.99%
De acuerdo	16	20.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.92%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	4	5.06%
Fuertemente en desacuerdo	3	3.80%
Total	79	100.00%



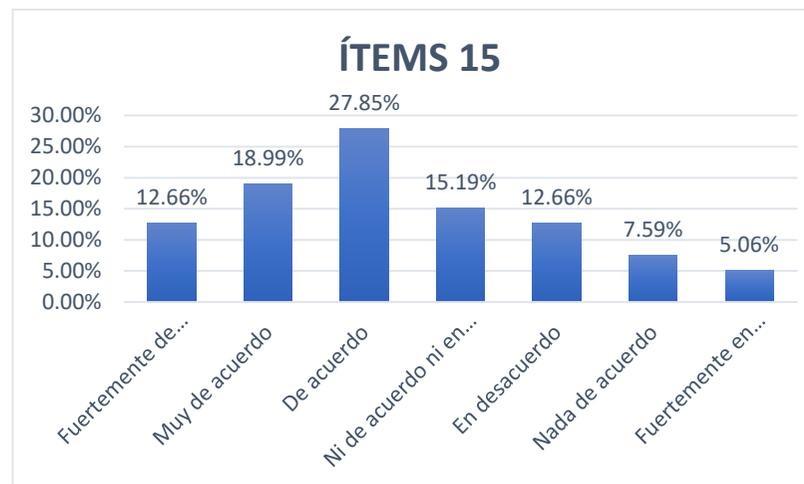
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	12	15.19%
Muy de acuerdo	15	18.99%
De acuerdo	23	29.11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16.46%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	6	7.59%
Fuertemente en desacuerdo	2	2.53%
Total	79	100.00%



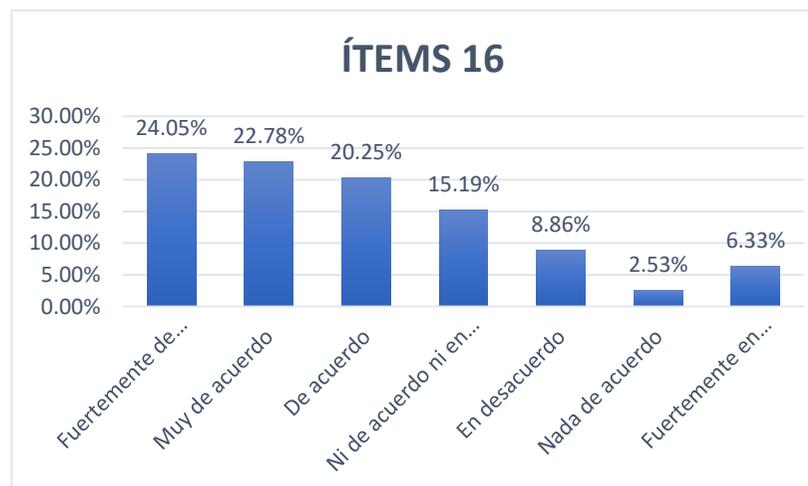
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	16	20.25%
Muy de acuerdo	20	25.32%
De acuerdo	21	26.58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11.39%
En desacuerdo	4	5.06%
Nada de acuerdo	5	6.33%
Fuertemente en desacuerdo	4	5.06%
Total	79	100.00%



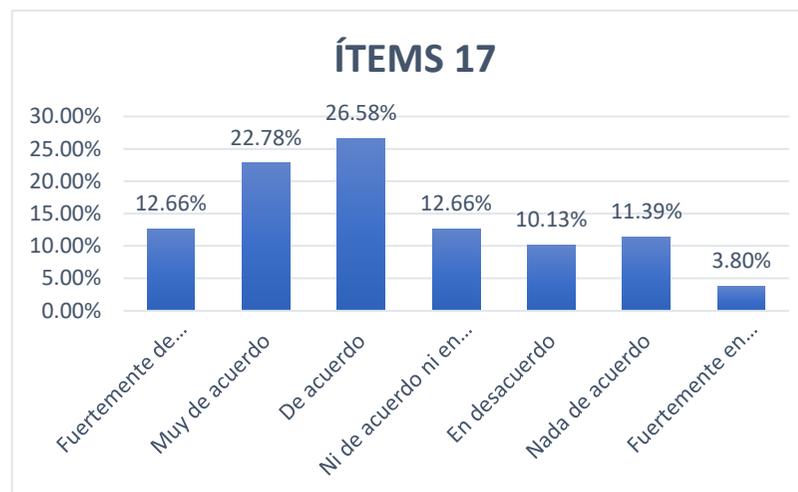
Ítems	F	%
Fuertemente de acuerdo	10	12.66%
Muy de acuerdo	15	18.99%
De acuerdo	22	27.85%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.19%
En desacuerdo	10	12.66%
Nada de acuerdo	6	7.59%
Fuertemente en desacuerdo	4	5.06%
Total	79	100.00%



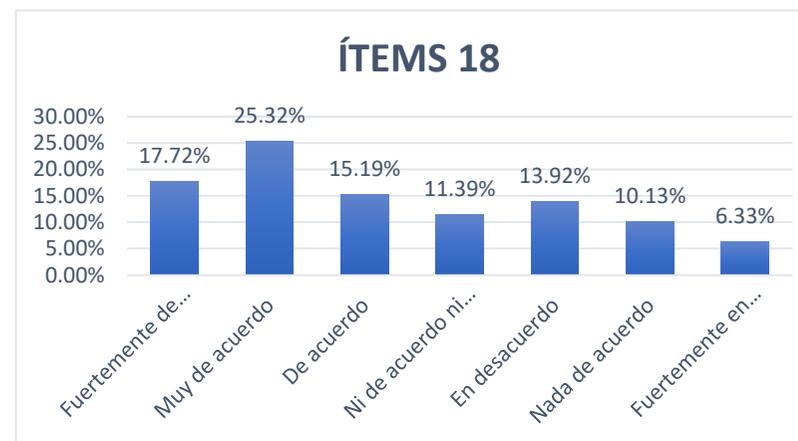
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	19	24.05%
Muy de acuerdo	18	22.78%
De acuerdo	16	20.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15.19%
En desacuerdo	7	8.86%
Nada de acuerdo	2	2.53%
Fuertemente en desacuerdo	5	6.33%
Total	79	100.00%



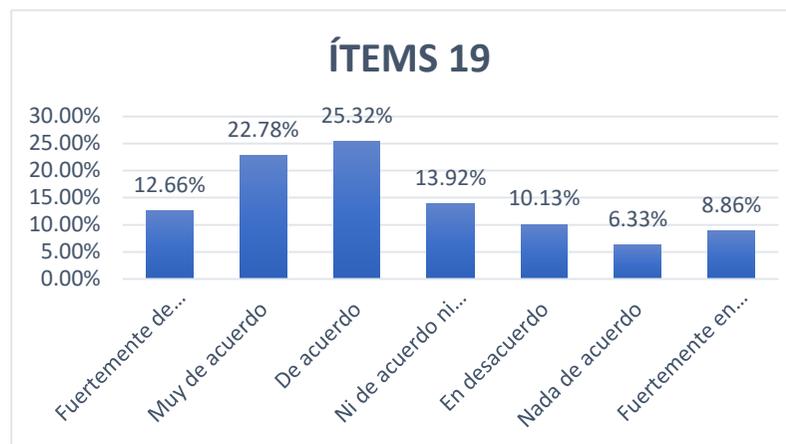
Ítems	F	%
Fuertemente de acuerdo	10	12.66%
Muy de acuerdo	18	22.78%
De acuerdo	21	26.58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12.66%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	9	11.39%
Fuertemente en desacuerdo	3	3.80%
Total	79	100.00%



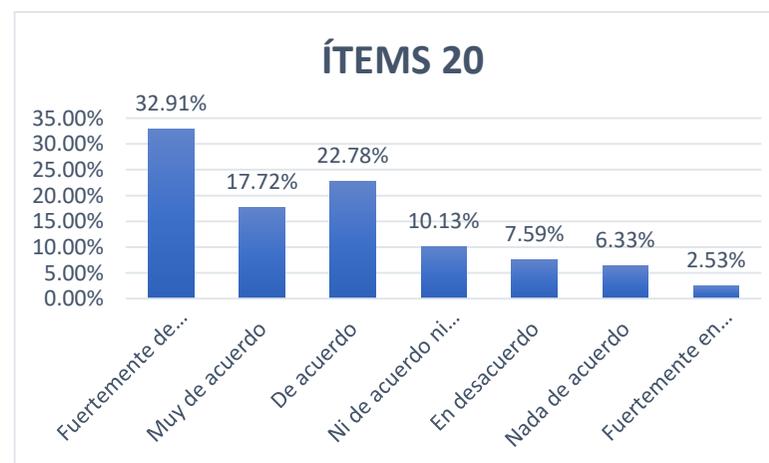
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	14	17.72%
Muy de acuerdo	20	25.32%
De acuerdo	12	15.19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11.39%
En desacuerdo	11	13.92%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	5	6.33%
Total	79	100.00%



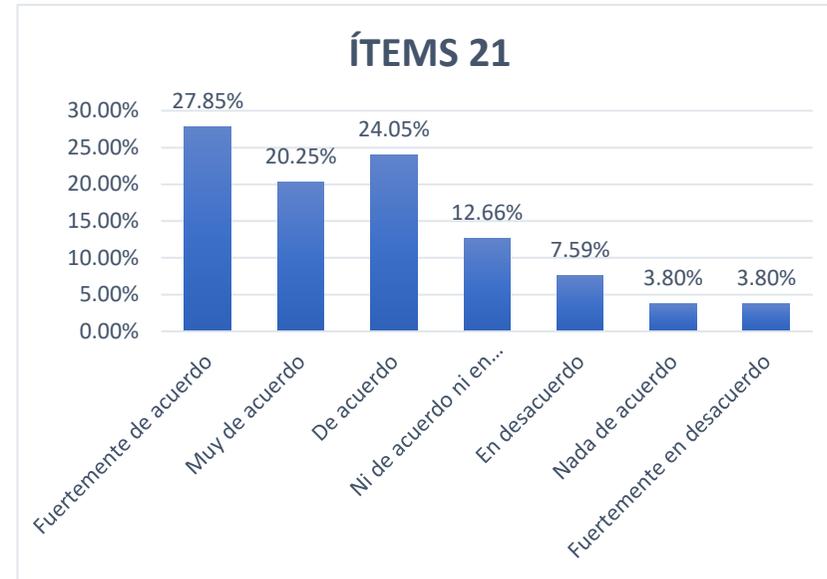
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	10	12.66%
Muy de acuerdo	18	22.78%
De acuerdo	20	25.32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.92%
En desacuerdo	8	10.13%
Nada de acuerdo	5	6.33%
Fuertemente en desacuerdo	7	8.86%
Total	79	100.00%



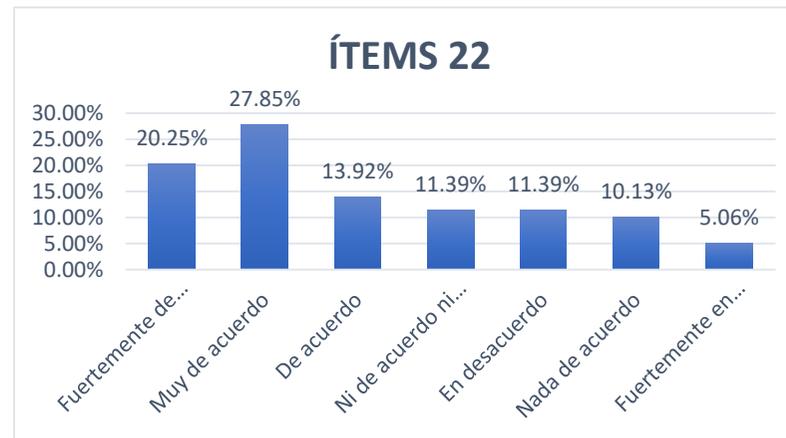
Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	26	32.91%
Muy de acuerdo	14	17.72%
De acuerdo	18	22.78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10.13%
En desacuerdo	6	7.59%
Nada de acuerdo	5	6.33%
Fuertemente en desacuerdo	2	2.53%
Total	79	100.00%



Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	22	27.85%
Muy de acuerdo	16	20.25%
De acuerdo	19	24.05%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12.66%
En desacuerdo	6	7.59%
Nada de acuerdo	3	3.80%
Fuertemente en desacuerdo	3	3.80%
Total	79	100.00%



Ítems	f	%
Fuertemente de acuerdo	16	20.25%
Muy de acuerdo	22	27.85%
De acuerdo	11	13.92%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11.39%
En desacuerdo	9	11.39%
Nada de acuerdo	8	10.13%
Fuertemente en desacuerdo	4	5.06%
Total	79	100.00%



Anexo C.3: Cuadro de Contraste - Servqual

NIVEL DE SATISFACCION - SERVQUAL

TOMA	ANTES DE	DESPUES DE
	SERVQUAL	SERVQUAL
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Fuente: (Elaboracion propia)

A.2 Ejemplo Matriz MEFE

Tabla 3. Matriz MEFE. Ejemplo

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación
OPORTUNIDADES		
Explorar las plataformas digitales, para impulsar las ventas.	0.14	4
Realizar alianzas con otras galerías y exposiciones de artes.	0.10	4
Utilizar la presencia de cada artista para impulsar la presencia de la galería.	0.20	4
Aceptar diferentes métodos de pagos (transferencia, depósito, cheque, plataformas de pago, TDC) y divisas (dólares, euros, criptomonedas, entre otros).	0.10	3
Crear arte vivencial, esto significa que no solamente se venderá la obra sino también se venderá una experiencia al comprador.	0.10	3
AMENAZAS		
Muchas marcas poseen presencia en los medios digitales y con grandes comunidades.	0.08	2
El mundo del arte se ha vuelto una competencia sangrienta ya que todos los días surgen nuevos artistas de diferentes ramas.	0.08	2
El envío se ha vuelto mucho más tedioso, ya que las piezas son delicadas y en ocasiones llegan con detalles o completamente dañadas.	0.08	2
El arte es subjetivo, esto significa que el valor de las piezas es muy variable y depende mucho del especialista que evalúe y determine el valor, y más si se trata de una obra en serie; el valor también puede ser influenciado por la reputación y presencia del artista.	0.06	1
No poseer espacio suficiente para mostrar todas las piezas de arte.	0.06	1

Fuente: (Shum, 2018)

A3. Ejemplo de Matriz MEFI

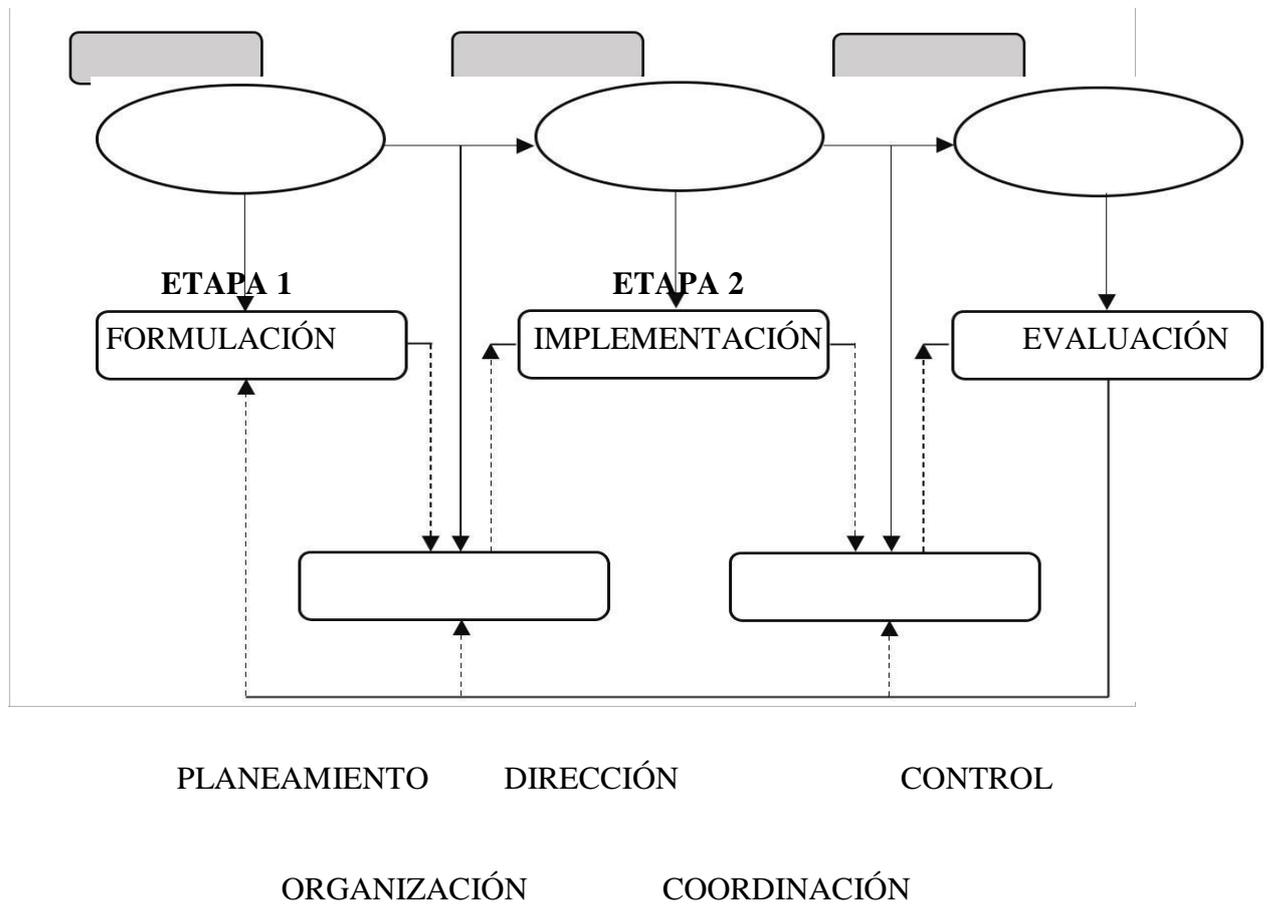
Tabla 4. Matriz MEFI. Ejemplos

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Talento humano calificado	0.1	4	0.4
Costos operativos bajos	0.1	3	0.3
Experiencia en el sector	0.15	4	0.6
Estructura jerárquica bien definida	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Inversión en Investigación y Desarrollo	0.1	2	0.2
Baja inversión en publicidad	0.1	1	0.1
Servicio al cliente débil	0.1	2	0.2
Presencia digital	0.2	2	0.4
TOTAL	1		2.65

Fuente: (CARRERO, 2018)

B. ANEXO DE FIGURAS

B.1:



FUENTE:

D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia.

México : Pearson , 2013. ISBN.

B.2. Matriz de evaluación de factores externos:

3. Responde bien		1. Responde mal		Valor:	1.00
4. Responde muy bien		2. Responde promedio			
AMENAZAS					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
OPORTUNIDADES					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESOVALOR		PONDERACIÓN	
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)					

FUENTE:

D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. México : Pearson , 2013. ISBN.

B.3: Matriz de evaluación de factores internos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESOVALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1.			
2.			
3.			
DEBILIDADES			
1.			
2.			
3.			
Valor: 4. Fortaleza mayor		2. Debilidad menos	
3. Fortaleza menor		1. Debilidad mayor	
			1.00

FUENTE:

D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. México : Pearson , 2013. ISBN.

B.4: Analisis PESTE

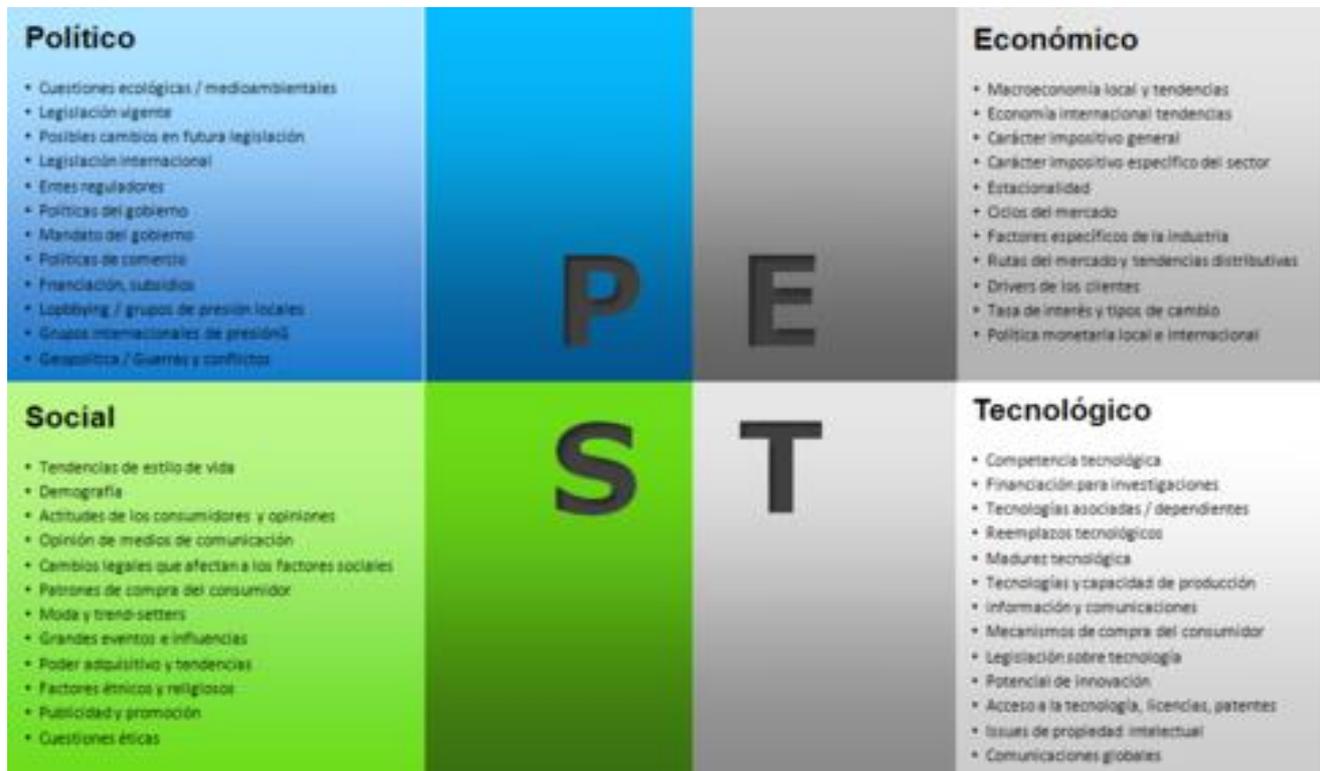


Figura 1. Análisis PESTE

Fuente: (Centrum, 2011)

B.5:

Matriz FODA

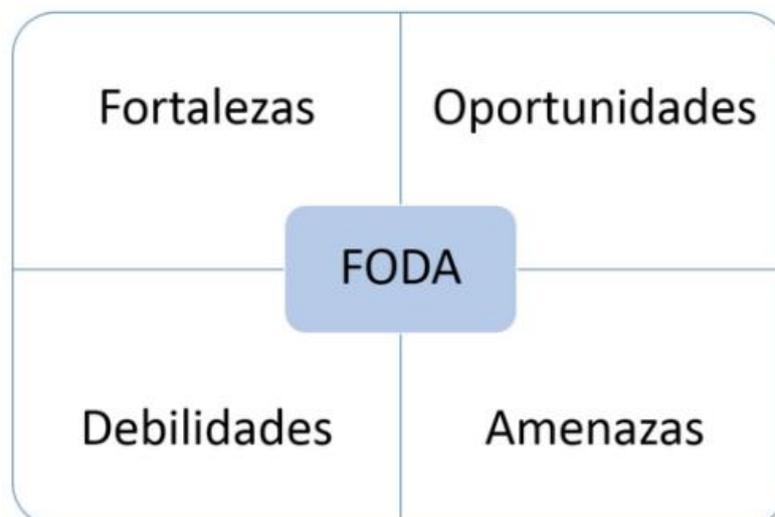
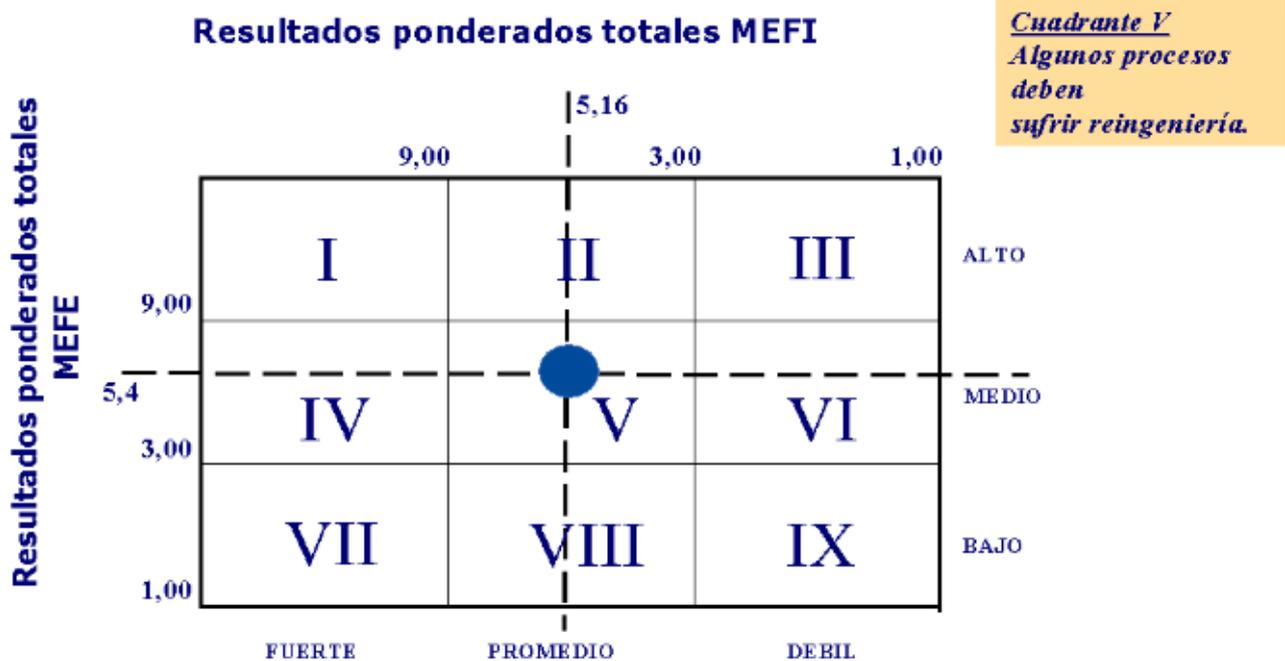




Figura 2. Análisis FODA
Fuente: (OCCMundial, 2017)

B.6: Matriz IE



Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. México : Pearson , 2013. ISBN.

B.7: Matriz Rumelt

°	ES TRATEGI A	CO NSISTENCI A	CO NSONANCI A	V ENTAJA	FA CTIBILIDA D	A CEPTA

Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. México : Pearson , 2013. ISBN.

B.8: Matriz Ética

D E R E C H O S	1. Impacto en el derecho a la vida		
	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	2. Impacto en el derecho a la propiedad		
	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento		
	Viola _____	Neutral _____	Promueve _____
	4. Impacto en el derecho a la privacidad		
Viola _____	Neutral _____	Promueve _____	
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia			
Viola _____	Neutral _____	Promueve _____	
6. Impacto en el derecho a hablar libremente			
Viola _____	Neutral _____	Promueve _____	
7. Impacto en el debido proceso			
Viola _____	Neutral _____		

Fuente: D'Alessio Ipinza, Fernando. 2013. El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia. México : Pearson , 2013. ISBN.

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

C.1: CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE S.P.LLOC.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR NIVEL DE SATISFACCIÓN

Estimado Sr. la presente encuesta tiene el objetivo de determinar el nivel satisfacción que presenta los asociados de la Comunidad Campesina, con el fin de proporcionar una información detallada de toda la Organización en estudio.

Datos Generales:

Edad: __ Sexo: __ Fecha: __/__/__

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y con letra muy clara.

Cuestionario modelo Servqual:

Dimensión de fiabilidad

1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir. 1 2 3 4 5
2. Cuando el cliente tiene un problema, la organización Comunal
Debe mostrar un sincero interés en resolverlo. 1 2 3 4 5
3. La organización, debe desempeñar bien el servicio por primera vez 1 2 3 4 5
4. La organización debe proporcionar sus servicios en el momento en
Que promete hacerlo. 1 2 3 4 5
5. La organización debe insistir en registros libres de error. 1 2 3 4 5

Dimensión de sensibilidad

1. La organización debe mantener informados a los clientes con
Respecto a cuándo se ejecutaran los servicios. 1 2 3 4 5
2. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido. 1 2 3 4 5
3. Los empleados deben estar dispuestos a ayudarles. 1 2 3 4 5
4. Los empleados de la organización nunca deben estar demasiados
ocupados para ayudarles. 1 2 3 4 5

Dimensión de seguridad

1. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza
En Ud. 1 2 3 4 5
2. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la
Organización. 1 2 3 4 5
3. Los empleados, deben ser corteses de manera constante con Uds. 1 2 3 4 5
4. Los empleados de la organización de publicidad, deben tener
Conocimiento para responder a las preguntas de los clientes. 1 2 3 4 5

Dimensión de empatía

1. La organización debe dar atención individualizada a los clientes 1 2 3 4 5
2. La organización debe tener empleados que den atención personal
A cada uno de los clientes. 1 2 3 4 5
3. La organización debe preocuparse de sus mejores intereses. 1 2 3 4 5

- | | |
|--|-----------|
| 4. Los empleados deben entender las necesidades específicas
De Uds. | 1 2 3 4 5 |
| 5. La empresa de publicidad debe tener horarios de atención
Conveniente para todos sus clientes. | 1 2 3 4 5 |
| Dimensión de elementos tangibles | |
| 1. La organización debe tener equipos de aspecto moderno. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Las instalaciones físicas de la institución, deben ser atractivas. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Los empleados de la institución deben verse pulcros. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente
Atractivos para la organización Comunal. | 1 2 3 4 5 |

C.2: CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Estimado Sr. la presente encuesta tiene el objetivo de determinar los factores claves de cada matriz empleada de la organización Comunal, con el fin de elaborar el plan estratégico a la organización en estudio; por lo cual cordialmente le invito a colaborar con su valioso tiempo, contestando fielmente al cuestionario que a continuación se presenta.

Datos Generales:

Edad: _ Sexo: _ Cargo que desempeña: _____ Fecha: ___ / ___ / ___

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestarlas en la respectiva hoja de respuestas. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible y con letra muy clara.

2. VISIÓN

N° PREGUNTAS

- 3 ¿Qué es lo que nuestros asociados quieren ahora y en el futuro de nuestros servicios?
- 4 ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros servicios?
- 6 ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementados, y clientes?
- 7 ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo en el Agro regional?
- 8 ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra Comunidad?
- 10 ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

3. MISIÓN

- 11 ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la Comunidad Campesina?
- 12 ¿Cuáles son los principales servicios de la Comunidad Campesina?
- 13 ¿Dónde compete geográficamente la Comunidad Campesina?
- 14 ¿Se encuentra la Comunidad Campesina tecnológicamente actualizada?
¿Se encuentra la Comunidad Campesina en una situación de

¿Supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?

15 ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la Comunidad Campesina?

16 ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

17 ¿La organización Comunal es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ ecológicos?

4. Factores claves de éxito para MEFE

¿Según su perspectiva que oportunidades le ofrece el panorama

19 económico y social del año 2018 que la Comunidad Campesina debe considerar para brindar un servicio de calidad?

¿El ingreso de nuevos asociados afecta desfavorablemente en

20 la satisfacción de los asociados de la organización Comunal?,

¿Según su perspectiva que amenazas le ofrece el panorama

21 económico y social del año 2018 que la Comunidad Campesina debe considerar para tomar acciones que no perjudiquen la satisfacción del comunero asociado.

- 22 ¿Considera que existe una facilidad de los préstamos bancarios hacia los asociados de la Comunidad?
- ¿Según su perspectiva cuáles son las fortalezas que tiene la
- 23 ¿Comunidad Campesina, que ayudan a ser eficientes en el servicio?
- 24 ¿En la empresa Paredes SAC se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?
- 25 ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda dentro de la empresa Paredes SAC?
- 26 ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno en la Comunidad?
- 27 ¿Las comunicaciones son efectivas dentro de la Comunidad Campesina?
- 28 ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
- 29 ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?
- 30 ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
- 31 ¿La organización Comunal conoce claramente a los asociados y consumidores?
- 32 ¿La participación de mercado se ha incrementado?
- 33 ¿La organización desarrolla investigación de mercados?
¿La calidad de los productos, bienes y servicios ofrecidos por la
- 34 ¿Comunidad Campesina, es reconocida por los clientes y consumidores?

- 35 ¿La calidad del servicio que ofrece la organización es reconocida como de calidad?
- 36 ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
- 37 ¿La Comunidad Campesina está bien posicionada?
- 38 ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?
- 39 ¿La Comunidad Campesina cuenta con tecnología de punta en la ejecución de sus servicios otorgados?
- 40 ¿La infraestructura de la Comunidad Campesina es apropiada y bien distribuida para la realización de sus labores?
- 41 ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?
- 42 ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración? ¿Cuales?
- 43 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
- 44 ¿La institución Comunal cuenta con un adecuado capital de trabajo?
- 45 ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?
- 46 ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

- 47 ¿Existe un alto nivel de rotación y de ausentismo del personal en la Comunidad Campesina?
- 48 ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?
- 49 ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la satisfacción que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
- 50
- 51 ¿En la Comunidad Campesina se asignan los recursos necesarios para desarrollar los diferentes trabajos asignados?
- 52 ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
- 53 ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

- 54 ¿La Comunidad Campesina cuenta con personal capacitado para la ejecución de los trabajos o tareas asignadas?
- 55 ¿Según su perspectiva, cuáles son las debilidades que presenta la Comunidad Campesina, que no ayudan a brindar un adecuado servicio?
- 56 ¿Los servicios que ofrece la Comunidad Campesina, están en constante innovación?
- 57 ¿Existe facilidad de inversión en nuevos proyectos agrícolas en lanzamiento dentro de la Comunidad Campesina?
- 58 ¿La empresa cuenta con una adecuada red de contactos (proveedores y clientes)?
- 59 ¿Existe un adecuado manejo de inventarios (entradas y salidas)?

- 60 ¿La Comunidad Campesina cuenta con una rentabilidad en crecimiento en los últimos años?

Validez de contenido

**FORMATO DE VALIDACION DE CUESTIONARIO – JUICIO DE
EXPERTOS**

DATOS DEL EVALUADOR:

Apellidos y nombres : _____

Numero de colegiatura: _____

Profesión : _____

Escala Evaluativa:

A: Totalmente de acuerdo

Preguntas	Objetivos Específicos	Escala Evaluativa			Observaciones
		A	B	C	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Determinar la Misión				
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 18	Determinar la Misión				
19, 20, 21, 22	Factores claves de éxito para MEFE				
23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,35, 36, 37, 38, 39, 40,41, 42, 43, 44, 45, 46,47, 48, 49, 50, 51, 52,47, 48, 49, 50, 51, 52,47, 48, 49, 50, 51, 52,53, 54, 55, 56, 57, 58 59, 60,	Factores claves de éxito para MEFI				

B: De acuerdo

C: Desacuerdo

FIRMA _____