



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Planeamiento estratégico para mejorar el nivel de la competitividad de una industria metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021.

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

**AUTORES:**

Caicedo Déggola, Jesús Antonio (0000-0001-6371-8421)

Maxe Malca, María Raquel (0000-0002-5371-9241)

**ASESORES:**

Dr. Linares Luján, Guillermo Alberto (0000-0003-3889-4831)

Dr. Aranda Gonzales Jorge Roger (0000-0002-0307-5900)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de gestión empresarial y productiva

**CHICLAYO - PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto de investigación principalmente a Dios, por guiarnos y protegernos en esta etapa de nuestra vida profesional, a nuestra familia por ser el motor y motivo de cada esfuerzo para seguir adelante y cumplir nuestros objetivos.

Caicedo Déggola, Jesús Antonio.

Maxe Malca, María Raquel.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos la salud y la vida, a nuestros padres por enseñarnos buenos valores y a nuestros familiares por apoyarnos, comprendernos día a día en nuestros estudios, y por estar siempre orgullosos de nuestros logros.

Agradecemos a nuestro profesor Dr. Linares Luján, Guillermo Alberto por sus enseñanzas y motivación en este curso de proyecto de investigación. De igual manera al Ingeniero Franco Arturo Ayala Galloso por la motivación y asesoramiento para concluir esta investigación en su empresa.

Agradecemos a todos los compañeros de labor que de alguna manera nos apoyaron facilitando información para este proyecto de investigación, gracias.

Caicedo Déggola, Jesús Antonio.

Maxe Malca, María Raquel.

## Índice de contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
<b>3.1 Diseño de investigación.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Variables, Operacionalización.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Población y muestra.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y     confiabilidad.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5 Procedimientos.....</b>	<b>18</b>
<b>3.6 Método de análisis de datos.....</b>	<b>19</b>
<b>3.7 Aspectos éticos.....</b>	<b>20</b>
IV. RESULTADOS.....	21
V. CONCLUSIONES.....	41
VI. RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS.....	51
ANEXO 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	52

ANEXO 2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	53
ANEXO 3 VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS .....	63
ANEXO 4 PLAN ESTRATÉGICO .....	72
ANEXO 5 ENCUESTA DE SERVICIO POST VENTA .....	125
ANEXO 6 PÁGINA DE FACEBOOK DE LA EMPRESA.....	128
ANEXO 7 CREACIÓN DEL GRUPO WHATSAPP DE LA EMPRESA.....	129

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Técnica e instrumentos.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2. Escala de Valoración – Alfa de Cronbach.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 3. Pesos promedios, de acuerdo al criterio del comité estratégico.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 4. Ponderación de cada miembro del comité estratégico para la matriz MPC .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 5. Puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo de la empresa actualmente.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 6. Datos de la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 7. Datos de la encuesta sobre planeamiento estratégico.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 8. Datos del check list a la empresa metalmecánica antes de la aplicación del planeamiento estratégico.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 9 Participación del personal en la elaboración del planeamiento estratégico de la empresa .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 10. Formulación y resumen de plan estratégico de la empresa metalmecánica.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 11. Implementación del plan estratégico y presupuesto .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 12 Costo de implementación del plan estratégico durante los 05 años .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 13 Check list –Después de la implementación.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 14 Proyección de las ventas de manera mensual hasta el fin de año.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 15. Matriz del perfil competitivo de la empresa metalmecánica después del planeamiento estratégico .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 16. Tablero de control.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 17. Factores claves de éxito y plan estratégico .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 18. Prueba ANOVA.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 19. Matriz de operacionalización .....</b>	<b>52</b>

<b>Tabla 20. Principales productos de la empresa en estudio .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 21. Ventas anuales Industria Metalmeccánica entre el 2017 y 2020 .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 22. Pesos promedios, de acuerdo al criterio del comité estratégico .</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 23. Ponderación de cada miembro del comité estratégico para la matriz MPC .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 24. Puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo de la empresa actualmente.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 25. Características de Visión.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 26. Resumen Análisis de la Visión .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 27. Características de Misión.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 28. Resumen del análisis de la Misión .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 29. Valores para la empresa.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 30. Lista de fortalezas y debilidades de la empresa .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 31. Listado de fortalezas de la empresa.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 32. Lista de debilidades de la empresa .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 33. Tabla de Oportunidades y Amenazas de la empresa.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 34. Oportunidades de la empresa.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 35. Amenazas para la empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 36. Sustento de oportunidades.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 37. Sustento de amenazas .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 38. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 39 .Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 40. Matriz de Oportunidades y Fortalezas de Industria metalmeccánica. ....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 41. Tabla de Oportunidades y debilidades.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 42. Tabla de Amenazas y Fortalezas .....</b>	<b>102</b>

<b>Tabla 43. Tabla de Amenazas y debilidades .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 44. Matriz PEYEA.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 45. Ponderación de las Matrices (MEFE y MEFI) .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 46. Matriz de decisión .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 47. MCPE.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 48. Matriz Rumelt, Metalmecánica Industria, 2021 .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 49. Matriz de estrategias frente a objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 50. Objetivos a largo y corto plazo .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 51. Tablero de control.....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 52. Formulación y resumen de plan estratégico industria metalmecánica .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 53. Resumen del plan estratégico y los instrumentos empleados para la formulación.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 54. Mapa estratégico.....</b>	<b>123</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Diseño de experimento pre y post .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2. Etapas del Procedimiento del Proyecto .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3 .Organigrama Industria Metalmeccánica.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 4 Porcentaje y tendencia de ventas de manera mensual.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 5 . Total, de venta por año .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 6 Ubicación de la empresa con respecto a la matriz IE.....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 7 Matriz de la gran estrategia .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 8 Pagina de Facebook de la empresa .....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 9 Pagina de Facebook de la empresa vinculado al WhatsApp.....</b>	<b>129</b>

## RESUMEN

El presente informe tuvo como objetivo general Determinar como el planeamiento estratégico mejora el nivel de la competitividad de una empresa metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021. La investigación fue de tipo aplicada, diseño experimental (categoría pre experimental) y de alcance explicativo.

La población de la variable independiente fueron 6 trabajadores, la variable dependiente fueron 12 factores claves de éxito. Las técnicas e instrumentos son la encuesta (cuestionario), entrevista (Guía de entrevista), el análisis documentario (check list) y la encuesta para determinar la competitividad (Matriz de Perfil Competitivo).

Los resultados utilizando la MPC (Matriz de Perfil Competitivo) antes y después de aplicar el planeamiento estratégico son de 2.45 a 2.90, este incremento representa un 18% de los objetivos a corto plazo y se obtuvo por aplicar las estrategias como crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa, desarrollar campañas publicitarias e implementar una web, capacitar a los colaboradores en la atención del cliente para la ventaja competitiva.

El plan estratégico implementado ha mejorado la competitividad de la industria metalmecánica logrando un 18% de los objetivos de corto plazo, potenciando principalmente su área comercial y servicio post venta. Ubicándose en tercer puesto de cuatro empresas.

**Palabras claves:** planeamiento estratégico, competitividad, factores clave de éxito.

## ABSTRACT

The general objective of this report was to determine how strategic planning improves the level of competitiveness of a metalworking company in the city of Chiclayo, 2021. The research was of an applied type, experimental design (pre-experimental category) and explanatory scope.

The population of the independent variable was 6 workers, the dependent variable was 12 key success factors. The techniques and instruments are the survey (questionnaire), interview (Interview Guide), documentary analysis (check list) and the survey to determine competitiveness (Competitive Profile Matrix).

The results using the MPC (Competitive Profile Matrix) before and after applying the strategic planning are from 2.45 to 2.90, this increase represents 18% of the short-term objectives and was obtained by applying strategies such as creating the marketing area and sales for the continuous growth of the company, develop advertising campaigns and implement a website, train employees in customer service for competitive advantage.

The implemented strategic plan has improved the competitiveness of the metalworking industry, achieving 18% of the short-term objectives, mainly enhancing its commercial area and after-sales service. Ranking third out of four companies.

**Keywords:** strategic planning, competitiveness, key success factors

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la planificación estratégica sistemática y reflexiva la organización comprende las tendencias emergentes, visualiza un futuro positivo, determina una dirección y ejecuta un curso de acción para lograr los resultados deseados (Weston, 2020). En el siglo XXI, la industria metalmecánica, analiza las oportunidades y problemas, la situación sanitaria que estamos viviendo a nivel mundial, diagnosticando y analizando el contexto para planear estratégicamente, abarcando varias actividades previendo, organizando, programando, conduciendo, coordinando y evaluando buenas decisiones para mantenerse en el mercado. Entre 2017 – 2018, los países de mayor desarrollo industrial en metalmecánica son China, Estados Unidos, España y Alemania, presentan sucursales multinacionales, mantienen su competitividad y desarrollo a nivel internacional (Posada, 2019). Los sectores metalmecánicos, industrial, construcción están ubicados a nivel internacional aprovecharon el boom de la minería, con modelos de producción como TQM, Six sigma, círculo de calidad, 5S, etc.

La vacunación a nivel global del covid-19 impulsará una recuperación del crecimiento mundial. La economía se redujo en 11,1 por ciento en 2020. Se planea un incremento del PBI de 10,7 %, para 2021 en un ambiente de vacunación de la población, estabilidad social y política. La recuperación económica continuaría con un crecimiento de 4,5 por ciento en 2022 (BCRP ,2015).

La planificación estratégica garantiza que la organización comprenda las nuevas preferencias y visualice un porvenir positivo, determinando la dirección para el éxito en tiempos inciertos, mejorando la competitividad, todo el personal debe participar desde los gerentes hasta el último colaborador de la empresa (Weston, 2020).

Las empresas metalmecánicas peruanas en la etapa de crecimiento económico, apostaron por explorar nuevos mercados externos, crearon nuevas alianzas estratégicas para buscar nuevos modelos de gestión, así como de negocios, diversificaron su oferta, logrando de esta forma su sostenibilidad y competitividad.

A pesar de la situación sanitaria, la industria metalmecánica peruana, tiene oportunidades que debe aprovechar como las licitaciones de 83 puentes modulares a nivel nacional a través del programa Provias Nacional y la Autoridad para la

Reconstrucción con Cambios, realizado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), para reactivar la economía del Perú (Paz ,2021).

La industria metalmecánica tiene una amplia presencia con las solicitudes del estado, también las tiene en el ámbito privado, en atenciones a empresas, ya sea de servicios de infraestructura, como de servicios de fabricaciones. El reporte de la Sociedad Nacional de Industria (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2019), detalla que entre las actividades más dinámicas del sector metalmecánico, de los de mayor crecimiento y que genera mayor nivel agregado e innovación a la industria nacional son : con un 132,8% la producción de motores, generadores, transformadores; las actividades comerciales relacionada con motos un 22,8%; piezas, repuestos y accesorios de vehículos con 15,3%; carrocerías de vehículos automotores 8,5%, productos de metal 7,1%; motores, turbinas 6,8%; herramienta de mano y de ferretería 6,7%; productos metalmecánicos estructurales 6,6%; hilos y cables eléctricos 6,3% y pilas, baterías 3,9%. Es por esto importancia en la industria en general, no solo por su aporte sino por su generación de empleo.

La empresa metalmecánica está situada en la ciudad de Chiclayo, tiene 29 años en el rubro, ofrece la producción de piezas en serie y obras metálicas, en especial la línea de producción de piezas de motokar, actualmente cuenta cinco operarios, una contadora y un administrador de la empresa (dueño).

La problemática de esta empresa, la actual situación sanitaria ha generado que la materia prima, barras y perfiles de metal, ha incrementado los costes en un 40% en promedio debido a la coyuntura relacionada con el precio del crudo que afecta directamente en los costos de transporte, de la coyuntura internacional que afecta al tipo de cambio del dólar estadounidense y de la coyuntura política nacional. La publicidad aplicada hasta la fecha no permite llegar a nuevos mercados fuera de Chiclayo, desconoce el trabajo con los clientes mayoristas y minoristas, no tiene claro la preferencia de necesidades de sus clientes y como establecer objetivos para alcanzar esas metas. Analizando las causas de la problemática que son la deficiencia en la estrategia de marketing para llegar a nuevos mercados, no aplica estrategias empresariales para mejorar la industria metalmecánica y como efectos del problema las ventas de la empresa son bajas, desconoce las necesidades del

cliente y mantiene un nivel de competencia promedio en el mercado, en cuanto su objetivo es liderar en estrategia y crecimiento.

Teniendo como base los problemas observados de la empresa, nuestra perspectiva de solución es formular un planeamiento estratégico en sus actividades de mercadotecnia, finanzas, contabilidad y proponer el área de investigación y desarrollo (I y D), por ejemplo, las industrias de Estados Unidos, incrementan los gastos en IyD, en el año, 2001, fue de 5.4% y de esta forma estimular la rentabilidad y competitividad. La investigación y desarrollo permite ingresar a nuevos mercados y fomenta la implantación de estrategias en la organización (David ,2017).

En este contexto se planteó el siguiente problema: ¿Cómo el planeamiento estratégico mejorará el nivel de la competitividad de una empresa metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021?

Objetivo general: Determinar como el planeamiento estratégico mejora el nivel de la competitividad de una empresa metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021.

Objetivos específicos son: a) Diagnosticar la competitividad inicial de la empresa metalmecánica. b) Formular el planeamiento estratégico de la empresa metalmecánica. c) Implementar el planeamiento estratégico de la empresa metalmecánica. d) Evaluar la competitividad posterior al proceso del planeamiento estratégico de la empresa metalmecánica. e) Evaluar los resultados del planeamiento estratégico y su efecto en la competitividad de la empresa metalmecánica.

La hipótesis de la investigación es: El planeamiento estratégico mejora el nivel de la competitividad de una empresa metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021.

El trabajo de investigación sirvió para orientar a la empresa metalmecánica en esta crisis de emergencia sanitaria, donde los problemas del entorno serán transformados en oportunidades, por ello se diagnosticará las causas y consecuencias de la problemática de la empresa, demostrando que el planeamiento estratégico tiene efectos positivos en la organización como compromiso social, productividad, rentabilidad, ética, legalidad y competitividad. La metodología, aplicada es el enfoque de proceso estratégico de D´Alessio, la cual se desarrolló en tres etapas la formulación, implementación y evaluación de las

actividades direccionando a la empresa al futuro deseado para mejorar su competitividad.

En el aspecto social, permitió ampliar la visión de la reactivación económica de la región Lambayeque, porque el sector metalmecánico tiene fuerte lazos con otras industrias como la minería, agrícola, automotriz, manufacturera. Por tanto, beneficiará a las personas con puestos de trabajo, mejores remuneraciones y en especial a la industria de este sector porque aumentará sus clientes, sus ventas, mejorará la calidad de sus productos, generando interés por la creación del área de investigación y desarrollo, todo lo descrito aumentaría la competitividad.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Amorós y Dávila (2017) realizaron una tesis sobre La gestión empresarial y la competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión empresarial con la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, el nivel de investigación fue explicativo, de diseño pre experimental. Los resultados fueron: que existe una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ). Por lo que se puede decir que la gestión empresarial está asociado a la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, es decir a mayor gestión empresarial, mayor competitividad. En conclusión: existe una relación intrínseca de los 63 elementos de competitividad (función gerencial, logística, comercial, tecnológica, financiera y talento humano) con los elementos de la gestión empresarial (dirección, planeación, organización y control), obteniendo como resultado una correlación directa significativa

Ruiz (2015) realizó una tesis sobre Factores que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao. Tuvo como objetivo identificar y determinar la incidencia de los factores en la competitividad de las MYPES de la región Callao, nivel de investigación fue descriptivo donde el diseño es no experimental. Los resultados fueron: Los factores estratégicos de la empresa como de la gestión son los que inciden en la competitividad de las MYPES de la región Callao, el 66% determino que es la calidad, el 70 % la innovación, el 75% la gestión financiera, el 79% las capacidades comerciales y de ventas, el 80% sostienen que son los

factores externos, las que influye en la competitividad de las empresas de dicha investigación. En conclusión: la gestión de la empresa y los factores estratégicos, son los que influyen en la competitividad de las MYPES, porque la ventaja competitiva se genera cuando una organización adquiere o desarrolla atributos que pueden incorporar al poder económico, a los recursos naturales, y mantener un personal calificado. En la actualidad la tecnología de la información y robótica se incluyen ahora; para producir un bien o producto.

Ramos, Jara y Rivasplata (2017) realizó una tesis sobre Plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en CIRKO ENGINEERING por los años 2016-2019. Tuvo como objetivo Desarrollar un planeamiento estratégico para la empresa Cirko Engineering Perú a fin de lograr competitividad en el mercado y eficiencia en la empresa para los años comprendidos entre el 2016 al 2019, el nivel de investigación fue explicativo, de diseño pre experimental. Los resultados fueron: la planificación estratégica ha obtenido un VAN de S/428,243, con un TIR económico de 67%, lo que evidencia su proyección a 5 años con grandes beneficios para la empresa. En conclusión: la planificación estratégica, permitió obtener una proyección en 5 años, con un VAN y TIR positivo indicado una seguridad financiera que repercute en todas las dimensiones de la organización, influyendo en su competitividad de la empresa.

Dombrowski, Krenkel, Wullbrandt (2018) realizaron un estudio ***Strategic Positioning of Production within the Generic Competitive Strategies***. Tuvo como objetivo proporcionar una descripción matemática de los factores estratégicos de éxito que permiten la cuantificación. Nivel de investigación fue descriptivo de diseño no experimental. Los resultados fueron: Para las empresas manufactureras, el enfoque exclusivo en una estrategia de competencia genérica desarrollada por PORTER generalmente ya no es posible debido a la dinámica situación del mercado. A diferencia del pasado, las ventajas competitivas suelen ser solo temporales. No es infrecuente que surjan nuevos mercados, por lo que las diferentes ofertas de productos deben reaccionar con estrategias de mercado y de productos específicos. Para la producción, por lo tanto, se requieren factores estratégicos de éxito, mediante los cuales se puedan definir objetivos estratégicos multidimensionales. En este artículo se derivan cuatro factores estratégicos de éxito

para el posicionamiento de la producción dentro de las estrategias de competencia genérica. En conclusión: Es posible un posicionamiento estratégico.

Teixeira y Canciglieri (2019) realizaron un estudio titulado *How to make strategic planning for corporate sustainability?*. Tuvo como objetivo orientar, proporcionar y activar la interrelación de la sostenibilidad en el proceso de desarrollo de productos. Nivel de investigación fue explicativo, de diseño experimental. Este trabajo presenta el método de Planificación Estratégica para la Integración de la Sostenibilidad en el Desarrollo de Producto que tiene como objetivo orientar, acelerar la sostenibilidad en el proceso de productos por medio de la realización de cambios en la gestión con el apoyo de la planificación estratégica y el proceso de mejora continua. Es un método de madurez que puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa debido a que utilizan un conjunto común de parámetros de evaluación. El estudio concluye en lo siguiente: Los beneficios son la mejora, profundización y sistematización de los temas de sustentabilidad en el proceso de desarrollo de productos a través de una visión de madurez del concepto de planificación estratégica, y el desarrollo de una nueva guía para examinar las debilidades y fortalezas de las empresas a impulsar la implementación de una visión compartida entre múltiples equipos.

Alvitez (2018) realizó una tesis sobre *Plan estratégico y su efecto en la competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018*. Tuvo como objetivo establecer el efecto del planeamiento estratégico en el nivel de competitividad de la compañía en el periodo 2018. El nivel de investigación fue explicativo, de diseño pre experimental. La población está dada por los datos diarios tomados de la competitividad, es decir la producción de 78 días antes y después. Los resultados fueron: La ejecución del Plan Estratégico aumenta el nivel de competitivo de 12,6 a 15.3, posicionándola en Fortaleza mayor; demostrando en la prueba de hipótesis un valor  $P < 0.05$ , por tanto, se deduce que estos resultados son semejantes en otras situaciones. El estudio concluye: El Plan Estratégico aumenta la competitividad 12,6 a 15.3.

Solano (2018) realizó una tesis sobre *Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el año 2018*. Tuvo como objetivo Elaborar un planeamiento estratégico para aumentar la competitividad de

la empresa en el periodo 2017-2018. El nivel de investigación fue explicativo, de diseño pre experimental. Los resultados fueron: en el diagnóstico interno la Factoría obtuvo 2.44 con la matriz EFI donde la menor fortaleza es la imagen institucional y la mayor fortaleza es la experiencia técnica de los trabajadores. La menor debilidad es la cultura organizacional y la mayor debilidad es la publicidad en internet. En conclusión: la factoría presenta un nivel competitivo de 3.39, antes era de 2.9, entonces aumento en 17%, logrando aumentar clientes y ventas.

### **Variable Independiente: Planeamiento estratégico**

#### **Planeación**

Es el camino mediante el cual se relacionan los datos sistemáticos de la situación actual y la previsión de la situación anticipada con la finalidad de incrementar las posibilidades de lograr los objetivos de largo plazo establecidos (D'Alessio, 2014).

#### **Estrategia**

Medios de alcanzar los objetivos y finalidades de una organización a largo plazo, para ello se necesitan recursos humanos, económicos para ubicarla y mantenerla en el mercado. Se debe tener en cuenta que como los tiempos cambian es necesario actualizar nuestras estrategias, siempre que sea necesario (David, 2017).

Estrategia es competir para ser diferente y no para ser el mejor, entregarle un valor exclusivo al cliente, el objetivo estratégico es el de alcanzar una rentabilidad sobresaliente para la empresa. Estrategia es determinar qué hacer y qué no hacer (Porter, 1982).

Lillis y Sweeney (2013) las cuatro etapas de desarrollo del rol estratégico de las operaciones, (1) corregir los peores problemas, (2) adoptar las mejores prácticas, (3) vincular la estrategia con las operaciones, (4) operar y una ventaja de operaciones. Las etapas (1) y (2) son de implementación de la estrategia, (3) es para soportar la estrategia y la (4) es para conducir la estrategia.

## **Planeamiento estratégico**

Es el conjunto de procesos emprendidos para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una empresa a alcanzar sus metas y objetivos en un período rango de tres a cinco años (Uzarski y Broome, 2019).

“Es el proceso organizacional de la formulación estratégica, es decir, el ¿qué? y de la aplicación el ¿cómo? (D’Alessio, 2014).

Es una de las herramientas de toma de decisiones estratégicas más utilizadas en la práctica de la gestión (Posch y Garaus ,2020).

El desarrollo industrial es un motor importante del crecimiento económico. Al elaborar una estrategia de desarrollo industrial que facilite el crecimiento económico. Se debe presentar un conjunto de escenarios plausibles de desarrollo industrial. Los escenarios se utilizan como base para una estrategia para el desarrollo sostenible. Diseñar un tablero de monitoreo basado en indicadores de desarrollo bien establecidos y disponibles públicamente (Strelkovskii , 2020).

Los enfoques estocásticos y supuestos de distribución impactan las decisiones de inversión estratégica en problemas de planificación. Se debe realizar un proceso de simulación para evaluar el desempeño de las soluciones (Guevara et al., 2020).

En el desempeño empresarial el problema ha sido una comprensión insuficiente de las relaciones sustantivas entre las dimensiones de las estrategias competitivas y operativas (Lillis y Sweeney ,2013).

Se descubrió que las diferencias en las prácticas de gestión de la empresa desempeñan un papel más importante que los cambios en el medio ambiente (Tanabe, De Angelo y Alexander, 2004).

La planificación de escenarios permite la exploración de interacciones a través de múltiples fuerzas externas para crear un rico conjunto de narrativas sobre cómo puede desarrollarse el futuro para descubrir amenazas y oportunidades (Schwarz, Ram y Rohrbeck, 2019).

El enfoque prospectivo estratégico se basa en comprender el futuro y aceptar las incertidumbres (Rodríguez-Rivero et al., 2020).

La importancia de la sostenibilidad para el desarrollo de la sociedad requiere que las organizaciones realicen esfuerzos complejos que les permitan continuar con su lucha interminable por mantener o crear competitividad y, al mismo tiempo, asumir responsablemente su rol protagónico en la mejora de los huellas sociales y ambientales. de las actividades humanas (Barbosa, Castañeda -Ayarza y Lombardo Ferreira ,2020).

Los determinantes clave de las alianzas estratégicas exitosas en la industria mediante el estudio de los factores que perjudican el desempeño de las alianzas. Estos factores incluyen la coordinación entre empresas, el aprendizaje organizacional y los costos de la alianza. Se considera el efecto moderador de la duración de la alianza sobre las relaciones entre estos factores y el desempeño de la alianza (Lee, 2019).

Los enfoques actuales para la gestión de riesgos en la participación en el mercado se refieren principalmente a la optimización de la cartera para la planificación a largo plazo y enfoques estocásticos para abordar las incertidumbres relacionadas con las ventas y variación de los precios de mercado. La evaluación y la gestión de riesgos como parte integral de las estrategias reales de negociación del mercado no se encuentran en la literatura actual. El análisis de datos internos considera la evaluación de la rentabilidad y poder de mercado y, mientras que el análisis sectorial aborda la evaluación de las entidades competidoras en el sector del mercado utilizando un enfoque de agrupamiento basado en K-Means (Pinto y Falcão-Reis ,2019).

La selección de proveedores estratégicos basada en la teoría de sandcone modificada y el principio de alineación. La teoría más conocida de priorizar los criterios de desempeño se llama teoría del cono de arena desarrollada por (Ferdows y De Meyer ,1990). De hecho, el modelo de sandcone se basa en dos esquemas: i) Existe la mejor secuencia para mejorar las métricas de desempeño y ii) El esfuerzo para mejorar cada una de las medidas de desempeño debe ser acumulativo (es decir, avanzar hacia la segunda prioridad de mejora no conduce a ignorar el primer criterio elegido). La primera prioridad debe ser la calidad, porque es un requisito previo para mejorar el resto de criterios. Solo cuando la operación alcanza el nivel mínimo de calidad aceptable, se hace referencia al siguiente factor

(en el orden asignado). de acuerdo con la teoría clásica del cono de arena, el costo está en la cima de la pirámide (Rezaei y Behnamian ,2021).

Las múltiples guías estratégicas y la flexibilidad estratégica influyen colectivamente en la innovación de productos de la empresa. La construcción del modelo de mediación múltiple en cadena con moderación que vincula dos tipos de guía estratégica (guía emprendedora y guía al aprendizaje) y dos dimensiones de flexibilidad estratégica (flexibilidad de recursos y flexibilidad de coordinación) con la innovación de productos (Han y Zhang ,2021).

En la industria, la productividad es uno de los factores vitales para que las empresas desarrollen competitividad y potencial de mercado. Se requiere integrar el análisis envolvente de datos dependientes del contexto y los modelos de pronóstico para realizar una medición eficiente y predecir el desempeño futuro de la industria. Mediante el uso de la técnica para obtener la medida del rendimiento, pronosticar los resultados del desempeño ayuda a los tomadores de decisiones a tener información más detallada para tomar mejores decisiones en sus estrategias e inversiones (Kuo ,2017).

Globocnik, Faullant y Parastuty (2020) primero se definen la estrategia, segundo el portafolio (conjunto de proyectos) del modelo de negocio, tercero la táctica del modelo de negocio (se define los elementos específicos para la configuración del modelo de negocios (proyecto), los recursos para la configuración de la operatividad del proyecto y cuarto la operatividad del proyecto, la definición de los procesos del negocio e instalación de la infraestructura operacional con la ejecución del proyecto.

Lillis y Sweeney (2013) el perfil teórico de una visión basada en recursos de la estrategia competitiva (1) posicionamiento y comportamiento competitivo, señalización de mercado, agrupación estratégica, jinete de la posición competitiva (2) adquisición y aprendizaje de habilidades, inversión en habilidades y conocimientos, compromiso con el desarrollo de RRHH, medición de la innovación y el aprendizaje, robustez del desempeño de las operaciones (3) desempeño empresarial, precio de una variable estratégica distinta, mayor énfasis en el costo y el servicio, procesos genéricos operados, (4) singularidad de recursos y

capacidades, aprendizaje organizacional, escaneo de nueva tecnología, reconocimiento interno de capacidades únicas, conocimiento tácito del empleado.

## **Tipos de Planes**

### **Planes Estratégicos**

Son planes a largo plazo, donde se determina el origen de cada organización y son elaborados por el directorio, en ella se plasman los valores, la misión y visión, para garantizar su existencia en el tiempo (David ,2017).

### **Planes tácticos**

Son planes a mediano plazo, que se reflejan en acciones específicas, para implementar la estrategia en un área determinada (David ,2017).

### **Planes Operativos**

Son de corto plazo y permiten lograr los objetivos determinados en los planes estratégicos, cifras claras alcanzables, necesita un buen manejo de los recursos económicos para solucionar con productividad los problemas. Determina las tareas que debe desarrollar el personal de la organización (David ,2017).

## **Dimensiones e indicadores de la variable independiente planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico es el proceso organizacional de la formulación estratégica, es decir, el ¿qué? y de la aplicación el ¿cómo? y de su evaluación (D'Alessio ,2014).

### **Dimensión 1: Formulación estratégica:**

En la formulación estratégica se definen la visión, misión, los valores, las políticas, análisis de la realidad actual, las estrategias, el alineamiento estratégico, los objetivos estratégicos y sus respectivos factores claves de éxito, se analizan supuestos críticos, información crítica y decisiones críticas por cada factor clave de éxito detectado (D'Alessio ,2014).

### **Dimensión 2: Aplicación estratégica**

La aplicación estratégica o implantación estratégica establece la estructura organizacional, las funciones, procesos, actividades, tareas, los proyectos,

programas, presupuestos, instrumentos de control, los recursos necesarios para estos proyectos, las políticas funcionales, los planes funcionales, se usan sistemas de información gerencial, se usa el tablero de control de indicadores y la matriz Boston Consulting Group (D'Alessio ,2014).

### **Dimensión 3: Evaluación estratégica**

Se realiza desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes del plan propuesto. (D'Alessio ,2014).

#### **Variable Dependiente: Competitividad**

Competitividad, ambiente que la organización tiene para comercializar los servicios o productos a los clientes para sostenerse y de esta forma incrementar la participación en el mercado sin ceder sus ganancias, para que la organización logre aumentar la competitividad, tiene que ser abierta en su nicho de mercado (Hernández, 2013).

Las tecnologías emergentes han ingresado a la gama de recursos que las empresas necesitan para pronosticar y administrar activamente para obtener una ventaja competitiva (NAYAK ,2021).

El éxito del sistema productivo depende principalmente de un segmento fiel de la demanda, de ingresos medios / altos y de una política de precios multielástica (Ferrarese, Loner y Pulina, 2021).

Una buena posición en el mercado y el ejercicio financiero, es una buena estrategia. Para tener éxito en una organización con respecto a la competitividad se debe tener presente activos competitivos como las capacidades y recursos.

Para establecer una ventaja competitiva sobre nuestros competidores se debe analizar las capacidades y recursos de la organización para medir estos activos competitivos.

La capacidad de una empresa se puede resumir como la forma en que esta se desempeña con inteligencia y eficiencia. Un recurso es todo activo que se posee y controla en una organización.

Para sostener la competitividad en una organización se necesita que las capacidades y recursos se desarrollen constantemente.

Se debe poner énfasis en las estrategias que aplique la organización en sus recursos más relevantes y fortalecer sus capacidades para obtener éxito competitivo.

Una empresa es indefensa en su competitividad cuando eleva sus costos.

La competitividad de costos no sólo debe someterse a los costos de sus actividades internas de la organización (su particular red de valor), se debe tener en cuenta las cadenas de valor de sus proveedores y de sus aliados del canal de distribución (Thompson y Gamble ,2012).

Porter (2010) sostiene que la ventaja competitiva es el valor creado por una organización para sus compradores.

Porter (2010) Las 5 fuerzas competitivas orientan que toda organización debe lograr una tasa de retorno de inversión mayor a los costos de capital.

Baquerizo y Guadalupe (2020) el valor de la empresa es función de los objetivos dinámicos de Gestión de Operaciones de Producción: tiempo de las transacciones y felicidad del cliente.

### **MPC (Matriz del Perfil Competitivo)**

Okpala, Anozie y Mgbemena (2020) definen MPC, es un estudio que permite identificar y analizar a los principales competidores de un determinado sector, las debilidades y fuerzas de una empresa en relación a la posición estratégica de una organización modelo.

### **¿Cómo hacer el análisis MPC?**

“Realizar un análisis para diagnosticar las fortalezas (factores internos positivos que permiten el logro de los objetivos) y las debilidades (factores internos negativos) de esta forma se evalúa su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos” (Okpala, Anozie y Mgbemena ,2020).

### **Dimensiones de la variable dependiente competitividad**

Ojha, Patel y Sridharan (2020) los componentes o dimensiones de la competitividad son: Innovación, calidad, confianza en la entrega, liderazgo en costos, proceso flexible.

### **Dimensión: Factores claves de éxito**

Los factores de estudio, deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito para lograr posicionarse en el mercado. Estos factores varían entre diferentes organizaciones e incluyen tanto factores externos como internos. En el análisis de la MPC, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Los factores clave de éxito se definen como las variables económicas y tecnológicas sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria.

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de investigación**

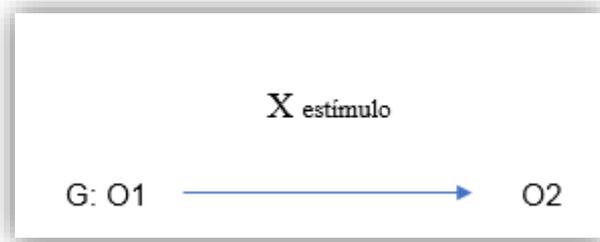
#### **3.1.1. Tipo de Investigación**

El trabajo es aplicado porque el conocimiento científico se llevó a la praxis en la solución del problema. En la investigación, la referencia del conocimiento científico han sido los artículos científicos o papers, tesis, libros, concernientes a los temas de planeación estratégica y competitividad.

#### **3.1.2. Diseño de investigación**

Guillen y Valderrama (2015), de acuerdo con las categorías de Campell y Stanly (citado por Hernández, Fernández, Baptista 2014), la investigación experimental puede dividirse en preexperimental, experimentos puros y cuasi experimentos.

El diseño, está representado por:



**Figura 1. Diseño de experimento pre y post**

X: Planeamiento estratégico.

O1: pre test de competitividad - 2021.

O2: post test de competitividad - 2021.

G: grupo experimental.

Por lo anterior la presente investigación es experimental, pero entraría en la categoría pre experimental ya que la aplicación del planeamiento estratégico se realizará en una única instalación productiva, para las categorías cuasi experimental y experimental pura se necesita contar con un blanco es decir al menos una segunda instalación productiva.

### **Alcance de la investigación**

Guillen y Valderrama (2015) está referido a la duración del tiempo de la investigación, desde una fecha de inicio hasta una fecha de término.

Según lo anteriormente detallado el presente trabajo de investigación tendrá un alcance en el sistema de fabricación de una organización metalmecánica ubicada en Chiclayo en el periodo comprendido entre abril a diciembre del 2021, periodo que dura los cursos de proyecto de investigación y desarrollo de proyecto de investigación.

### **3.2 Variables, Operacionalización**

#### **Variable Independiente: Planeación estratégica**

El planeamiento estratégico es el proceso organizacional de la formulación estratégica, es decir, el ¿qué? y de la aplicación el ¿cómo? y de su evaluación (D'Alessio ,2014).

#### **Variable Dependiente: Competitividad**

Ambiente que la organización tiene para comercializar sus productos o servicios a los clientes para sostenerse y de esta forma incrementar la participación en el mercado sin ceder sus ganancias, para que la organización logre aumentar la competitividad, tiene que ser abierta en su nicho de mercado (Hernández, 2013)

La operacionalización de variables se encuentra en el Anexo 2.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1. Población

La población de la variable independiente es el personal de la empresa de metalmecánica, con cuatro operadores, una contadora y un gerente general.

Población: 6 trabajadores.

En el caso de la variable dependiente son los datos de los 12 factores claves de éxito.

Población: 12 factores claves de éxito.

#### 3.3.2. Muestra

En este caso la población es la muestra que son siete personas que laboran en la industria de metalmecánica para la variable independiente.

Muestra: 6 trabajadores.

En la variable dependiente ocurre lo mismo que los datos de los 12 factores claves de éxito es la muestra.

Muestra: 12 factores claves de éxito

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

**Tabla 1. Técnica e instrumentos.**

Objetivo	Técnica	Instrumentos
Determinar de qué manera el planeamiento estratégico mejora el nivel de la competitividad de una empresa metalmecánica de la ciudad de Chiclayo, 2021	Encuesta	Cuestionario
	Entrevista	Guía de entrevista
	Análisis documentario	Check list

Fuente: Elaboración Propia.

### **Técnicas de recolección de datos**

La encuesta es la herramienta que permite obtener datos e información, a través de un cuestionario para comprender la valoración o posición de la persona seleccionada en una muestra sobre una situación determinada.

Entrevista, es una técnica que ayuda a reunir información mediante un proceso directo de comunicación donde el entrevistado responde a una serie de preguntas estructuradas por el entrevistador. Se utiliza como instrumento la guía de preguntas o el cuestionario.

Análisis documental, esta técnica es un trabajo donde se extrae ideas principales de un documento para trazarlo y proporcionar el acceso de la información. Analizar es orientar un conjunto de ideas y símbolos que sirvan de representación al objeto de estudio del investigador.

### **3.4.2 Instrumentos**

En el desarrollo de la investigación haremos uso de los instrumentos siguientes:

- Cuestionario
- Guía de entrevista
- Check list

### **3.4.3 Validez del contenido**

El veredicto de dos expertos en ingeniería industrial, es la validez del contenido.

### **3.4.4 Análisis de confiabilidad**

Para calcular la confiabilidad se aplicaría a las encuestas el método Alfa de Cronbach teniendo como base la escala de valor de la siguiente tabla:

**Tabla 2. Escala de Valoración – Alfa de Cronbach**

<b>*Valor Alfa de Cronbach</b>	<b>*Apreciación</b>
{0.95 a +>	Muy elevada o excelente
{0.90, 0.95>	Elevada
{0.85, 0.90>	Muy buena
{0.80, 0.85>	Buena
{[0.75, 0.80>	Muy respetable

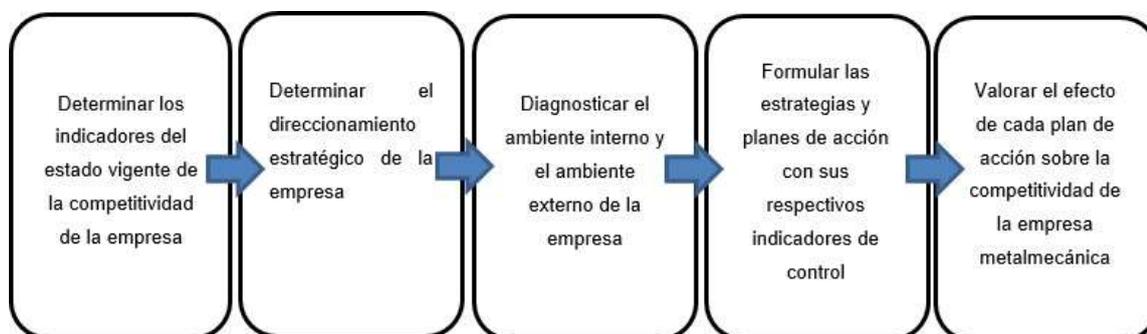
{0.70, 0.75>	Respetable
{[0.65, 0.70>	Mínimamente aceptable
{0.40, 0.65>	Moderada
{0.00, 0.40>	Inaceptable

Fuente: (De Vellis, 1991)

### 3.5 Procedimientos

Se analiza la variable de respuesta o variable dependiente en las investigaciones experimentales, por lo que, el modo de recolectar los datos de la competitividad será mediante los reportes de costeo.

- Breve reseña de la empresa.
- Situación actual que problemas se presenta (especificar área, cómo se manifiesta).
- Mostrar los datos pre.
- Analizar la causa raíz de las dificultades que alteran la competitividad de la empresa.
- Desarrollo de la mejora: Diseñar e implementar el balance score card.
- Mostrar los datos post test: Determinar indicadores de la competitividad posterior a la implementación de la planeación estratégica.
- Evaluar el efecto de la implementación de la planeación estratégica sobre el desempeño competitivo de la empresa.
- Análisis económico financiero.



**Figura 2. Etapas del Procedimiento del Proyecto**

Fuente: *Elaboración propia*

Para determinar los indicadores del estado vigente de la competitividad de la industria metalmeccánica se tenía que aplicar un cuestionario al contador, gerente y jefe de producción de la empresa metalmeccánica para diagnosticar los pesos de cara los factores claves del éxito .Luego se realizó una nuevo cuestionario a los mismos agentes de la empresa para establecer los puntos de la matriz de perfil competitivo(MPC) de la industria metalmeccánica ,y por último se debe aplicar la MPC para ubicar su nivel de competitividad en la industria metalmeccánica .

Para establecer el direccionamiento estratégico de la empresa metalmeccánica se aplicó un cuestionario a todo el personal de la empresa, una entrevista al gerente general, un Check list para después instituir la propuesta de visión, misión, y los valores.

Para ejecutar el diagnóstico del ambiente externo e interno de la industria metalmeccánica se aplicó un cuestionario para establecer debilidades y fortalezas de la empresa ,asimismo se realizó una nueva encuesta para establecer las amenazas y oportunidades de la industria metalmeccánica, los productos conseguidos de las debilidades y fortalezas y fueron representados en la Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la organización , asimismo los productos conseguidos de las Amenazas y Oportunidades fueron representados en la Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la organización.

Para la elaboración de planes de acción y sus indicadores, se utilizó el diagnóstico del entorno externo e interno, el instrumento fue la hoja de cálculo de Excel y el Check list.

Para valorar el resultado del planeamiento estratégico en la competitividad de la industria metalmeccánica se comparó a MPC 2 y MPC 1, asimismo comparando los costos sin y con las estrategias empleadas del mismo modo se realizó con la calidad de los productos sin y con las estrategias empleadas.

### **3.6 Método de análisis de datos**

La información que se obtendrá de la recolección de datos en el estudio, servirá para la elaboración del indicador de la competitividad, para luego analizar y

determinar el nivel de competitividad de una industria metalmecánica ubicada en Chiclayo en el 2021.

Debido a que el estudio es pre experimental se debe aplicar la prueba de normalidad a la diferencia de los datos antes y después de la competitividad para conocer si los datos de la diferencia de la competitividad son iguales o diferentes. para ello se utilizó la prueba ANOVA.

### **3.7 Aspectos éticos**

La investigación consignará información que provendrá de fuentes veraces, se respetará y consignará a los autores de tesis, libros y fuentes de información diversas. Los criterios que regirán el desarrollo de la actividad estarán basados en aspecto éticos como la autenticidad, veracidad y originalidad. Vamos a utilizar la herramienta turnitin para garantizar que el trabajo es original y de nuestra autoría.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis de la competitividad inicial de la empresa industria metalmeccánica

**Tabla 3. Pesos promedios, de acuerdo al criterio del comité estratégico**

Factores claves éxito Ítem	INDUSTRIA METALMECANICA				
	P1	P2	P3	TOTA L	Promedio del peso
1-Participación en el mercado	0.10	0.15	0.10	0.35	0.12
2-Competitividad de precios	0.08	0.07	0.05	0.20	0.07
3-Lealtad de consumidor	0.15	0.15	0.15	0.45	0.15
4-Calidad de productos	0.12	0.10	0.10	0.32	0.11
5-Tecnología	0.11	0.07	0.12	0.30	0.10
6-Personal calificado	0.08	0.08	0.08	0.24	0.08
7-Publicidad	0.05	0.05	0.03	0.13	0.04
8-Ubicación	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05
9-Servicio post venta	0.08	0.08	0.08	0.24	0.08
10-Posición financiera	0.08	0.09	0.09	0.26	0.09
11-Diversidad de productos	0.05	0.05	0.08	0.18	0.06
12-Capital de trabajo	0.05	0.06	0.07	0.18	0.06

Según el comité de expertos de la Industria Metalmeccánica, se tabulo de manera que se le asigno un peso en valor de proporción, para cada factor, de esta manera, se obtuvo la sumatoria y un promedio, que es el valor relevante para la obtención de la MPC (tabla 3).

**Tabla 4. Ponderación de cada miembro del comité estratégico para la matriz MPC**

Factores claves éxito Ítem	INDUSTRIA METALMECANICA					EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
	P1	P2	P3	TOTAL	PROM	P1	P2	P3	TOTAL	PROM	P1	P2	P3	TOTAL	PROM	P1	P2	P3	TOTAL	PROM
1. Participación en el mercado	2	2	2	6	2.0	3	3	3	9	3.0	4	4	4	12	4.0	3	3	4	10	3.3
2. Competitividad de precios	4	4	3	11	3.7	3	3	2	8	2.7	4	4	4	12	4.0	3	4	3	10	3.3
3. Lealtad de consumidor	2	2	3	7	2.3	3	2	2	7	2.3	3	3	4	10	3.3	3	3	4	10	3.3
4. Calidad de productos	4	4	4	12	4.0	3	3	4	10	3.3	4	3	4	11	3.7	4	3	2	9	3.0
5. Tecnología	3	2	2	7	2.3	2	2	2	6	2.0	2	3	3	8	2.7	3	3	3	9	3.0
6. Personal calificado	3	4	3	10	3.3	2	2	2	6	2.0	3	2	4	9	3.0	3	4	2	9	3.0
7. Publicidad	2	2	1	5	1.7	2	2	3	7	2.3	4	4	4	12	4.0	4	4	4	12	4.0
8. Ubicación	2	2	3	7	2.3	3	4	4	11	3.7	4	4	4	12	4.0	4	4	3	11	3.7
9. Servicio post venta	2	1	2	5	1.7	3	2	3	8	2.7	2	4	3	9	3.0	3	4	3	10	3.3
10. Posición financiera	2	1	1	4	1.3	2	2	3	7	2.3	4	3	4	11	3.7	4	3	3	10	3.3
11. Diversidad de productos	2	3	3	8	2.7	4	4	3	11	3.7	4	3	4	11	3.7	4	3	3	10	3.3
12. Capital de trabajo	1	2	2	5	1.7	3	4	3	10	3.3	3	4	3	10	3.3	3	3	2	8	2.7

En la tabla 4, se pondero por el comité de expertos en 12 factores, en 04 empresas del rubro, representativas de la ciudad de Chiclayo. A cada uno de estos factores, se le sumo un total y se obtuvo un promedio respectivamente.

**Tabla 5. Puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo de la empresa actualmente**

Factores claves éxito Ítem	Porcentaje	Peso	INDUSTRIA METALMECANICA		EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
			Promedio	Ponderación	Promedio	Ponderación	Promedio	Ponderación	Promedio	Ponderación
1. Participación en el mercado	12%	0.12	2.0	0.23	3.0	0.35	4.0	0.47	3.3	0.39
2. Competitividad de precios	7%	0.07	3.7	0.24	2.7	0.18	4.0	0.27	3.3	0.22
3. Lealtad de consumidor	15%	0.15	2.3	0.35	2.3	0.35	3.3	0.50	3.3	0.50
4. Calidad de productos	11%	0.11	4.0	0.43	3.3	0.36	3.7	0.39	3.0	0.32
5. Tecnología	10%	0.10	2.3	0.23	2.0	0.20	2.7	0.27	3.0	0.30
6. Personal calificado	8%	0.08	3.3	0.27	2.0	0.16	3.0	0.24	3.0	0.24
7. Publicidad	4%	0.04	1.7	0.07	2.3	0.10	4.0	0.17	4.0	0.17
8. Ubicación	5%	0.05	2.3	0.12	3.7	0.18	4.0	0.20	3.7	0.18
9. Servicio post venta	8%	0.08	1.7	0.13	2.7	0.21	3.0	0.24	3.3	0.27
10. Posición financiera	9%	0.09	1.3	0.12	2.3	0.20	3.7	0.32	3.3	0.29
11. Diversidad de productos	6%	0.06	2.7	0.16	3.7	0.22	3.7	0.22	3.3	0.20
12. Capital de trabajo	6%	0.06	1.7	0.10	3.3	0.20	3.3	0.20	2.7	0.16
			2.45		2.71		3.48		3.24	

En la tabla 5, se observa, el peso ponderado obtenido y la proporción asignada por el comité de expertos, se obtiene finalmente el valor para la tabla MPC que es un factor de competitividad de las empresas, siendo el de Industria Metalmecánica, el valor de 2.45.

#### 4.2. Información de los instrumentos de recolección de datos para la formulación del planeamiento estratégico

Se realizó una encuesta de 40 preguntas a los 07 colaboradores de la empresa, con la escala de Likert, de los cuales, se dividieron en 03 dimensiones: Formulación Estratégica, Aplicación estratégica y Evaluación estratégica.

El resultado es de la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach es el de 0.9549, por lo que es Muy aceptable.

**Tabla 6. Datos de la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach**

$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right) \quad \mathbf{0.9549}$	
<b>α : ALPHA DE CRONBAC</b>	<b>0.955</b>
K ( Numero de items)	40
Sumatoria Vi ( varianza de cada item)	35.4693878
Vt ( varianza total)	514.530612

Respecto a la encuesta tenemos el siguiente resumen.

El máximo resultado posible es el siguiente, esto porque tenemos 19 preguntas en Formulación estratégica, 13 en Aplicación estratégica y 8 en Evaluación estratégica (tabla 6).

**Tabla 7. Datos de la encuesta sobre planeamiento estratégico**

Puesto	Formulación estratégica	Aplicación estratégica	Evaluación estratégica	Total, general
GERENTE Y OPERADOR ESPECIALIZADO	57.9%	72.3%	60.0%	63.0%
JEFE DE SERVICIOS - OPERADOR ESPECIALIZADO	70.5%	80.0%	57.5%	71.0%
CONTADOR ADMINISTRADOR	87.4%	92.3%	75.0%	86.5%
SUPERVISOR DE OPERACIONES - OPERADOR JR	64.2%	73.8%	67.5%	68.0%
OPERADOR ESPECIALIZADO	49.5%	60.0%	65.0%	56.0%
OPERADOR JR	47.4%	55.4%	60.0%	52.5%

De la encuesta podemos visualizar que solo el área de gestión está familiarizada con el planeamiento, mientras que los operativos, solo por las evaluaciones regulares tenían conocimiento (tabla 7).

### Check list

Se realizó un check list de 17 preguntas y 05 dimensiones, de las cuales tenemos el siguiente resultado:

**Tabla 8. Datos del check list a la empresa metalmecánica antes de la aplicación del planeamiento estratégico**

<u>DIMENSIONES</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>TOTALGENERAL</u>
Dimensión aplicación estratégica		11.8%	11.8%
Dimensión calidad	17.6%	11.8%	29.4%
Dimensión costos		5.9%	5.9%
Dimensión evaluación estratégica		17.6%	17.6%
Dimensión formulación estratégica	17.6%	17.6%	35.3%
<u>Total, general</u>	<u>35.3%</u>	<u>64.7%</u>	<u>100%</u>

Por el resultado del check list podemos ver que no cumple en un 64,7%, por lo que, es un indicador importante para tomar la decisión de implementar un plan estratégico que mejore las dimensiones de la empresa (tabla 8).

**Tabla 9 Participación del personal en la elaboración del planeamiento estratégico de la empresa.**

Nro	Fecha	Hora	Título de la sesión	Código material	(Caso, Nota técnica, artículo, conferencia)	Observación documento En sesión
1	09/11/2021	7:00 - 8:15	Revisión del plan estratégico	PE-IMMAA	Plan Estratégico	
2	09/11/2021	8:45 - 10:00	Revisión de la implementación de plan estratégico	PE-IMMAA	Plan Estratégico	
3	11/11/2021	7:00 - 8:15	Revisión de reporte de ventas	REPORTE-VTA	Reporte de venta por cliente, producto, ciudad.	
4	11/11/2021	8:45 - 10:00	Revisión de encuesta y servicio post venta	ENC-VTA	Reporte de encuesta de satisfacción de clientes	

**Tabla 10. Formulación y resumen de plan estratégico de la empresa metalmecánica**

OLP	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	BENEFICIARIO					OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OCP	LIDER	ENTREGABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	INDICADOR	META
		SOCIOS	EMPLEADOS	CLIENTES	GEREMIO	SOCIEDAD							
<b>OLP1</b>	Aumentar las ventas en 50% un periodo de 3 años (2021-2024).	x	x		x		Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2021.	<b>OCP1</b>	Gerente comercial	Facturación de ventas	Mensual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	15%
<b>OLP2</b>	Posicionar la marca de la empresa Industria Metalmecánica en el mercado local como emblema de buena calidad en un periodo de 3 años.	x		x	x	x	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual, a partir del año 2021	<b>OCP2</b>	Gerente General	Encuesta de satisfacción clientes	Trimestral	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Incremento en 30%
<b>OLP3</b>	Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 60% a un 80%	x	x	x	x	x	Aumentar el nivel de compra de materia prima de un 10% a un 20% anual a partir del año 2021.	<b>OCP3</b>	Gerente de operaciones	Estrategia de cotizaciones	Mensual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Mejora de 10%

anual para el año 2021.

Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25% mensual a partir del año 2021..

**OCP4**

Plan de producción optimizado

Trimestral

1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente

Incremento 25%

<b>OLP4</b>	Incrementar la cantidad de clientes en un 20% anual en un periodo de 3 años (2022-2024)	x	x	x	x	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmeccánica. en un 20% anual a partir del año 2021.	<b>OCP5</b>	Gerente comercial	Asistencia a reuniones de congresos y ferias	Anual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Aumento de clientes 30%
						-Extender nuestro mercado en un 20% mensual del mercado local.	<b>OCP6</b>		Registro de nuevos clientes	Semestral	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Nuevas zonas de clientes 10%

### 4.3. Implementación del planeamiento estratégico de la industria metalmecánica

Tabla 11. Implementación del plan estratégico y presupuesto.

OLP	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OCP	LIDER	ENTREGABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	HERRAMIENTA A EMPLEAR	PRESUPUESTO ESTIMADO
<b>OLP1</b>	Aumentar las ventas en 50% un periodo de 3 años (2021-2024).	Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2021.	<b>OCP1</b>	Gerente comercial	Facturación de ventas	Mensual	Aumento de publicidad	2% costo venta S/ 6000
<b>OLP2</b>	Posicionar la marca de la empresa Industria Metalmecánica en el mercado local como emblema de buena calidad en un periodo de 3 años.	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual, a partir del año 2021.	<b>OCP2</b>	Gerente General	Encuesta de satisfacción clientes	Trimestral	Uso de herramientas forms de web	S/ 120 1TB anual
<b>OLP3</b>	Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 60% a un 80% anual para el año 2021.	Aumentar el nivel de compra de materia prima de un 10% a un 20% anual a partir del año 2021.	<b>OCP3</b>	Gerente de operaciones	Estrategia de cotizaciones	Mensual	Incremento de presupuesto de compras	S/24000 anual
		Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25% mensual a partir del año 2021.	<b>OCP4</b>		Plan de producción optimizado	Trimestral	Incremento de mod y MP	Incremento 25% S/60000 anual

<b>OLP4</b>	Incrementar la cantidad de clientes en un 20% anual en un periodo de 3 años (2022-2024)	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmecánica. en un 20% anual a partir del año 2021.	<b>OCP5</b>	Gerente comercial	Asistencia a reuniones de congresos y ferias	Anual	Aumento de publicidad	2% costo vta. S/ 6000
		-Extender nuestro mercado en un 20% mensual del mercado local 2021.	<b>OCP6</b>		Registro de nuevos clientes	Semestral	Viaje a nuevas ciudades	S/12000 anual
							TOTAL	S/108,120

Siendo el resultado de S/108120, referido en costo anual, y teniendo en consideración que el plan estratégico está diseñado para un período de 05 años, el costo final de inversión del plan será de S/540 600, quinientos cuarenta mil y seiscientos soles (tabla 11).

**Tabla 12 Costo de implementación del plan estratégico durante los 05 años**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Supuestos</b>						
Depreciación de capital anual	0					
Gastos de capital	108120	por año				
Impuesto a la Renta	30%					
Costo de oportunidad de capital	15%					
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
<b>Ventas</b>	251155.00	326501.50	424451.95	551787.54	717323.80	
Costos de venta	138135.25	179575.83	233448.57	303483.14	394528.09	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	113019.75	146925.68	191003.38	248304.39	322795.71	
Impuestos	33905.93	44077.70	57301.01	74491.32	96838.71	
<b>Fujo económico</b>	79113.83	102847.97	133702.36	173813.07	225957.00	
Gastos de capital	108120.00	108120.00	108120.00	108120.00	108120.00	
<b>Flujo de Caja Libre</b>	-108120.00	-29006.18	-5272.03	25582.36	65693.07	225957.00
<b>VAN</b>	29392.44					
<b>TIR</b>	20%					

El costo del implementar el plan estratégico durante los 05 años, es el de S/540600 soles, en el escenario que se efectuó los resultados de crecimiento al 30% anual, obtenido un VAN de S/29,392.44 de rentabilidad, y un TIR de 20%.

Así también en el escenario de que el crecimiento sea de 25%, el resultado del VAN será de S/ -7575 y una TIR del 14%. Es por esto que el resultado del crecimiento de las ventas es muy importante para la viabilidad progresiva de la implementación.

Debemos de tener en cuenta que el escenario de crecimiento puede ser mayor ya que se crean mecanismos y procesos de gestión que optimizan los resultados (tabla 12).

**Tabla 13 Check list –Después de la implementación**

DIMENSIONES	SI	NO	TOTAL, GENERAL
Dimensión formulación estratégica	29.4%	5.9%	35.3%
Dimensión aplicación estratégica	5.9%	5.9%	11.8%
Dimensión evaluación estratégica	11.8%	5.9%	17.6%
Dimensión costos	0.0%	5.9%	5.9%
Dimensión calidad	11.8%	17.6%	29.4%
Total, general	58.8%	41.2%	1

El ítem número 1 del check list es la pregunta ¿Se cuenta con Planeamiento Estratégico? El cual se responde positivamente, ya que por motivo de esta investigación se ha realizado el plan estratégico de la empresa, el cual se encuentra en anexos

El ítem número 6 es ¿Han proyectado su crecimiento para este año?, el cual se responde positivamente, ya que la empresa, ha proyectado sus ventas de manera mensual hasta el fin de año.

**Tabla 14 Proyección de las ventas de manera mensual hasta el fin de año.**

	2021
enero	S/ 9,626.00
febrero	S/ 10,702.00
marzo	S/ 12,702.00
abril	S/ 15,705.00
mayo	S/ 17,503.00
junio	S/ 18,745.00
julio	S/ 19,560.00
agosto	S/ 16,587.00
setiembre	S/ 17,754.00
octubre	S/ 16,905.00
noviembre	S/ 18,853.00
diciembre	S/ 12,547.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 219,208.00</b>

El ítem número 7 es ¿La empresa cuenta con objetivos publicados?, el cual se responde positivamente, ya que la empresa, ha publicado en un lugar visible sus objetivos y ha hecho de conocimiento los mismos a los colaboradores. El ítem número 8 es ¿El personal participa en la elaboración del planeamiento estratégico de la empresa?, el cual se responde positivamente, ya que la empresa realiza reuniones virtuales en las que se trabaja, revisa y analiza el plan estratégico, según la programación de la tabla 13, se tiene agendada las reuniones.

#### 4.4. Evaluación de la competitividad posterior al proceso del planeamiento estratégico de la industria metalmeccánica.

**Tabla 15. Matriz del perfil competitivo de la empresa metalmeccánica después del planeamiento estratégico**

Factores claves éxito Ítem	Porcentaje	proporción	INDUSTRIA METALMECANICA		DINAMO EIRL		CUBAS HERMANOS		LA CASA DEL TORNILLO	
			PROM	TOTAL	PROM	TOTAL	PROM	TOTAL	PROM	TOTAL
1. Participación en el mercado	12%	0.12	3.3	0.39	3.0	0.35	4.0	0.47	3.3	0.39
2. Competitividad de precios	7%	0.07	3.7	0.24	2.7	0.18	4.0	0.27	3.3	0.22
3. Lealtad de consumidor	15%	0.15	2.7	0.40	2.3	0.35	3.3	0.50	3.3	0.50
4. Calidad de productos	11%	0.11	4.0	0.43	3.3	0.36	3.7	0.39	3.0	0.32
5. Tecnología	10%	0.10	2.3	0.23	2.0	0.20	2.7	0.27	3.0	0.30
6. Personal calificado	8%	0.08	3.3	0.27	2.0	0.16	3.0	0.24	3.0	0.24
7. Publicidad	4%	0.04	3.3	0.14	2.3	0.10	4.0	0.17	4.0	0.17
8. Ubicación	5%	0.05	2.3	0.12	3.7	0.18	4.0	0.20	3.7	0.18
9. Servicio post venta	8%	0.08	3.3	0.27	2.7	0.21	3.0	0.24	3.3	0.27
10. Posición financiera	9%	0.09	1.3	0.12	2.3	0.20	3.7	0.32	3.3	0.29
11. Diversidad de productos	6%	0.06	3.3	0.20	3.7	0.22	3.7	0.22	3.3	0.20
12. Capital de trabajo	6%	0.06	1.7	0.10	3.3	0.20	3.3	0.20	2.7	0.16
				2.90		2.71		3.48		3.24

Los resultados después de la aplicación del planeamiento estratégico, donde la matriz MPC, permite observar que la empresa metalmeccánica, aumento su puntuación, logrando mejorar su nivel competitivo con respecto a la situación antes del planeamiento. El puntaje después de la utilización de las estrategias fue de 2.90 puntos (Crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa, desarrollar campañas publicitarias e implementar una web, capacitar a los colaboradores en la atención

del cliente para la mejora competitiva, estas estrategias fueron las más pertinentes para aplicar en este corto tiempo). Los factores claves de éxito que se incrementaron son el 1, 3, 7, 9 y 11 (tabla 15).

#### 4.5. Evaluación de los resultados del planeamiento estratégico y su efecto en la competitividad de la industria metalmeccánica

Tabla 16. *Tablero de control*

PERSPECTIVA	OBJETIVO A CORTO PLAZO (OCP)	INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE LA MEDICION	VERDE	AMBAR	ROJO	RESULTADO
Financiero	Aumentar el nivel de compras de Materia Prima a un 50% anual a partir del 2021.	Inversión	Inversión real / Inversión proyectada	50%	Gerencia	Anual	> 50%	50-40	<30	10%
Clientes	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmeccánica en un 20% anual a partir del año 2021.	% de clientes de la empresa	N° de clientes / N° de clientes esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	<10	15%
	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual a partir del año 2021	% de satisfacción de clientes	N° de clientes satisfechos reales / N° de clientes satisfechos esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	<10	15%

	Incrementar el nivel de ventas de un 15% a partir del año 2021.	% de ventas	Ventas reales / Ventas esperadas	15%	Comercial	Mensual	>15%	15-10	<10	15%
Procesos Internos	Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25% mensual a partir del año 2021.	% de producción	Producción real / Producción esperada	25%	Producción	Mensual	>25%	25-15	<15	2%
Aprendizaje y crecimiento	Extender nuestro mercado en el mercado local en un 20% mensual a partir del año 2021.	N° de nuevos clientes	Nuevos clientes / Nuevos clientes esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	<10	12%

**Fuente:** Elaboración propia

De 6 indicadores medidos, 01 se ha cumplido y 05 están en desarrollo, los cuales requieren de tiempo para su materialización y el flujo de caja para la inversión conforme la empresa vaya desarrollándose y expandiéndose (tabla 16).

Para la evaluación estadística de la competitividad, tomaremos como referencia los valores referenciales de los factores claves de éxito.

**Tabla 17. Factores claves de éxito y plan estratégico**

<b>Factores Claves de éxito</b>	<b>sin Plan Estratégico</b>	<b>con Plan Estratégico</b>
1. Participación en el mercado	0.23	0.39
2. Competitividad de precios	0.24	0.24
3. Lealtad de consumidor	0.35	0.40
4. Calidad de productos	0.43	0.43
5. Tecnología	0.23	0.23
6. Personal calificado	0.27	0.27
7. Publicidad	0.07	0.14
8. Ubicación	0.12	0.12
9. Servicio post venta	0.13	0.27
10. Posición financiera	0.12	0.12
11. Diversidad de productos	0.16	0.20
12. Capital de trabajo	0.10	0.10

Para esto plantearemos las hipótesis.

H<sub>0</sub>: Los factores de éxito son iguales

H<sub>1</sub>: Los factores de éxito son diferentes

Para la prueba realizaremos una prueba ANOVA, análisis de varianza, la cual permite compara la varianza dentro de la muestra de dos diferentes grupos, en este caso será la de dos grupos de factores clave del éxito, y se comparará bajo el resultado teórico y el práctico (tabla 18).

**Tabla 18. Prueba ANOVA**

**Análisis de varianza de un factor**

**RESUMEN**

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
RESULTADO COMPETITIVIDAD SIN PLAN ESTRATEGICO	12	2.45	0.204166667	0.01179015

RESULTADO COMPETITIVIDAD CON PLAN ESTRATEGICO	12	2.91	0.2425	0.013275
---	----	------	--------	----------

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	0.008816667	1	0.008816667	<b>0.70349997</b>	0.410631413	<b>4.3009495</b>
Dentro de los grupos	0.275716667	22	0.012532576			
Total	0.284533333	23				

Nota: Los datos evaluados se extrajeron de las matrices de competitividad y se evaluaron en MS Excel.

De la misma obtenemos un Valor F práctico de 0.70349 y un valor teórico de 4.3009, por lo que no hay una diferencia significativa del resultado, aún la empresa tiene un resultado similar, por lo que se acepta  $H_0$

Si bien es cierto la diferencia no es significativa, hay un incremento de competitividad de 2.45 a 2.90, por lo que, en este corto periodo, ha cambiado los resultados de la empresa en promedio.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación, la competitividad inicial con la matriz de perfil competitivo (MPC) fue de 2.45, que, con respecto a sus competidores, la empresa metalmecánica se encuentra en el último puesto, donde los factores claves de éxito como participación en el mercado, lealtad del consumidor, publicidad, servicio post venta, posición financiera, capital del trabajo son los más críticos por desconocimiento, por no proyectar a la organización y falta de compromiso de la plana jerárquica. Esta realidad se evidencia con Solano (2018), donde la empresa Factoría Santillán S.R.L se encuentra por debajo de todas las empresas con un 2.9. En ambas investigaciones utilizaron la MPC, para identificar la posición de las empresas en estudio con respecto a sus competidores. Alvitez (2018), también determinó en su diagnóstico de competitividad con estas dimensiones calidad,

tecnología, innovación, agilidad comercial y flexibilidad productiva obteniendo un puntaje 12.6.

En la formulación del planeamiento estratégico ,se utilizó como instrumento de recolección de datos el check list ,donde se obtuvo 35.3% antes de la implementación , este porcentaje refleja que la empresa cuenta con una misión, visión ,revisión de factores económicos, búsqueda de nuevos mercados ,productos nuevos y competitivos , factores claves de éxito que no se adaptan a las necesidades del cliente y de sus procesos ,así también no sabe cómo aprovechar las oportunidades de esta situación de emergencia sanitaria. Para orientar la formulación, se utilizó las siguientes matrices MEFE (2.54), MEFI (2.69), PEYEA (las fuerzas financieras tuvieron un puntaje de 3.56, las fuerzas industriales tuvieron un puntaje de 3.14, las ventajas competitivas tuvo un puntaje de -3.00 y por último la estabilidad del entorno tuvo un puntaje de -3.25) ,MD (de 29 estrategias se seleccionaron 6), estos resultados evidencia que la empresa no aprovecha las oportunidades y no reduce sus amenazas para lograr una ventaja competitiva. Ramos, Jara & Rivas plata (2017), obtuvo MEFE (2.59), esto es porque no aprovecha sus oportunidades, MEFI (2.64), no aprovecha sus fortalezas.

Alvitez (2018), sus matrices MEFE (2.31) MEFI (2.35), coincide con los resultados de nuestra investigación y donde utiliza las mismas matrices para realizar la formulación del planeamiento estratégico.

La implementación del planeamiento estratégico, se utilizó el Check list donde se obtuvo un 58.8 %, debido al desarrollo de las etapas de la formulación, aplicación y evaluación estratégica. Este resultado se respalda en la ejecución de las siguientes estrategias como crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa, desarrollar campañas publicitarias e implementar una web, capacitar a los colaboradores en la atención del cliente para la mejora competitiva, estas estrategias fueron las más pertinentes para aplicar al corto plazo. Con respecto a la situación financiera el actual plan estratégico obtenemos que el costo de la implementación se analizó y el plan estratégico durante los 05 años, es el de S/540 600 soles, en el escenario que se efectuó los resultados de crecimiento al 30% anual, obtenido un VAN de S/29,392.44 de rentabilidad, y un TIR de 20%. Por lo que es un proyecto viable que requiere de un seguimiento puntual en las ventas

para garantizar la rentabilidad del proyecto. Ramos, Jara & Rivasplata (2017), en su investigación para el análisis financiero de la planificación estratégica se ha obtenido un VAN económico de S/428,243, con un TIR económico de 67%, lo que evidencia al aplicar el planeamiento generaría altos retornos al accionista dentro de cinco años.

En la evaluación de la competitividad posterior al proceso del planeamiento estratégico se obtuvo 2.9, lo que indica un incremento de la competitividad de la empresa metalmecánica, logrando posicionarse en el tercer puesto de sus cuatro competidores, en 6 meses de la implementación, para ello se utilizó la MPC, los factores claves de éxito que se mejoraron son participación en el mercado, lealtad de consumidor, lealtad de consumidor, publicidad, servicio post venta, diversidad de productos. Estos factores se incrementaron por la aplicación de las estrategias. Solano (2018), concuerda que las estrategias mejoraron la competitividad de la Factoría Santillán, para ello utilizó la MPC, donde la empresa se posicionó en un segundo lugar con 3.39 puntos.

En la evaluación de los resultados del planeamiento estratégico y su efecto en la competitividad de la industria metalmecánica obtenemos un Valor F práctico de 0.70349 y un valor teórico de 4.3009, por lo que no hay una diferencia significativa del resultado, aún la empresa tiene un resultado similar, si bien es cierto la diferencia no es significativa, pero se obtuvo un incremento de competitividad de 2.45 a 2.90, lo que indica que existe un vínculo entre planeamiento y la competitividad. Amoros y Dávila (2017), los autores en su investigación, aunque no utilizaron la prueba F, demostraron una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre la gestión empresarial y la competitividad ( $r = 0,645$ ). Por lo que se puede decir que la gestión empresarial está asociado a la competitividad de las clínicas de la ciudad de Cajamarca, es decir a mayor gestión empresarial, mayor competitividad.

Para nuestra empresa de estudio la competitividad se incrementó de 2.45 a 2.90, es decir aumento en 18%, y se evidenció en su incremento en la participación de mercado, esto se debe a las estrategias aplicadas que permitieron aumentar los factores claves de éxito, logrando posicionarse de un cuarto puesto a un tercer puesto. Solano (2018) en su investigación concluyó que la mejora de competitividad

aumentó de 2.9 a un 3.39 , es decir fue de 17% ,posicionándose de cuarto a segundo lugar, reflejando su incremento en la cantidad de clientes y ventas.

## **V. CONCLUSIONES**

La MPC determino una competitividad inicial de 2.45, que, con respecto a sus competidores del sector metalmeccánico, las empresas A (2.71), B (3.48) y C (3.24) obtuvieron respetivamente esas puntuaciones, donde la empresa en estudio se ubicó en el cuarto lugar, porque no aplica estrategias a las necesidades de la industria metalmeccánica como aumentar la penetración de mercado, el servicio post venta, publicidad, etc.

Se realizó la formulación del Plan Estratégico, donde el resultado del Check list, fue de 35.3% antes de la implementación, lo que indica que su misión, visión, valores no cumplían las características de D'Alessio. También se emplearon una diversidad de matrices como el MEFE (2.54), MEFI (2.69), PEYEA, MD (de 29 estrategias se seleccionaron 6), estos resultados evidencian que la empresa no aprovecha las oportunidades y no reduce sus amenazas para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

El resultado de la implementación del planeamiento estratégico, se contrasto con el Check list, donde se obtuvo un 58.8 %, debido al desarrollo de las etapas de la formulación, aplicación y evaluación estratégica. Donde las estrategias de crear el área de ventas y marketing para el crecimiento continuo de la empresa, realizar publicidad a través de las redes sociales con la creación de una página web, habilitar a los colaboradores en la atención del cliente, incrementaron la competitividad de la empresa.

En cuanto a la evaluación de la competitividad después de la implementación, la MPC en la cual se determinó que de los 12 factores claves de éxito se incrementaron 5 factores: participación de mercado 0.39, lealtad al consumidor 0.40, publicidad 0.14, servicio postventa 0.27 y diversidad de productos 0.20, generando una puntuación de 2.9 respecto a los competidores

En la evaluación de los resultados del planeamiento estratégico y su efecto en la competitividad de la industria metalmeccánica, evidencia una correlación entre

ellas porque se analizan los factores externos e internos y en base a ello se elige la estrategia más pertinente, que lograra a largo plazo obtener una ventaja competitiva de forma directa e indirecta, con resultados positivos, en nuestro caso de estudio la competitividad de la empresa se incrementó de 2.45 a 2.90, es decir aumento en 18% ,y se evidencio en su incremento en la participación de mercado , esto se debe a las estrategias aplicadas que permitieron aumentar los factores claves de éxito, logrando posicionarse de un cuarto puesto a un tercer puesto. En conclusión: la planificación estratégica, permitió obtener una proyección en 5 años, con un VAN y TIR positivo indicado una seguridad financiera que repercute en todas las dimensiones de la organización, influyendo en su competitividad de la empresa. Solo implementamos el 50 % de los objetivos a corto plazo y el 67% de las estrategias planteadas, teniendo en cuenta el corto tiempo para el desarrollo de la investigación, así mismo se elaboró el tablero de control o BSC (BALANCED SCORE CARD) para medir el cumplimiento de las metas de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas. De 6 indicadores medidos, 01 se ha cumplido (Incrementar el nivel de ventas de un 15% a partir del año 2021) .

## VI. RECOMENDACIONES

Se debe de culminar la realización de todos los apartados del check list para visibilizar que la gestión estratégica de la empresa conlleva a resultados positivos al largo plazo.

Se recomienda centrarse en pocos factores claves de éxito para obtener un resultado más palpable a corto plazo y con ello llevar a los investigadores y empresarios que el planificar no es tan complicado y no es necesario esperar demasiado tiempo para ver grandes resultados a largo plazo , porque conforme apliquemos nuestras estrategias , evaluaremos con el Balance Score Card ,cuanto se avanzó o cuánto tiempo o cuánto dinero invertimos y si realmente cumplimos los objetivos trazados , para evitar fracaso al escoger una estrategia se recomienda utilizar la Matriz de Decisión y la Matriz de Rumelt ,en todo caso de utilizar ambas matrices y aun así fallar al escoger nuestra estrategia , es porque no se diagnosticó y no se tuvo en cuenta las necesidades de la empresa en su rubro como tampoco la falta de compromiso del personal para lograr un objetivo en común.

En esta actual situación sanitaria, nos conlleva a reflexionar a los empresarios e investigadores que crear un área de investigación y desarrollo no es un gasto sin sentido, como hemos podido experimentar muchos emprendedores implementaron tecnologías de bajo costo para llegar a nuevos mercados con publicidad virtual y captando más clientes vía Facebook, ofreciéndoles una diversidad de opciones de compra para lograr la satisfacción del cliente.

Para profundizar nuestros conocimientos con respecto a la efectividad del plan estratégico en el tiempo, se propone investigar la siguiente interrogante ¿En qué medida el tiempo transcurrido afecta a los resultados de la implementación durante el proceso de crisis?, resolver esta pregunta ayudara a las empresas de productos y servicios a dar un salto optimista y estar seguros que el plan estratégico trae siempre resultados positivos.

Es importante saber si los gobiernos de Latinoamérica, apoyan con planes de recuperación a las organizaciones para que puedan salir exitosos de las crisis, porque a pesar de que existan leyes, resoluciones ministeriales a favor de las empresas, no se evidencia la actuación del estado, porque es necesario su participación para lograr una ventaja competitiva como nación y mejorar el bienestar como la riqueza de las personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVITEZ, L.P., 2018. *Plan estratégico y su efecto en la competitividad de la empresa Tel And Net Solution S.A.C. 2018* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36578/alvites\\_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36578/alvites_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
2. AMORÓS, J. y DÁVILA, K., 2017. *LA GESTION EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS CLINICAS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/393>.
3. BAQUERIZO, D. y GUADALUPE, W., 2020. *Facultad De Ingeniería Y Arquitectura* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50737/Cusma\\_GM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50737/Cusma_GM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
4. BARBOSA, M., CASTAÑEDA -AYARZA, J.A. y LOMBARDO FERREIRA, D.H., 2020. Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, vol. 258. ISSN 09596526. DOI 10.1016/j.jclepro.2020.120880.
5. BCRP, 2015. SUCURSAL PIURA LAMBAYEQUE: Síntesis de Actividad Económica. [en línea], pp. 1-27. Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/sintesis-lambayeque-01-2018.pdf>.
6. D'ALESSIO, 2014. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. S.l.: s.n. ISBN 9789702612902.
7. DANG, V.L. y YEO, G.T., 2017. A Competitive Strategic Position Analysis of Major Container Ports in Southeast Asia. *Asian Journal of Shipping and Logistics* [en línea], vol. 33, no. 1, pp. 19-25. ISSN 20925212. DOI 10.1016/j.ajsl.2017.03.003. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521217300032>.
8. DAVID, F., 2017. *Conceptos de administración estratégica* [en línea]. S.l.: s.n. ISBN 9702604273. Disponible en: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>.

9. DOMBROWSKI, U. KRENKEL, P. WULLBRANDT, J., 2018. Strategic Positioning of Production within the Generic Competitive Strategies. *Procedia CIRP*, vol. 70, pp. 47-52. ISSN 22128271. DOI 10.1016/j.procir.2018.02.026.
10. DURÁN, C.A., CÓRDOVA, F.M. y PALOMINOS, F., 2018. Method for improving critical strategic and operational success factors in a port system. *Procedia Computer Science*, vol. 139, pp. 448-455. ISSN 18770509. DOI 10.1016/j.procs.2018.10.253.
11. FERDOWS, K. y DE MEYER, A., 1990. Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, vol. 9, no. 2, pp. 168-184. ISSN 02726963. DOI 10.1016/0272-6963(90)90094-T.
12. FERRARESE, M., LONER, E. y PULINA, M., 2021. Demand, business profitability and competitiveness in the cableway system: A multidimensional framework. *Research in Transportation Economics*, pp. 2021. ISSN 07398859. DOI 10.1016/j.retrec.2021.101041.
13. GLOBOCNIK, D., FAULLANT, R. y PARASTUTY, Z., 2020. Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal* [en línea], vol. 38, no. 2, pp. 231-243. ISSN 02632373. DOI 10.1016/j.emj.2019.08.005. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>.
14. GUEVARA, E., BABONNEAU, F., HOMEM-DE-MELLO, T. y MORET, S., 2020. A machine learning and distributionally robust optimization framework for strategic energy planning under uncertainty. *Applied Energy* [en línea], vol. 271, no. April, pp. 115005. ISSN 03062619. DOI 10.1016/j.apenergy.2020.115005. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2020.115005>.
15. GUILLEN VALLE, O.R. y VALDERRAMA MENDOZA, S.R., 2015. Guía Para Elaborar La Tesis Universitaria Escuela De Posgrado. *Ando Educando* [en línea], pp. 150. Disponible en: [https://www.academia.edu/37024919/GUÍA\\_PARA\\_ELABORAR\\_LA\\_TESIS\\_UNIVERSITARIA\\_ESCUELA\\_DE\\_POSGRADO](https://www.academia.edu/37024919/GUÍA_PARA_ELABORAR_LA_TESIS_UNIVERSITARIA_ESCUELA_DE_POSGRADO).

16. GUILLLEN, 2016. Guía de SPSS 22 para Elaboración de Trabajos de Investigación Científicos. [en línea], pp. 22. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/400887879/Guia-de-SPSS-22-para-elaboracion-de-trabajos-de-investigacion-cientifica-pdf>.
17. HAN, C. y ZHANG, S., 2021. Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, vol. 27, no. 1. ISSN 24448834. DOI 10.1016/j.iemeen.2020.100136.
18. HERNÁNDEZ, ROBERTO FERNÁNDEZ , CARLOS BAPTISTA, P., 2014. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. S.l.: s.n. ISBN 9781456223960.
19. HERNÁNDEZ, E., 2013. La Competitividad Industrial En México. . S.l.: s.n., pp. 1-14.
20. HERZ, H., 2018. *Apuntes de contabilidad financiera: Tercera edición*. S.l.: s.n.
21. KUO, 2017. Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, vol. 16, no. 1, pp. 47-60. ISSN 1692-8563. DOI 10.15665/dem.v16i1.1897.
22. LEE, E.S., 2019. Improving a Firm's Performance within a Strategic Shipping Alliance. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, vol. 35, no. 4, pp. 213-219. ISSN 20925212. DOI 10.1016/j.ajsl.2019.12.008.
23. LILLIS, B. y SWEENEY, M., 2013. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal* [en línea], vol. 31, no. 6, pp. 564-590. ISSN 02632373. DOI 10.1016/j.emj.2012.10.001. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.001>.
24. NAYAK, 2021. Explicating the role of emerging technologies and firm capabilities towards attainment of competitive advantage in health insurance service firms Author links open overlay panel Bishwajit Nayak Abstract. ,
25. OJHA, D., PATEL, P.C. y SRIDHARAN, S. V., 2020. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, vol. 222, no. September, pp. 107509. ISSN 09255273. DOI 10.1016/j.ijpe.2019.09.030.

26. OKPALA, ANOZIE y MGBEMENA, 2020. The optimization of overall equipment effectiveness factors in a pharmaceutical company. *Heliyon*, vol. 6, no. 4. ISSN 24058440. DOI 10.1016/j.heliyon.2020.e03796.
27. PAZ, A., 2021. MTC instaló 25 puentes modulares en el curso del año. [en línea]. 2021. pp. 6. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/119235-mtc-instalo-25-puentes-modulares-en-lo-que-va-del-ano>.
28. PINTO, T. y FALCÃO-REIS, F., 2019. Strategic participation in competitive electricity markets: Internal versus sectorial data analysis. *International Journal of Electrical Power and Energy Systems* [en línea], vol. 108, no. October 2017, pp. 432-444. ISSN 01420615. DOI 10.1016/j.ijepes.2019.01.011. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2019.01.011>.
29. PORTER, M.E., 1982. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. S.l.: s.n. ISBN 978-968-26-1184-1.
30. PORTER, M.E., 2010. *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. 2010. S.l.: s.n. ISBN 9789702402039.
31. POSADA, C., 2019. La metalmecánica es clave para el desarrollo. *La Cámara* [en línea], vol. 4, no. 1, pp. 23. Disponible en: [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r874\\_3/comercio exterior.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r874_3/comercio exterior.pdf).
32. POSCH, A. y GARAUS, C., 2020. Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, vol. 53, no. 6. ISSN 18731872. DOI 10.1016/j.lrp.2019.03.004.
33. RAMOS, M.C., JARA, H.E. y RIVASPLATA, J.G., 2017. *Plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en cirko engineering por los años 2016-2019* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3009/1/2017\\_Ramos\\_Plan-estrategico-para-mejorar-la-competitividad.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3009/1/2017_Ramos_Plan-estrategico-para-mejorar-la-competitividad.pdf).
34. REZAEI, S. y BEHNAMIAN, J., 2021. Strategic supplier selection based on modified sandcone theory and alignment principle. *Sustainable Production and Consumption* [en línea], vol. 26, pp. 256-274. ISSN 23525509. DOI

- 10.1016/j.spc.2020.10.013. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.013>.
35. RODRÍGUEZ-RIVERO, R., ORTIZ-MARCOS, I., DÍAZ-BARCOS, V. y LOZANO, S.A., 2020. Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, vol. 38, no. 8, pp. 534-547. ISSN 02637863. DOI 10.1016/j.ijproman.2020.07.003.
36. RUIZ, J., 2015. Factores que inciden en la competitividad de la mypes de la región callao. *Journal of Chemical Information and Modeling* [en línea], vol. 53, no. 9, pp. 135. ISSN 1098-6596. Disponible en: <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1038/241.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
37. SCHWARZ, J.O., RAM, C. y ROHRBECK, R., 2019. Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. *Futures* [en línea], vol. 105, pp. 133-142. ISSN 00163287. DOI 10.1016/j.futures.2018.10.001. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.001>.
38. SOLANO, K.R., 2018. *Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el año 2018* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29958>.
39. STRELKOVSKII, N., KOMENDANTOVA, N., SIZOV, S. y ROVENSKAYA, E., 2020. Building plausible futures: Scenario-based strategic planning of industrial development of Kyrgyzstan. *Futures* [en línea], vol. 124, no. October, pp. 102646. ISSN 0016-3287. DOI 10.1016/j.futures.2020.102646. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102646>.
40. TANABE, M., DE ANGELO, C.F. y ALEXANDER, N., 2004. The effectiveness of strategic planning: Competitiveness in the Brazilian supermarket sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, no. 1, pp. 51-59. ISSN 09696989. DOI 10.1016/S0969-6989(02)00064-4.
41. TEIXEIRA, G.F.G. y CANGIOLIERI JUNIOR, O., 2019. How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, vol. 230, pp. 1421-1431. ISSN 09596526. DOI 10.1016/j.jclepro.2019.05.063.

42. THOMPSON, A. y GAMBLE, J., 2012. *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* [en línea]. S.l.: s.n. ISBN 9786071507570. Disponible en: [https://www.academia.edu/28414430/Administración\\_Estratégica\\_Thompson\\_18va](https://www.academia.edu/28414430/Administración_Estratégica_Thompson_18va).
43. UZARSKI, D. y BROOME, M.E., 2019. A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing* [en línea], vol. 35, no. 1, pp. 12-17. ISSN 87557223. DOI 10.1016/j.profnurs.2018.09.007. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>.
44. WESTON, M.J., 2020. Strategic Planning in an Age of Uncertainty:: Creating Clarity in Uncertain Times. *Nurse Leader* [en línea], vol. 18, no. 1, pp. 54-58. ISSN 15414612. DOI 10.1016/j.mnl.2019.11.009. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 19. *Matriz de operacionalización*

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE INDEPENDIENTE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	“El planeamiento estratégico es el proceso organizacional (toma de decisiones) de la formulación estratégica, es decir, el ¿qué?, de la aplicación el ¿cómo? y de su evaluación (D'Alessio, 2008).	El planeamiento estratégico se llevará a cabo mediante la formulación estratégica, la aplicación estratégica y la evaluación	Formulación estratégica	%Participación de los miembros de la empresa en el plan estratégico=personal comprometido con el plan estratégico /personal total x 100 %.	Razón
			Aplicación estratégica	% de cumplimiento = N° de ítems implementados / N° de ítems totales x 100 %.	Razón
			Evaluación	% Plan estratégico evaluado en la empresa = plan estratégico ejecutado / plan estratégico planificado x100%	Razón

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>VARIABLE DEPENDIENTE COMPETITIVIDAD</b>	Espacio que toda empresa tiene para vender sus bienes y/o productos que ofrece a sus clientes para mantenerse y para poder aumentar la colaboración con el mercado sin necesidad de brindar sus utilidades, para que la empresa sea más competitiva en el mercado o sector donde se encuentre tiene que mantenerse abierta y razonablemente competitiva (Hernández, p.23, 2000).	La competitividad será medida con los factores clave de éxito de la MPC (Matriz del Perfil Competitivo).	Factores claves de éxito de D'ALESSIO:  1.Participación en el mercado 2.Competitividad de precios 3.Lealtad del consumidor 4.Calidad de productos 5.Tecnología 6.Personal calificado 7.Publicidad 8.Ubicación de la empresa 9.Servicio post venta 10.Posición financiera 11.Diversidad de productos 12.Capital de trabajo	1. Debilidad Mayor 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortalezas Mayor	Ordinal

Fuente: elaboración Propia

**ANEXO 2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
INSTRUMENTO 1: CUESTIONARIO SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Ficha Técnica**

**Nombre del Instrumento:** Cuestionario sobre Planeamiento Estratégico

**Autores:** Dr. Ing. Jorge Rafael Diaz Dumont,

**Año:** 2015

**Tipo de instrumento:** Cuestionario.

**Objetivo:** Esta escala aprecia las dimensiones del Planeamiento Estratégico. Evalúa y describe los diferentes aspectos del Planeamiento, como: Formulación, Aplicación y Evaluación estratégica.

**Población:** Personal involucrado en la gestión, instituciones, organizaciones; etc.

**Número de ítem:** 40

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su Institución.

**Escala:** De Likert

**Niveles y rango:** Se establecen los siguientes

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
No Óptimo	40-66
Regular	67-132
Óptimo	133-200

## CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA

**INSTRUCCIONES:** Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se viene llevando el proceso de planificación en la empresa. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD EN SU RESPUESTA, en beneficio de la mejora de la competitividad en la organización.

### DATOS GENERALES

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Formulación estratégica	Nunca	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1. ¿Conoce cuál es el plan estratégico de la empresa?					
2. ¿Conoce que planes están en curso en su área?					
3. ¿Identifica las partes de un plan estratégico?					
4. ¿Conoce que significa la identidad que enuncia el plan estratégico?					
5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?					
6. ¿Conoce los resultados del diagnóstico situacional de la empresa?					
7. ¿Conoce la propuesta de gestión de recursos humanos en la empresa?					
8. ¿Conoce cuáles son valores que promueve la empresa?					
9. ¿Cree usted que el plan propuesto en su área es ejecutado?					
10. ¿Conoce cuáles son las políticas de calidad previstas en la planeación?					
11. ¿Sabe que es una matriz FODA?					
12. ¿Conoce claramente cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en su área?					
13. ¿Conoce que indicadores deben ser evaluados para la medición de las metas?					

14. ¿Conoce documentadamente las políticas, objetivos y planes de recursos humanos en la empresa?					
15. ¿Conoce de alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos?					
16. ¿Cuenta con la tecnología adecuada en gestión que permita la implementación de lo planeado?					
17. ¿Cree que los procedimientos que se ejecutan en su área son los más adecuados?					
18. ¿Claramente está definido la programación de actividades, diagrama de GANT u otros?					
19. ¿Existen planes a corto, mediano y largo plazo en la institución?					

<b>Aplicación estratégica</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
20. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico en la empresa?					
21. ¿Ha participado en la elaboración del plan en su área?					
22. ¿Ha participado en la elaboración de la Visión en la empresa?					
23. ¿Ha participado en la elaboración de la Misión en la empresa?					
24. ¿Ha participado en la elección de los valores de la empresa?					
25. ¿Se siente identificado con los valores propuestos?					
26. ¿Ha participado en el diagnóstico situacional de la institución ya sea directamente o con consultas hacia su persona?					
27. ¿Ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión de recursos humanos?					
28. ¿Participa en la implementación de estrategias para la implementación de los planes?					
29. ¿Es convocado para orientaciones diversas?					
30. ¿Ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión?					
31. ¿Ha participado en capacitaciones convocadas por la empresa?					

32. ¿Ha participado en círculos de calidad en la empresa?					
---	--	--	--	--	--

<b>Evaluación estratégica</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
33. ¿Se evalúa la ejecución del plan?					
34. ¿Se evalúa la práctica de valores propuestos en el plan estratégico?					
35. ¿Se reajusta la propuesta existente en el plan según las distintas realidades?					
36. ¿Se reajusta la propuesta de gestión de recursos humanos?					
37. ¿Se toma decisiones viendo los diversos resultados?					
38. ¿Conoce que indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas?					
39. ¿Cree usted que el plan vigente en la empresa o en su área es óptimo?					
40. ¿Usted considera que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes?					

Fuente: Diaz (2015). Adaptado por los autores.

**¡¡Gracias por su colaboración!!**

## **INSTRUMENTO 2: GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

### **Metodología**

Entrevistador(a):

Tipo de entrevista: Estructurada individual

Técnica de entrevista: En profundidad

Lugar: A través de plataforma Zoom • Tiempo estimado: 30 minutos

### **Objetivo de la entrevista**

-Conocer como el planeamiento estratégico mejora la competitividad de la empresa metalmecánica.

### **Consentimiento informado**

Redacción de documento y presentación al entrevistado.

### **Guion o cuestionario de la entrevista semiestructurada**

#### **VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

- 1. ¿Qué tipo de lineamientos y políticas establecidas por la organización se orientan a buscar la constante mejora de la competitividad?**
- 2. ¿Cómo el área administrativa conoce y se compromete con los objetivos de la empresa?**
- 3. ¿Cuáles son los procesos claves y cómo evalúan que sean eficientes y eficaces?**
- 4. ¿Considerando el macro entorno, los factores políticos-económicos, sociales y tecnológicos relacionados con la gestión de las industrias de manufactura ¿cómo ve el futuro de la empresa?**
- 5. ¿Con qué periodicidad se han definido la revisión de los objetivos de la empresa?**
- 6. ¿Qué tipos de estrategias (liderazgo de costos, diferenciación o enfoque) les han permitido mantener o mejorar la participación de la empresa en el mercado?**

## **VARIABLE COMPETITIVIDAD**

- 7. ¿Existe algún indicador relacionado con los productos nuevos y cuáles son las áreas involucradas?**
- 8. ¿Cuáles son los procesos que han mejorado su eficiencia este último año?**
- 9. ¿Posee certificación ISO 9001 o alguna otra certificación estándar reconocido en el rubro de la industria manufactura que asegure productos de calidad (inocuidad, trazabilidad, etc.)?**
- 10. ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente?**
- 11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se encuentran alineados a las estrategias de la empresa?**
- 12. ¿Cuáles son los principales objetivos de la contabilidad de costos?**
- 13. ¿El planeamiento estratégico mejora el nivel de calidad y costos de la empresa metalmecánica?**

**Fuente: Robles (2020). Adaptado por los autores.**

**Analizar y Valoración (yo)**

### INSTRUMENTO 3: CHECK LIST

**Instrucciones:**

Revise las actividades y coteje colocando según corresponda, “SI” cuando la evidencia se cumple, en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” escriba alguna nota que pueda justificar la respuesta, de ser necesario.

Empresa: (solo colocar el rubro de la empresa)

.....

N°	ITEMS	Categoría /Codificación		Observaciones
		SI	NO	
	<b>Dimensión formulación estratégica</b>			
1	¿Se cuenta con Planeamiento Estratégico?			
2	¿Cuenta con visión y misión?			
3	¿En la visión se ha considerado aspectos relacionados al capital humano?			
4	¿Se cuenta con un manual de procesos actualizado.?			
5	Revisión de los factores económicos y sociales, post pandemia: ¿se tuvo una reunión para revisar la continuidad del negocio?			
6	¿Han proyectado su crecimiento para este año?			
	<b>Dimensión aplicación estratégica</b>			
7	¿La empresa cuenta con objetivos publicados?			
8	¿El personal participa en la elaboración del planeamiento estratégico de la empresa?			
	<b>Dimensión evaluación estratégica</b>			
9	¿Se evalúa la ejecución del plan estratégico?			
10	¿Se toma decisiones viendo los diversos resultados de la ejecución del plan estratégico?			
11	¿Se cumplen las metas del plan estratégico?			

	<b>Dimensión costos</b>			
12	¿El planeamiento estratégico mejora los costos de la empresa?			
	<b>Dimensión calidad</b>			
13	Búsqueda de nuevos mercados.			
13	Productos nuevos y competitivos: ¿Cuántas marcas registradas maneja?			
1 4	¿Se encuesta al cliente sobre la satisfacción?			
1 5	¿Cuenta con certificaciones nuevas o certificaciones en el último año?			
1 6	¿Cuenta con factores claves de éxito para medir la competitividad?			

**Fuente: Robles (2020). Adaptado por los autores.**

#### **INSTRUMENTO 4: Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo**

Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo de la empresa metalmeccánica.

Estimado Sr. La presente encuesta tiene como objetivo de determinar la ponderación de la matriz del perfil competitivo de la empresa metalmeccánica de Chiclayo con el fin de conocer en qué posición se encuentra la empresa con su competencia.

Factores claves de éxito	Ponderación (%)
1.- Participación en el mercado	
2.- Competitividad de precios	
3.- Lealtad del consumidor	
4.- Calidad del producto	
5.- Tecnología	
6.- Personal calificado	
7.- Publicidad	
8.- Ubicación de la empresa	
9.- Servicio post venta	
10.- Posición financiera	
11.- Diversidad de productos	
12.- Capital de trabajo	

**Fuente:** Solano (2018).

## **INSTRUMENTO 5: Cuestionario para determinar la puntuación de la matriz del perfil competitivo**

Cuestionario para determinar la puntuación de la matriz del perfil competitivo de la empresa metalmecánica con el fin de conocer en qué posición se encuentra la empresa con su competencia.

Instrucciones: Por favor, observe y marque cuidadosamente:

Donde se encuentra el casillero de puntuación se debe colocar:

**1 -->Debilidad mayor.**

**2-->Debilidad menor.**

**3 -->Fuerza menor.**

**4 -->Fuerza Mayor.**

Según el criterio por ejemplo si en participación en el mercado es una fuerza mayor se le coloca (4), si fuera una fuerza menor (3), si fuera una debilidad menor y por último si fuera una debilidad mayor se colocaría (1).

Factores claves de éxito	Puntuación
1.- Participación en el mercado	
2.- Competitividad de precios	
3.- Lealtad del consumidor	
4.- Calidad del producto	
5.- Tecnología	
6.- Personal calificado	
7.- Publicidad	
8.- Ubicación de la empresa	
9.- Servicio post venta	
10.- Posición financiera	
11.- Diversidad de productos	
12.- Capital de trabajo	

**Fuente:** Solano (2018).

**ANEXO 3 VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS  
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

**YO, FRANCO ARTURO AYALA GALLOSO con DNI 46252776 con grado de Maestría en Administración de Empresas.**

**De profesión Ingeniería industrial Desempeñándose actualmente TALMA SERVICIOS AEROPUERTOS S.A.**

**Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de recolección de datos para el trabajo de investigación denominado “Planeamiento estratégico para mejorar el nivel de la competitividad de una industria metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021”.**

**Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede formular las siguientes apreciaciones.**

<b>Instrumento 1: Cuestionario sobre planeamiento estratégico</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>			X		
<b>Objetividad</b>			X		
<b>Organización</b>			X		
<b>Intencionalidad</b>			X		
<b>Consistencia</b>			X		
<b>Coherencia</b>			X		
<b>Metodología</b>			X		

**Observación:**

---

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

<b>Instrumento 2:</b> <b>Guía de entrevista al gerente general de la empresa</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>			X		
<b>Objetividad</b>			X		
<b>Organización</b>			X		
<b>Intencionalidad</b>			X		
<b>Consistencia</b>		X			
<b>Coherencia</b>			X		
<b>Metodología</b>			X		

**Observación:** \_\_\_\_\_

<b>Instrumento 3:</b> <b>CHECK LIST</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>			X		
<b>Objetividad</b>			X		
<b>Organización</b>			X		
<b>Intencionalidad</b>			X		
<b>Consistencia</b>			X		
<b>Coherencia</b>			X		
<b>Metodología</b>			X		

**Observación:** \_\_\_\_\_

<b>Instrumento 4:</b> <b>Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>			X		
<b>Objetividad</b>			X		

<b>Organización</b>			<b>X</b>		
<b>Intencionalidad</b>			<b>X</b>		
<b>Consistencia</b>			<b>X</b>		
<b>Coherencia</b>		<b>X</b>			
<b>Metodología</b>		<b>X</b>			

**Observación:** \_\_\_\_\_

<b>Instrumento 5: Cuestionario para determinar la puntuación de la matriz del perfil competitivo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>		<b>X</b>			
<b>Objetividad</b>			<b>X</b>		
<b>Organización</b>			<b>X</b>		
<b>Intencionalidad</b>			<b>X</b>		
<b>Consistencia</b>		<b>X</b>			
<b>Coherencia</b>			<b>X</b>		
<b>Metodología</b>			<b>X</b>		

**Observación:** \_\_\_\_\_

**JUICIO DE EXPERTOS:**

•En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

SUFICIENTE	MEDIANAMENT E SUFICIENTE	INSUFICIENT E
------------	-----------------------------	------------------

OBSERVACION:

---

---

---

•Considera que los reactivos de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENT E SUFICIENTE	INSUFICIENT E
------------	-----------------------------	------------------

OBSERVACION:

---

---

---

•El instrumento diseñado mide las variables de manera:

SUFICIENTE	MEDIANAMENT E SUFICIENTE	INSUFICIENT E
------------	-----------------------------	------------------

OBSERVACION:

---

---

---

El instrumento diseñado es:

MEDIANAMENTE SUFICIENTE, PERO SE PUEDE AGREGAR MAS INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA APLICACION DE ESTRATEGIAS EN LA VARIABLE INDEPENDIENTE DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

**En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo**

**con fecha 11 de julio 2021.**



FRANCO ARTURO AYALA GALLOSO  
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS  
REG. CIP. 228972

ING.

DNI 46252776



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

YO, Dante Godofredo Suyo Rojas, con DNI 16428444 con grado de Maestría en Administración de Empresas De profesión Ingeniero Industrial Desempeñándose actualmente como docente universitario

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de recolección de datos para el trabajo de investigación denominado "Planeamiento estratégico para mejorar el nivel de la competitividad de una industria metalmecánica, de la ciudad de Chiclayo, 2021".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento 1:	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
Cuestionario sobre planeamiento estratégico					
Claridad				X	
Objetividad				X	
Organización				X	
Intencionalidad			X		
Consistencia				X	
Coherencia				X	
Metodología			X		

Observación: \_\_\_\_\_



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Instrumento 2:	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
Guía de entrevista al gerente general de la empresa					
Claridad			X		
Objetividad				X	
Organización				X	
Intencionalidad			X		
Consistencia				X	
Coherencia				X	
Metodología				X	

Observación: \_\_\_\_\_

Instrumento 3:	Deficiente	Aceptable	Bueno	Muy bueno	Excelente
CHECK LIST					
Claridad			X		
Objetividad				X	
Organización			X		
Intencionalidad			X		
Consistencia				X	
Coherencia				X	
Metodología				X	

Observación: \_\_\_\_\_



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

<b>Instrumento 4:</b> <b>Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>			X		
<b>Objetividad</b>				X	
<b>Organización</b>				X	
<b>Intencionalidad</b>				X	
<b>Consistencia</b>				X	
<b>Coherencia</b>				X	
<b>Metodología</b>				X	

Observación: \_\_\_\_\_

<b>Instrumento 5:</b> <b>Cuestionario para determinar la puntuación de la matriz del perfil competitivo</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Claridad</b>				X	
<b>Objetividad</b>				X	
<b>Organización</b>				X	
<b>Intencionalidad</b>			X		
<b>Consistencia</b>				X	
<b>Coherencia</b>				X	
<b>Metodología</b>			X		

**Observación:** \_\_\_\_\_

**JUICIO DE EXPERTOS:**

• En líneas generales, considera Ud. que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma:

<del>SUFICIENTE</del>	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
-----------------------	-------------------------	--------------

OBSERVACION:

\_\_\_\_\_

• Considera que los reactivos de los instrumentos miden los indicadores seleccionados para las variables de manera:

<del>SUFICIENTE</del>	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
-----------------------	-------------------------	--------------

OBSERVACION:

---

---

•El instrumento diseñado mide las variables de manera:

<input checked="" type="checkbox"/> SUFICIENTE	<input type="checkbox"/> MEDIANAMENTE SUFICIENTE	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE
--	--	---------------------------------------

OBSERVACION:

*Complementar con información secundaria*

---

---

•El instrumento diseñado es:

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo  
con fecha 11 Julio 2021

Ing.

DNI  
16428444

  
Dante G. Supo Rojas  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP. 37883

## **ANEXO 4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECANICA**

#### **4.1.1 Generalidades de la empresa Industria Metalmeccánica**

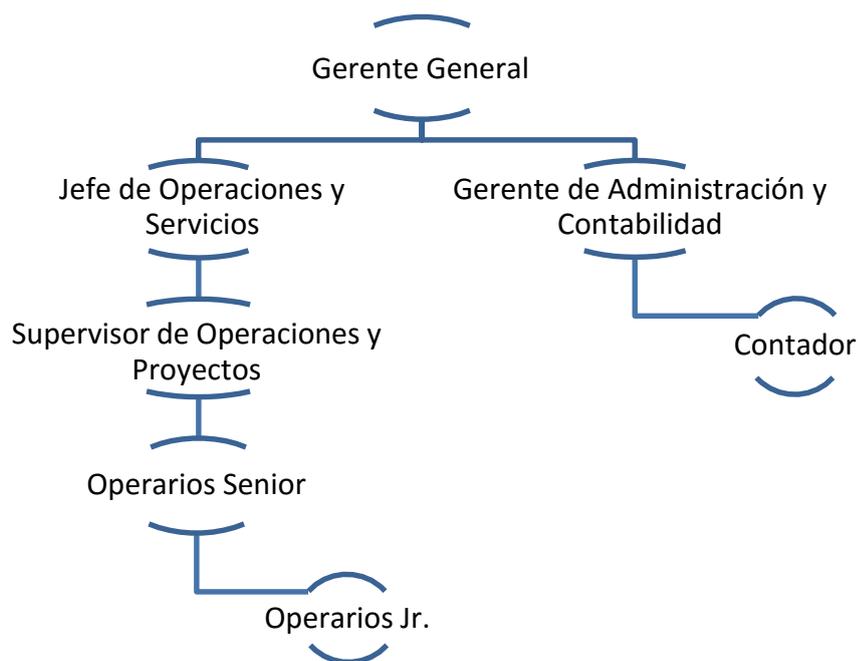
La empresa Industria Metalmeccánica, es una empresa que cuenta con 29 años de funcionamiento. Inició operaciones el 30 de Setiembre de 1992, en la ciudad de Chiclayo y se encuentra ubicada en un área de 100m<sup>2</sup>. Se especializa en el rubro metalmeccánico, principalmente en la fabricación de repuestos para moto, siendo el 90% del negocio, y un 10% del negocio, servicios en estructuras metálicas y otras actividades de mantenimiento metalmeccánico (tabla 20).

**Tabla 20. Principales productos de la empresa en estudio**

Línea de Negocio	Porcentaje
Fabricación y venta de repuestos de motokar	90%
Servicios de soldadura	5%
Servicios de estructuras metálicas	5%

Fuente: Industria Metalmeccánica

Sus principales clientes se encuentran en la ciudad de Chiclayo y Piura, y representan el 60% de las ventas mensuales, Así también, cuenta con clientes, en Tumbes, Trujillo, Chepén, Pacasmayo, Guadalupe, Trujillo, Tarapoto, Bagua Grande y Jaén



**Figura 3 .Organigrama Industria Metalmeccánica**

Fuente: Industria metalmeccánica

#### 4.1.2 Competitividad Actual -Historicos de ventas

Para evidenciar la competitividad actual de la empresa, realizaremos un comparativo del volumen de ventas del negocio con el volumen de ventas del sector, de esta manera ver que fracción del mercado ocupa, según su actividad y sector (tabla 21).

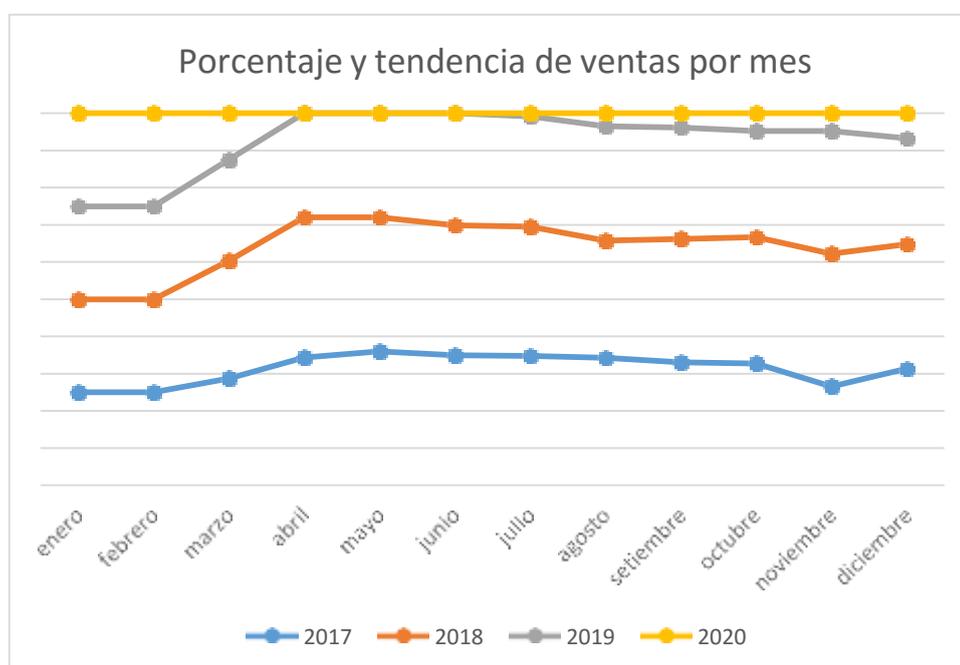
**Tabla 21. Ventas anuales Industria Metalmeccánica entre el 2017 y 2020**

	2017	2018	2019	2020
enero	S/ 9,626.00	S/ 9,626.00	S/ 9,626.00	S/ 9,626.00
febrero	S/ 20,702.00	S/ 20,702.00	S/ 20,702.00	S/ 20,702.00
marzo	S/ 21,833.00	S/ 24,095.00	S/ 20,702.00	S/ 9,500.00
abril	S/ 22,964.00	S/ 25,226.00	S/ 18,705.00	S/ -
mayo	S/ 22,534.00	S/ 22,534.00	S/ 17,503.00	S/ -
junio	S/ 21,765.00	S/ 21,765.00	S/ 18,745.00	S/ -
julio	S/ 22,964.00	S/ 22,964.00	S/ 19,560.00	S/ 560.00
agosto	S/ 18,483.00	S/ 16,989.00	S/ 16,587.00	S/ 1,900.00
setiembre	S/ 21,847.00	S/ 21,878.00	S/ 19,754.00	S/ 2,560.00
octubre	S/ 23,999.00	S/ 24,889.00	S/ 20,905.00	S/ 3,500.00
noviembre	S/ 17,630.00	S/ 23,689.00	S/ 21,853.00	S/ 3,200.00
diciembre	S/ 13,864.00	S/ 14,780.00	S/ 12,547.00	S/ 3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 240,228.00</b>	<b>S/ 251,155.00</b>	<b>S/ 219,208.00</b>	<b>S/ 56,568.00</b>

Fuente: Industria metalmecánica

La información mostrada muestra las ventas anuales, las cuales no tienen un esquema claro de crecimiento o de decrecimiento. Esto responde a una difusa y variable estrategia comercial que responde más a las realidades del mercado y economía actual que al crecimiento propio de la empresa.

Como podemos ver el año 2020 representa en promedio el 24% de las ventas de los últimos 03 años, perdiendo un volumen de ventas del 76%, un golpe fuerte a la empresa, explicado por la pandemia mundial del COVID 19.



**Figura 4 Porcentaje y tendencia de ventas de manera mensual**

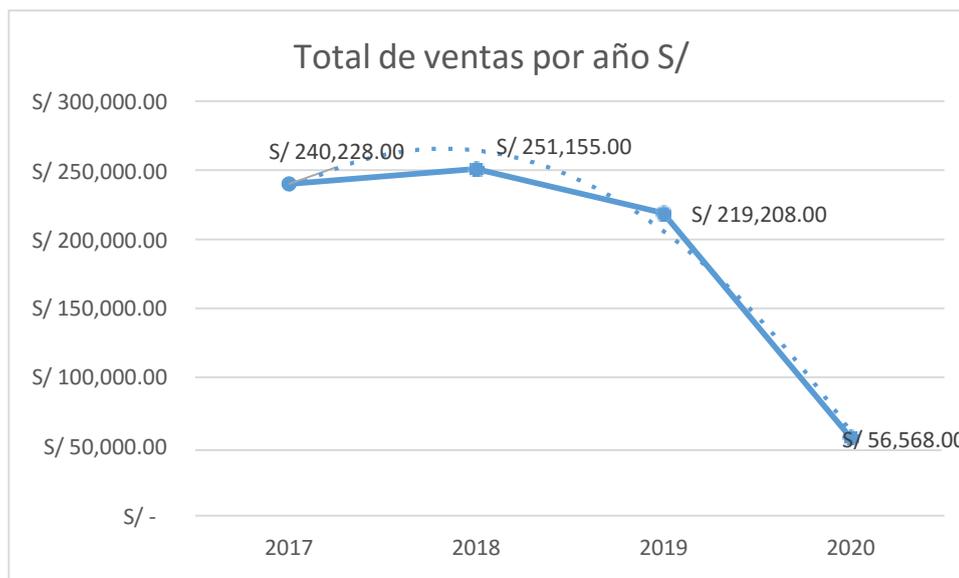
Fuente: Industria metalmecánica

La figura 4., muestra la tendencia de ventas por mes en 4 años, siendo realmente datos marcados 2017, 2018 y 2019, ya que el 2020 por ser año de pandemia, no es un año regular, y por lo tanto no se puede comparar.

En este mismo gráfico podemos notar el incremento de ventas a partir de marzo, una leve caída en julio y agosto para recuperarse, y finalmente

una caída de ventas a fin de año, explicado por las festividades, en la que los clientes, priorizan su economía en otras actividades.

La figura 5, muestra el comportamiento anual de las ventas en soles, de la empresa, mostrando un promedio de S/236 mil soles en promedio al año, con una caída en el 2020.



**Figura 5 . Total, de venta por año**

Fuente: Industria metalmecánica

#### 4.1.3 Análisis competitivo según empresas del sector metalmecánico

Para determinar el nivel competitivo de la empresa Industria metalmecánica se consideró a sus 3 principales competidores. Se aplicó una encuesta al comité estratégico de la empresa en estudio y a 3 expertos: Gerente general, jefe de operaciones y contador, el cuestionario para determinar el puntaje de los factores claves de éxito para la matriz de perfil competitivo (MPC). Se realizó con el objetivo de obtener los datos necesarios para hacer la comparación así determinar en qué nivel de competitividad se encuentra la empresa

#### 4.1.3.1 Matriz del perfil competitivo

Se debe elaborar a partir del cálculo de los siguientes datos: factores claves del éxito, peso de cada factor, valor de cada factor y ponderación

Para los factores claves del éxito, siendo un total de 12 factores, que se extrajeron del libro del “Proceso estratégico un enfoque de gerencia” (D'Alessio, 2008). Cada fuerza, consta de factores claves, donde se permitió medir de forma directa del nivel competitivo de cada empresa encuestada, empleados en la matriz MPC. Luego, el peso de cada factor se obtuvo aplicando una encuesta al comité estratégico para determinar el peso de cada uno de los factores claves de cada uno de los integrantes del comité estratégico de la empresa. Segundo, el valor de cada factor, se determinó aplicando una encuesta al comité. Se obtuvieron resultados que fueron tabulados en una tabla donde cada factor tiene una puntuación determinada y dada por cada integrante de la alta gerencia de cada empresa.

Finalmente, la ponderación de cada uno de los factores claves de éxito se determinaron aplicando la multiplicación del peso por el valor de cada uno de los factores claves de éxito y por último se desarrolló la sumatoria total de los ponderados totales de la empresa y la competencia, esto para saber en qué porcentaje se encuentra cada una de la empresa con respecto a competitividad.

**Tabla 22. Pesos promedios, de acuerdo al criterio del comité estratégico**

Factores claves éxito Ítem	INDUSTRIA METALMECANICA				
	P1	P2	P3	TOTAL	PROM
1-Participación en el mercado	0.10	0.15	0.10	0.35	0.12
2-Competitividad de precios	0.08	0.07	0.05	0.20	0.07
3-Lealtad de consumidor	0.15	0.15	0.15	0.45	0.15
4-Calidad de productos	0.12	0.10	0.10	0.32	0.11
5-Tecnología	0.11	0.07	0.12	0.30	0.10
6-Personal calificado	0.08	0.08	0.08	0.24	0.08
7-Publicidad	0.05	0.05	0.03	0.13	0.04
8-Ubicación	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05
9-Servicio post venta	0.08	0.08	0.08	0.24	0.08
10-Posición financiera	0.08	0.09	0.09	0.26	0.09
11-Diversidad de productos	0.05	0.05	0.08	0.18	0.06
12-Capital de trabajo	0.05	0.06	0.07	0.18	0.06

Según el comité de expertos de la Industria Metalmeccánica, se tabulo de manera que se le asigno un peso en valor de proporción, para cada factor, de esta manera, se obtuvo la sumatoria y un promedio, que es el valor relevante para la obtención de la MPC (tabla 22).

**Tabla 23. Ponderación de cada miembro del comité estratégico para la matriz MPC**

Factores claves éxito	INDUSTRIA																			
	METALMECANICA					EMPRESA A				EMPRESA B				EMPRESA C						
Ítem	P 1	P 2	P 3	TOTAL	PROM	P 1	P 2	P 3	TOTAL	PROM	P 1	P 2	P 3	TOTAL	PROM	P 1	P 2	P 3	TOTAL	PROM
1-Participación en el mercado	2	2	2	6	2.0	3	3	3	9	3.0	4	4	4	12	4.0	4	3	3	10	3.3
2-Competitividad de precios	4	4	3	11	3.7	3	3	2	8	2.7	3	4	4	11	3.7	3	4	3	10	3.3
3-Lealtad de consumidor	2	2	3	7	2.3	3	2	2	7	2.3	3	3	4	10	3.3	3	4	4	11	3.7
4-Calidad de productos	4	4	4	12	4.0	3	3	4	10	3.3	3	3	4	10	3.3	3	3	2	8	2.7
5-Tecnología	3	2	2	7	2.3	2	1	1	4	1.3	2	3	2	7	2.3	3	3	3	9	3.0
6-Personal calificado	3	4	3	10	3.3	2	2	2	6	2.0	2	2	4	8	2.7	3	4	2	9	3.0
7-Publicidad	2	2	1	5	1.7	2	2	3	7	2.3	3	3	4	10	3.3	4	4	3	11	3.7
8-Ubicación	2	2	3	7	2.3	3	4	3	10	3.3	4	3	4	11	3.7	4	4	4	12	4.0
9-Servicio post venta	2	1	2	5	1.7	3	2	3	8	2.7	3	4	2	9	3.0	3	4	3	10	3.3
10-Posición financiera	2	1	1	4	1.3	2	2	3	7	2.3	3	4	3	10	3.3	4	3	3	10	3.3
11-Diversidad de productos	2	3	3	8	2.7	4	4	3	11	3.7	4	3	4	11	3.7	4	3	3	10	3.3
12-Capital de trabajo	1	2	2	5	1.7	3	4	3	10	3.3	4	4	3	11	3.7	3	3	2	8	2.7

En la tabla 23, se pondero por el comité de expertos en 12 factores, en 04 empresas del rubro, representativas de la ciudad de Chiclayo. A cada uno de estos factores, se le sumo un total y se obtuvo un promedio respectivamente.

**Tabla 24. Puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo de la empresa actualmente**

Factores claves éxito Ítem	Porcentaje	Proporción	INDUSTRIA METALMECANICA		EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
			TOTAL	PROM	TOTAL	PROM	TOTAL	PROM	TOTAL	PROM
1-Participación en el mercado	11.7%	0.12	2.0	0.2	3.0	0.4	4.0	0.5	3.3	0.39
2-Competitividad de precios	6.7%	0.07	3.7	0.2	2.7	0.2	3.7	0.2	3.3	0.22
3-Lealtad de consumidor	15.0%	0.15	2.3	0.4	2.3	0.4	3.3	0.5	3.7	0.55
4-Calidad de productos	10.7%	0.11	4.0	0.4	3.3	0.4	3.3	0.4	2.7	0.28
5-Tecnología	10.0%	0.10	2.3	0.2	1.3	0.1	2.3	0.2	3.0	0.30
6-Personal calificado	8.0%	0.08	3.3	0.3	2.0	0.2	2.7	0.2	3.0	0.24
7-Publicidad	4.3%	0.04	1.7	0.1	2.3	0.1	3.3	0.1	3.7	0.16
8-Ubicación	5.0%	0.05	2.3	0.1	3.3	0.2	3.7	0.2	4.0	0.20
9-Servicio post venta	8.0%	0.08	1.7	0.1	2.7	0.2	3.0	0.2	3.3	0.27
10-Posición financiera	8.7%	0.09	1.3	0.1	2.3	0.2	3.3	0.3	3.3	0.29
11-Diversidad de productos	6.0%	0.06	2.7	0.2	3.7	0.2	3.7	0.2	3.3	0.20
12-Capital de trabajo	6.0%	0.06	1.7	0.1	3.3	0.2	3.7	0.2	2.7	0.16
				2.5		2.6		3.3		3.3

En la tabla 24, se observa, el peso ponderado obtenido y la proporción asignada por el comité de expertos, se obtiene finalmente el valor para la tabla MPC que es un factor de competitividad de las empresas, siendo el de Industria Metalmecánica, el valor de 2.5.

## 4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECANICA

### 4.2.1 Visión

Al 2025 seremos una empresa reconocida por su calidad en fabricación de repuestos de motokar, y por su competitividad en atención en el mercado nacional, esto por su innovación en los procesos de fabricación, su versatilidad para fabricación de múltiples productos de la industria metalmecánica.

**Tabla 25. Características de Visión**

Características	Observaciones
1.Simple, clara y comprensible	Es simple, clara, entendida por los trabajadores
2. Ambiciosa, convincente y realista	Ambiciosa, en función de mejora de la calidad
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Se ve un horizonte de tiempo
4.Proyectada a un alcance geográfico	Tiene un alcance geográfico muy amplio para el volumen de negocio que representa
5. Conocida por todo el personal	Solo era conocida por el personal administrativo
6. expresada que permita crear un sentido de urgencia	No genera un sentido de urgencia ni programación
7. una idea clara hacia a donde desea ir la empresa	Solo entiende que va hacia la mejora de calidad.
<u>Nivel de Cumplimiento</u>	

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Como se aprecia en la Tabla 25, se tiene detalles de la visión.

El comité de estrategia después de revisar, plantea una nueva visión que sería de la siguiente manera:

**Tabla 26. Resumen Análisis de la Visión**

Interrogantes del Visión	Integración de respuestas
1 ¿Qué tipo empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos?	Ser una empresa líder en la industria metalmecánica de la Región Lambayeque, siendo percibidos como fabricantes con altos estándares de calidad, y siendo considerados como una empresa de garantía sobre el producto.
2 ¿Cuál es nuestro aporte a la sociedad y responsabilidad social?	Mejorar el impacto al medio ambiente y las condiciones de trabajo de los usuarios de los repuestos y de nuestros colaboradores.

#### Propuesta de la nueva Visión

“Convertirnos al 2025 en la empresa líder de fabricación y comercialización de repuestos de motos en el norte del Perú, con un proceso de calidad, constante innovación y tecnología, Ofreciendo valor a nuestros clientes y garantía sobre nuestro producto”. Esta nueva visión se obtuvo del análisis de la tabla 26.

#### 4.2.2 Misión

La Misión actual es: “Somos una empresa que fabrica repuestos para motokar para el Perú, con estándares de calidad, de acuerdo las marcas fabricantes líderes en el mercado mundial, nuestros repuestos compatibles, son ideales para los clientes que son distribuidores al por mayor y menor.”

**Tabla 27. Características de Misión**

Características	Observaciones
1. Definir que es la organización	Si define su actividad
2. Definir como aspira servir a la comunidad	No está definido
3. ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento	Si es amplia, para crecer
4. Diferenciar a la organización de todas	Se diferencia por su calidad
5. Ser expresada con claridad para ser entendida por todos	Es clara entendida por el personal
6. genera credibilidad de la organización en aquellos que la lean	No genera credibilidad porque aún tiene mucho de tecnología y procesos internos de producción que mejorar
Nivel de Cumplimiento	66%

Fuente: (D'Alessio, 2008)

La tabla 27, demuestra que la misión cumple los parámetros evaluados en la teoría de D'Alessio, por lo que el comité de estrategia procede a evaluar la Misión detallándolo a continuación.

**Tabla 28. Resumen del análisis de la Misión**

<b>Preguntas Misión</b>	<b>Respuestas del Comité Estratégico</b>
¿Quiénes somos?	Somos una empresa dedicada a la fabricación repuestos metálicos para motos
¿Cuáles son los productos o servicios que la empresa ofrece?	Repuestos para motos, servicios metalmecánicos y mantenimiento
¿Dónde geográficamente compita la empresa?	En el mercado metalmecánico de la Región Lambayeque
¿Se encuentra la empresa en situación de supervivencia, crecimiento, rentabilidad?	La empresa ha iniciado proceso de crecimiento

De acuerdo al análisis de la tabla 28, la propuesta de la nueva misión sería la siguiente: “Somos una empresa fabricantes de repuestos de moto, y servicios metalmecánicos en la región Lambayeque, con el propósito de brindar productos de calidad al mejor precio, atendiendo la necesidad del mercado con eficiencia y calidad”

#### **4.2.3 Valores de la empresa**

La empresa practica los siguientes valores

##### **Disciplina**

Este valor es altamente esencial para la empresa, debido a que de ella depende para lograr responder a su demanda. Requiere de un trabajo constante y comprometido para así lograr cumplir con los altos estándares que sus clientes exigen, y siendo este un sector de metalmecánica área de mantenimiento es importante resaltar el poder que el cliente posee para exigir un producto de calidad, ya que, al ser un mecanismo de repuesto, debe de cumplir una función de cubrir el tiempo de vida de manera

adecuada. La disciplina se trabaja en conjunto por los colaboradores de la empresa, con el compromiso para el logro de objetivos y metas.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad se mide a través de las acciones puestas en marcha hasta la fecha por una organización. Al respecto, la industria metalmecánica realiza sus operaciones de modo consciente con su entorno, involucrando a alumnos practicantes, quienes, en sus ciclos académicos de desarrollo de su carrera técnica, logran ingresar al mundo de la manufactura empresarial, lo que les da una visión clara del mundo laboral. De este modo, se pretende resaltar también la Responsabilidad Social de la empresa pues promueve un mejor entorno social y económico en el país. Además, la responsabilidad también se considera en la organización que debe tener para llevar a cargo un grupo de colaboradores y la división de sus actividades. Cada responsable tiene a cargo la elaboración de los repuestos de moto.

### **Integridad**

La empresa metalmecánica se caracteriza por tener una imagen íntegra en el mercado, ya que las operaciones que realiza en respeto a las leyes y principios tanto internos como externos, es decir, trabaja a favor de los distintos miembros de sus grupos de interés.

### **Productividad**

Todas las actividades de la empresa, deben de generarse en beneficio de la misma, así pues, entiéndase que el beneficio no siempre es económico, también lo es emocional, y de soporte para el equipo. La producción, las enseñanzas, las actividades en general, siempre generan valor, para la empresa, pero sobre todo al colaborador.

### **Puntualidad**

Como fabricantes, la empresa metalmecánica tiene un firme propósito con el tiempo de entrega, que es muy importante como valor corporativo y porque trasciende en su imagen como empresa seria y responsable.

## **Eficiencia**

La empresa se enfoca en optimizar sus recursos siempre, esto quiere decir hacerlo cada vez mejor, esto porque, al tener una fijación de precios promedios del mercado, la rentabilidad se verá sólo si y sólo si mejorada cuando la diferencia entre el costo y el precio sea mayor, es por esto que, la eficiencia se centra en la mejora continua de la empresa y es un pilar fuerte en sus valores.

## **Trabajo en Equipo**

El trabajo coordinado es muy importante en la manufactura, ya que, al tener varias labores de proceso en serie, se necesita de amplia coordinación y comunicación para no parar el proceso continuo de producción, es por esto que este valor es también un pilar importante.

**Tabla 29. Valores para la empresa**

Valores	Comité 1	Comité 2	Comité 3	Total
Disciplina	4	4	3	11
Responsabilidad	4	3	4	11
Integridad	4	4	4	12
Productividad	4	4	4	12
Puntualidad	3	4	3	10
Eficiencia	4	3	4	11
Trabajo en Equipo	3	4	3	10

Fuente: Comité estratégico

Se puede decir que actualmente la empresa contará como valores principales los siete mencionados en la tabla 28, que la empresa considera prioritarias e importantes.

La empresa considera a la Integridad y a la Productividad como los valores más importantes, y pilares base para el trabajo de los colaboradores en las diferentes áreas (tabla 29).

### 4.3 DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECANICA ARTURO AYALA

Para la evaluación externa y la evaluación interna, se ejecutaron la elección de factores claves de éxito, los cuales se utilizaron en todo momento en la elaboración del plan estratégico. Según el libro de (D'Alessio, 2008) *“El proceso estratégico un enfoque de gerencia”* existen elementos que influyen en la organización; por ende, se empleó una encuesta a los 3 miembros del comité estratégico de la empresa.

#### 4.3.1 Lista de fortalezas y debilidades de la empresa

Para determinar la evaluación interna, se consideró trabajar con el análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2008)

De la tabla 30, Lista de fortalezas y debilidades de la empresa se nota de los 29 puntos abordados en el análisis Amofhit, se han identificado 18 fortalezas y 11 debilidades, siendo un 69% las fortalezas y un 31% las debilidades en puntaje obtenido.

Se dividió en múltiples áreas de la empresa para de esta manera poder obtener una mejor organización en los aspectos a medir y evaluar. Sobre esto el comité de estrategia realizó su evaluación

**Tabla 30. Lista de fortalezas y debilidades de la empresa**

N°	AREA	ASPECTOS	COMITÉ 1		COMITÉ 2		COMITÉ 3		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F	D	F	D	F	D		
1	ADM	Planificación Estratégica		3		3		3	0	9
2	ADM	Desempeño del personal directivo	5		4		5		14	0
3	ADM	Estructura organizacional	4		5		6		15	0
4	ADM	Imagen Institucional	2		2		3		7	0
5	MKT	Participación en el mercado		3		3		3	0	9
6	MKT	Precios competitivos	6		6		8		20	0
7	MKT	Calidad de los productos ofrecidos	7		6		8		21	0
8	MKT	Publicidad en internet		4		4		5	0	13
9	MKT	Servicio Post venta		6		5		3	0	14
10	MKT	Cartera de clientes	5		6		6		17	0
11	OP	Control en los procesos productivos	6		7		8		21	0
12	OP	Políticas y Procedimientos de	4		4		4		12	0

		control de calidad						
1	OP	Tecnología de punta	4	4	3	0	11	
3	OP	Ergonomía	2	4	3	0	9	
1	OP	Innovación	4	4	5	13	0	
4	FIN	Capital de Trabajo	3	2	4	9	0	
1	FIN	Liquidez	1	2	4	0	7	
5	FIN	Presupuesto	2	5	4	0	11	
1	RRH	Medición constante de la cultura organizacional	2	3	5	0	10	
9	RRH	Experiencia técnica del personal	4	5	6	15	0	
2	RRH	Capacitación constante al personal	3	4	3	10	0	
1	RRH	Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo	3	4	4	11	0	
2	RRH	Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	4	5	4	13	0	
3	RRH	Ambiente de trabajo	4	4	4	12	0	
2	RRH	Se les brinda líneas de carrera de desempeño al personal	3	4	2	9	0	
4	RRH	Capacidad del personal para utilizar la información	3	2	3	8	0	
2	COM	Sistema de comunicación interna y externa	2	3	2	0	7	
6	IT	Capacidad de investigación y desarrollo	3	3	3	9	0	
2	IT	La tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa	2	2	2	0	6	
8	IT							
9	IT							
342	TOTAL					236	106	
100	PORCENTAJE					69%	31%	

**Tabla 31. Listado de fortalezas de la empresa**

N°	AREA	ASPECTOS	FORTALEZAS	%F
7	MKT	Calidad de los productos ofrecidos	21	9%
11	OP	Control en los procesos productivos	21	9%
6	MKT	Precios competitivos	20	8%
10	MKT	Cartera de clientes	17	7%
3	ADM	Estructura organizacional	15	6%

20	RRHH	Experiencia técnica del personal	15	6%
2	ADM	Desempeño del personal directivo	14	6%
15	OP	Innovación	13	6%
23	RRHH	Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	13	6%
12	OP	Políticas y Procedimientos de control de calidad	12	5%
24	RRHH	Ambiente de trabajo	12	5%
22	RRHH	Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo	11	5%
21	RRHH	Capacitación constante al personal	10	4%
16	FIN	Capital de Trabajo	9	4%
25	RRHH	Se les brinda líneas de carrera de desempeño al personal	9	4%
28	IT	Capacidad de investigación y desarrollo	9	4%
26	COM	Capacidad del personal para utilizar la información	8	3%
4	ADM	Imagen Institucional	7	3%

En la tabla 31, según el análisis de Pareto 80-20, en una colocación escalonada por frecuencia relativa acumulada de mayor a menor, podemos obtener que de la lista 13 son fortalezas a considerar principalmente para el presente estudio. Según el análisis de Pareto 80-20, de la tabla 32 Lista de debilidades de la empresa en una colocación escalonada por frecuencia relativa acumulada de mayor a menor, podemos obtener 8 debilidades a considerar principalmente para el presente estudio.

**Tabla 32. Lista de debilidades de la empresa**

N°	AREA	ASPECTOS	DEBILIDADES	%D
9	MKT	Servicio Post venta	14	13%
8	MKT	Publicidad en internet	13	12%
13	OP	Tecnología de punta	11	10%
18	FIN	Presupuesto	11	10%
19	RRHH	Medición constante de la cultura organizacional	10	9%
1	ADM	Planificación Estratégica	9	8%
5	MKT	Participación en el mercado	9	8%
14	OP	Ergonomía	9	8%
17	FIN	Liquidez	7	7%
27	COM	Sistema de comunicación interna y externa	7	7%
29	IT	La tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa	6	6%

### 4.3.2 Lista de oportunidades y amenazas de la empresa

Para determinar la evaluación externa, se realizó el análisis PESTE (D'Alessio, 2008)

La tabla 33, Oportunidades y Amenazas de la empresa se nota de los 29 puntos abordados en el análisis PESTE, se han identificado 15 oportunidades y 13 amenazas, siendo un 47% las oportunidades y un 53% las amenazas en puntaje obtenido.

**Tabla 33. Tabla de Oportunidades y Amenazas de la empresa**

N°	ARE A	ASPECTOS	COMITÉ 1		COMITÉ 2		COMITÉ 3		OPORTUNIDADE S	AMENAZA S
			O	A	O	A	O	A		
1	POL	Cambio de Gobierno		1		2		1	0	4
2	POL	Leyes y Normas Legales	1		2		2		5	0
3	POL	Sistema Tributario	3		2		4		9	0
4	POL	Apoyo por parte del gobierno Pyme	10		9		8		27	0
5	ECO	Crecimiento económico de la Región Lambayeque	5		3		6		14	0
6	ECO	Estabilidad económica del país	3		2		4		9	0
7	ECO	Poder adquisitivo del consumidor	3		3		3		9	0
8	ECO	Acceso político de créditos bancarios Pymes	9		9		9		27	0
9	ECO	Precios de materia prima y mano de obra		8		8		7	0	23
10	ECO	Inflación		4		4		6	0	14
11	ECO	Tasa de interés en el sistema financiero formal		4		5		4	0	13
12	SOC	Cercanía de los clientes a la empresa	6		7		7		20	0
13	SOC	Pérdida de clientes		9		8		8	0	25
14	SOC	Poder de negociación con los clientes	7		6		6		19	0
15	SOC	Impacto social de los medios de comunicación	2		2		1		5	0
16	TEC	Alta inversión para adquirir tecnología	3		4		3		10	0
17	TEC	Cambio tecnológico acelerado	4		3		3		10	0
18	TEC	Productos tecnológicos de alta inversión y creatividad	2		3		4		9	0

19	TEC	Máquinas y equipos con tecnología de última generación	5	6	6	17	0
20	AMB	Protección del medio ambiente	6	6	6	0	18
21	AMB	Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia	7	7	7	0	21
22	COM P	Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	5	6	6	0	17
23	COM P	Precios bajos en los productos de la competencia	6	5	7	0	18
24	COM P	Competencia informal existente	7	5	6	0	18
25	COM P	Experiencia de los competidores en el mercado	5	5	4	0	14
26	COM P	Baja probabilidad de productos sustitutos	5	6	7	18	0
27	COM P	Poder de negociación con los proveedores	7	8	9	0	24
28	COM P	Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque	8	9	9	0	26
<b>443</b>	<b>TOTAL</b>					208	235
<b>100</b>	<b>PORCENTAJE</b>					47%	53%

Según el análisis de Pareto 80-20, en la tabla 34, Oportunidades de la empresa una colocación escalonada por frecuencia relativa acumulada de mayor a menor, podemos obtener que de la lista 10 son oportunidades a considerar principalmente para el presente estudio.

**Tabla 34. Oportunidades de la empresa**

N°	AREA	ASPECTOS	OPORTUNIDADES	%O
4	POL	Apoyo por parte del gobierno Pyme	27	13%
8	ECO	Acceso político de créditos bancarios Pymes	27	13%
12	SOC	Cercanía de los clientes a la empresa	20	10%
14	SOC	Poder de negociación con los clientes	19	9%
26	COMP	Baja probabilidad de producto sustitutos	18	9%
19	TEC	Máquinas y equipos con tecnología de última generación	17	8%
5	ECO	Crecimiento económico de la Región Lambayeque	14	7%
16	TEC	Alta inversión para adquirir tecnología	10	5%
17	TEC	Cambio tecnológico acelerado	10	5%
3	POL	Sistema Tributario	9	4%
6	ECO	Estabilidad económica del país	9	4%
7	ECO	Poder adquisitivo del consumidor	9	4%

18	TEC	Productos tecnológicos de alta inversión y creatividad	9	4%
2	POL	Leyes y Normas Legales	5	2%
15	SOC	Impacto social de los medios de comunicación	5	2%

**Tabla 35. Amenazas para la empresa**

N°	AREA	ASPECTOS	O	AMENAZAS	%A
28	COMP	Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque		26	11%
13	SOC	Pérdida de clientes		25	11%
27	COMP	Poder de negociación con los proveedores		24	10%
9	ECO	Precios de materia prima y mano de obra		23	10%
21	AMB	Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia		21	9%
20	AMB	Protección del medio ambiente		18	8%
23	COMP	Precios bajos en los productos de la competencia		18	8%
24	COMP	Competencia informal existente		18	8%
22	COMP	Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro		17	7%
10	ECO	Inflación		14	6%
25	COMP	Experiencia de los competidores en el mercado		14	6%
11	ECO	Tasa de interés en el sistema financiero formal		13	6%
1	POL	Cambio de Gobierno		4	2%

Según el análisis de Pareto 80-20, tabla 35 Amenazas para la empresa en una colocación escalonada por frecuencia relativa acumulada de mayor a menor, podemos obtener que de la lista 9 son oportunidades a considerar principalmente para el presente estudio.

#### 4.3.2.1 Microentorno

##### 4.3.2.1.1 Rivalidad entre competidores

La Industria Metalmeccánica, dedicada a la fabricación de repuestos de motos tiene en el mercado local competidores nuevos, teniendo en cuenta que la empresa tiene 29 años, los competidores en el máximo de los casos no supera los 15 años. Nuevas empresas han surgido, pero también han desaparecido, actualmente cuenta con empresas que cuentan con tecnología, pero solamente es 01, y 3 son similar

tecnología, también hay mucha presencia de talleres informales, el mercado es amplio, y cada uno ha logrado segmentar su cartera de clientes.

#### **4.3.2.1.2 Amenaza de entradas de nuevos competidores**

La facilidad con la que se puede elaborar algunas piezas hace que el nuevo competidor aparezca, pero al no manejar una economía de escala, hace que se retire del mercado de motos, girando su actividad económica a las estructuras metálicas. La actividad de manufactura requiere de mayor cuidado y conocimiento, no solo de producción, de ciencias anexas, como la soldadura, fresadora, maquinas herramientas y mantenimiento, ya que sostener una actividad requiere de una estabilidad en la maquinaria, y los márgenes de la informalidad no generan lo suficiente para el mantenimiento.

#### **4.3.2.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los repuestos de motos son únicos, no hay productos sustitutos, ya que son elaborados del acero carbonado comercial, y es el mismo que elabora aquí o fuera del país, es el mismo y su uso es el convencional.

#### **4.3.2.1.4 Poder de negociación con los proveedores**

Los Principales proveedores con los que se cuenta, son los proveedores de Aceros y perfiles, proveedores de servicio de Galvanizado y proveedores de servicio de otros repuestos de moto

Dentro de los primeros proveedores se encuentran 3A, Comercial RC, y Planchas Zapata, con ellos se puede manejar descuento de hasta el 30% y delivery incluido según el volumen de compra, esto por la trayectoria, tiempo de compra y referencia del mercado.

Con el proveedor de Galvanizado, el trato es al contado, ya que es el único y hay que esperar turno de atención, generalmente 48 horas.

Con otros proveedores, todos los pagos son al contado, y luego se recepciona la mercadería.

#### 4.3.2.1.5 Poder de negociación con los clientes

La empresa al manejar bajos volúmenes de venta, realiza sus ventas al contado con el 90% de los clientes y con los clientes mayores de otras ciudades, recibe el pago luego de enviada y recepcionada la mercadería.

#### 4.3.2.2 Sustento de oportunidades

**Tabla 36. Sustento de oportunidades**

OPORTUNIDAD	SUSTENTO	APRECIACIÓN
<b>Acceso político de créditos bancarios Pymes</b>	El riesgo de asumir el préstamo por las entidades financieras es mayor por lo que la facilidad para las pymes también es mayor, este aspecto debe de usarse a último favor. Fuente: <a href="https://lexlatin.com/entrevistas/ley-topes-crediticios-impacto-mercado-valores-microfinancieras-pymes">https://lexlatin.com/entrevistas/ley-topes-crediticios-impacto-mercado-valores-microfinancieras-pymes</a>	Las regulaciones de las cajas y bancos se han equiparado de cierta manera ya que es una manera en que el BCR promueve la reactivación económica, y este suceso debe de ser usado a favor, porque hay mayor flexibilidad por parte de las entidades financieras para otorgar un crédito.
<b>Cercanía de los clientes a la empresa</b>	Conocer a los clientes, segmentar clientes, crear programas de fidelización, hacerle ver el valor agregado. Fuente: <a href="https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/09/28/retencion-de-clientes-como-ganarse-la-lealtad-del-consumidor/">https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/09/28/retencion-de-clientes-como-ganarse-la-lealtad-del-consumidor/</a>	Casas académicas, hay explicado que el cliente debe de mantenerse en una relación de largo plazo, por lo que es importante implementar las técnicas estudiadas para mantener el vínculo. Lo referido es para poder establecer una política de negociación debemos de tener claro que buscamos, mayor liquidez vs margen, volumen de producción, esto nos permitirá tener sobre la mesa herramientas de
<b>Poder de negociación con los clientes</b>	La capacidad de negociar de los clientes está en función de la capacidad de valor que aporte también para la empresa se conoce como integración vertical hacia adelante <a href="https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html">https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html</a>	

negociación.

<b>Baja probabilidad de producto sustitutos</b>	<p>El estado tiene derecho a intervenir en el mercado mientras busca abordar las fallas del mercado para restaurar el resultado de competencia perfecta. En este sentido la teoría de la felicidad nos permite comprender áreas de posible intervención.</p> <p>Fuente: <a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjI5rim3s30AhWDRzABHckRCEwQFnoECC4QAQ&amp;url=http%3A%2F%2Ffiles.pucp.edu.pe%2Fdepartamento%2Feconomia%2FME004.pdf&amp;usg=AOvVaw00U24I65IoA8ED5NdSGKZk">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;ved=2ahUKEwjI5rim3s30AhWDRzABHckRCEwQFnoECC4QAQ&amp;url=http%3A%2F%2Ffiles.pucp.edu.pe%2Fdepartamento%2Feconomia%2FME004.pdf&amp;usg=AOvVaw00U24I65IoA8ED5NdSGKZk</a></p>	<p>Lo que explica es que el estado tiene la capacidad de regular no solo los precios, sino también los aranceles de los productos entrantes al mercado para poder resguardar la producción interna, por lo que de esta manera la importación de productos sustitutos siempre va a tener un costo en promedio mayor que el de producción local.</p>
<b>Máquinas y equipos con tecnología de última generación</b>	<p><b>Ha habido en 2021 un incremento del 8.8% en importaciones de maquinaria para la industria, siendo el monto de 1570 millones de dólares</b></p> <p>Fuente: <a href="https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-muestran-recuperacion-al-primer-bimestre-de-2021">https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-muestran-recuperacion-al-primer-bimestre-de-2021</a></p>	<p>La oferta de maquinaria de última generación en el país, permite disminuir los costos y dar mayor accesibilidad para la industria.</p>
<b>Crecimiento económico de la Región Lambayeque</b>	<p>En marzo de 2021 la recaudación del impuesto interno alcanzó 61 millones 56 millones de soles y aumentó en 76.7% como se observa para el tercer mes de 2020 a 34 millones 557 mil. Además, el número de contribuyentes activos aumentó un 4,3%.</p> <p>Fuente: <a href="https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm">https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm</a></p>	<p>Los empresarios han tenido la capacidad de mayor declaración tributaria por lo que es una medida de que el negocio ha generado más renta, es decir han vendido más. También favorecido por las políticas de reactivación</p>

**Fuente:** Tabla 34 Oportunidades de la empresa

### 4.3.2.3 Sustento de amenazas

**Tabla 37. Sustento de amenazas**

AMENAZA	SUSTENTO	APRECIACIÓN
<b>Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque</b>	<p>En marzo de 2021 la recaudación del impuesto interno alcanzó 61 millones 56 millones de soles y aumentó en 76.7% como se observa para el tercer mes de 2020 a 34 millones 557 mil. Además, el número de contribuyentes activos aumentó un 4,3%.</p> <p>Fuente:  <a href="https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm">https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm</a></p>	<p>La interpretación es que podemos notar que existen más razones sociales activas, sean de personas natural con negocio o de empresa, exactamente de 557ml RUC nuevos, es decir de mayores números de empresa.</p>
<b>Pérdida de clientes</b>	<p>Un estudio de la UPC en Perú investigó a fidelización de clientes y encontró que la pérdida de clientes se debe a la alta rotación del personal, siendo en promedio un 20% de pérdida de cartera de clientes</p> <p>Fuente:  <a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625988">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625988</a></p>	<p>La explicación es que los empresarios dedican recursos a los colaboradores, como lo son los de capacitación, material didáctico, horas de entrenamiento, tiempo de adaptación, entre otros, y que además si este colaborador se va, al tener contacto con el cliente suele llevarse también al cliente. Es por eso de la importancia.</p>
<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	<p>La capacidad de negociar de los proveedores está en función de la capacidad de valor que aporte también para la empresa se conoce como integración vertical hacia atrás</p> <p>Fuente:  <a href="https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html">https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html</a></p>	<p>Lo referido es para poder establecer una política de negociación debemos de tener claro que buscamos, mayor liquidez vs margen, volumen de producción, esto nos permitirá tener sobre la mesa herramientas de negociación.</p>
<b>Precios de materia prima y mano de obra</b>	<p>Los costos de materia prima en los metales y de mano de obra han subido en promedio un 30% en el último trimestre</p> <p>Fuente:  <a href="https://www.mef.gob.pe">https://www.mef.gob.pe</a></p>	<p>El incremento de la materia prima y de la mano de obra, finalmente se le transfiere en el precio al final al cliente, sin embargo, empieza la competencia con el producto externo.</p>

<b>Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia</b>	<p>La reducción del 4% anual de los bosques en el Perú y el incremento proporcional de las emisiones de CO<sub>2</sub>, hace que toda empresa industrial tenga un plan de desechos de producción</p> <p>Fuente:  <a href="https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/">https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/</a></p>	<p>La minería ilegal, tala y otras actividades ilegales e informales, hacen que el medio ambiente se deteriore ya que no hay ningún protocolo ni procedimiento de cuidado, tampoco es fiscalizable porque se desconoce qué actividad se realiza. Es por esto que los estándares por las empresas deben de cumplirse</p>
<b>Protección del medio ambiente</b>	<p>La empresa en Perú, debe de velar también por el cuidado del medio ambiente, principalmente evitar contaminación cruzada</p> <p>Fuente:  <a href="https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/">https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/</a></p>	<p>La empresa debe de cuidar el desecho de sus residuos industriales, físicos, gaseosos y otros, para cuidar la legislación que protege al ambiente.</p>
<b>Precios bajos en los productos de la competencia</b>	<p>Ha habido en 2021 un incremento del 8.8% en importaciones de maquinaria para la industria, siendo el monto de 1570 millones de dólares</p> <p>Fuente:  <a href="https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-muestran-recuperacion-al-primer-bimestre-de-2021">https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-muestran-recuperacion-al-primer-bimestre-de-2021</a></p>	<p>Los productos entrantes representan un competidor directo a la producción interna, referente a los puntos fuertes, son el acabado, la calidad, a pesar de que el precio puede ser similar.</p>
<b>Competencia informal existente</b>	<p>Dentro de los principales indicadores de crecimiento tenemos un incremento de consumo de energía eléctrica del 10.5% lo que indica que efectivamente hay un incremento en la producción</p> <p>Fuente:  <a href="https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm">https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1804/lambaye.htm</a></p>	<p>No existen datos de rubros específicos de metalmecánica su crecimiento en la región, pero sí de datos de consumo eléctrico, lo que es indica claramente que de manera informal se está realizando actividades de producción, en una % proporcional.</p>
<b>Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro</b>	<p>Dentro de los principales indicadores de crecimiento tenemos un incremento de consumo de energía eléctrica del 10.5% lo que indica que efectivamente hay un incremento en la</p>	<p>No existen datos de rubros específicos de metalmecánica su crecimiento en la región, pero si al tener un incremento del 10,5% indica claramente que el aumento de la producción de empresas</p>

producción  
Fuente:  
[https://www.inei.gob.pe/  
media/MenuRecursivo/p  
ublicaciones\\_digitales/E  
st](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est)

unipersonales o grupales  
se está realizando.

Fuente: Tabla 35 Amenazas para la empresa

### 4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se calculó de la siguiente manera: factores claves del éxito, el peso de cada factor, el valor de cada factor, el ponderado.

a) Los factores claves del éxito fueron seleccionadas por los miembros del comité estratégico de la empresa en estudio de los cuales hacen un total de 19 factores de los cuales 10 son Oportunidades y 9 son Amenazas.

b) El peso de cada uno de los factores claves de éxito se estableció con los resultados promedios de acuerdo al criterio del comité de estrategia de la empresa.

c) De la misma manera, que el peso, con el promedio de estos resultados se obtuvo el valor, considerando que para Oportunidades los valores van del 3 al 4 y de Amenazas del 1 al 2 (D'Alessio, 2008)

d) La ponderación de cada uno de los factores claves del éxito de la matriz EFE se realizó una multiplicación entre el peso y el valor de cada uno de los factores claves del éxito, luego se realizó una sumatoria de los contenidos totales y esto fue tanto para las Oportunidades de la empresa como para las amenazas de esta para de esta manera poder obtener la MATRIZ DE Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la empresa.

**Tabla 38. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa**

FACTORES			
OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Apoyo por parte del gobierno Pyme	0.06	4	0.24
Acceso político de créditos bancarios Pymes	0.06	3	0.18
Cercanía de los clientes a la empresa	0.06	4	0.24

Poder de negociación con los clientes	0.06	4	0.24
Baja probabilidad de producto sustitutos	0.06	3	0.18
Máquinas y equipos con tecnología de última generación	0.04	3	0.12
Crecimiento económico de la Región Lambayeque	0.04	3	0.12
Alta inversión para adquirir tecnología	0.04	3	0.12
Cambio tecnológico acelerado	0.03	3	0.09
Sistema Tributario	0.05	4	0.2
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.5</b>		<b>1.73</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque	0.05	2	0.1
Pérdida de clientes	0.06	2	0.12
Poder de negociación con los proveedores	0.07	2	0.14
Precios de materia prima y mano de obra	0.08	2	0.16
Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia	0.06	1	0.06
Protección del medio ambiente	0.04	1	0.04
Precios bajos en los productos de la competencia	0.05	2	0.1
Competencia informal existente	0.05	1	0.05
Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	0.04	1	0.04
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.5</b>		<b>0.81</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 38 matriz de evaluación de Factores Externos, MEF de Industria Metalmeccánica, se cuenta con 19 factores, de los cuales 10 son oportunidades y 9 son amenazas. En la tabla 21, el resultado final es de 2.54, por el subtotal de oportunidades que es de 1.73 y del subtotal de amenazas que es 0.81. Esto quiere decir que la empresa responde bien frente a su entorno de manera autónoma.

#### 4.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se calculó los siguientes: factores claves del éxito, el peso de cada factor, el valor de cada factor, el ponderado.

a) Los factores claves del éxito fueron seleccionadas por los miembros del comité estratégico de la empresa en estudio de los cuales hacen un total de 21 factores de los cuales 13 son Fortalezas y 8 son Debilidades.

b) El peso de cada uno de los factores claves de éxito se estableció con los resultados promedios de acuerdo al criterio del comité de estrategia de la empresa.

c) Con el promedio de estos resultados se obtuvo el valor, considerando que para Fortalezas los valores van del 3 al 4 y de Debilidades del 1 al 2 (D'Alessio, 2008)

d) La ponderación de cada uno de los factores claves del éxito de la matriz EFI se realizó una multiplicación entre el peso y el valor de cada uno de los factores claves del éxito, luego se realizó una sumatoria de los contenidos totales y esto fue tanto para las Fortalezas de la empresa como para las Debilidades de esta para de esta manera poder obtener la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la empresa.

**Tabla 39 .Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa**

<b>FACTORES</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Calidad de los productos ofrecidos	0.06	4	0.24
Control en los procesos productivos	0.06	4	0.24
Precios competitivos	0.05	4	0.2
Cartera de clientes	0.05	4	0.2
Estructura organizacional	0.03	3	0.09
Experiencia técnica del personal	0.04	3	0.12
Desempeño del personal directivo	0.03	3	0.09
Innovación	0.03	3	0.09
Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	0.03	3	0.09

Políticas y Procedimientos de control de calidad	0.04	4	0.16
Ambiente de trabajo	0.04	4	0.16
Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo	0.04	3	0.12
Capacitación constante al personal	0.04	3	0.12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.54</b>		<b>1.92</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Servicio Post venta	0.05	2	0.1
Publicidad en internet	0.06	2	0.12
Tecnología de punta	0.03	1	0.03
Presupuesto	0.07	1	0.07
Medición constante de la cultura organizacional	0.05	1	0.05
Planificación Estratégica	0.06	2	0.12
Participación en el mercado	0.08	2	0.16
Ergonomía	0.06	2	0.12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.46</b>		<b>0.77</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.69</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de Factores Internos – MEFI, de Industria metalmecánica. En la tabla 39, los resultados que se obtuvieron en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la empresa cuenta con 21 factores claves del éxito de los cuales 13 son Fortalezas y 8 son Debilidades, el resultado final obtenido es de 2.69 esto explicado por el subtotal de las Fortalezas es de un 1.92, mientras que en el subtotal de las Debilidades es de un 0.77.

#### 4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN Y SUS INDICADORES DE CONTROL

##### 4.4.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 40. Matriz de Oportunidades y Fortalezas de Industria metalmeccánica.

		FORTALEZAS			
ANÁLISIS FO		1	Calidad de los productos ofrecidos		
		2	Control en los procesos productivos		
		3	Precios competitivos		
		4	Cartera de clientes		
		5	Estructura organizacional		
		6	Experiencia técnica del personal		
		7	Desempeño del personal directivo		
		8	Innovación		
		9	Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros		
		10	Políticas y Procedimientos de control de calidad		
		11	Ambiente de trabajo		
		12	Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo		
		13	Capacitación constante al personal		
		OPORTUNIDADES		FO	
		1	Apoyo por parte del gobierno Pyme	Reconocer las oportunidades del sector y las facilidades de gobierno F10, F13	
2	Acceso político de créditos bancarios Pymes	La empresa se encuentre en la capacidad de tomar deuda, F5, F13, F10			
3	Cercanía de los clientes a la empresa	Fidelización de clientes, F4, F3, F6, F10			
4	Poder de negociación con los clientes	Fidelización de clientes y reconocimiento de los procedimientos de ventas, F4, F3, F6, F10			
5	Baja probabilidad de producto sustitutos	Aprovechar el medio de transporte local y de la cultura de la sociedad F5			
6	Máquinas y equipos con tecnología de última generación	Capacitar al personal en materia de manejo de equipos, maquinaria y nuevas técnicas F8, F10, F13, F6			
7	Crecimiento económico de la Región Lambayeque	Aumento de opciones de contrataciones, servicios y nivel de ventas F3, F4			
8	Alta inversión para adquirir tecnología	Capacitar al personal en materia de manejo de equipos, maquinaria y nuevas técnicas F8, F10, F13, F6			

9	Cambio tecnológico acelerado	Capacitar al personal en materia de manejo de equipos, maquinaria y nuevas técnicas F8, F10, F13, F6
10	Sistema Tributario	Reconocer las oportunidades del sector y las facilidades de gobierno F10, F13

**Tabla 41. Tabla de Oportunidades y debilidades**

ANÁLISIS DO		DEBILIDADES	
		1	Servicio Post venta
		2	Publicidad en internet
		3	Tecnología de punta
		4	Presupuesto
		5	Medición constante de la cultura organizacional
		6	Planificación Estratégica
		7	Participación en el mercado
		8	Ergonomía
OPORTUNIDADES		DO	
1	Apoyo por parte del gobierno Pyme	Reconocer cual es la función del estado y su influencia D6	
2	Acceso político de créditos bancarios Pymes	Reconocer cual es la función del estado y su influencia en el sector empresa D6	
3	Cercanía de los clientes a la empresa	Mejorar de manera que se realice la fidelización de clientes, D1, D2, D7	
4	Poder de negociación con los clientes	Mejorar la capacidad de negociar con los clientes a partir de conocer mejor al cliente D1, D7	
5	Baja probabilidad de producto sustitutos	Mejorar la oferta en canales para venta D2	
6	Máquinas y equipos con tecnología de última generación	Mejorar progresivamente la maquinaria de la empresa D4, D6, D8	
7	Crecimiento económico de la Región Lambayeque	Mejorar su certificación y la imagen empresa para mayores contrataciones D2, D4, D6, D7	
8	Alta inversión para adquirir tecnología	Destinar fondos para la renovación tecnológica D3, D4, D6	
9	Cambio tecnológico acelerado	Mejorar progresivamente la maquinaria de la empresa D3, D4, D6, D8	
10	Sistema Tributario	Aprovechamiento de la política tributaria D4, D7	

**Tabla 42. Tabla de Amenazas y Fortalezas**

ANALISIS FA		FORTALEZAS	
		1	Calidad de los productos ofrecidos
		2	Control en los procesos productivos
		3	Precios competitivos
		4	Cartera de clientes
		5	Estructura organizacional
		6	Experiencia técnica del personal
		7	Desempeño del personal directivo
		8	Innovación
		9	Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros
		10	Políticas y Procedimientos de control de calidad
		11	Ambiente de trabajo
		12	Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo
		13	Capacitación constante al personal
		AMENAZAS	
1	Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque	Se mantiene por la calidad y clientes de 30 años, F1, F2, F3, F4, F6	
2	Pérdida de clientes	Se mantiene por la calidad y clientes de 30 años, F1, F2, F3, F4, F6	
3	Poder de negociación con los proveedores	Se tiene aseguramiento de colocación de mercadería y mejorar medios de negociación F1, F3, F4, F13	
4	Precios de materia prima y mano de obra	Búsqueda y mejora continua de proceso de fabricación, F2, F3, F10	
5	Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia	Instalación de equipos campanas, y paredes aislantes, F8, F11	
6	Protección del medio ambiente	Instalación de equipos campanas, y paredes aislantes, F8, F11	
7	Precios bajos en los productos de la competencia	Se mantiene por la calidad y clientes de 30 años, F1, F2, F3, F4, F6	
8	Competencia informal existente	Se mantiene por la calidad y clientes de 30 años, F1, F2, F3, F4, F6	
9	Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	Se mantiene por la calidad y clientes de 30 años, F1, F2, F3, F4, F6	

**Tabla 43. Tabla de Amenazas y debilidades**

ANALISIS DA		DEBILIDADES	
		1	Servicio Post venta
		2	Publicidad en internet
		3	Tecnología de punta
		4	Presupuesto
		5	Medición constante de la cultura organizacional
		6	Planificación Estratégica
		7	Participación en el mercado
		8	Ergonomía
AMENAZAS		DA	
1	Cantidad actual de competidores en la Región Lambayeque	Mejorar la capacidad de retención de clientes y la calidad del producto D1, D2, D3, D7	
2	Pérdida de clientes	Mejorar la capacidad de retención de clientes, D1, D2, D7	
3	Poder de negociación con los proveedores	Mejorar lotes de compra y mejorar capacidad narrativa de negociación, D4, D6, D7	
4	Precios de materia prima y mano de obra	Mejorar lotes económicos de compra, mejorar las condiciones laborales, D4, D5, D7, D8	
5	Nuevas Políticas ambientales con mayor exigencia	Mejorar los estándares de eliminación de residuos D4, D6	
6	Protección del medio ambiente	Mejorar los estándares de eliminación de residuos D4, D6	
7	Precios bajos en los productos de la competencia	Mejorar la capacidad de retención de clientes y la calidad del producto D1, D2, D3, D7	
8	Competencia informal existente	Mejorar la capacidad de retención de clientes y la calidad del producto D1, D2, D3, D7	
9	Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	Mejorar la capacidad de retención de clientes y la calidad del producto D1, D2, D3, D7	

#### **4.4.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**

Para determinar la matriz PEYEA, se realizó con el fin de diagnosticar la posición estratégica adecuada para la empresa. Esta matriz se llevó a cabo mediante el análisis de factores determinantes como: a) Estabilidad ambiental (EE); b) Fortaleza del sector (FI); c) Ventaja competitiva (CV) yd)

Fortaleza financiera (FF). Los determinantes tienen un patrón establecido por D'Alessio en su libro "El proceso estratégico, un enfoque de gestión" en el que se puede observar el respectivo proceso se realizó una encuesta a los miembros del comité estratégico con el fin de obtener las puntuaciones de cada uno de los factores referidos a la empresa en estudio (C.9 Cuestionario para puntuaciones de los determinantes factores para la matriz PEYEA, herramientas adjuntas) reconociéndolos en una tabla de resultados de puntajes (Tabla Puntajes de los factores determinantes para la matriz PEYEA)

Posteriormente, se promediaron los resultados para utilizar un único resultado uniforme y representativo de la empresa, por lo que los datos determinados se utilizaron en el cálculo de cada factor obteniendo como resultados lo siguiente: a) Estabilidad ambiental (EE) = 3,56; b) Fuerza de la industria (FI) = 3,14; c) Ventaja competitiva (CV) = 3,00 y d) Fortaleza financiera (FF) = 3,56

**Tabla 44. Matriz PEYEA**

Factores	Calificación	Promedio	Promedio final
<b>Fuerza Financiera</b>			
1) Presupuesto empresa	11	3.7	3.56
2) Liquidez de la empresa	9	3.0	
3) Capital de trabajo	12	4.0	
4) Apalancamiento financiero	11	3.7	
5) Facilidad para salir al mercado	11	3.7	
6) Flujo de efectivo	10	3.3	
<b>Promedio</b>		<b>21.3</b>	
<b>Fuerza de la industria</b>			
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	10	3.3	3.14
2) crecimiento económico de la región Lambayeque	9	3.0	
3) Avance tecnológico	8	2.7	
4) Facilidad de ingreso al mercado	8	2.7	
5) Poder de negociación del cliente	8	2.7	
6) Productividad	12	4.0	
7) Utilización de recursos	11	3.7	
<b>Promedio</b>		<b>22.0</b>	
<b>Ventaja Competitivo</b>			
1) Participación en el mercado	-8	-2.7	-3.00
2) Calidad del producto	-7	-2.3	
3) Precios competitivos	-8	-2.7	
4) Experiencia del personal técnico	-8	-2.7	
5) Imagen de la empresa	-7	-2.3	
6) Ciclo de vida del producto	-13	-4.3	
7) Lealtad de los clientes	-12	-4.0	
<b>Promedio</b>		<b>-21.0</b>	
<b>Estabilidad del Entorno</b>			

1) Tasa de inflación	-11	-3.7	
2) Cambios tecnológicos	-12	-4.0	
3) Precios de la competencia	-10	-3.3	
4) Barrera de entrada al mercado	-8	-2.7	
5) Estabilidad política del país	-10	-3.3	-3.25
6) Productos sustitutos	-9	-3.0	
7) Libre competencia	-8	-2.7	
8) Elasticidad de la demanda	-10	-3.3	
<b>Promedio</b>		<b>-26.0</b>	

**Interpretación:** cómo se puede apreciar en la tabla 43, las fuerzas financieras tuvieron un puntaje de 3.56, las fuerzas industriales tuvieron un puntaje de 3.14, las ventajas competitivas tuvieron un puntaje de -3.00 y por último la estabilidad del entorno tuvo un puntaje de -3.25 (tabla 44).

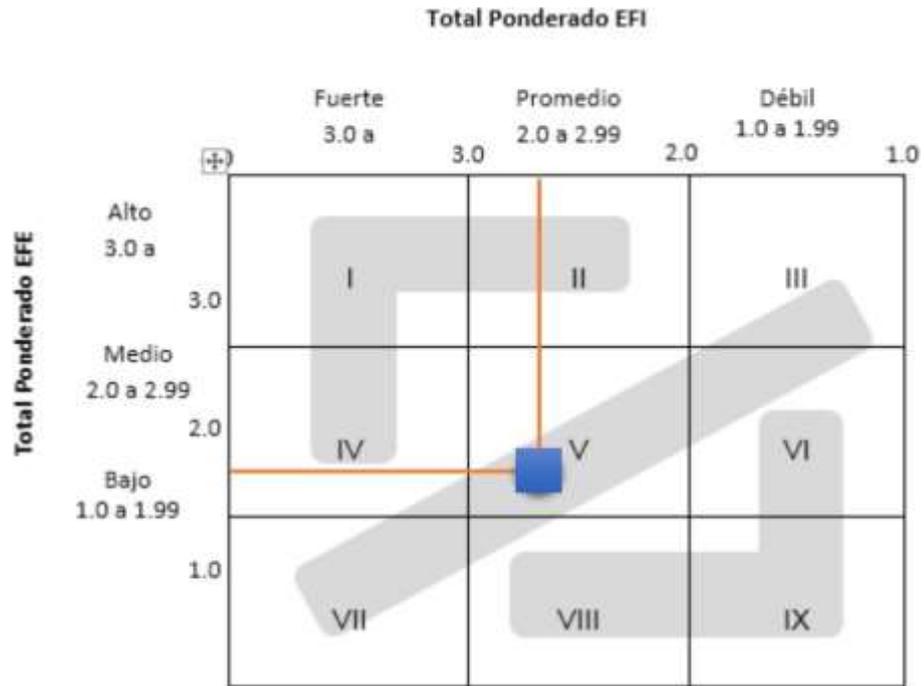
#### 4.4.3 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna – Externa (IE) se obtuvo tomando en cuenta a las 2 dimensiones claves antes mencionadas, las cuales son: a) Puntaje de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y b) Puntaje de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

En el eje “X”, se registró una puntuación de 2.54 y en el eje “Y”, se registró una puntuación de 2.69; en lo cual según la Matriz nos dice que la empresa, se encuentra en el cuadrante V (tabla 45).

**Tabla 45. Ponderación de las Matrices (MEFE y MEFI)**

<b>MATRICES</b>	<b>PONDERADO</b>
Factores externos (MEFE)	2.54
Factores internos (MEFI)	2.69



*Fuente: tablas 38 y 39 matrices EFE Y EFI*

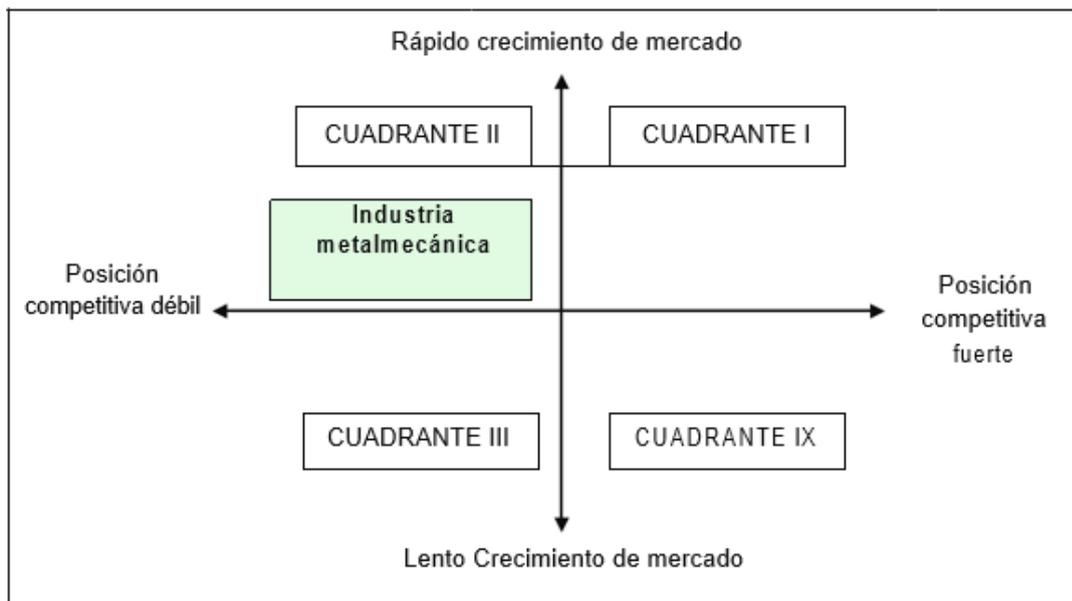
**Figura 6 Ubicación de la empresa con respecto a la matriz IE.**

*Fuente: tabla 45 ponderado de las matrices EFE y EFI.*

**Interpretación:** cómo se puede observar en la figura 5 la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante número (V) en las cuales son recomendables utilizar las estrategias como retener y mantener el nivel de ventas, asimismo que se debe de utilizar más las estrategias como: Penetración en el mercado, Desarrollo de productos o Desarrollo del mercado.

#### 4.4.4 Matriz de la gran estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia (GE), en la figura 6, Matriz Interna – Externa Industria Metalmeccánica, se ejecutó teniendo en consideración los 4 cuadrantes concernientes a la Matriz de la gran estrategia (GE).



**Figura 7 Matriz de la gran estrategia**

**Interpretación:** La empresa en estudio Industria Metalmecánica se encuentra en el cuadrante II, esto quiere decir que tiene una posición competitiva débil y que se encuentra en un mercado de crecimiento rápido. Es por ello que se tiene que tener en cuenta las siguientes características: Penetración del mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.

#### **4.4.5 Matriz de decisión**

La matriz de decisión, es aquella matriz la cual une todas las matrices antes mencionadas y elaboradas. En esta matriz se conservaron las estrategias que se repiten 3 veces o más, es en esta matriz en donde se quedan las estrategias más fuertes las cuales van a desarrollarse en la empresa

Como se observa en la tabla 46: Matriz de decisión, fueron seleccionadas aquellas estrategias que tuvieron un puntaje de repetición de 4.

**Tabla 46. Matriz de decisión**

Estrategias alternativas	Matrices				TOTAL
	FODA	PEYEA	IE	GE	
1) lograr el incremento de la demanda del rubro metalmecánico atrayendo nuevos clientes a través de la experiencia técnica de sus trabajadores	1		1		2
2) Incrementar la participación en el mercado en diferentes puntos de Lambayeque	1	1			2
3) preparar constantemente a los trabajadores acerca de los nuevos avances tecnológicos acorde con la actualización de normas de fabricación de estructuras metálicas para así mejorar la calidad del producto	1	1	1		3
4) Innovar la cartera de productos utilizando la experiencia técnica de los trabajadores y el trabajo en equipo del personal de la empresa	1	1			2
5) Buscar nuevos mercados y nuevos clientes	1		1	1	3
6) desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes de financiamiento para mantener la alta calidad del producto de la empresa	1	1	1	1	4
7) Incrementar la cartera de cliente que se ofrece en el mercado	1	1	1		3
8) Mejorar el servicio de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de nuestro cliente	1				1
9) Mejorar la calidad de los productos de la empresa con la ayuda de nuevas tecnologías	1	1	1	1	1
10) diseñar un plan que utilice las herramientas estratégicas para así aprovechar la demanda de los clientes y el crecimiento económico de la industria	1		1		2
11) Crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado para ser más					

reconocida y así incrementar la cobertura en el mercado	1	1	1	1	4
12) Fortalecer el conocimiento del personal a través de programas de capacitación integral aplicada a la gestión comercial	1	1			2
13) Desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando las actividades de la empresa	1	1	1	1	4
14) Desarrollar charlas y proyectos de seguridad y salud en el trabajo para así disminuir los accidentes, incidentes, peligros y riesgo en el trabajo	1				1
15) Desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto e identificar los productos con el logo de la empresa para que así tenga más acogida en el mercado	1	1			2
16) Realizar cambios en la cultura y clima organizacional de la empresa los cuales permitan afrontar nuevos retos de desarrollo	1				1
17) Aprovechar las características de los segmentos del mercado actual para el desarrollo de nuevos proyectos de alta rentabilidad los cuales posicionen la marca	1			1	2
18) Modernizar el servicio post venta mediante el empleo de tecnología de información y en sus respectivas capacidades del personal	1				
19) Mejorar la capacidad técnica de los trabajadores para tener una ventaja competitiva frente a los competidores	1	1			2
20) Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes	1	1	1	1	4
21) Fabricar otra línea de productos aparte de la que ya se ofrece en el mercado	1	1			2

22) Crear barreras de entrada a nuevos competidores basadas en la experiencia del personal técnico teniendo en cuenta la calidad del producto o servicio que se ofrece	1	1			2
23) Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva	1	1	1	1	4
25) Establecer un político de recursos humanos la cual permita la incorporación y la selección del personal de la Empresa para crear un ambiente de comodidad entre compañeros	1	1			2
26) Establecer indicadores de gestión para medir el desempeño empresarial de manera interna y frente a la competencia	1				1
27) Fomentar en la empresa un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder así trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal	1				1
28) Mejorar la participación en el mercado mediante un mayor esfuerzo de comercialización (aumentar las fuerzas de ventas, elevar la publicidad, promocionar las ventas)	1	1	1	1	4
29) Diseñar e implementar una política de cultura y clima organizacional para así poder lograr crecer como empresa y poder ser más grande que la competencia	1				1

En la tabla 46, de 29 estrategias se seleccionaron 6 estrategias como desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes de financiamiento para mantener la alta calidad del producto de la empresa, crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado para ser más reconocida y así incrementar la cobertura en el mercado, desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando las actividades de la empresa, establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes, capacitar a los trabajadores en la atención al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva, mejorar la participación en el mercado mediante un mayor esfuerzo de comercialización (aumentar las fuerzas de ventas, elevar la publicidad, promocionar las ventas).

#### 4.4.6 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Tabla 47. MCPE

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso	Penetración del mercado				Desarrollo del producto				Desarrollo de mercado				
		Crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa		Desarrollar campañas publicitarias e implementar una web		Desarrollo de un programa de capacitación e innovación en el diseño de producto y logo de empresa		Capacitar a los colaboradores en la atención del cliente para mejora competitiva		Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes		Desarrollo de alianzas estratégicas con ventajas financieras		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>OPORTUNIDADES</b>														
	0.0													
Pérdida de clientes	6													
Cambio tecnológico acelerado	0.0	3.3	0.1	3	0.15	3.33	0.17	3	0.15	3.6	0.1	3.3	0.1	
	6	3	7							7	8	3	7	
Sistema Tributario	0.0	3	0.1	3	0.15	2.33	0.12	2.33	0.12	3	0.1	2.6	0.1	
	6		5							3	5	7	3	
Estabilidad económica del país	0.0	4	0.3	3.6	0.29	3.33	0.27	3	0.24	3	0.2	4	0.3	
	6		2	7						3	4	4	2	
Poder adquisitivo del consumidor	0.0	3.3	0.1	2.3	0.12	3.67	0.18	2.67	0.13	3.3	0.1	3	0.1	
	6	3	7	3						3	7	3	5	
Productos tecnológicos de alta inversión y creatividad	0.0	2.3	0.1	2.3	0.14	2	0.12	2.67	0.16	2.6	0.1	3.6	0.2	
	4	3	4	3						7	6	7	2	
Leyes y Normas Legales	0.0													
	4													
Precios bajos en los productos de la competencia	0.0	4	0.0	4	0.08	3.33	0.07	3	0.06	3	0.0	2.3	0.0	
	4	4	8	4						3	6	3	5	
Experiencia de los competidores en el mercado	0.0													
	3													
Impacto social de los medios de comunicación	0.0	3.3	0.2	3.6	0.26	3	0.21	2.67	0.19	2.3	0.1	3	0.2	
	5	3	3	7						3	6	3	1	
<b>AMENAZAS</b>														
Experiencia de los competidores en el mercado	0.0	2	0.1	2.3	0.16	1.67	0.12	1.67	0.12	2.3	0.1	1.6	0.1	
	5		4	3						3	6	7	2	
Tasa de interés en el sistema financiero formal	0.0													
	6													
Cambio de Gobierno	0.0	3	0.2	3.3	0.23	3	0.02	3	0.21	3.6	0.2	4	0.2	
	7	3	1	3						7	6	4	8	
Apoyo por parte del gobierno Pyme	0.0	3.3	0.3	3.6	0.37	3.33	0.33	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
	8	3	3	7										

Acceso político de créditos bancarios Pymes	0.0 6												
Cercanía de los clientes a la empresa	0.0 4	3.3 3	0.2 3	2.3 3	0.16	2.33	0.16	2.67	0.19	3	0.2 1	3.3 3	0.2 3
Poder de negociación con los clientes	0.0 5	2.3 3	0.2 1	2.6 7	0.24	2	0.18	2	0.18	2	0.1 8	1.7	0.1 5
Baja probabilidad de producto sustitutos	0.0 5	3	0.2 4	2.3 3	0.19	2	0.16	2.33	0.19	2.6 7	0.2 1	3.6 7	0.2 9
Máquinas y equipos con tecnología de última generación	0.0 4												
<b>FORTALEZAS</b>													
Calidad de los productos ofrecidos	0.0 6	3.6 7	0.2 9	3.3 3	0.27	3.33	0.27	3	0.24	3.3 3	0.2 7	3.6 7	0.2 9
Control en los procesos productivos	0.0 6	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3.6 7	0.1 8	4	0.2
Precios competitivos	0.0 5	2	2	1.3 3	0.05	2	0.08	2.67	0.11	2	0.0 8	2.3 3	0.0 9
Cartera de clientes	0.0 5												
Estructura organizacional	0.0 3	2.3 3	0.1 4	2.6 7	0.16	2.67	0.16	2.33	0.14	3	0.1 8	3	0.1 8
Experiencia técnica del personal	0.0 4	3.3 3	0.1 3	3	0.12	2.33	0.09	3	0.12	2.6 7	0.1 1	3.3 3	0.1 3
Desempeño del personal directivo	0.0 3	3.3 3	0.1 3	3	0.12	2.67	0.11	2.67	0.11	3	0.1 2	2.6 7	0.1 1
Innovación	0.0 3	3	0.1 2	2.6 7	0.11	2.67	0.11	2	0.08	3	0.1 2	3.3 3	0.1 3
Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	0.0 3	3	0.1 2	2.3 3	0.09	2	0.08	3	0.12	2.6 7	0.1 1	2.6 7	0.1 1
Políticas y Procedimientos de control de calidad	0.0 4	2.3 3	0.0 9	2.3 3	0.09	2	0.08	2.33	0.09	2	0.0 8	2	0.0 8
Ambiente de trabajo	0.0 4	1.6 7	0.1	2.3 3	0.14	2	0.12	2	0.12	2.3 3	0.1 4	1.3 3	0.0 8
Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo	0.0 4	3	0.1 2	2.3 3	0.09	2.33	0.09	2.33	0.09	2	0.0 8	2.6 7	0.1 1
Capacitación constante al personal	0.0 4												
<b>DEBILIDADES</b>													
Servicio Post venta	0.0 5	3	0.2 7	2.6 7	0.24	2.67	0.24	2.33	0.21	2	0.1 8	2	0.1 8
Publicidad en internet	0.0 6												
Tecnología de punta	0.0 3	3	0.1 5	2.3 3	0.12	2.33	0.12	2.33	0.12	2	0.1	1.3 3	0.0 7
Presupuesto	0.0 7	2	0.0 8	2	0.08	2.67	0.11	2.33	0.09	2.3 3	0.0 9	3.6 7	0.1 5

Medición constante de la cultura organizacional	0.05	2	0.12	2	0.12	2.33	0.14	2	0.12	2	0.12	2.33	0.14
Planificación Estratégica	0.06	2.33	0.05	2.33	0.05	4	0.08	2.67	0.05	1.67	0.03	2.67	0.05
Participación en el mercado	0.08	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3.67	0.12
Ergonomía	0.06	3	0.12	3.33	0.13	2.67	0.11	2	0.08	2	0.08	2.67	0.12
			7.76		5.54		5.12		5.18		5.45		5.72

Nota: De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MCPE (tabla 47) las estrategias que han sido aceptadas y han sido filtradas por la matriz antes mencionada son las estrategias que obtuvieron un puntaje de 5. Entre las estrategias seleccionadas tenemos

- Crear estrategias de marketing para un negocio en crecimiento continuidad.
- Desarrollar campañas publicitarias y crear un portal electrónico que destaque las actividades de la empresa.
- Desarrolle un programa de capacitación para innovar en el diseño de productos.
- Capacite a sus empleados en servicio al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva.
- Escalezca estrategias para ganar la lealtad del cliente.
- Establecer alianzas estratégicas utilizando recursos financieros para mantener la calidad del producto.

#### 4.4.7 Matriz de Rumelt

Después de realizar el filtro de las estrategias en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico se realiza un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt, la cual plantea utilizar 4 principios los cuales son: (A) Consistencia, la cual nos sugiere que no debe presentarse ninguna estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (B) Consonancia, es la que interpreta la adaptabilidad al entorno externo y sus cambios; (C) Ventaja, es aquella la cual se refiere al espacio de actividad; y por último tenemos (D) Factibilidad la cual se refiere a la ausencia de un sobre costo ni problemas sin solución

**Tabla 48. Matriz Rumelt, Metalmecánica Industria, 2021**

Estrategias	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
Preparación en el mercado					
Crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar campañas publicitarias e implementar una web	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de producto					
Desarrollo de un programa de capacitación e innovación en el diseño de producto y logo de empresa	Si	Si	Si	Si	Si
Capacitar a los colaboradores en la atención del cliente para mejora competitiva	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de mercado					
Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de alianzas	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MPCE),  
Metalmecánica Industria

**Interpretación:** los resultados que fueron obtenidos en la tabla 48 de la matriz de Rumelt, acepto a todas las estrategias antes mencionadas es por esta razón que todas las estrategias fueron seleccionadas.

#### 4.4.8 Matriz de estrategias frente a objetivos de Largo Plazo

**Tabla 49. Matriz de estrategias frente a objetivos de Largo Plazo**

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	Crear el área de marketing y ventas para el crecimiento continuo de la empresa	Desarrollar campañas publicitarias e implementar una web	Desarrollo de un programa de capacitación e innovación en el diseño de producto y logo de empresa	Capacitar a los colaboradores en la atención del cliente para mejora competitiva	Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes
Aumentar las ventas en un 50% en un lapso de 03 años	x	x	x	x	x
Posicionar la marca de la empresa como referente de calidad	x	x	x		x
Aumentar la capacidad instalada de la empresa del 65 % al 80%		x	x		
Incrementar la cantidad de los clientes	x	x		x	x

#### 4.4.9 Objetivos de corto y largo plazo

Para la ejecución de los objetivos que se han implantado a largo plazo (OLP), fue necesario la implantación de objetivos a corto plazo (OCP), por los cuales la empresa en estudio logre conseguir los resultados que desean esperar. Se puede decir que los Objetivos a Corto Plazo (OCP) son mediante ellos que nos van a permitir lograr cada una de las estrategias antes planteadas, mientras que los Objetivos a Largo Plazo (OLP). Por lo tanto, es indispensable considerar el apoyo del logro de la visión de la empresa a la vez considerando los valores y los fundamentos éticos establecidos anteriormente. Para que el plan estratégico de la empresa Industria metalmecánica, se han tenido en cuenta 6 Objetivos a Corto Plazo (OCP), los cuales favorecerán a los 4 Objetivos a Largo Plazo (OLP) los cuales han sido determinados anteriormente. (tabla 50). Los Objetivos a Corto Plazo son los que a continuación se mencionaran:

**Tabla 50. Objetivos a largo y corto plazo**

OLP	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
OLP1	Aumentar las ventas en 50% un periodo de 3 años (2021-2024).	Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2021.
OLP2	Posicionar la marca de la empresa Industria Metalmecánica en el mercado local como emblema de buena calidad en un periodo de 3 años.	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual a partir del año 2021
OLP3	Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 60% a un 80% anual para el año 2021.	Aumentar el nivel de compras de Materia Prima de un 10% a un 20% anual a partir del 2021. Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25% mensual a partir del año 2021..
OLP4	Incrementar la cantidad de clientes en un 20% anual en un periodo de 3 años (2022-2024)	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmecánica. en un 20% anual a partir del año 2021. - Extender nuestro mercado en un 20% mensual del mercado local, a partir del año 2021..

#### **4.4.10 Tablero de control Balanceado (BSC)**

En la tabla 51, el tablero de control de la empresa metalmecánica, en la cual se puede evidenciar 4 expectativas las cuales han sido estudiadas y propuestas por Kaplan Norton las cuales se mencionarán a continuación: a) Financiera, b) Cliente, c) Procesos Internos, d) Aprendizaje y Crecimiento.

Los Objetivos a Corto Plazo (OCP) propuestos en este trabajo fueron ordenados según las expectativas financieras antes mencionadas en la parte superior.

##### **Financiera**

Aumentar el nivel de compras de Materia Prima de un 10% a un 20% anual a partir del 2020.

##### **Clientes**

Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa en un 20% mensual a partir del año 2021.

Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual a partir del año 2021

Incrementar el nivel de ventas de un 15% a partir del año 2021.

##### **Procesos Internos**

Incrementar la producción de estructuras metalmecánicas en un 25% mensual a partir del año 2021.

##### **Aprendiz y Crecimiento**

Extender nuestro mercado en el mercado local en un 20% mensual a partir del año 2021.

**Tabla 51. Tablero de control**

PERSPECTIVA	OBJETIVO A CORTO PLAZO (OCP)	INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE LA MEDICION	VERDE	AMBAR	ROJO
Financiero	Aumentar el nivel de compras de Materia Prima de un 10% a un 20% anual a partir del 2021.	Inversión	Inversión real / Inversión proyectada	50%	Gerencia	Anual	> 50%	50-40	< 30
	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmecánica. en un 20% anual a partir del año 2021.	% de clientes de la empresa	N° de clientes / N° de clientes esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	< 10
Clientes	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual a partir del año 2021	% de satisfacción de clientes	N° de clientes reales / N° de clientes esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	< 10
	Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2021.	% de ventas	Ventas reales / Ventas esperadas	15%	Comercial	Mensual	>15%	15-10	< 10
Procesos Internos	Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25% mensual a partir del año 2021..	% de producción	Producción real / Producción esperada	25%	Producción	Mensual	>25%	25-15	< 15
Aprendizaje y crecimiento	Extender nuestro mercado en un 20% mensual del mercado local, a partir del año 2021..	N° de nuevos clientes	Nuevos clientes / Nuevos clientes esperados	20%	Comercial	Mensual	>20%	20-10	< 10

PERSPECTIVA	OBJETIVO A LARGO PLAZO (OCP)	INDICADOR	FORMULA	M T A	RESPONSABLE	FRECUENCIA LA MEDICION	VERDE	AMBAR	ROJO
Clientes	Aumentar las ventas en un 50% en un lapso de 03 años	% de clientes de la empresa	N° de clientes / N° de clientes esperados	50%	Comercial	Menual	>50%	50-20	<20
	Incrementar la cantidad de los clientes	N° de nuevos clientes	N° de clientes / N° de clientes esperados	20%	Comercial	Menual	>20%	20-10	<10
Procesos Internos	Aumentar la capacidad instalada de la empresa del 65 % al 80%	% de producción	Producción real / Producción esperada	25%	Producción	Menual	>75%	60-80	<60
Aprendizaje y crecimiento	Posicionar la marca de la empresa como referente de calidad	N° de nuevos clientes	Nuevos clientes / Nuevos clientes esperados	20%	Comercial	Menual	>20%	20-10	<10

**Tabla 52. Formulación y resumen de plan estratégico industria metalmecánica**

OLP	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	BENEFICIARIO					OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OCP	LIDER	ENTREGABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	INDICADOR	META
		SOCIOS	EMPLEADOS	CLIENTES	GEREMIO	SOCIEDAD							
<b>OLP1</b>	Aumentar las ventas en 50% un periodo de 3 años (2021-2024).	x	x		x		Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2021.	<b>OCP1</b>	Gerente comercial	Facturación de ventas	Mensual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	15%
<b>OLP2</b>	Posicionar la marca de la empresa Industria Metalmecánica en el mercado local como emblema de buena calidad en un periodo de 3 años.	x		x	x	x	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 20% mensual a partir del año 2021	<b>OCP2</b>	Gerente General	Encuesta de satisfacción clientes	Trimestral	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Incremento en 30%
<b>OLP3</b>	Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 60% a un 80% anual para el año 2021.	x	x	x	x	x	Aumentar el nivel de compras de Materia Prima de un 10% a un 20% anual a partir del 2021	<b>OCP3</b>	Gerente de operaciones	Estrategia de cotizaciones	Mensual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Mejora de 10%
							Incrementar la producción de repuestos metálicos en un 25%	<b>OCP4</b>		Plan de producción optimizado	Trimestral	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular;	Incremento 25%

mensual a partir del año 2021..

4: Bueno; 5: Excelente

<b>OLP4</b>	Incrementar la cantidad de clientes en un 20% anual en un periodo de 3 años (2022-2024)	x	x	x	x	Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Industria metalmecánica. en un 20% anual a partir del año 2021.	<b>OCP5</b>	Gerente comercial	Asistencia a reuniones de congresos y ferias	Anual	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Aumento de clientes 30%
						- Extender nuestro mercado en un 20% mensual del mercado local, a partir del año 2021..	<b>OCP6</b>		Registro de nuevos clientes	Semestral	1: Malo; 2: Deficientes; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente	Nuevas zonas de clientes 10%

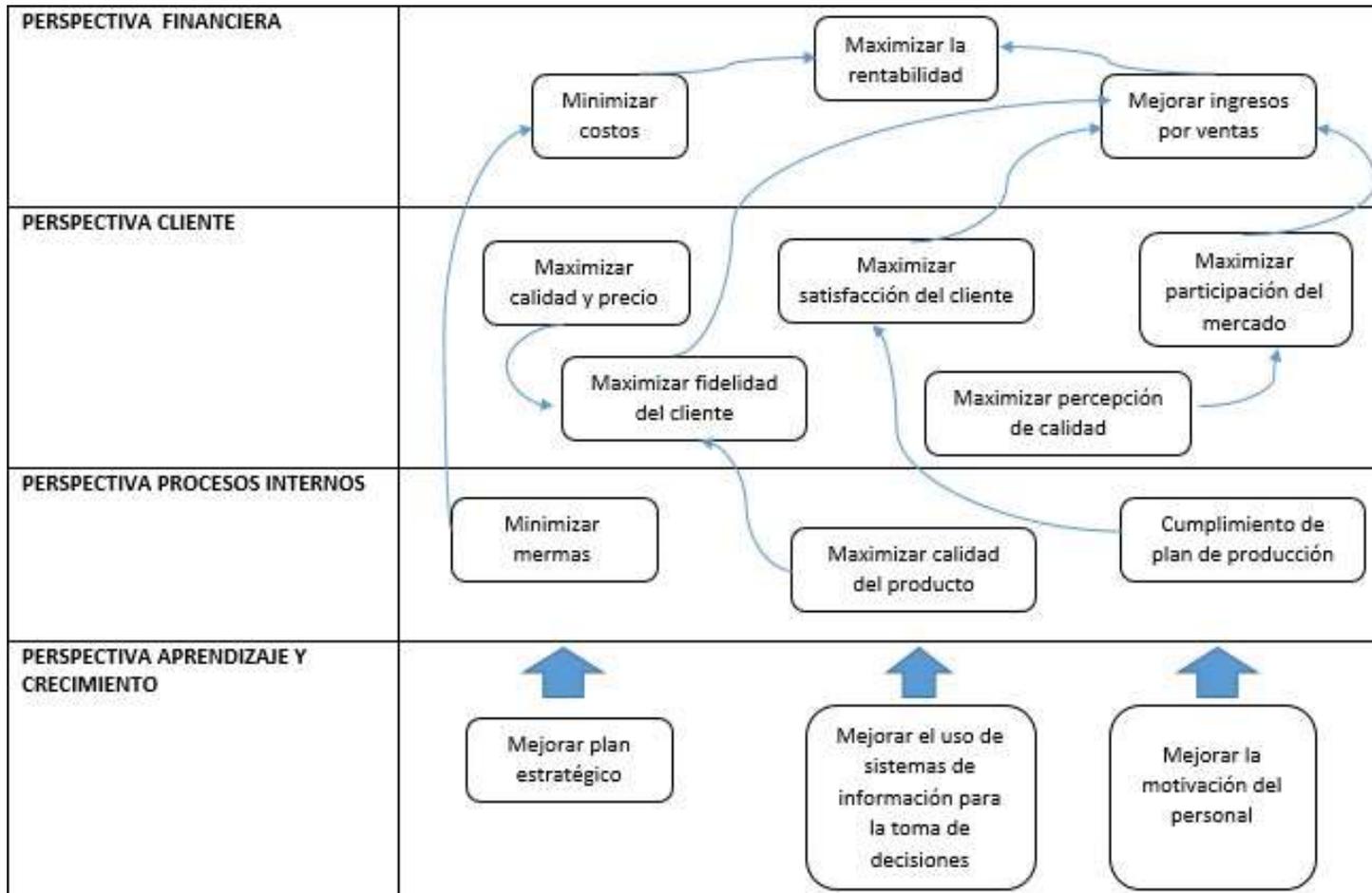
**Tabla 53. Resumen del plan estratégico y los instrumentos empleados para la formulación**

N°	HERRAMIENTAS EMPLEADAS	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
1	Matriz de Perfil Competitivo	Matriz para evaluar la competitividad de una empresa	2.5	El resultado promedio de las empresas evaluadas en promedio 3, por lo que hay que mejorar factores para incrementar la competencia de la empresa
2	Misión, Visión y Valores	Elementos que definen el horizonte de la empresa	Nueva elaboración	La empresa tenía la elaboración no adecuada, se han establecido, horizontes de tiempo.
3	Análisis FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Nueva elaboración	Se Obtuvieron de una lista total, las más importantes, 13 Fortalezas, 16 Oportunidades, 8 Debilidades, 13 Amenazas
4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	Matriz que explica la respuesta de la empresa frente a factores externos	2.54	resultado final es de 2.54, por el subtotal de oportunidades que es de 1.73 y del subtotal de amenazas que es 0.81. Esto quiere decir que la empresa responde bien frente a su entorno de manera autónoma
5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Matriz que explica la respuesta de la empresa frente a factores internos	2.69	resultado final obtenido es de 2.69 esto explicado por el subtotal de las Fortalezas es de un 1.92, mientras que en el subtotal de las Debilidades es de un 0.77
6	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz que evalúa la capacidad de actuar de la empresa, frente a áreas de gestión	Fuerzas financieras = 3.56, Fuerzas industriales = 3.14, Ventajas competitivas = -3.00, Estabilidad del entorno = -3.25	Esta matriz nos permite graficar en 4 cuadrantes el perfil de la empresa, siendo los factores más débiles, sus ventajas competitivas y su fuerza industrial
7	Matriz Interna-Externa (IE)	Matriz que permite ubicar la necesidad de la empresa según el análisis de factores	EFE: 2.54 EFI: 2.69	Se debe de utilizar más las estrategias como: Penetración en el mercado, Desarrollo de productos o Desarrollo del mercado.

8	Matriz de la gran estrategia (GE)	Matriz que ubica a la empresa en un cuadrante de competitividad vs crecimiento mercado	Cuadrante II: posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento	Es por ello que se tiene que tener en cuenta las siguientes características: Penetración del mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.
9	Matriz de decisión	Matriz la cual une todas las matrices antes mencionadas y elaboradas	6 estrategias	Por la repetición, se obtienen las prioridades de mayor impacto
10	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)	Matriz que evalúa las estrategias obtenidas vs FODA	Estrategias validadas	Se realiza una comparación y ponderación con todos los factores FODA, para una mejor interpretación
11	Matriz de Rumelt	Matriz que valida las estrategias sean factibles de ejecución	Validez de realización	Evalúan factores de Consistencia, Consonancia, Factibilidad, y Ventaja.
12	Matriz de estrategias frente a objetivos de Largo Plazo (OLP)	Matriz que resume los OLP	Resumen 4 OLP	Explicación de OLP
13	Matriz de Objetivos de corto plazo (OCP)	Matriz que resume los OCP	Resumen 6 OCP	Explicación de OCP
14	Tablero de control Balanceado (BSC)	Tablero de control de cumplimiento de objetivos	Resumen de control OLP y OCP	Medición de indicadores

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 54. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 5 ENCUESTA DE SERVICIO POST VENTA

OBJETIVO: Conocer el grado de satisfacción del cliente

1. ¿Cómo calificarías tu experiencia completa con nuestro producto?

- Totalmente insatisfactoria
- Insatisfactoria
- Neutra
- Satisfactoria
- Totalmente satisfactoria

2. ¿Hasta qué punto, nuestros productos y servicios superaron tus expectativas?

- Muy bien
- Bien
- Promedio
- Apenas

3. Considerando tu experiencia con nuestros productos y servicios, ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestra marca a un amigo o familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy poco  
probable

Muy  
probable

4. ¿Cómo describirías nuestros productos?

- Defectuosos
- Generalmente funciona
- Ni Bueno ni malo
- Están bien
- Son grandiosos

5. ¿Cómo calificarías nuestros productos en las siguientes áreas?

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad	<input type="checkbox"/>				
Precio	<input type="checkbox"/>				
Atractivo visual	<input type="checkbox"/>				
Experiencia de compra	<input type="checkbox"/>				
Instrucciones de uso	<input type="checkbox"/>				
Soporte al cliente	<input type="checkbox"/>				
Sitio web	<input type="checkbox"/>				
Documentación online	<input type="checkbox"/>				

6. ¿Qué tan receptivo ha sido nuestro equipo de servicio al cliente a tus preguntas o preocupaciones?

Nada receptivos

Poco receptivos

Moderadamente receptivo

Muy receptivo

Extremadamente receptivo

7. ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelvas a comprar nuestros productos?

Muy improbable

Improbable

Neutro

Probable

Muy probable

## ANEXO 6 PÁGINA DE FACEBOOK DE LA EMPRESA

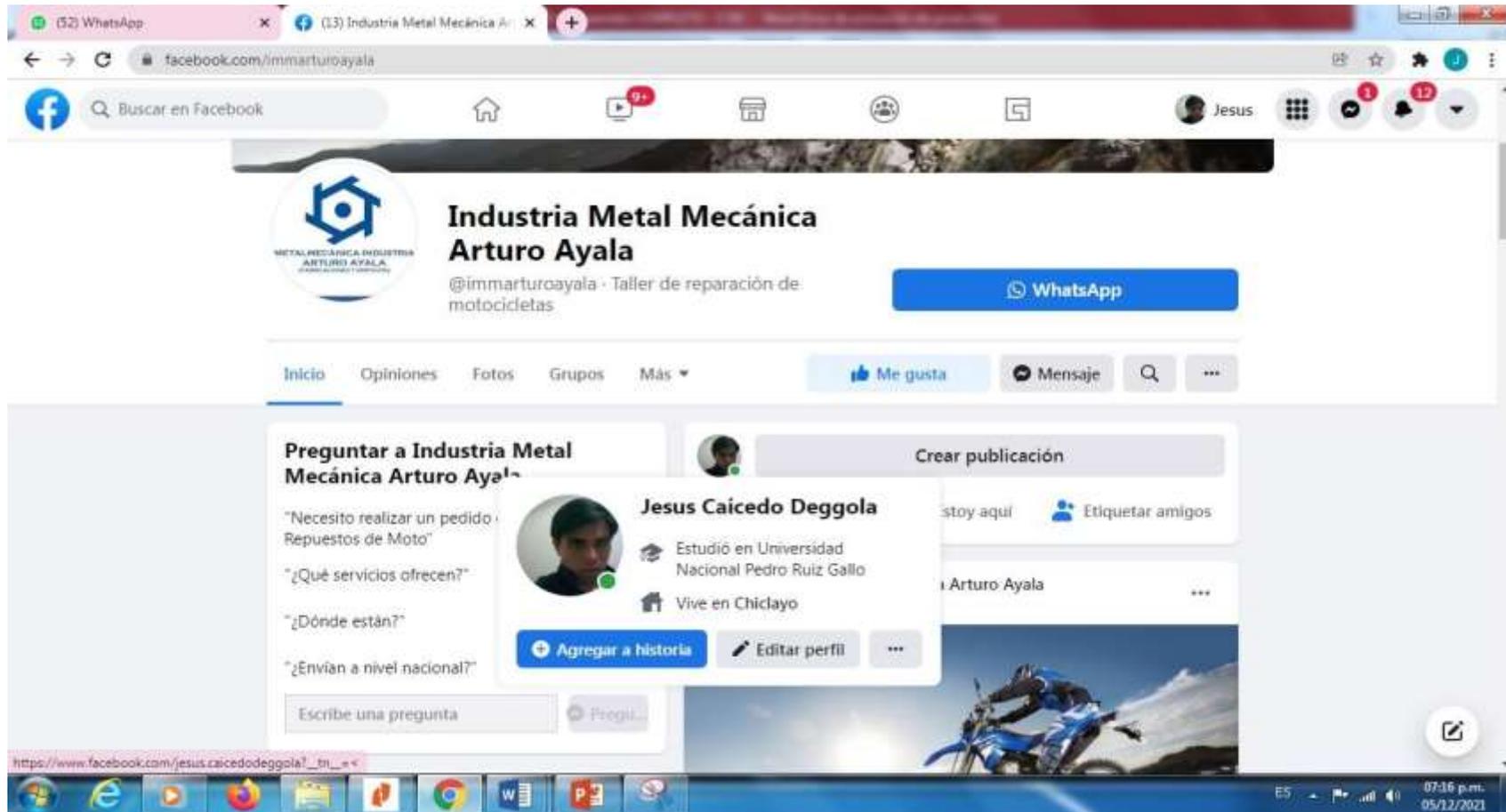


Figura 8 Pagina de Facebook de la empresa

## ANEXO 7 CREACIÓN DEL GRUPO WHATSAPP DE LA EMPRESA

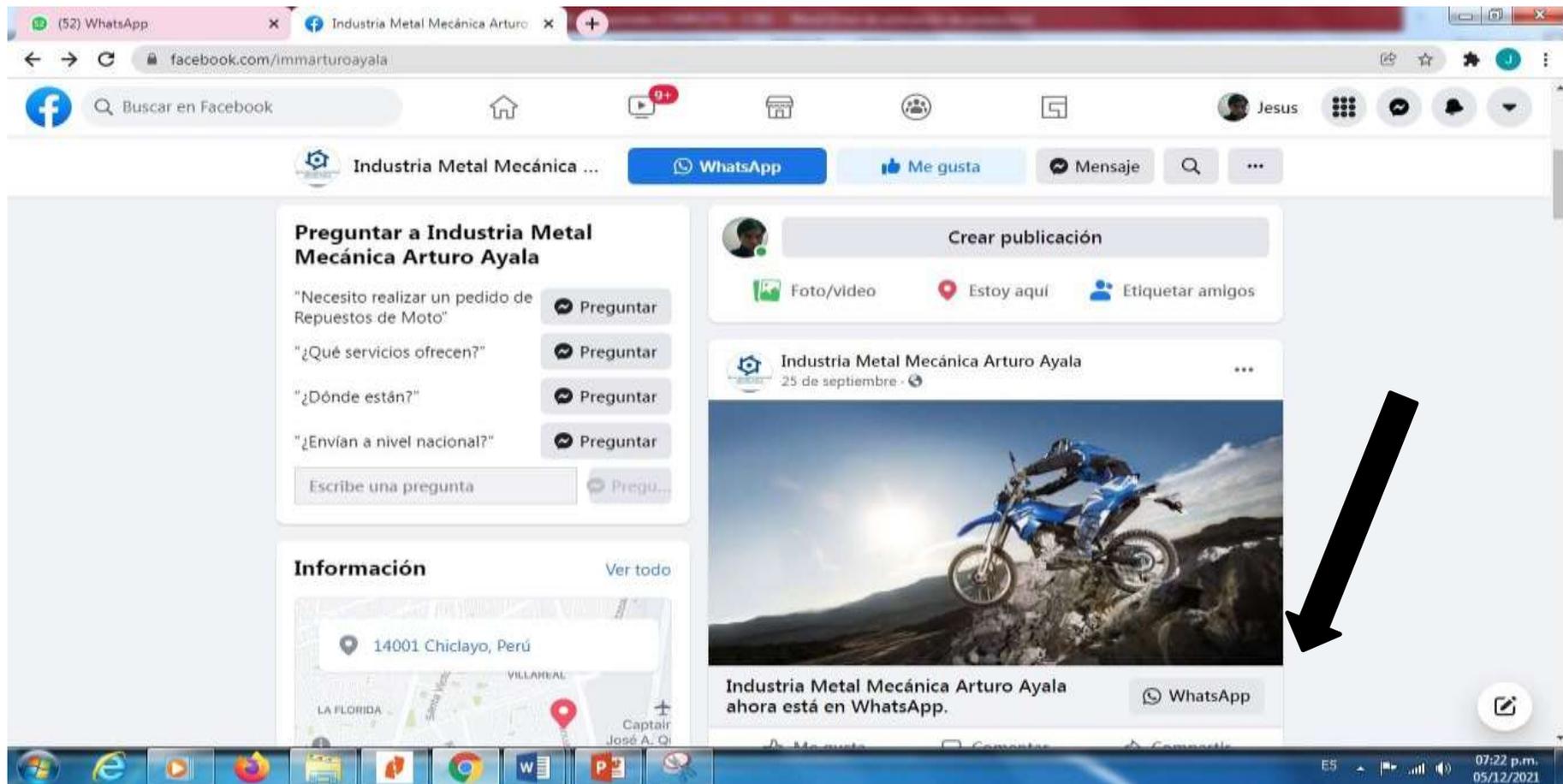


Figura 9 Pagina de Facebook de la empresa vinculado al WhatsApp