

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA
METALMECÁNICA ARSOL S.R.L. 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de : **CONTADOR PÚBLICO**

Línea de Investigación : **DESCRIPTIVA**

Asesor : **Dr. C.P.C. MARCO A. SEVILLA GAMARRA**

Autora : **BACH. GISELA PÉREZ MOREY**

TRUJILLO- PERU

2018



PÁGINA DEL JURADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO	I
CONTENIDO	II
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1. Objetivo General:	5
1.4.2. Objetivos Específicos:	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	7
2.2.1. Concepto de Planeación.....	11
2.2.2. Principios de La Planeación.....	12
2.2.3. Estrategia.....	15
2.2.4. Concepto de Planeamiento Estratégico	16
2.2.5. Atributos de la Planeación.....	18

2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES	19
2.3.1. Concepto de Planeación Estratégica	19
2.3.2. Ventajas de la Planeación Estratégica	19
2.3.3. Elementos del Planeamiento Estratégico.....	20
2.3.4. Proceso de la Planeación Estratégica	22
2.3.5. Elaboración del Diagnóstico en el Proceso de Planeamiento Estratégico	27
2.3.6. Establecimiento de Objetivos a largo plazo	36
2.3.7. Formulación, evaluación y selección de estrategias	37
2.3.8. Diseño de planes estratégicos	39
2.3.9. Implementación de estrategias	40
2.3.10. Control y evaluación de estrategias	41
2.3.11. Proceso de la Planeación Estratégica	41
2.3.12. Modelos de Planeación Estratégica	43
2.3.13. Niveles en que se elaboran los planes estratégicos	45
2.3.14. Objetivos De La Planeación Estratégica.....	46
2.3.15. Importancia de la Planeación Estratégica	46
2.3.16. Gestión Empresarial.....	47
2.3.17. Gestión.....	49
2.3.18. Niveles de Gestión	50
2.3.19. Importancia de la Gestión Operativa	52
2.3.20. Bases de la gestión	55

2.3.21. Indicadores de gestión	55
2.3.22. Ratios de Gestión o actividad	56
2.3.23. Clasificación de ratios de gestión.....	57
2.3.24. SITUACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS METALMECÁNICA	59
2.3.25. CONCEPTO DE METALMECÁNICA.....	61
2.3.26. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.	62
CAPITULO III. HIPÓTESIS	65
3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	66
CAPITULO IV. MATERIALES Y METODOS	68
4.1. Tipo de Diseño	69
4.1.1. No experimental	69
4.1.2. Transversal	69
4.1.3. Descriptivo.....	69
4.2. Materiales de Estudio	70
4.2.1. Población y Muestra.....	70
4.3. Técnicas, Procedimientos e Instrumentos.....	70
4.3.1. Recolección de Datos:	70
4.3.2. Proceso de Datos.....	70
4.4. Validez de los Instrumentos.....	70
4.4.1. Validez	70
4.5. Aspectos éticos	71

CAPITULO V. RESULTADOS	72
5.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS	73
5.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	81
5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SEPTE	82
5.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES	82
5.3.2. ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS.....	83
5.3.3. ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS	84
5.3.4. ANÁLISIS DE FACTORES ECOLÓGICO	84
5.3.5. ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICO.....	85
5.4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.....	86
5.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	87
5.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	88
CAPITULO VI. DISCUSIÓN	94
6.1. DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA	95
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	98
CAPITULO VIII. RECOMENDACIÓN	100
CAPITULO IX. BIBLIOGRAFÍA	102
9.1. TEXTUALES.	103
9.2. VIRTUALES	105

INDICE DE TABLAS

TABLA 01. MODELO DE MATRIZ FODA.....	29
TABLA 02. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.....	67
TABLA 03. PREGUNTA 01.....	73
TABLA 04. PREGUNTA 02.....	74
TABLA 05. PREGUNTA 03.....	75
TABLA 06. PREGUNTA 04.....	76
TABLA 07. PREGUNTA 05.....	77
TABLA 08. PREGUNTA 06.....	78
TABLA 09. PREGUNTA 07.....	79
TABLA 10. PREGUNTA 08.....	80
TABLA 11. ANALISIS FODA.....	86
TABLA 12. ANALISIS MEFE.....	87
TABLA 13. ANALISIS MEFI.....	88
TABLA 14. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.....	89
TABLA 15. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES.....	90

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 01. ELEMENTO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	32
FIGURA 02. PROCESOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA ..	42
FIGURA 03. GESTION OPERATIVA.....	54
FIGURA 04. CLASIFICACION DE LOS RATIOS DE GESTION.....	57
FIGURA 05. PREGUNTA 01	73
FIGURA 06. PREGUNTA 02	74
FIGURA 07. PREGUNTA 03	75
FIGURA 08. PREGUNTA 04	76
FIGURA 09. PREGUNTA 05	77
FIGURA 10. PREGUNTA 06	78
FIGURA 11. PREGUNTA 07	79
FIGURA 12. PREGUNTA 08	80

DEDICATORIA

A Dios por haberme acompañado y dado la vida,
gracias a Él, he logrado tener fe y perseverancia
para lograr mis objetivos.

A mi amado esposo Esteban Fasabi, por su apoyo constante y perseverante como amigo y compañero de mi vida que incondicionalmente está a mi lado desde el inicio de mi carrera, por su confianza, gran cariño y sus palabras que día a día me fortalecieron para realizarme como profesional.

A mis hijos John y Grace, por ser parte de mi motivo e inspiración, me dieron su apoyo en todo momento, lo cual permitió realizarme como persona, estudiante y profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la Dra. C.P.C. July M. Santillán Fernández, al Dr. C.P.C. Marcos A. Sevilla Gamarra y al Mg. Pedro S. Aponte Méndez, asesores que, con su apoyo y dedicación, hicieron una valiosa aportación y contribuyeron a la realización de este trabajo de investigación de una manera acertada y satisfactoria.

A la Universidad Privada de Trujillo, por la exigencia dada en todo este tiempo de formación brindada. Mi agradecimiento también se extiende hacia todos los profesores de esta Casa de estudio que de una u otra manera contribuyeron para que me convierta en un buen profesional.

A la empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L., que me abrió sus puertas para darme las facilidades para realizar este trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional “Implementación de un Planeamiento Estratégico para mejorar la gestión operativa de la Empresa Metalmecánica Arsol S.R.L. 2017”, es un tema elegido con motivo de utilizar las herramientas necesarias para mejorar la gestión operativa en la empresa.

La empresa METALMECANICA ARSOL S.R.L., desde hace diez años se dedica a brindar servicios de elaboración, producción, distribución y comercialización de estructuras metálicas. Cuenta con una amplia experiencia en el manejo de estas estructuras.

El trabajo de suficiencia profesional se planteó como objetivo general implementar un planeamiento estratégico para mejorar la gestión operativa en la empresa, en base a la experiencia adquirida dentro de la empresa como trabajador.

Para esto se ha aplicado el método no experimental, transversal y descriptivo, a través de la recolección de datos de la empresa de estudio, encuesta, investigación bibliográfica e información proporcionada por la gerencia y el área de contabilidad.

Para la elaboración del Planeamiento Estratégico se ha analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la que se enfrenta la empresa, en base a esto se ha propuesto un plan de acción.

Los resultados del trabajo de suficiencia profesional demuestran que el planeamiento estratégico es una herramienta muy importante para obtener buenos resultados en la gestión empresarial y ponerlo en práctica ayudará a mejorar la situación económica y financiera de la empresa.

ABSTRACT

The present work of Professional Sufficiency "Implementation of a Strategic Planning to improve the operative management of the METALMECANICA ARSOL S.R.L. 2017", is a theme chosen to use the necessary tools to improve operational management in the company.

The company METALMECANICA ARSOL S.R.L., for ten years is dedicated to provide services of development, production, distribution and marketing of metal structures. He has extensive experience in the management of these structures.

The work of professional proficiency was raised as a general objective to implement strategic planning to improve operational management in the company, based on the experience acquired within the company as a worker.

For this, the non-experimental, transversal and descriptive method has been applied, through the data collection of the study company, survey, bibliographic research and information provided by the management and the accounting area.

For the preparation of the Strategic Planning has analyzed the strengths, opportunities, weaknesses and threats, with which the company faces, based on this an action plan has been proposed.

The results of the work of professional proficiency show that strategic planning is a very important tool to obtain good results in business management and putting it into practice will help improve the economic and financial situation of the company.



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Gisela Pérez Morey

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

La Empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L, tiene como finalidad brindar servicios de elaboración, producción, distribución y comercialización de estructuras metálicas; es por ello, que tiene una relevante responsabilidad que debe garantizar las acciones de procesos con excelencia de calidad en sus servicios.

La excelencia en la prestación de servicios es un reto, que hoy en día buscan todas las empresas de nuestro entorno, donde sus esfuerzos se encaminan a optimizar la eficiencia operativa, ambiental, social y económica para determinar su crecimiento y contribuir con el desarrollo de la población.

El planeamiento estratégico, es una herramienta importante para mejorar los objetivos empresariales, que desean lograr para sus metas a mediano o largo plazo. Asimismo, alcanzar el desarrollo económico y social en todos los sectores empresariales.

En nuestro país para tener el apoyo a la competitividad económica es necesario que las empresas cuenten con un planeamiento estratégico, eficiente y eficaz para el logro del crecimiento empresarial.

Lamentablemente, no todas las empresas cuentan con el planeamiento estratégico adecuado, como es el caso de la empresa en estudio METALMECANICA ARSOL SRL. Las empresas, no están preparadas para enfrentar los cambios actuales y de alguna manera proveerse de contingencias eficaces para el futuro con el fin de ajustarse a las condiciones y cambios que avanza día a día en el mundo de los negocios.

Gisela Pérez Morey

Cabe precisar, que los empresarios de hoy en día son susceptibles al cambio por temor a fallar en determinadas circunstancias; por esto se debe demostrar que, por medio de la proyección de estas acciones, anticipándose al futuro, se puede obtener una mejor gestión operativa que la obtenida sin planificar.

Por otro lado, surge una problemática a partir de cuatro aspectos fundamentales, como son: la situación del país, el acceso al financiamiento, el apoyo del Estado y el acceso a la tecnología. Cuando todos estos elementos no funcionan a favor de la empresa, afectan el desarrollo de ésta externamente en la interacción con el entorno e internamente, obstaculizando su crecimiento y permanencia en el mercado competitivo.

El problema de la empresa en estudio es que no cuenta con una publicidad adecuada, escaso desarrollo en los canales de comercialización y la falta de posicionamiento en el mercado, donde pueda utilizar todos sus recursos tanto materiales, humanos y tecnológicos, la falta de una administración eficiente, enfocado a un planeamiento estratégico que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.

Por lo cual, ante la creciente competencia, que pueda poner en riesgo la operatividad de la empresa METALMECÁNICA ARSOL S.R.L. es necesario realizar acciones de planeamiento, para poder superar estas deficiencias y amenazas; por ello es necesario implementar un plan estratégico, que brinde las acciones necesarias para que la entidad en estudio mantenga la competitividad, logrando la mejora continua en la calidad de su servicio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la implementación de un planeamiento estratégico contribuye en mejorar la gestión operativa en la empresa Metalmecánica ARSOL S.R. L. 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando los criterios de Hernández, Fernández & Baptista (2010) el presente trabajo de investigación se justifica de la siguiente manera:

1.3.1. Conveniencia. Es importante para la empresa METALMECÁNICA ARSOL S.R.L., porque sirve para mejorar la gestión operativa y la implementación de un planeamiento estratégico, éste permitirá que la gerencia optimice objetivos, metas y estrategias basados en la realidad de la empresa y su entorno.

1.3.2. Relevancia Social. La empresa al adoptar una visión crítica y con carácter facilitará el análisis frente a las diferentes situaciones que se presenten en el ámbito local y permitirá el acercamiento al entorno laboral para el beneficio propio y de la población.

1.3.3. Implicaciones Prácticas. Como sabemos a través del avance de la tecnología y la globalización podemos ayudar a resolver en las distintas áreas laborales problemas reales en beneficio de la empresa, por eso se justifica la aplicación de un planeamiento estratégico para la empresa de estudio porque la gerencia no debe tomar decisiones al azar sin tener conocimiento de una hoja de ruta de cómo avanzar ante estos cambios.

1.3.4. Valor Teórico. El planeamiento estratégico ayudará a fijar una dirección y apuntar a resultados específicos para alcanzar los objetivos de crecimiento a nivel empresarial, a fin que dicha empresa mantenga la competitividad, ofertando servicios de calidad y utilizar los recursos de manera eficiente, eficaz y efectiva.

1.3.5. Utilidad Metodológica. Este trabajo ayudará a crear un nuevo conocimiento que podrá lograrse a través de la utilización de las herramientas necesarias como es la recolección de datos por medio de la entrevista y el análisis de datos.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General:

Demostrar que la Implementación de un Planeamiento Estratégico Mejora la Gestión Operativa en la Empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el entorno externo e interno de la empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. 2017.
- Identificar la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión operativa de la Empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. 2017.
- Evaluar el planeamiento estratégico para la empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. 2017.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Gisela Pérez Morey

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han determinado trabajos relacionados a la investigación materia de estudio, indicándose lo siguiente:

A NIVEL INTERNACIONAL

Torres & Daza (Colombia, 2012) en su tesis “**Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Kholer Ltda (Pyme del Sector Metalmecánica)**”, en este estudio de investigación los autores “concluyen con el análisis y realización de una propuesta de planeación estratégica para una pyme del sector metalmeccánico a partir del diagnóstico de su entorno y capacidades internas, para esto, utilizan las herramientas PCI y POAM sugeridas por Serna (2000). A partir de esta información, se realiza el DOFA y de manera consecuente formulan estrategias mediante la matriz de estrategias cruzadas, posteriormente, definen los objetivos tanto estratégicos como anuales con los respectivos indicadores de gestión”.

“Según esta tesis los autores esperan tener como resultado la propuesta de la implementación de un planeamiento estratégico en la empresa de estudio respectivamente a través de sus indicadores utilizados”.

Salazar (Ecuador, 2014) en su tesis “**La planeación estratégica y su incidencia en el bajo volumen de ventas en las microempresas artesanales en metalmecánica de la ciudad de Tulcán**”, presenta en esta investigación “que las microempresas de metalmecánica no aplican planeación estratégica, por lo tanto el volumen de ventas que obtienen les permite mantenerse en el mercado pero no crecer organizacionalmente, denotándose así, la incidencia que tiene la planeación estratégica en el

Gisela Pérez Morey

volumen de ventas de las empresas. De igual forma la planeación estratégica beneficia a las empresas en el aspecto financiero, para ello propone el diseño de un modelo de plan estratégico para la microempresa METALSUR”.

“Según esta tesis el autor en su investigación realizada confirma que aquellas empresas metalmecánicas que aplican planeación estratégica presentan mayor volumen de ventas en comparación con aquellas que no la aplican; por lo tanto, como parte de solución al problema identificado propone un plan estratégico”.

A NIVEL NACIONAL

Di Natale, Picon, Quezada, & Toro (Lima, 2017) en su tesis “**Planeamiento Estratégico del Sector Metalmecánica en el Perú**”, Los autores, “presentan en este trabajo de investigación la elaboración de un Plan estratégico del Sector Metalmecánico hacia el año 2021, el cual concluye con las estrategias para que las empresas metalmecánicas logren en el largo plazo atender la demanda nacional e internacional, brindando productos de calidad, aplicando la innovación tecnológica, actuando con excelencia en sus procesos y respetando el medioambiente y las comunidades de influencia”.

“Según esta tesis los autores en su investigación hacen un análisis del estado actual del Sector Metalmecánico indicando las principales oportunidades como la reactivación económica del país, en los sectores minería, construcción e hidrocarburos; el inicio de proyectos de inversión estancados y la exportación. Asimismo, analizan como el sector debe hacer frente a las amenazas: el incremento de competidores de países industrializados quienes ofrecen alta tecnología a menores precios y la informalidad del sector”.

Díaz (Pimentel, 2016) en su tesis **“Plan Estratégico para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa de Maquinaria Pesada “Diésel Díaz” – Jaén 2016”**, en este trabajo de investigación el autor concluye “que la empresa no genera un buen porcentaje de margen neto, y todos sus indicadores de rentabilidad han tenido una disminución. En cuanto al análisis de la empresa, tiene mayores oportunidades que amenazas, sin embargo, sus debilidades son mayores a sus fortalezas y la intersección del análisis interno y externo la ubican en una empresa en periodo de supervivencia. Este trabajo de investigación se desarrolla bajo el enfoque de investigación descriptiva, propositiva y cuantitativa en donde se ha considerado los aportes e investigaciones de diferentes personalidades que han facilitado la asimilación en la investigación del tema”.

“Según esta tesis el autor propone un plan estratégico para la empresa en estudio porque esta no genera rentabilidad, para esto utiliza los ratios financieros y la matriz FODA”.

Gonzáles (Lima, 2015) en su tesis **“Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica del Pedido en una Asociación Mediante Consorcio de MYPES del Sector Metalmecánico de Villa El Salvador para la Mejora de la Competitividad y un Crecimiento Sostenido”**, en este trabajo de investigación el autor concluye que, “a través del uso de herramientas de investigación como la aplicación de encuestas, búsqueda de fuentes confiables y análisis de los datos se puede lograr que las MYPES abastezcan en conjunto una cantidad grande de pedido, para lograr su desarrollo. Es por ello que a través de la asociativa y de los modelos de gestión estratégico, pretende el autor definir las bases que permitirán a las MYPES desplegarse

Gisela Pérez Morey

para que tenga mayor productividad y competitividad en el tiempo y que pasen de pequeñas unidades a otras más grandes”.

“Según esta tesis el autor en su investigación en el sector de MYPES Metalmecánicas de Villa El Salvador busca profundizar el conocimiento del desarrollo con el que viene sosteniéndose este sector en los últimos años y para esto propone el planteamiento de un modelo conceptual de planeamiento estratégico aplicable a la realidad para contribuir con el desarrollo del país”.

A NIVEL LOCAL

Quiroz (Trujillo, 2014) en su tesis “Planeamiento Estratégico Financiero para Aumentar la Rentabilidad de la Empresa “AVICO SAC” para el año 2014”, en este trabajo de investigación el autor concluye que, “los resultados de la investigación demuestran que el planeamiento estratégico financiero es una herramienta muy importante para aumentar la rentabilidad de la empresa y el ponerla en práctica definitivamente mejora la situación tanto económica como financiera de la empresa”.

“Según esta tesis el autor con estos resultados aporta el diseño de un planeamiento estratégico financiero, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa en estudios”.

Alcántara (Trujillo, 2017) en su tesis “Implementación de un Plan Estratégico y su Incidencia en la Gestión de la Empresa Consorcio Mercantil GOVESA SAC”, en este trabajo de investigación el autor concluye que, “el plan estratégico constituye una herramienta importante y necesaria

Gisela Pérez Morey

para el crecimiento y desarrollo de la empresa Consorcio Mercantil GOVESA SAC donde incide en la gestión de la empresa”.

“Según esta tesis el autor quiere demostrar que la implementación de un plan estratégico ayudará en la toma de decisiones acertadas a la gerencia de la empresa en estudios”.

Miñano (Trujillo, 2013) en su tesis “Efecto del Planeamiento Estratégico Financiero en la Gestión del Departamento de Contabilidad de la Empresa de Transporte Ave Fénix SAC para el periodo 2013”, en este trabajo de investigación el autor concluye que, “la implementación de un planeamiento estratégico financiero produjo una mejora en la gestión del Departamento de Contabilidad donde este a su vez puede analizar la situación actual y futura de la empresa, mostrando un horizonte de desarrollo en las finanzas y superar las contingencias de la empresa”.

“Según esta tesis el autor a través de esta investigación plantea que la utilización de un planeamiento estratégico financiero fortalecerá el manejo del área de contabilidad y se reflejará en las finanzas y todas las gestiones contables, siendo fundamental para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo”.

2.2. BASES TEÓRICAS

El Peruano (2005) regula la creación de la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) LEY N° 28522 destinado a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo

estratégico de desarrollo integrado del país. Norma la finalidad, naturaleza, ámbito, relaciones, organización y las funciones de los órganos que lo conforman en el marco de la Constitución Política del Perú y la ley.

2.2.1. Concepto de Planeación

Rojas (2008) Afirma, “que consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización”.

“La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc”.

2.2.2. Principios de La Planeación

“Para lograr, los resultados esperados por la organización, en el corto, mediano y largo plazo, se debe observar ciertos principios o criterios fundamentales de la planeación, que le dan coherencia, objetividad y racionalidad a las actividades de organización”

2.2.2.1. Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

2.2.2.2. Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

2.2.2.3. Principio de la Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

2.2.2.4. Principio de la Flexibilidad

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

2.2.2.5. Principio de la Unidad de Dirección

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

2.2.2.6. Principio de factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2.2.2.7. Principio de compromiso.

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro.

2.2.2.8. Principio de factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los

objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

2.2.2.9. Principio de inherencia.

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

2.2.2.10. Principio de Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.

2.2.3. Estrategia

Arbaiza (2015) afirma “que la estrategia puede definirse a partir de las respuestas que los empresarios o emprendedores pueden dar a las siguientes preguntas: en qué consiste su empresa, cuál es su situación

actual y hacia dónde se quiere dirigir, ya sea dentro de un entorno empresarial público o privado”.

“La estrategia de una empresa, por definición, está orientada a largo plazo, pues implica tener una visión sobre el futuro de la empresa, para lo cual es necesario analizar la dinámica del entorno en el que se desenvuelve. Asimismo, las decisiones relacionadas con ellas se originan y se aprueban en el nivel más alto de la organización, ya que formular y ejecutar una estrategia supone una inversión significativa de recursos económicos, humanos y materiales”.

2.2.4. Concepto de Planeamiento Estratégico

“Todos los seres humanos vivimos en el futuro. Siempre estamos pugnando por cumplir un sueño, una aspiración o un deseo. En ese camino por alcanzar lo deseado, las personas y las organizaciones podemos actuar de dos maneras distintas: Espontáneamente o de manera planificada”.

“Actuamos de forma espontánea cuando caminamos hacia lo deseado sin haber trazado previamente una ruta. Por ejemplo, cuando elegimos una carrera profesional sin haber tomado en cuenta nuestras posibilidades económicas, el tiempo a dedicar, el esfuerzo que la vida universitaria implica, etc”.

“A diferencia de ello, actuaremos de forma planificada cuando caminemos hacia nuestras aspiraciones con un plan trazado con antelación. En él debemos analizar, de la manera más precisa posible,

las oportunidades y los obstáculos que se nos presentarán. Por eso, podemos decir que planeamiento es “**pensar antes de actuar**”.

En virtud de lo dicho, podemos esbozar la siguiente definición de Planeamiento Estratégico: Es la actividad continua de formularse objetivos y definir los medios para alcanzarlos”.

Apaza (2007) Afirma, “que el planeamiento estratégico es un proceso dinámico mediante el cual una organización establece su misión, visión, los objetivos, las metas y estrategias, analizando la situación interna y externa de la misma, para implementar y establecer los indicadores que mostraran cuando se alcanzan y se miden los resultados obtenidos y se los compara contra los indicadores rediseñando permanentemente las estrategias y los planes de acción”.

Rojas (2008) Afirma, “que la planeación constituye uno de los instrumentos más importantes que utilizan las organizaciones para proyectarse en el tiempo y cumplir con determinados objetivos. Consiste en determinar la dirección que debe tener una organización, para lograr sus objetivos de largo plazo, en el marco de su visión, misión y valores”.

“La planeación estratégica es una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes, desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos institucionales en tiempos determinados”.

Choque (2016) resume, “que el planeamiento estratégico es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener la organización pública, en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público que beneficie a la colectividad”.

Sainz de Vicuña (2017) Afirma, “que la planeación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico”.

“El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge la decisión estratégica corporativa que se ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”.

2.2.5. Atributos de la Planeación

- La planeación nos prepara para prever y enfrentar lo que puede ocurrir en el futuro.
- Nos exige un grado de anticipación en nuestras acciones.
- Requiere el análisis de los problemas de una realidad concreta.
- Nos obliga a reflexionar y establecer prioridades.
- Ayuda a identificar los problemas y las causas que lo originan.
- Ayuda a seleccionar y plantear las posibles soluciones en función de los recursos disponibles.

2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

2.3.1. Concepto de Planeación Estratégica

Arbaiza (2015) afirma, “que la planeación estratégica consiste en el logro de objetivos y el control de los resultados. Dependiendo de la dinámica del sector, el plan puede revisarse como mínimo cada año, aunque haya sido elaborado para tres o cinco años, con el fin de mejorar el desempeño organizacional”.

“Asimismo, la planeación estratégica implica anticiparse a situaciones inesperadas que surjan durante el desarrollo de las actividades de las empresas y resolverlas de manera exitosa; igualmente, implica adelantarse a las acciones de los competidores y de otros grupos de interés que puedan perjudicarla”.

“El diseño del plan estratégico debe ser lo suficientemente flexible como para ser modificado cuando se consiga la información relevante para hacer frente a los cambios y retos del entorno o cuando sea necesario otros objetos o asumir nuevos retos. En consecuencia, no existe un modelo único de estrategia: aquellas que han funcionado exitosamente en algunas empresas podrían no funcionar en otras”.

2.3.2. Ventajas de la Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es uno de los medios organizacionales posibles para concertar esfuerzos entre todos los integrantes de la institución, en la utilización de los recursos y en la toma de decisiones para lograr con eficacia y eficiencia el cumplimiento de nuestros propósitos”.

La ventaja que provee la planeación estratégica al mundo empresarial entre otros, son los siguientes:

1. Promueve el intercambio de información entre los integrantes de la organización.
2. Permite la generación de las siguientes acciones:
 - Identificar los problemas actuales.
 - Prevenir los futuros problemas.
 - Generar alternativas de solución.
 - Ayudar a definir prioridades.
 - Definir acciones y decisiones óptimas.
 - Generar una mayor capacidad de respuestas ante los cambios del entorno social.
3. Brinda las pautas necesarias, para orientar el proceso de la toma de decisiones, potenciando las capacidades de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos financieros.
4. Orienta y establece niveles de coordinación y control entre los integrantes de la organización.

2.3.3. Elementos del Planeamiento Estratégico

Choque (2016) “señala que existen cinco elementos en el planeamiento estratégico”

2.3.3.1. El planeamiento concierne al futuro.

Todos están de acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento. Se planifica para lograr un posicionamiento o para objetivos que se darán en el futuro, en este caso, el de

generar valor público. El planeamiento es, por ello, un proceso de previsión y de cálculo.

2.3.3.2. El planeamiento tiene una relación de causalidad.

Existe una relación de determinación entre la acción tomada y los resultados de causa y efecto esperados. El planeamiento se realiza a partir de una relación de causalidad o determinación entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr.

2.3.3.3. El planeamiento sirve para la acción.

Este proceso tiene como finalidad cambiar o mantener una determinada situación para hacer sostenible las acciones que producen buenos resultados. Un plan que no conlleve a la acción será inútil y generará esfuerzos innecesarios. En este contexto, la planificación se concibe como el cálculo que precede a la acción.

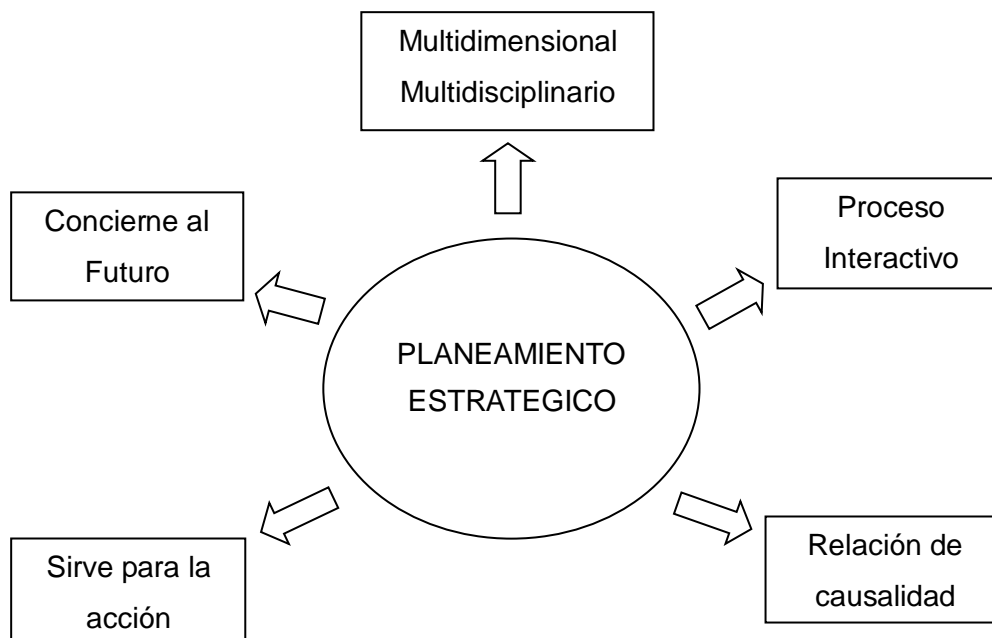
2.3.3.4. El planeamiento es un proceso interactivo.

Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan. El cambio en algunos de ellos generará un efecto en los demás.

2.3.3.5. El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario.

Hacer un planeamiento en el sector público requiere la participación de diversas dependencias de una organización, sea del área técnica o administrativa. En el sector privado va a depender de la alta gerencia.

Figura 01. Elementos del planeamiento estratégico



Fuente: Planeamiento Estratégico. R. Choque

2.3.4. Proceso de la Planeación Estratégica

Armijo (2014) afirma. “que la planeación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente”.

“Cuando hablamos de la planeación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la Planeación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica”.

“Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas y privadas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados”.

“La planificación estratégica en el ámbito público y privado es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores”.

2.3.4.1. Misión.

Arbaiza (2015) afirma. “que la misión es un enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser de la empresa y que funciona como una carta de presentación al mercado”. “En este enunciado se menciona el rubro de la empresa y se explica muy brevemente como los encargados de las actividades las llevan a cabo”. Sus elementos claves son “a dónde se quiere llegar” y “cómo se va a conseguir”

“Desde el punto de vista estratégico, plantear la misión es indispensable, pues constituye una guía para la toma de decisiones a largo plazo. Esto se debe a partir de ella se construyen todos los planes operativos de la empresa. Para que una misión sea considerada estratégica, deben quedar establecidas las líneas de acción para lograr las metas organizacionales o los objetivos a largo plazo”.

Balanko-Dickson (2012) afirma, “que la misión puede ser enunciada en treinta palabras o menos, tal extensión basta para explicar los principios rectores de la empresa, los cuales deben ser realistas. La misión será lo suficientemente abierta como para asumir el crecimiento y permitir el desarrollo del potencial de la empresa en el mercado”.

Choque (2016) afirma, “que toda organización tiene su razón de ser, aunque ella no pueda ser transcrita en su integridad. La formulación de la misión, cuidadosamente preparada, es un

componente esencial del proceso de planeamiento estratégico. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro la cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y la dirección estratégica”.

2.3.4.2. Visión

Choque (2016), afirma, “que comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización, un futuro mejor y más deseable para ella”.

“Por ello, se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que los que comparten la visión se esforzaran por crear”.

“La visión juega un papel importante no solo en la fase inicial de una institución, sino también a lo largo de todo su ciclo vital. Se trata de una imagen que señala el rumbo para todo aquel que necesite entender que es la organización y hacia donde se encamina”.

“La visión adecuada para el futuro de una organización es aquella que empuja a las personas hacia la acción, en tanto que ella misma evolucione y progrese. El poder de la visión reside en su capacidad para atrapar la atención de todos, dentro y fuera de la organización; por consecuencia, otorga un deseo común, un sentido y un rumbo”.

Arbaiza (2015) afirma, “que la visión de la empresa se formula a partir del modo como es visto el futuro para la empresa, lo que desea es ser a mediano y largo plazo. Es de por sí estratégica, porque guía las actividades del negocio hacia el logro de sus aspiraciones en el mercado. Por ello, se debe considerar las tendencias del mercado, el impacto de la tecnología, los cambios económicos, las nuevas preferencias de clientes y consumidores, entre otros escenarios de interés para la empresa”.

“La visión motiva a la empresa a generar sus propios recursos y capacidades para alcanzar con éxito la meta estratégica. Cuando la empresa, en cambio, ajusta su estrategia únicamente a las oportunidades del entorno, puede estancarse en su situación actual y no aprender a generar nuevas fortalezas y recursos”.

“La visión proyecta a la empresa al más alto nivel de éxito en diez, quince o veinte años”.

2.3.4.3. Los valores

Choque (2016) afirma, “que, en la planificación estratégica, es fundamental definir colectivamente los valores que se promoverán en todo nivel. Estos comprenden los principios, las premisas de valor que se encuentran a nuestro alcance, las declaraciones y todo aquello que permita que la organización sea competitiva e innovadora, además, que logre sus objetivos y genere valor público. Algunos ejemplos de valores que las

empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo”.

2.3.5. Elaboración del Diagnóstico en el Proceso de Planeamiento

Estratégico

Flores (2008) afirma, “que la determinación de una posición ventajosa para la empresa requiere examinar su medio ambiente en busca de condiciones que suponga peligros u oportunidades”.

“El desarrollo de una estrategia efectiva exige que los gerentes detecten estos y otros cambios y que sepan comprender sus implicaciones. Solo logrando esto pueden hacer esfuerzos basados en información pertinente para colocar a su empresa en condiciones de aprovechar las oportunidades y minimizar los daños”.

“Al observar el panorama externo e interno, los gerentes están tratando de resolver el problema de encontrar o crear un cliente para productos o servicios que la empresa pueda proporcionar. Al igual que las personas deben inhalar oxígeno, las empresas deben recibir ingresos, pero recibir ingresos presupone satisfacer los deseos de los clientes”.

Choque (2016) afirma, “que la elaboración del diagnóstico en el proceso de planeamiento estratégico comprende el acopio de información referida a las características del sector empresarial, se debe tomar en cuenta los aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales e institucionales. En el diagnóstico también se debe identificar cuáles son las principales necesidades, los problemas y las potencialidades”.

2.3.5.1. Análisis de la Matriz FODA

“El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De las cuatro variables mencionadas, las fortalezas y las debilidades son internas a la organización, por lo que es posible intervenir sobre ellas; en tanto que las oportunidades y amenazas son externas a la organización, por lo cual, generalmente, son difíciles de modificar”.

“El análisis de la matriz FODA es una herramienta muy importante en la planificación estratégica, ya que permite efectuar una tabla de la situación actual de la empresa, el cual, a su vez, hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos empresariales”.

Arbaiza (2016) refiere, “que también es conocido como SWOT (por sus siglas en inglés: strenght, weakness, opportunities y threats) o FORD (fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades), este análisis permite aprovechar los recursos de la empresa según las condiciones externas, así como generar nuevos recursos o mejoras para que las oportunidades identificadas en el mercado sean aprovechadas en el momento más propicio y no se asuman riesgos indebidos”.

Choque (2016) “en el análisis de la **matriz FODA** interactúan las cuatro variables, para desarrollar cuatro estrategias que se relacionan entre sí. Las fortalezas y debilidades con las

oportunidades y las amenazas del entorno, estos cuatro tipos de estrategias son:

FO (Fortaleza y Oportunidades) la organización busca lograr un crecimiento y logro de objetivos.

FA (Fortalezas y Amenazas) se basa en las fortalezas de la organización que puedan contrarrestar las amenazas del entorno.

DO (Debilidades y Oportunidades) Se utiliza para buscar mecanismos y estrategias que disminuyan las debilidades.

DA (Debilidades y Amenazas) Las organizaciones luchan con mejorar sus debilidades a fin de que se puedan afrontar las amenazas”.

Tabla 01: Modelo de Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES	1. 2. 3. ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
AMENAZAS	1. 2. 3. ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

Fuente: Planeamiento Estratégico. R. Choque

2.3.5.2. Análisis Externo (oportunidades y amenazas)

Choque (2016) “un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste”.

Oportunidades: “Son los factores que resultan positivos, favorables y explotables los cuales se deben identificar y descubrir en el entorno en el que actúa la organización. Al conocer las oportunidades, se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede brindar con una adecuada selección de estrategias para el aprovechamiento”.

Arbaiza (2016) refiere, “que las oportunidades, son parte clave de la estrategia y se enfocan directamente en el mercado, porque suponen reconocer las posibilidades de crecimiento para generar beneficios”.

Amenaza: “Se refieren a las fuerzas negativas del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las amenazas se encuentran en el entorno de las empresas y, de manera directa o indirecta, afectan negativamente a la organización”.

“En las oportunidades y amenazas se deben tener en cuenta los siguientes factores o fuerzas:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Fuerzas políticas: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc”.

2.3.5.3. Análisis Interno (fortalezas y debilidades)

Choque (2016) “un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta”.

Fortalezas: “Se definen como la parte positiva de la organización de carácter interno. Asimismo, las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la organización. En las fortalezas, se encuentra los recursos controlables, las capacidades y habilidades que se poseen, y las actividades que se ejecutan favorablemente”. “Un aspecto importante es

que las fortalezas se detectan a través de los resultados que se obtengan en la organización”.

Arbaiza (2016) “las fortalezas de la empresa deben ser empleadas para aprovechar una oportunidad o para evitar o disminuir el impacto de una amenaza. Identificar fortalezas en la empresa implica reconocer sus características de valor, ya sea sobre sus mayores competencias o en cuanto a sus capacidades más sobresalientes”.

Debilidades. “Son los déficits en el desempeño organizacional en comparación con la competencia, con las cuales la empresa se encontraría en desventaja”.

Choque (2016) “Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Una de las características de las debilidades es que pueden afectar en forma negativa y directa al desempeño de la organización”.

“Algunos de estos elementos o factores son:

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.

- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc”.

2.3.5.4. Análisis SEPTE

Martin (2017) “El PEST, PESTE, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI”.

“Este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones”. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de

estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

“Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada”.

Las variables de PESTE y PESTEL

“Estos son los factores PESTE o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

Variables políticas. Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.

Variables económicas. Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PBI, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

Variables sociales. Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

Variables tecnológicas. Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Variables ecológicas. Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de

reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

Variables legales. Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario”.

2.3.6. Establecimiento de Objetivos a largo plazo

Flores (2008) afirma, “que el planeamiento estratégico implica contemplar el panorama a largo plazo, aunque el periodo apropiado para los planes varía dependiendo de diferencias en las circunstancias de cada empresa. El planeamiento estratégico no tiende a concentrarse en las ventas del siguiente mes sino en la perspectiva y obtención de una meta más distante y básica”.

“Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa”.

“Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado”.

“Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta”.

2.3.7. Formulación, evaluación y selección de estrategias

“Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos”.

“El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

- Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las

Gisela Pérez Morey

estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- La adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa (integración hacia adelante).
- La adquisición de uno de los proveedores de la empresa (integración hacia atrás).
- La adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).
- La incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- La mejora de los productos (desarrollo del producto).
- El lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- La reducción de costos (encogimiento”).

“En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero, así como estos últimos, tengan en cuenta

también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa”.

2.3.8. Diseño de planes estratégicos

“Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias”.

2.3.9. Implementación de estrategias

“El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica”.

“La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados”.

“La implementación de las estrategias también suele implicar:

- la motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta.
- El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas.
- La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores”.

“La etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos”.

2.3.10. Control y evaluación de estrategias

“El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta”.

“Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados”.

“Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación)”.

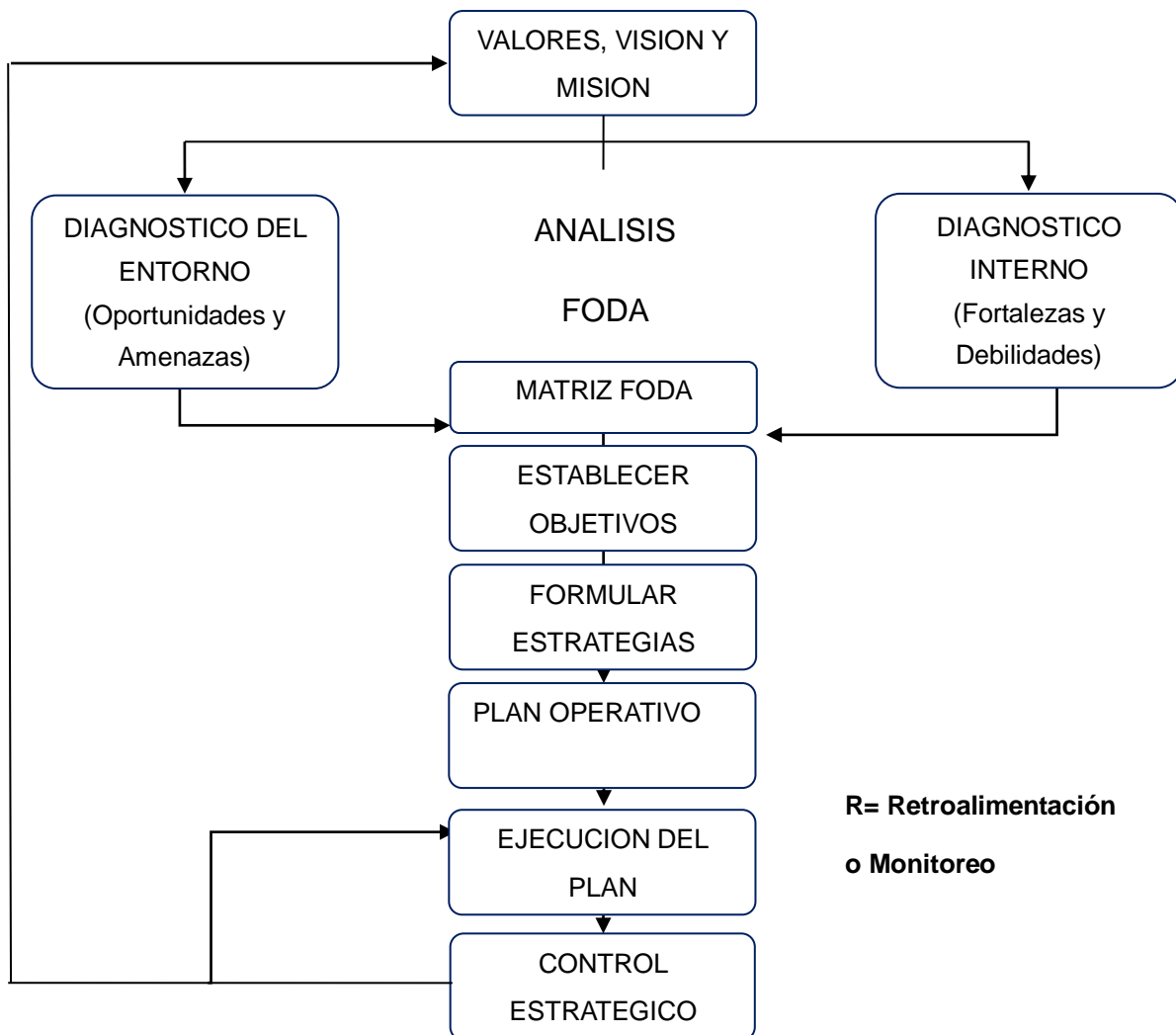
“Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias”.

Gisela Pérez Morey

2.3.11. Proceso de la Planeación Estratégica

Rojas (2008) afirma, “que la planeación estratégica utiliza una metodología participativa en la construcción del proceso y una metodología sistemática en la obtención de conocimientos. Ambas metodologías contribuyen o requieren de la toma de decisiones, las que deben efectuarse de acuerdo a las instancias existentes y a sus competencias, requiere también controlar los avances y evaluar los logros obtenidos”.

Figura 02: Procesos de la planeación estratégica



Choque (2016) Afirma. “que el proceso estratégico es un proceso basado en la intuición, por lo que se establecen estrategias externas e internas que se desarrollaran dentro de la organización. A partir de ello, se establecerán los objetivos a corto plazo. Finalmente, el proceso de implementación está basado en las decisiones que se tomen y comprende, una serie de aspectos referidos a la implementación de las actividades con todos los recursos necesarios a fin de llegar a la situación futura esperada”.

2.3.12. Modelos de Planeación Estratégica

Thompson & Strickland (Citado en Arbaiza, 2014) afirma que es “una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largos plazos y la estrategia”. (p.26). Son cinco las tareas que se realizan al seguir un modelo de planeación estratégica:

- Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la empresa y hacia dónde se dirige: esta visión permite que la dirección se oriente hacia el largo plazo; trabaje en lo que desea ser en el futuro y de sentido a todas sus actividades.
- Determinar objetivos: concretar la visión de la empresa en resultados de desempeño específicos.
- Crear una estrategia: diseñar el plan para alcanzar los objetivos y lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia de una manera eficiente y efectiva.

Gisela Pérez Morey

- Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes de los puntos anteriores a partir de la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y oportunidades.

Hellrieger et al. (Citado en Arbaiza, 2014) afirma “que el modelo de planeación estratégica es el proceso que se utiliza para:

- Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización.
- Decidir cuál será su visión y misión.
- Plantear sus metas globales.
- Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara.
- Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas”. (p. 215)

Para Wheelen & Hunger (Citado en Arbaiza, 2014) “un modelo de planeación estratégico básico es que tiene estos cuatro elementos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia y
- Evaluación y control”

Por su parte, Hellriegel et al. (Citado en Arbaiza, 2014) “propone ocho tareas en el modelo de la planeación estratégica:

- Desarrollar la visión, misión y las metas.
- Diagnosticar las oportunidades y las amenazas.
- Diagnosticar las fortalezas y debilidades.

Gisela Pérez Morey

- Desarrollar las estrategias.
- Preparar el plan estratégico.
- Diseñar los planes tácticos.
- Controlar y diagnosticar los resultados.
- Planeación continúa”.

Arbaiza (2014) afirma, “que guiarse por un modelo de estrategia de empresas exitosas es posible, aunque en el día a día cada empresa ajusta la suya a las situaciones que debe enfrentar y ningún marco teórico garantiza que funcione en la realidad. La estrategia es un campo muy amplio y flexible para innovar; la premisa es consolidar una estrategia distintiva e imitable, en la que solo algunos aspectos sean evidentes para los clientes o competidores, mientras que otras características deben permanecer ocultas para quienes quieren copiarlas”.

2.3.13. Niveles en que se elaboran los planes estratégicos

Villajuana (2013) afirma, “que los planes estratégicos se formulan en dos niveles: corporativo y unidad estratégica.

Corporativo; porque en el nivel de toda organización, empresa o corporación, con la intención de apalancar recursos de todos los negocios y todas las áreas; y en el nivel de cada unidad estratégica; porque es en ese ámbito donde es más fácil observar con quienes se compite. Ahí puede hacerse una aproximación para conocer las fuerzas de Michael Porter: clientes, competidores directos, competidores

indirectos (productos sustitutos, productos complementarios y productos desplazadores), competidores potenciales y proveedores”.

2.3.14. Objetivos De La Planeación Estratégica

“Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones.
- Crear y mantener la competitividad en la empresa.
- Estar en las condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocio”.

2.3.15. Importancia de la Planeación Estratégica

“La importancia de la planeación en la vida de las organizaciones se resume básicamente en las razones siguientes:

- **Mejora la Toma de Decisiones.** La planeación es un proceso decisional por excelencia en todos los niveles de la empresa. La decisión de la alta dirección desencadena decisiones correlacionadas en los niveles específicos, que complementan el proceso decisorio y conducen al logro de los objetivos.

- **Provee a los gestores Dirección Coordinada y Perspectiva Organizacional.** El planeamiento es un proceso coordinado que hace que los directivos y ejecutivos de la empresa definan, adopten y ejecuten los mismos objetivos y prioridades en el corto, mediano y largo plazo.
- **Incrementa la eficiencia.** El horizonte de la planeación es fijar objetivos y la forma como lograrlos. Para lograr los objetivos, la planeación busca utilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para cumplir en forma colectiva con la misión final de la organización.
- **Mejora la efectividad del Control.** El planeamiento constituye la base para el diseño de un efectivo sistema de control toda vez que al establecer las metas y objetivos se definen en forma cualitativa y cuantitativa los estándares y parámetros de rendimiento que se utilizaran como base de comparación en el sistema de control diseñado”.

2.3.16. Gestión Empresarial

En su obra fundamentos de la Administración, Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.”

“Es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores,

Gisela Pérez Morey

productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio”.

“Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente”.

“Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas, sino que deberá mejorar aquellas cuestiones que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y propongan nuevas estrategias, entre otras cuestiones”.

“Existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; **la planificación**, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa. **La organización**, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados. En tercer lugar, aparece **la comunicación**, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia”.

“Y por último **el control** de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso

que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan”.

2.3.17. Gestión

Durango (2014) afirma, “que la palabra gestión: del latín gestio onis. Acción y efecto de administrar”. En el libro “Indicadores de Gestión”, (Beltrán, 1999) se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

“La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos”.

Riquelme (2017) afirma, “que la gestión constituye la acción y consecuencia de administrar un proceso, proyecto, negocio o empresa. Gestionar es llevar a cabo las actividades que hacen posible la operatividad comercial del ente”.

“La labor de gestión, se extiende a todo el conjunto de trámites llevados a cabo para resolver determinado asunto o concretar un proyecto. Por gestión se entiende también la dirección o administración de la empresa o negocio y como quiere que se le llame comprende las ideas de gobernar, planear, dirigir, organizar acciones y situaciones en función de los objetivos de la empresa”.

2.3.18. Niveles de Gestión

Durango (2014) afirma, “que en las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

1. La gestión estratégica
2. La gestión táctica
3. La gestión operativa”

2.3.18.1. La gestión estratégica

“Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa”.

“Se fundamenta en la comprensión y en la administración de la relación e interacción de la empresa con el entorno interno y externo, es decir con los proveedores, gobierno y los clientes internos y externos, así como los agentes presentes en el ambiente tales como la competencia directa e indirecta, en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización”.

2.3.18.2. La gestión táctica

“De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, puesto que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos”.

“La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas se refiere, a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interna”, tal como la propone Michael Porter en “Competitive advantage”.

2.3.18.3. La gestión operativa

“La gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos”.

“La gestión operativa involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc”.

“De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico”.

“Es frecuente encontrar empresas dedicadas a la gestión operativa, trabajando por el día a día y cuyas empresas apenas si subsisten, perdiéndose ellos y las personas que

trabajan para ellos, de los beneficios inmensos que deberían estar percibiendo si abordaran con la misma intensidad la gestión táctica y la gestión estratégica”.

“Si ocasionalmente se detuvieran a pensar un poco ampliando sus fronteras, de lo operativo a lo estratégico, es posible asegurar que obtendrían no solamente mejores beneficios, sino que requerirían un menor esfuerzo y sacrificio para conseguirlos”.

“La gestión operativa, en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa siga existiendo y pueda sobrevivir al siguiente día. Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina”.

2.3.19. Importancia de la Gestión Operativa

“La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido”.

“Disponer de buena tecnología en su empresa ayuda a que no se presenten fallos técnicos y mejore los tiempos de realización de una labor, igualmente se puede complementar tu gestión con un Software para alcanzar resultados de manera eficiente”.

“Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones del cliente.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación”.

“Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos deben analizar cinco cuestiones principales:

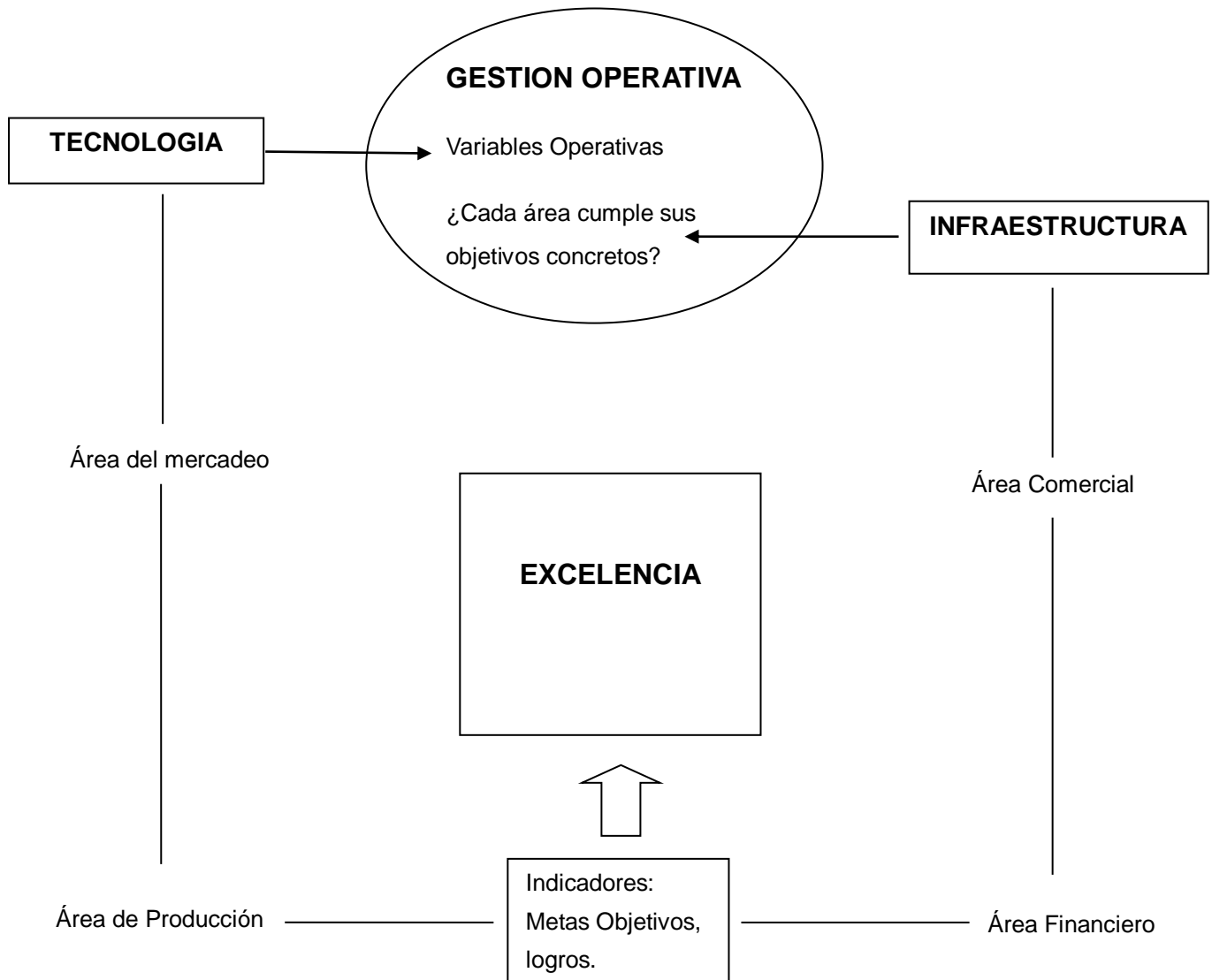
- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias”.

“En el nivel operativo la principal función es realizar de forma eficaz las tareas que se realizan en la organización”.

Gisela Pérez Morey

Las tareas que se realizan son programadas previamente por el nivel medio o táctico donde pertenecen a este nivel empleados administrativos y obreros.

Figura 03: Gestión Operativa



Fuente: Daruma Software

“Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra a cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto primarias como de apoyo, por lo tanto, es

posible hablar de gestión de aprovisionamiento gestión de la producción gestión de distribución, gestión de servicios, gestión de personal y la gestión financiera”.

2.3.20. Bases de la gestión

“Partiendo de la idea de que la gestión tiene el objetivo fundamental de aumentar los óptimos resultados de una empresa, existen cuatro pilares básicos gracias a los cuales se puede conseguir el cumplimiento de las metas marcadas”.

“El primero, es la estrategia: Es el conjunto de lineamientos trazados, con los pasos a seguir, para fortalecer las acciones y hacerlas más efectivas, teniendo en cuenta el mercado y el consumidor”.

“El segundo, es la cultura: Es el grupo de acciones que promueven los valores de la empresa, a fin de fortalecerla, poder analizar las decisiones tomadas, y recompensar los logros superados”.

“El tercero, es la estructura: Bajo la impresión de estructura se refleja la actuación que promueve la cooperación y el trabajo en equipo, para diseñar formas de compartir conocimientos y darles mejor posición a las personas más calificadas”.

“El cuarto, es la ejecución: Consiste en tomar decisiones oportunas y fomentar mejoras en la productividad a fin de satisfacer las necesidades del cliente”.

2.3.21. Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión permiten evaluar los diferentes efectos causados por las políticas de la empresa y las decisiones tomadas en

cuanto al uso de los recursos económicos, respecto a pagos, cobros, inventarios y patrimonio”.

“Al medir la gestión se evalúa la actividad de la empresa, la eficacia con la que ésta haciendo uso de los recursos disponibles. Los indicadores de gestión se relacionan con las razones que permiten administrar realmente un proceso”.

Actualidad Empresarial (2014) afirma, “que estos indicadores miden la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos. Mientras mejores sean estos índices se estará haciendo un uso más eficiente de los recursos utilizados, es decir; muestran la eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva necesita para convertirse en dinero”.

2.3.22. Ratios de Gestión o actividad

“Son razones comúnmente conocidas como razones de cambio o eficiencia, ya que miden la eficiencia y eficacia, con la cual, una empresa hace uso de sus activos, relacionándose con el análisis de liquidez y solvencia”.

“Además, miden la efectividad de la gestión administrativa del capital de trabajo, los efectos de las decisiones que toma la empresa en relación a los fondos utilizados, evidencia el manejo la empresa respecto a las cobranzas, ventas totales, ventas de contado e inventarios”.

Gisela Pérez Morey

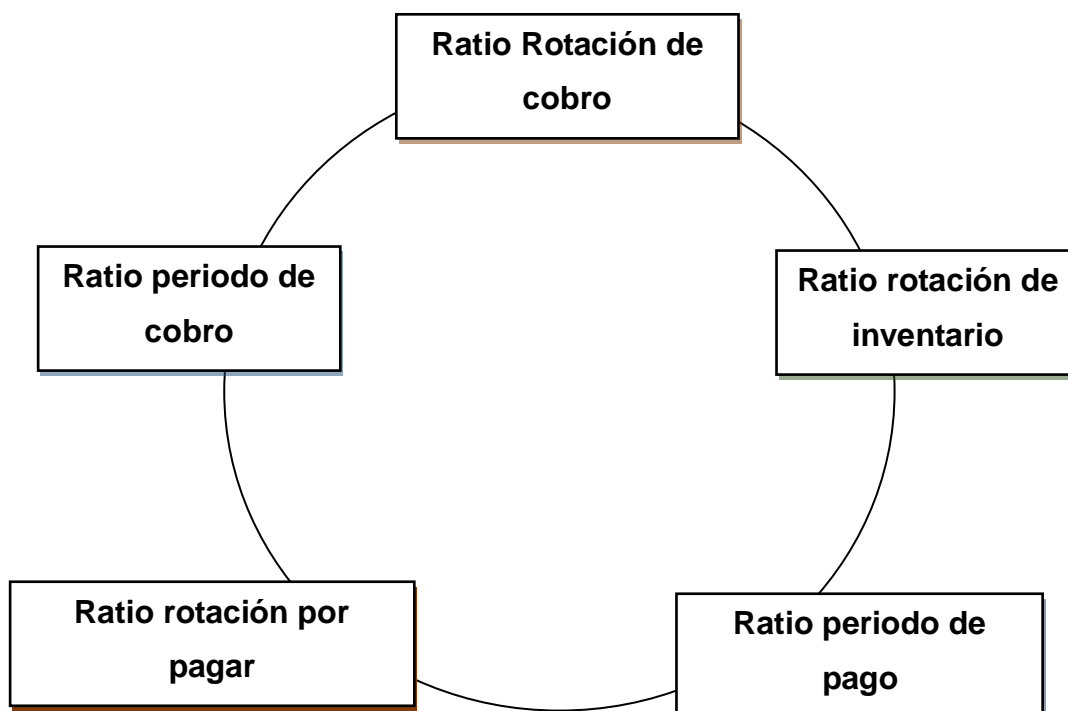
“Estos ratios son una comparación, entre las ventas y los activos que necesita la empresa para soportar este nivel, considerando un valor de correspondencia entre estos dos”.

“Los ratios de gestión, muestran que tan rápido se transforman en efectivo las cuentas por cobrar y los inventarios, en este sentido se vuelven un complemento de la liquidez, ya que precisa el período de tiempo aproximado en que las cuenta por cobrar o inventario se vuelve dinero efectivo. Midiendo la capacidad de la gerencia de una empresa para generar fondos internos, al llevar una administración adecuada a los recursos invertidos”.

2.3.23. Clasificación de ratios de gestión

Para medir la gestión de la empresa se puede hacer mediante los siguientes ratios de gestión:

Figura 04: Clasificación de los ratios de gestión



2.3.23.1. “Ratio de rotación de cobro: Permite medir un índice bastante útil administrativamente, ya que analiza y evalúa la política de ventas a crédito y el método de cobranza empleado, reflejando además la velocidad con la que se recupera el dinero de los créditos concedidos”.

$$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \text{Veces}$$

2.3.23.2. “Ratio periodo de cobro: Es un ratio muy específico, realizado para indicar el número de días que tardará en recuperarse las cuentas por cobrar a los clientes”.

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}} \times 360 = \text{Días}$$

2.3.23.3. “Ratio rotación por pagar: Este ratio está destinado a medir el plazo con el cual la empresa hace la cancelación de las bonificaciones”.

$$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas Comerciales por pagar}} = \text{Veces}$$

2.3.23.4. “Ratio periodo de pago: Este ratio de gestión se utiliza para determinar el número de días que la empresa demora en realizar los pagos de sus deudas a los proveedores”.

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras al crédito}} \times 360 = \text{Días}$$

2.3.23.5. “Ratio rotación de inventario: Es un ratio de gestión bastante usado, debido a la importancia del manejo de inventario. Este ratio indica la velocidad en que los inventarios se transforman en cuentas por cobrar mediante ventas, fijando el número de veces que el stock rota durante un determinado periodo o ejercicio”.

$$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios}} = \text{Veces}$$

2.3.24. SITUACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS METALMECÁNICA

NAVARRO (2012) Afirma, “que la Industria Metal Mecánica peruana tiene como particularidad la relación que mantiene especialmente con la minería, y con todos los sectores productivos como la construcción, energía, petróleo, gas y pesca. El sector Metal Mecánico es considerado como avanzada en la industria por su alto efecto multiplicador, capacidad de arrastre sobre otros sectores, generación de empleo altamente calificado. Sus procesos requieren tecnología y su complejidad contribuye a la modernización de la economía”.

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS (2014) afirma, “que las empresas peruanas del sector se prepararon durante décadas y continúan haciéndolo para mantenerse en el mercado y ampliar su presencia en el país y en el mercado de exportación. Según la Sociedad Nacional de Industrias La importancia de la industria metalmecánica radica en que es proveedora de bienes de capital como maquinaria, equipo e instalaciones, y, proveedora de artículos y

Gisela Pérez Morey

suministros, para diversos sectores industriales e importantes sectores económicos como la minería, construcción, transporte, pesca, entre otros”.

“En este contexto, la dinámica productiva del sector metalmecánico se ha visto reflejada en un aumento de los niveles de capacidad instalada de las fábricas y mayores inversiones en ampliación de infraestructura, renovación de maquinaria y equipo, y, capacitación del personal técnico, para atender no solo la demanda interna, sino también a un sector externo cada vez más creciente”.

“Esta dinámica motivó un crecimiento muy importante del sector, registrando el año 2010 la variación más alta, al menos de los últimos diez años, al alcanzar una variación de 29,4% en su índice de crecimiento industrial. El año 2013 registró una expansión de 13,3%; sin embargo, en los primeros siete meses del año 2014 el sector ha experimentado una contracción de -7,7%, afectada por la menor demanda interna y menores ventas externas a diversos países de la región”.

“En el período enero-julio del 2014 se han registrado exportaciones metalmecánicas por un valor de US\$ 274 millones (BCRP), menor en -15,1% al valor registrado en similar período del año anterior. El año 2013 las exportaciones metalmecánicas sumaron US\$ 534 millones, menor en -2% al monto exportado el año 2012 que fue de US\$ 545 millones. En el año 2011 se registró US\$ 476 millones. Y las exportaciones registradas el año 2010 fueron de US\$ 393 millones”.

“La industria metalmecánica se encuentra agrupada en las clases CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme Rev. 4) del 25 al 33,

Gisela Pérez Morey

cubriendo los tres grandes grupos de la manufactura no primaria (bienes de consumo, bienes intermedios y bienes de capital)”.

“Desde el proceso básico de fundición hasta la Industria de Bienes de Capital, la Industria Metal Mecánica se divide en términos muy generales en 6 sectores:

- Metálicas Básicas
- Productos Metálicos
- Maquinaria
- Maquinaria Eléctrica
- Material de Transporte y Carrocerías
- Bienes de Capital”

“El sector metalmecánico engloba una amplia gama de industrias, las cuales elaboran gran diversidad de productos con utilización de tecnologías heterogéneas. Este sector es transversal a los demás sectores económicos y tiene como principal característica su retroalimentación al proveerse en cada rubro de partes, maquinarias, estructuras, etc”.

2.3.25. CONCEPTO DE METALMECÁNICA

“El Sector metalmecánica es aquella que transforma metales como materia prima fundamental para dar origen a productos semielaborados, piezas, equipos, máquinas, herramientas, entre otros de amplia gama. La metalmecánica se vincula hacia atrás con la actividad siderometalúrgica (actividad vinculada con el sector minero) de donde se provee de insumos necesarios para la fabricación de diversos productos”.

Gisela Pérez Morey

“Los valores que debe sostener la industria metalmecánica son:

- Innovación: con la finalidad de conseguir mejores tecnologías, herramientas y procesos que permitan el desarrollo de la industria y con ello del país.
- Seguridad, se busca que con este valor las empresas que forman parte del sector trabajen siempre teniendo muy en cuenta la seguridad de los trabajadores, de los clientes, de la comunidad y de todos los stakeholders.
- Respeto a las personas: el sector promueve este valor mediante la protección de las personas, mejores prácticas laborales, respeto a las opiniones y la equidad de género.
- Cultura de la Eficiencia y Eficacia, será la única manera de ofrecer productos de calidad, con el mínimo de mermas y/o desperdicios.
- Liderazgo: gestionar, promover y ejecutar logro de metas y objetivos del sector.
- Responsabilidad: ser responsables de los actos y consecuencias, así mismo de la administración eficiente de los recursos, operando con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible”.

2.3.26. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.

El asiento de registro A00001 de la partida N° 11103965 del Registro de personas Jurídicas de la ciudad de Trujillo se encuentra inscrita La Empresa METALMECANICA ARSOL Sociedad de Responsabilidad Limitada y se constituyó con Escritura Pública N° 1514 el 30 de octubre de 2008.

Socios Fundadores

Jorge Armando Armas García

Edward Solar Cabrera

Objeto Social

La sociedad tiene como objeto dedicarse a la elaboración, producción, distribución y comercialización de estructuras metálicas.

La sociedad podrá realizar toda actividad afín a las anteriormente mencionadas. Podrá celebrar toda clase de actos y contratos propios a la naturaleza, sin otras limitaciones que las impuestas por las leyes vigentes.

Domicilio

La sociedad establece su domicilio en Calle Lisboa N° 440 urb. Santa Isabel. Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad, pudiendo crear y establecer sucursales.

Capital Social

El capital de la sociedad es de S/ 80,000 (ochenta mil y 00/100 nuevos soles), dividido en 8000 participaciones de S/ 10.00 cada una, íntegramente suscrita y pagadas en la siguiente forma.

- Jorge Armando Armas García, aporta la suma de S/ 40,000 (cuarenta mil y 00/100 nuevos soles), a cambio de lo cual recibe 4000 participaciones de un valor de S/ 10.00 cada una, lo que representa el 50% (cincuenta por ciento) del capital social, el mismo que es cancelado en efectivo, mediante certificado o constancia de depósito bancario.

Gisela Pérez Morey

- Edward Solar Cabrera, aporta la suma de S/ 40,000 (cuarenta mil y 00/100 nuevos soles), a cambio de lo cual recibe 4000 participaciones de un valor de S/ 10.00 cada una, lo que representa el 50% (cincuenta por ciento) del capital social, el mismo que será cancelado mediante aportes de bienes muebles y dinero en efectivo.

ORGANIZACIÓN CONTABLE

La empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. Se encuentra en el REGIMEN GENERAL DEL IMPUESTO A LA RENTA y las normas tributarias que utilizan son:

- Texto Único Ordenado de la Ley de Impuesto a la Renta (DECRETO SUPREMO N° 179-2004-EF)
- Texto Único Ordenado De La Ley Del Impuesto General A Las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (DECRETO SUPREMO N° 055-99-EF)
- Reglamento de Comprobantes de Pago
- Reducción de las tasas de detracciones de 12% a 10% correspondiente a otros servicios empresariales y demás servicios gravados con el IGV Resolución de Superintendencia N° 203-2014/SUNAT
- Otras normas tributarias aplicables.



CAPÍTULO III. HIPÓTESIS

3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La Implementación del Planeamiento Estratégico contribuye significativamente en Mejorar la Gestión Operativa de la Empresa Metalmecánica ARSOL SRL. 2017.

Variable Independiente: Implementación del planeamiento estratégico.

Variable Dependiente: Gestión operativa de la Empresa Metalmecánica Arsol S.R.L.

3.2. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES

Tabla 02: Operacionalidad de las variables

VARIABLES de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Planeamiento Estratégico. (Cualitativa)</p>	<p>La planeación estratégica consiste en el logro de objetivos y el control de los resultados. Dependiendo de la dinámica del sector, el plan puede revisarse como mínimo cada año, aunque haya sido elaborado para tres o cinco años, con el fin de mejorar Arbaiza (2015)</p>	<p>La variable se midió mediante una Entrevista y el análisis documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SEPTTE (Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico) - Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, debilidades y Amenazas) - Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) - Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) 	<p>Promedio de entrevistas aplicadas</p> <p>Escala: 1% – 100%</p> <p>Objetivo: 65% - 100%</p>	Nominal
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Gestión Operativa (Cuantitativa)</p>	<p>La gestión operativa involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.</p> <p>De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico. Durango (2014)</p>	<p>La variable se midió mediante la elaboración de los ratios de gestión.</p>	<p>RATIOS DE GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ratio de Rotación de Cobro - Ratio de Periodo de Cobro - Ratio de Rotación por Pagar - Ratio de Periodo de Pago - Ratio de Rotación de Inventarios 	<p>El Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de los años 2016 y 2017</p>	Razón



CAPÍTULO IV. MATERIALES Y MÉTODOS

Gisela Pérez Morey

4.1. Tipo de Diseño

Para la elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional se utilizó:

4.1.1. No experimental

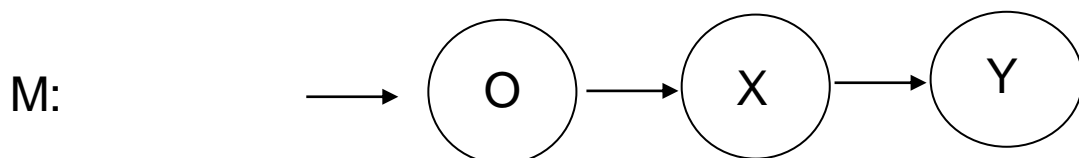
“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149).

4.1.2. Transversal

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 151).

4.1.3. Descriptivo

Los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Porque señala detalladamente los hechos de las variables en estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 152).



Donde:

M: Empresas metalmecánica

O: Observación a desarrollar

X: Gestión

Y: Planeamiento estratégico

4.2. Materiales de Estudio

4.2.1. Población y Muestra

Mi población y muestra de estudio está constituida por el personal profesional y administrativo de las empresas metalmecánica que presentan sus planes estratégicos y operativos.

4.3. Técnicas, Procedimientos e Instrumentos

4.3.1. Recolección de Datos:

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la Entrevista, que se aplicó a 50 personas que forman parte del personal profesional y administrativo de las empresas que cuentan con planeamiento estratégico.

4.3.2. Proceso de Datos

Para este proceso de datos se utilizó tablas simples y gráficos elaborados en Excel para mostrar las respuestas del personal encuestado y los ratios de gestión.

4.3.3. Fuente de Análisis documental, se utilizó esta técnica para analizar la información bibliográfica (libros, textos, estados financieros, antecedentes de la investigación, teorías, normas, directivas, dispositivos legales) a fin de obtener toda la información que se precisa.

4.4. Validez de los Instrumentos

4.4.1. Validez

Considerando los criterios de Hernández, Fernández & Baptista (2010), la validez de criterio establece la validez de un instrumento de

medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

Los instrumentos fueron validados por tres expertos:

- Dra. July M. Santillán Fernández
- Mg. Gonzalo H. Rodríguez Vidal
- Mg. Andrés H. Gamarra Arana

4.5. Aspectos éticos

La investigación se desarrolla con el cumplimiento de las leyes de derecho de la propiedad intelectual de autores, respetando así sus aspectos éticos del presente trabajo que se realizará con honestidad y siguiendo toda la normativa.



CAPÍTULO V. RESULTADOS

Gisela Pérez Morey

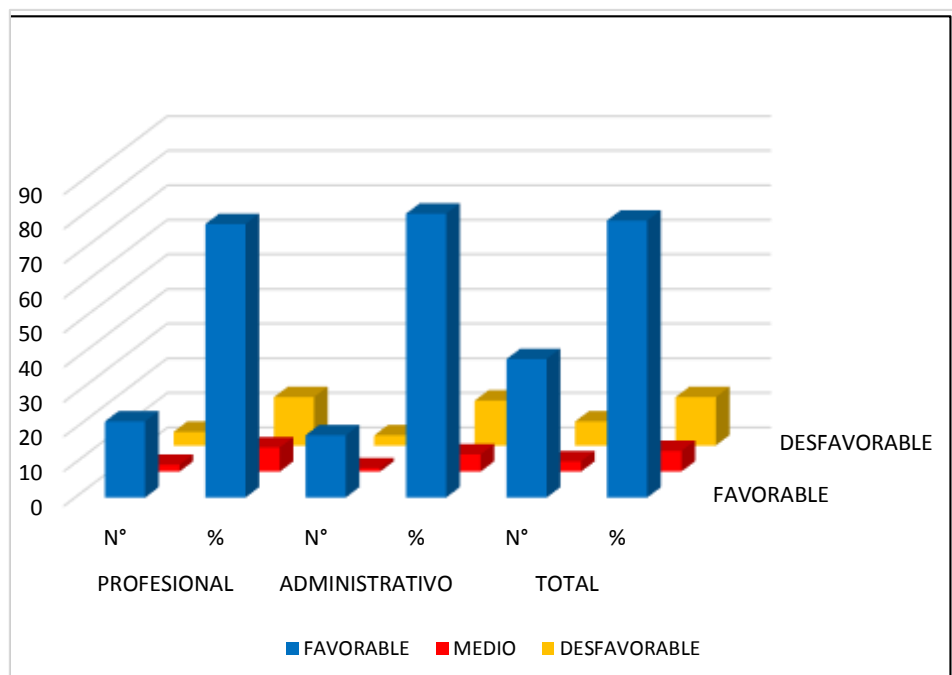
5.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Tabla 03. Conocimiento de la importancia del planeamiento estratégico en los trabajadores de las empresas metalmeccánica.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	22	79	18	82	40	80
MEDIO	2	7	1	5	3	6
DESFAVORABLE	4	14	3	13	7	14
TOTAL	28	100	22	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmeccánicas

FIGURA 05



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de las empresas metalmeccánica saben de la importancia de contar con un planeamiento estratégico, existiendo predominancia de un 82% y 79% de un clima favorable entre los administradores y profesionales respectivamente.

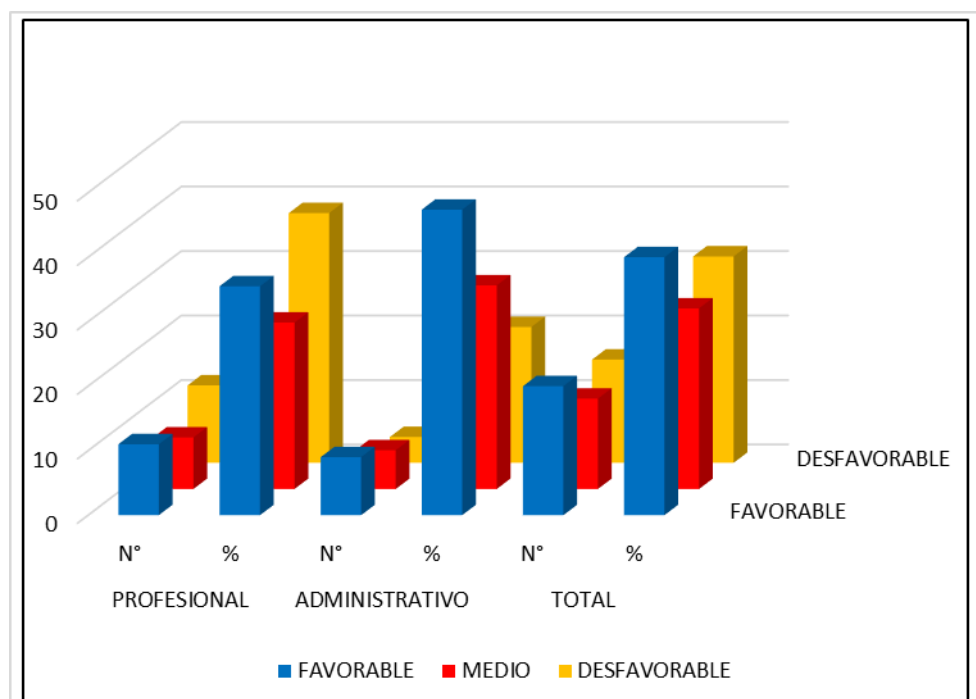
Gisela Pérez Morey

Tabla 04. Conocimiento si la implementación de un planeamiento estratégico ayuda a la empresa a mejorar la gestión operativa en los trabajadores de las empresas metalmeccánica.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	11	35	9	47	20	40
MEDIO	8	26	6	32	14	28
DESFAVORABLE	12	39	4	21	16	32
TOTAL	31	100	20	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmeccánicas

FIGURA 06



INTERPRETACIÓN

Los administradores de las empresas metalmeccánica conocen que la implementación de un planeamiento estratégico ayuda a la empresa a mejorar la gestión operativa en un 47%, sin embargo, lo profesionales tienen un clima desfavorable en un 39% referente al tema.

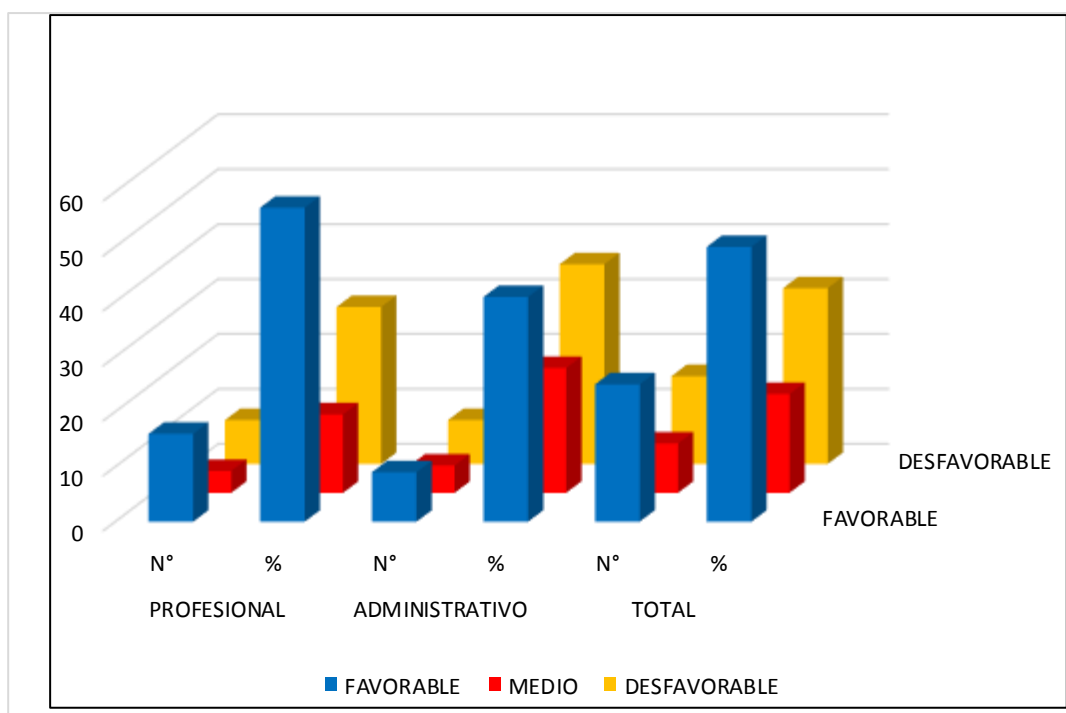
Gisela Pérez Morey

Tabla 05. Conocimiento de matrices de planeamiento estratégico que se pueden utilizar en las empresas de metalmecánica y cuáles son.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	16	57	9	41	25	50
MEDIO	4	14	5	23	9	18
DESFAVORABLE	8	29	8	36	16	32
TOTAL	28	100	22	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 07



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de las empresas metalmecánica tienen conocimiento de las matrices del planeamiento estratégico que se pueden utilizar siendo favorable de 57% en los profesionales y 41% en los administradores, encontrándose que la matriz FODA puede ser la más utilizada junto a la MATRIZ SEPTA.

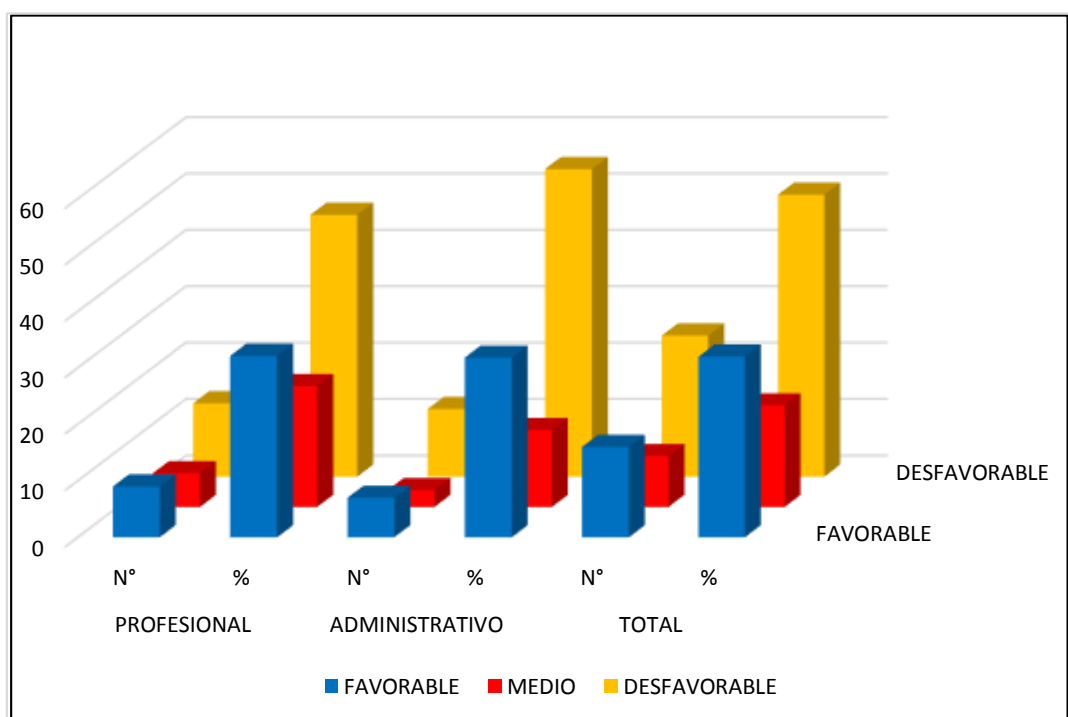
Gisela Pérez Morey

Tabla 06. Evaluación del grado de cumplimiento de los logros de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico en las empresas metalmecánica.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	9	32	7	32	16	32
MEDIO	6	21	3	14	9	18
DESFAVORABLE	13	46	12	55	25	50
TOTAL	28	100	22	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 08



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores administrativos y profesionales de las empresas metalmecánica afirman que realizan evaluación del grado de cumplimiento de los logros de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico en las empresas metalmecánica en un clima favorable del 32% sin embargo presenta un clima desfavorable de 46% en los profesionales y 55% en los administradores.

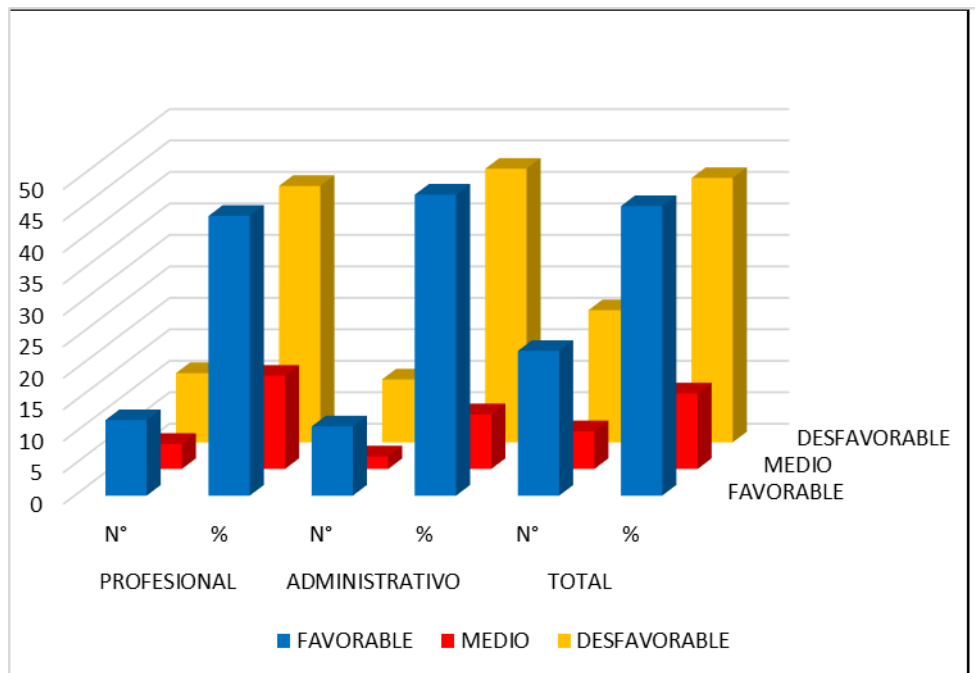
Gisela Pérez Morey

Tabla 07. Cada cuanto tiempo se realiza evaluaciones para el grado de cumplimiento de los logros de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico en las empresas metalmecánica.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	12	44	11	48	23	46
MEDIO	4	15	2	9	6	12
DESFAVORABLE	11	41	10	43	21	42
TOTAL	27	100	23	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 09



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores administrativos y profesionales de las empresas metalmecánica afirman que realizan evaluaciones del grado de cumplimiento de los logros de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico en las empresas metalmecánica en un clima favorable del 48% y 44% respectivamente siendo el periodo cada seis meses y un año más predominante.

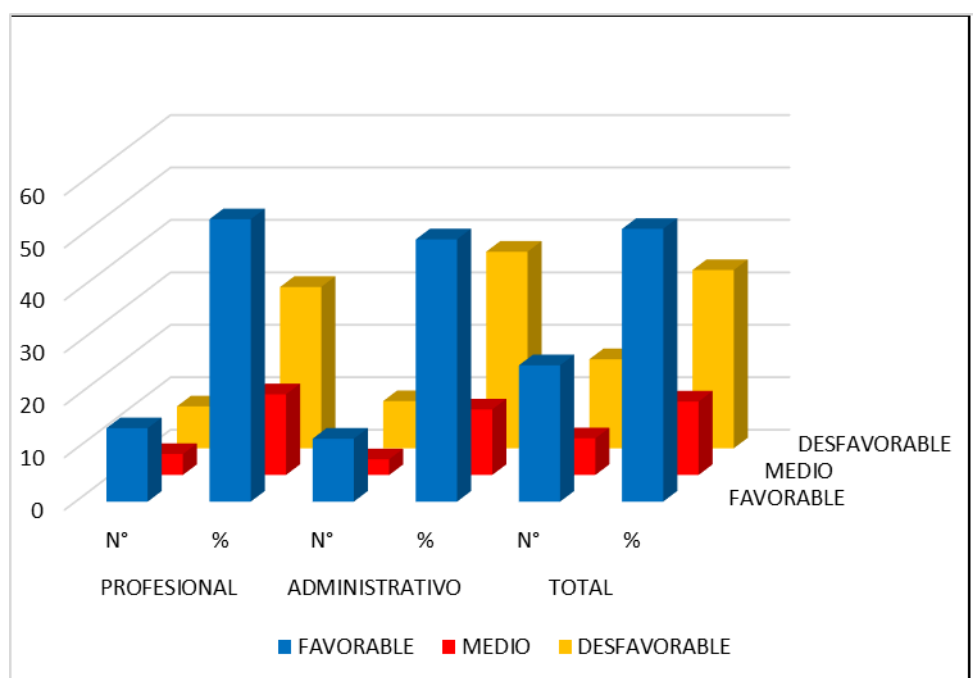
Gisela Pérez Morey

Tabla 08. La gestión operativa de las empresas metalmecánica ha mejorado en los últimos años con la aplicación de un planeamiento estratégico

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	14	54	12	50	26	52
MEDIO	4	15	3	13	7	14
DESFAVORABLE	8	31	9	38	17	34
TOTAL	26	100	24	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 10



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores profesionales y administrativos de las empresas metalmecánica afirman que existe un clima favorable de 54% y 50% respectivamente con respecto al mejoramiento en los últimos años de la gestión operativa con la aplicación de un planeamiento estratégico.

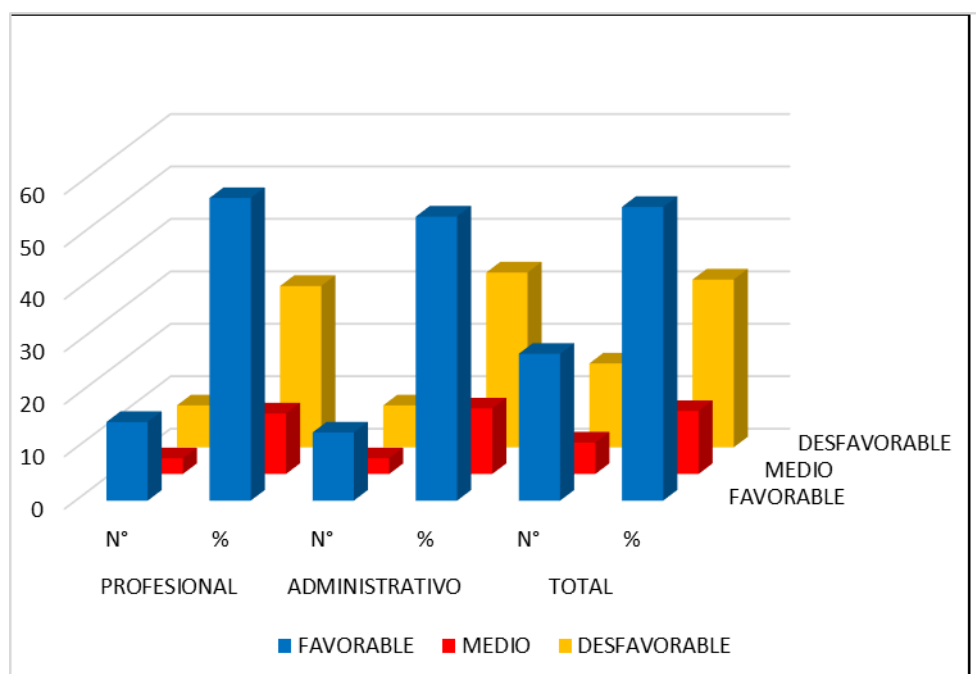
Gisela Pérez Morey

Tabla 09. El planeamiento estratégico ayuda a la toma de decisiones para mejorar las estrategias a corto plazo en las empresas metalmecánica.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	15	58	13	54	28	56
MEDIO	3	12	3	13	6	12
DESFAVORABLE	8	31	8	33	16	32
TOTAL	26	100	24	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 11



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores profesionales y administrativos de las empresas metalmecánica afirman que existe un clima favorable de 58% y 54% respectivamente con respecto a la toma de decisiones para mejorar las estrategias a corto plazo.

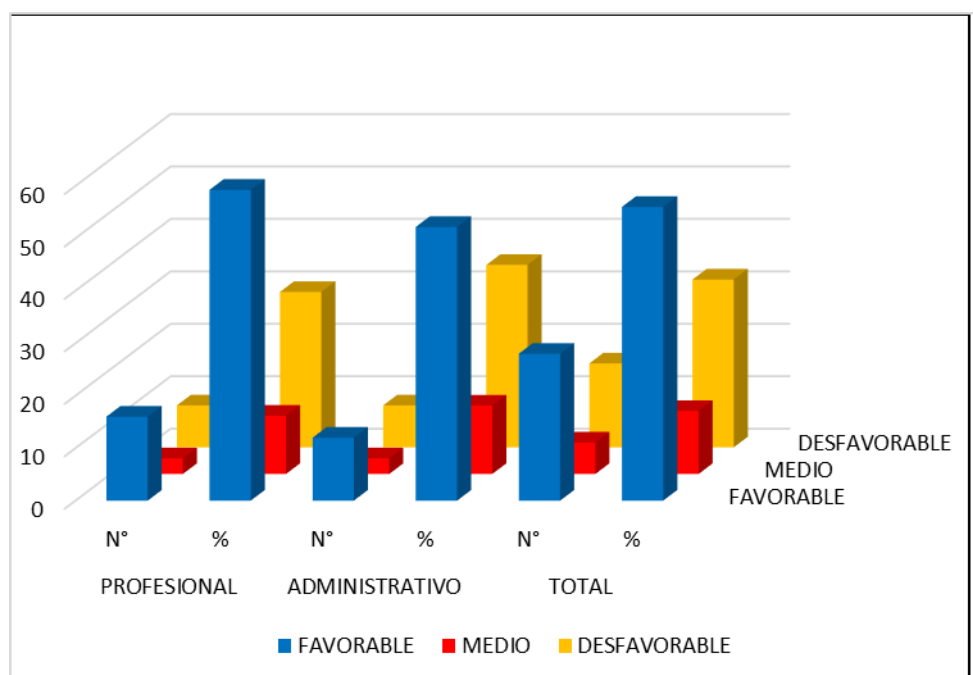
Gisela Pérez Morey

Tabla 10. Conocimiento de los beneficios que obtiene las empresas metalmecánicas con la mejora de la gestión operativa en la aplicación de un planeamiento estratégico.

	PROFESIONAL		ADMINISTRATIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	16	59	12	52	28	56
MEDIO	3	11	3	13	6	12
DESFAVORABLE	8	30	8	35	16	32
TOTAL	27	100	23	100	50	100

Fuente: Entrevista a los trabajadores de las empresas metalmecánicas

FIGURA 12



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores profesionales y administrativos de las empresas metalmecánica afirman que existe un clima favorable de 59% y 52% respectivamente con respecto al conocimiento de los beneficios que obtienen las empresas metalmecánicas en la mejora de la gestión operativa con la aplicación de un planeamiento estratégico.

5.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

EMPRESA METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.

ACTIVIDAD O RUBRO: Fabricación, reparación, ensamble y transformación del metal para diversas aplicaciones. Según el CIIU es 28111 – Fabricación, producción y uso de metal estructurado.

MISIÓN

Suministrar soluciones y productos diferenciados por la calidad, de modo que se satisfagan las expectativas de nuestros clientes, se genere rentabilidad creciente, manteniendo una política de respeto y preservación del medio ambiente.

VISIÓN

Ser una empresa líder en nuestra especialidad, que se distinga por la excelencia de sus colaboradores y productos que fabrica, contribuyendo positivamente al desarrollo de la industria y la ingeniería de nuestro país.

VALORES

- Integridad
- Disciplina
- Compromiso
- Perseverancia
- Respeto

OBJETIVOS

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo trabajos y diseños de calidad a precios justos.
- Ofrecer servicios especiales vinculados a nuestra especialidad, como el mantenimiento de los bienes que nos encargan fabricar.
- Lograr que nuestros trabajos muestren resultados.

5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SEPTE

5.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES

El crecimiento de la población y de sus ingresos y la expansión del crédito para formalizar empresas han aumentado la demanda en el área de las empresas metalmecánica.

Según los estratos de trabajadores, las empresas de metalmecánica están conformadas principalmente por personal independiente y microempresas familiares— de 1 a 4 trabajadores- (71%), mientras que un 13% se encuentra conformado por empresas entre 5 y 9 trabajadores. La participación de empresas entre 50 y 99 trabajadores, y empresas con 100 a más trabajadores (cada una participa en 8%). Esta predominante participación de empresas que existen con menor número de trabajadores responde a la corta duración de la actividad en el sector, principalmente las empresas subcontratistas que optan por contar con un reducido número de personal permanente y un mayor número de trabajadores eventuales, sujetos a la duración de las obras.

El tamaño de mercado del sector en el ámbito nacional viene dado por las empresas metalmecánicas más grandes del país, que están agrupadas en la Asociación de Empresas Privadas Metalmecánicas del Perú (AEPME) donde son grandes asociaciones que exportan el acero transformado en estructuras metálicas al extranjero.

Este sector metalmecánico está vinculado estrechamente a otras industrias como las empresas mineras, construcción, de carrocerías, etc.

5.3.2. ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS

La inversión autónoma en el sector metalmecánico, movieron inversiones cercanas a los USD 1000 millones y cada año se consumen más de 200 mil toneladas de acero, generando 50 mil empleos directos y unos 200 mil indirectos. Se espera que una posible baja en la inflación de la economía peruana, induzca a una mayor inversión en este sector tanto por los grandes inversionistas como las familias.

El tipo de cambio puede afectar de manera no definida a la inversión en el sector metalmecánica, un incremento en la tasa de interés bancario disminuye la inversión del sector, es decir, un mayor costo de endeudamiento induce a una menor inversión, con lo cual existe una relación inversamente proporcional entre la tasa de interés y la inversión en el sector.

Se espera que a medida que aumente la inversión extranjera en el sector metalmecánico se incremente el dinamismo de estas empresas.

sector metalmecánico depende:

Gisela Pérez Morey

- a) Del dinamismo de la construcción pública (mantenimiento y construcción de carreteras, edificaciones, obras de irrigación y saneamiento, etc.).
- b) De la inversión privada nacional y extranjera concentrada en minería, carrocías, centros comerciales, construcción de plantas industriales, etc.

5.3.3. ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS

En el Perú se ha venido aplicando un programa de política económica que está permitiendo mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas. La liberalización del comercio exterior, la aplicación del principio de trato nacional a la inversión extranjera y la promoción de procesos de participación del sector privado en la actividad, a través de proyectos de asociación público-privada, han despertado el interés de los inversores internacionales, impulsando la actividad económica a través de la ejecución de proyectos. Además, se han venido aplicando medidas para mejorar el comportamiento de los mercados y la competitividad, tales como la introducción de reguladores independientes, la reducción del plazo para la apertura de una empresa y la facilitación del comercio exterior. Por otro lado, en este contexto de competencia, las empresas locales del sector metalmecánico han comenzado a mostrar mejoras y a tecnificar sus procesos productivos, tornándose más competitivas y generando procesos de inversión en esta esfera.

5.3.4. ANÁLISIS DE FACTORES ECOLÓGICO

El sector metalmecánico es responsable de la contaminación del aire, es responsable de un consumo desmedido de energía en los talleres,

debido a que se encuentran ubicados dentro de la ciudad. En un contexto de cambio climático esto se agrava ya.

Se ha comprobado que al menos el 40% de las emisiones de GEI están conectados con las construcciones. Es una cantidad alarmante y el crecimiento varía en razón directa con crecimiento de la población de las ciudades. Sobre el particular, existen dos fases considerables en las que los edificios consumen energía: al momento de construirse (energía inducida) y al momento comenzar a funcionar y a lo largo de su existencia (energía operativa).

5.3.5. ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICO

La apertura a la inversión Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión privada tanto nacional como extranjera en todos sus sectores, teniendo como principal finalidad captar recursos financieros y tecnológicos requeridos para explorar y explotar los vastos recursos naturales y desarrollar las distintas posibilidades productivas existentes en el país.

Dado que muchas empresas de metalmecánico generan malestar e incomodidad a sus ocupantes, surgen nuevas soluciones tecnológicas, para que las empresas metalmecánico se enfrente al medio ambiente y colabore con su preservación.

5.4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA METALMECÁNICA ARSOL S.R.L

TABLA 11: Análisis FODA

	FORTALEZAS → F	DEBILIDADES → D
	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad en el servicio y el producto final que brinda a sus clientes. - Cuenta con equipos modernos para ofrecer trabajos competitivos. - Eficiencia técnica en el servicio para la producción de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Marketing de la empresa para hacerse conocida. - Escaso desarrollo de canales de comercialización para sus productos que ofrece. - La empresa aún no está posesionado en el mercado.
OPORTUNIDADES → O	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Creciente demanda del servicio derivada del dinamismo de la minería y la construcción. - Las empresas metalmecánicas muestran mayor acceso al financiamiento. - Aumento de la competitividad entre las Empresas Metalmecánica para fortalecer la oferta y la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad en sus servicios le abre las puertas para competir con grandes empresas ante la demanda del sector minero y construcción. - Contar con equipos modernos se debe al fácil acceso al financiamiento del sector. - La eficiencia técnica de sus servicios se debe al aumento de la competitividad en el sector permitiendo que se especialicen en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> -La falta de marketing permite que la empresa no sea conocida en el sector por muchas empresas del mercado mineros y de construcción. - El escaso desarrollo de los canales de comercialización permite que la competencia tenga ventaja. - La empresa todavía no está posesionado en el mercado por ende los financiamientos que se realizan requieren más requisitos.
AMENAZAS → A	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas afines ofrecen una variedad de productos sustitutos en el mercado por el acelerado cambio tecnológico. - Competencia desleal de productos utilizados en el servicio provenientes de otros países. - Sustitución tecnológica de productos no contaminantes y materiales nuevos en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad del servicio y el producto final se antepone ante la amenaza de la variedad de productos sustitutos que se encuentra en el mercado. - Contar con equipos modernos ayudará hacer frente a la competencia desleal del servicio con productos que vienen del exterior. - La eficiencia técnica del servicio para elaboración de su producción evitará la sustitución de los materiales nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de marketing limita a la empresa haciendo que sea más sensible a la sustitución de los productos. - El escaso desarrollo de los canales de comercialización de nuestros productos facilitan la competencia desleal de productos utilizados en el servicio. - La empresa al no estar posesionada en el mercado es más sensible a la sustitución tecnológica de productos y materiales nuevos.

Gisela Pérez Morey

5.5. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.

TABLA 12: Análisis MEFE

	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Creciente demanda del servicio derivada del dinamismo de la minería y la construcción.	0.18	3	0.54
Las empresas metalmeccánicas muestran mayor acceso al financiamiento.	0.18	3	0.54
Aumento de la competitividad entre las Empresas Metalmeccánica para fortalecer la oferta y la demanda	0.16	3	0.48
AMENAZAS			
Las empresas afines ofrecen una variedad de productos sustitutos en el mercado por el acelerado cambio tecnológico.	0.17	2	0.34
Competencia desleal de productos utilizados en el servicio provenientes de otros países	0.15	2	0.30
Sustitución tecnológica de productos no contaminantes y materiales nuevos en el servicio.	0.16	2	0.32
TOTAL			2.52
NOTA: asigne entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Donde 4=Oportunidad mayor, 3= Oportunidad menor, 2= Amenaza menor, y 1 = Amenaza mayor			
INTERPRETACION: Como podemos observar la empresa en estudio tiene un ponderado por encima del promedio de los 2.52 , Esto significa que la empresa está en un entorno totalmente favorable, pero debe enfocarse en buscar sacar provecho a las oportunidades que ofrece el sector metalmeccánico para poder contrarrestar las amenazas de su entorno.			

Gisela Pérez Morey

5.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.

TABLA 13: Análisis MEFI

	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad en el servicio y el producto final que brinda a sus clientes.	0.16	4	0.64
Cuenta con equipos modernos para ofrecer trabajos competitivos.	0.18	3	0.54
Eficiencia técnica en el servicio para la producción de sus productos.	0.16	3	0.48
DEBILIDADES			
Falta de Marketing de la empresa para hacerse conocida.	0.16	2	0.32
Escaso desarrollo de canales de comercialización para sus productos que ofrece.	0.15	2	0.30
La empresa aún no está posesionado en el mercado.	0.19	2	0.38
TOTAL			2.66
NOTA: asigne entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Donde 4=Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidades menor y 1 = Debilidades mayor			
INTERPRETACION: Como podemos observar la empresa en estudio tiene un ponderado en el promedio de los 2.66 , Esto significa que la empresa hace frente a las debilidades internas que presenta, aunque no esté en buena posición interna. La empresa debe sacar adelante las fortalezas básicamente en su personal y experiencia para asumir más su compromiso con todos los miembros de la organización.			

Gisela Pérez Morey

5.7. ANÁLISIS DE LOS RATIOS DE GESTIÓN

METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

(Expresado en Nuevos Soles)

TABLA 14

CUENTA	2017	2016
Activos		
Activos Corrientes		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	146,591	139,312
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	370,388	337,589
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas, Socios y Gerentes	25,014	20,567
Mercadería	387,976	351,456
Total Activos Corrientes	929,969	848,924
Activos No Corrientes		
Inmueble Maquinaria y Equipo	306,592	332,758
Dep Inm, activ arren fin. E inm Acum	-32,707	-26,166
Activos Diferido	25,913	20,730
Total Activos No Corrientes	299,798	327,323
TOTAL DE ACTIVOS	1,229,767	1,176,247
Pasivos y Patrimonio		
Pasivos Corrientes		
Tributos y contribuciones por pagar	12,863	9,290
Remuneraciones y Participaciones por pagar	25,180	20,144
Cuentas por Pagar Comerciales	421,432	412,564
Cuentas por pagar diversas - terceros	256,789	249,501
Total Pasivos Corrientes	716,264	691,499
Pasivos No Corrientes		
Obligaciones financieras	246,789	238,799
Total Pasivos No Corrientes	246,789	238,799
Total Pasivos	963,053	930,298
Patrimonio		
Capital Emitido	80,000	80,000
Resultados Acumulados	89,971	75,978
Utilidad del Ejercicio	96,743	89,971
Total Patrimonio	266,714	245,949
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,229,767	1,176,247

Gisela Pérez Morey

METALMECÁNICA ARSOL S.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
(Expresado en Nuevos Soles)

TABLA 15

CUENTA	2017	2016
Ingresos de actividades ordinarias	1,246,422	1,142,329
(-) Descuentos, Rebajas y bonif. Concedidas.		
Ventas Netas	1,246,422	1,142,329
Costo de Ventas	-997,138	-913,863
Ganancia (Pérdida) Bruta	249,284	228,466
Gastos de Ventas y Distribución	-39,411	-33,968
Gastos de Administración	-63,832	-60,869
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	146,041	133,629
Ingresos Financieros	-	
Gastos Financieros	-8,744	-8,577
Gastos diversos	-73	-92
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	137,224	124,960
Impuesto a la Renta	-40,481	-34,989
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	96,743	89,971

5.7.1. Ratio de rotación de cobro

	2017	2016
<u>Ventas Anuales</u>	<u>1,246,422</u>	<u>1,142,329</u>
Cuentas por Cobrar	370,388	337,589
=	3 veces	= 3 veces

Interpretación

Este ratio nos indica el NÚMERO DE VECES que se han convertido en efectivo las cuentas por cobrar durante el período de un año. Como podemos observar en los dos años se ha

permanecido sin ningún cambio de rotación. Lográndose el cobro de solamente 3 veces durante los dos años.

5.7.2. Ratio periodo de cobro:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Anuales}} \times 360 = \text{Días}$$

2017	2016
$\frac{370,388}{1,246,422} \times 360 = 107 \text{ Días}$	$\frac{337,589}{1,142,329} \times 360 = 106 \text{ Días}$

Interpretación

Este ratio nos indica el NÚMERO DE DÍAS NECESARIOS, en promedio, para cobrar las cuentas por cobrar. Como observamos en el 2017 se necesita 107 días para hacer efectivo la cuentas por cobrar comparando con el 2016 es un día más.

El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza.

5.7.3. Ratio rotación por pagar:

$$\frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Cuentas Comerciales por pagar}} = \text{veces}$$

2017	2016
$\frac{997,138}{421,432} = 2 \text{ veces}$	$\frac{913,863}{412,564} = 2 \text{ veces}$

Interpretación

Este ratio nos indica el NÚMERO DE VECES que se han convertido en efectivo las cuentas por pagar durante el período de un año. Como podemos observar en los dos años tiene el mismo periodo de rotación la cuenta por pagar.

5.7.4. Ratio periodo de pago:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras Anuales}} \times 360 = \text{Días}$$

2017	2016
$\frac{421,432}{997,138} \times 360 = 152 \text{ Días}$	$\frac{412,564}{913,863} \times 360 = 163 \text{ Días}$

Interpretación

Este ratio nos indica el NÚMERO DE DÍAS NECESARIOS, en promedio, para pagar las cuentas por pagar. Como podemos observar en el 2017, necesita 152 días para pagar y en el 2016 necesita 163 días.

5.7.5. Ratio rotación de inventario:

$$\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Mercaderías}} = \text{Veces}$$

2017	2016
$\frac{997,138}{387,976} = 2 \text{ veces}$	$\frac{913,863}{351,456} = 3 \text{ veces}$

Interpretación

Este ratio nos indica el NÚMERO DE VECES, que el stock rota durante un año. Esto quiere decir que los inventarios van al mercado en el 2017, 2 veces al año y en el 2016, 3 veces al año, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.



CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN

6.1. DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA

De los resultados obtenidos sobre la “Implementación de un Planeamiento Estratégico para Mejorar la Gestión Operativa de la Empresa METALMECÁNICA ARSOL SRL. 2017”, se comenta lo siguiente:

1. Cuando analizamos la importancia del planeamiento estratégico en la tabla 03, podemos observar que 80% del total de los entrevistados está de acuerdo haciendo un clima favorable ante esta necesidad de implementar un planeamiento estratégico, sin embargo, **Salazar (Ecuador, 2014)** “presenta en su investigación que las empresas no cuentan con planeamiento estratégico a pesar de la importancia que esta tiene para la gestión operativa en este caso para el volumen de sus ventas en la empresa en estudio”. Asimismo, **Villajuana (2014)** afirma, “que la planeación estratégica es importante en la vida de las organizaciones, porque ayuda a la toma de decisiones, provee a la alta gerencia una dirección y perspectiva organizacional para incrementar su eficiencia y mejorar la efectividad del control de las metas y objetivos”.

“Por estos motivos se acepta la importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas, por eso es necesario la implementación dentro de la empresa metalmecánica Arsol S.R.L.”

2. En la tabla 05, donde se analiza los tipos de matrices utilizados en la investigación se evalúa de forma favorable, el 50% del total de los entrevistados afirman tener conocimiento que, la utilización de matrices es necesario en las empresas para su respectivo diagnóstico

Gisela Pérez Morey

situacional; siendo la matriz FODA, la más utilizada y con regular frecuencia la matriz SEPTTE a diferencia de **Torres & Daza (Colombia, 2012)** “los autores realizan el análisis de su entorno y las capacidades internas y hacen propuestas de distintas matrices como el Perfil de Capacidades Internas (PCI), Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)” y solo coincidiendo con nuestro trabajo con la matriz FODA. **Choque (2016)** afirma, “que para la elaboración del diagnóstico en el proceso del planeamiento estratégico se debe utilizar matrices que reúna las informaciones de las características del sector empresarial y se debe tomar en cuenta los aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales e institucionales”.

“De esta manera se acepta la utilización de las distintas matrices para la implementación del planeamiento estratégico necesario para la empresa en estudio”.

3. En la tabla 08, podemos observar que el clima es favorable en un 52% del total de los entrevistados donde nos indica que la gestión operativa mejora con los años con un planeamiento estratégico coincidiendo con **Gonzales (Lima, 2015)** donde afirma, “que a través de los años las empresas metalmecánicas si desarrollan un buen planeamiento estratégico tiende a tener un crecimiento favorable, a tener mayor productividad y hacerse competitivo en el mercado industrial” eso coincide con **Durango (2014)** afirma, “que la gestión operativa involucra cada una de las actividades de la cadena de valor, la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo operativo hasta lo estratégico y se ejecuta de tal manera, para obtener

Gisela Pérez Morey

mejor beneficio”. “Con esta información estamos de acuerdo que la ejecución de una buena gestión operativa a través de los años es consecuencia de un buen planeamiento estratégico, esto ayudará a la empresa en estudio a tener mayor eficiencia para cumplir sus objetivos”.

4. En la tabla 09, podemos concluir que en el 56% de los entrevistados presenta un clima de aceptación al planeamiento estratégico para mejorar las estrategias a corto plazo, Asimismo, **Alcántara (Trujillo, 2017)** afirma, “que una buena planificación estratégica constituye una herramienta importante y necesaria para el crecimiento de la empresa y que su implementación ayuda a la toma de decisiones acertadas a la gerencia”. Sin embargo, **Armijo (2014)** afirma, “que el planeamiento estratégico implica contemplar el panorama a largo plazo, los indicadores deben estar en constante evaluación para ver el desempeño de las organizaciones y la toma de las decisiones será eficiente para la gerencia”.

“Desde el punto de vista de los resultados se refuta comparativamente con la teoría si las estrategias deben ser a corto o largo plazo para ver el desarrollo empresarial. En la planeación estratégica existen muchos factores para que la gerencia tome decisiones acertadas y el tiempo de desarrollo de las estrategias dependerá de la empresa”.



CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

1. Al demostrar la implementación de un planeamiento estratégico para mejorar la gestión operativa de la Empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. podemos concluir que aumentará la eficiencia en la toma de decisiones de la gerencia, se volverá eficaz y oportuna. Cada una de las personas entrevistadas nos dieron una visión de crecimiento y mejora en la respectiva gestión.

2. Al identificar el entorno externo e interno de la empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L., podemos concluir, que la empresa identifica su línea de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar sus objetivos a corto plazo, para tener continuidad en el mercado laboral y pueda ser competitivo.

3. Al identificar la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión operativa de las empresas, con las entrevistas dirigidas al personal de las empresas metalmecánicas, nos ayudará a mejorar la gestión operativa de la empresa metalmecánica Arsol SRL. y permitirá una mayor utilidad en sus ganancias.

4. Al evaluar el planeamiento estratégico para la empresa Metalmecánica ARSOL S.R.L. podremos tener un mayor control y verificar si se están cumpliendo con los objetivos.



CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIÓN

1. Implementar un planeamiento estratégico que establezca la revisión de los principales lineamientos del entorno externo e interno, para poder definir con precisión la visión, misión y objetivos de la empresa.

2. Identificar su entorno externo e interno para elaborar estrategias que le permitan minimizar el impacto de los efectos de su entorno y permita el desarrollo empresarial.

3. Identificar la incidencia del Planeamiento estratégico para darle un seguimiento en el logro de los objetivos de la organización empresarial.

4. Evaluar constantemente el planeamiento estratégico y el sistema de control general que permita conocer si se están cumpliendo con las actividades programadas para mejorar en la respectiva gestión operativa que cuenta la entidad empresarial.



CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

9.1. TEXTUALES.

Apaza (2012) Finanzas para contadores aplicadas al PCGE y a la NIIF.
Lima. Instituto Pacífico.

Arbaiza (2015) Como elaborar un plan de negocio. Lima- Perú.
Universidad ESAN: ESAN/Cendoc. Pág. 84 – 107

Arbaiza (2014) Administración y organización: un enfoque
contemporáneo. 1ra. Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Cengage. Pág. 103 – 120.

Armijo (2014) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de
Desempeño en el Sector Público. Lima. ILPES/CEPAL

Azañero (2016) La planificación Financiera y su efecto en la situación
económica - financiera de la empresa de servicios generales
Halcón Rojo E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo – 2015 (Tesis de
Pregrado) Universidad Cesar Vallejo

Balanko – Dickson (2012) Como preparar un plan de negocio exitoso.
México. Mc Graw-Hill.

Berberisco (2013) Los Créditos de las Cajas Municipales y el Desarrollo
Empresarial de las MYPES del Sector Metalmecánica en el Distrito
de Independencia Periodo 2007–2011. (Tesis de Pregrado).
Universidad San Martin de Porres. Lima – Perú.

Chiavenato (2013) Fundamentos de Administración – 1ª Edición. São
Paulo SP Brasil. Editorial Campus. 408 págs.

Choque (2016) Planeamiento Estratégico. Lima – Perú. Editora Macro
E.I.R.L. Pág. 51 – 58

Gisela Pérez Morey

Di Natale, Picón, Quezada & Toro (2017) Planeamiento Estratégico del Sector Metalmecánica en el Perú. (Tesis de Postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.

Durango (2014) Gestión Operativa y Táctica. Texto Guía. Centro Editorial ESUMER. 1º Edición. Medellín – Colombia.

Flores (2008) Finanzas Aplicadas a la Gestión Empresarial. Teoría y Práctica. Editorial CECOF ASESORES E.I.R.L. 1º Edición. Lima – Perú. Pág. 40.

Fuentes & Pinto (2009) Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión en una Empresa Metalmecánica. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Gálvez (2007) Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmecánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Gálvez Emg Fierro Forjado. (Tesis de Pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Quito – Ecuador.

Gonzáles (2015) Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica del Pedido en una Asociación Mediante Consorcio de MYPES del Sector Metalmecánico de Villa El Salvador para la Mejora de la Competitividad y un Crecimiento Sostenido. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima – Perú.

Hernández, Fernández & Baptista. (2010) Metodología de la investigación. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V. Pág. 40 – 41., 119

Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Diario Oficial El Peruano. 25 de mayo del 2005.

Navarro (2012) Entrevista al Presidente Coordinador de los Comités Metalmecánicos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Diario "El Comercio.

Ortega (2008) Planeación financiera estratégica. Editorial McGraw Hill Interamericana, 320 páginas.

Rojas (2008) Planeamiento y Presupuesto Estratégico. 1º Edición. Lima – Perú. Editorial Entrelineas S.R.Ltda. Págs. 9, 16, 25 – 33.

Sainz (2017) El plan estratégico en la práctica. Quinta edición. SIC Editorial, Pág. 49.

Sociedad Nacional de Industrias (2014) Reporte Sectorial de la Industria Metalmecánica. Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias. Pág. 3.

Torres & Daza (2012) Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Kholer Ltda (Pyme del Sector Metalmecánica). (Proyecto de Pregrado). Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Colombia.

Villajuana (2013) Entretejiendo: Plan Estratégico y Balance Scorecard. Primera Edición. Lima – Perú. Universidad ESAN: ESAN. Pág. 31 – 43

9.2. VIRTUALES

www.idits.org.ar/.../SectorMetalmecanico/Plan_estrategico_sector_metalmecanico-IDI...

bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf

Gisela Pérez Morey

colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/metalmecanica.pdf

www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p145.pdf

semanariocomexperu.wordpress.com/evolucion-del-sector-metalmechanico/

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html> (planeación)

<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.pe/2010/04/los-principios-en-la-planeacion-son-muy.html>.

<http://www.metalmecanicaperu.org.pe/Empresas.html>

<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/11/RepEst1410.pdf>

<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-Estad%C3%ADstico-Agosto-2017.pdf>

<http://www.sni.org.pe/?s=SECTOR+METALMECANICA&paged=2>

http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/32578/SYC_51.pdf

<http://incispp.edu.pe/blog/planeamiento-estrategico-peru/>

busquedas.elperuano.pe/download/full/1G5gS2eq4JL9f1WZDiImtq

<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>

<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

<http://darumasoftware.com/gestion/gestion-operativa-y-su-importancia/>

ANEXO

ENTREVISTA

1. ¿Qué entiende usted por planeamiento estratégico? ¿Sabe usted la importancia del planeamiento estratégico en una empresa?

SI () NO ()

2. ¿Sabe usted si la implementación de un planeamiento estratégico ayudará a la empresa a mejorar la gestión operativa de la empresa metalmecánica? ¿Cuenta la empresa con un planeamiento estratégico?

SI () NO ()

3. ¿Sabe usted si la empresa metalmecánica utiliza matrices en la aplicación del planeamiento estratégico de su empresa? ¿Cuáles?

SEPTE

MATRIZ FODA

MCFE

MCFI

OTROS

4. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los logros de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico?

SI () NO ()

5. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa este cumplimiento de objetivos propuestos en el planeamiento estratégico?

TRIMESTRAL

SEMESTRAL

ANUAL

OTROS

6. ¿Cree usted que la gestión operativa de la empresa ha mejorado en los últimos años con la aplicación del planeamiento estratégico?

SI () NO ()

7. Cree usted que el planeamiento estratégico ayuda en la toma de decisiones para mejorar las estrategias a corto plazo en las empresas metalmecánica.

SI () NO ()

8. ¿Sabe usted de los beneficios que obtiene las empresas metalmecánicas con la mejora de la gestión operativa en la aplicación de un planeamiento estratégico?

SI () NO ()



INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre y apellidos del experto: Andrés Humberto Gamara Arana
- 1.2. Institución donde labora: Universidad César Vallejo
- 1.3. Especialización del experto: Maestría en Ciencias Economicas : Finanzas
- 1.4. Nombre del Instrumento de evaluación: ENTREVISTA
- 1.5. Autor del instrumento: GISELA PEREZ MOREY

II. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (0 – 40%)	Regular (41 – 59%)	Bueno (60 – 79%)	Muy bueno (80 – 89%)	Excelente (90 – 100%)
CLARIDAD	Esta formulado con un buen lenguaje.				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera objetiva y lógica.				X	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades de la investigación.				X	
ORGANIZACION	Comprende aspectos de calidad y claridad			X		
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				X	
INTENCIONALIDAD	Aprecia las estrategias que responden al propósito de la investigación.			X		
CONSISTENCIA	Considera la estructura del instrumento adecuado para el usuario que va dirigido el instrumento.				X	
METODOLOGIA	Considera que los ítems miden los instrumentos adecuadamente.			X		

III. OPINION DE LA APLICACIÓN

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir de los instrumentos de investigación?

ES APLICABLE

IV. PROMEDIO DE LA EVALUACION: 87%

Trujillo, 14 de MAYO Del 2018

Firma del experto

DNI 17860265



INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre y apellidos del experto: C.P.C. GONZALO RODRIGUEZ VIDAL
- 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA LEONARDO DA VINCI
- 1.3. Especialización del experto: MAESTRO EN CIENCIAS ECONOMICAS: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
- 1.4. Nombre del Instrumento de evaluación: ENTREVISTA
- 1.5. Autor del instrumento: GISELA PEREZ MOREY

II. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (0 - 40%)	Regular (41 - 59%)	Bueno (60 - 79%)	Muy bueno (80 - 89%)	Excelente (90 - 100%)
CLARIDAD	Esta formulado con un buen lenguaje.				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera objetiva y lógica.				X	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades de la investigación.				X	
ORGANIZACION	Comprende aspectos de calidad y claridad			X		
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.			X		
INTENCIONALIDAD	Aprecia las estrategias que responden al propósito de la investigación.				X	
CONSISTENCIA	Considera la estructura del instrumento adecuado para el usuario que va dirigido el instrumento.				X	
METODOLOGIA	Considera que los ítems miden los instrumentos adecuadamente.			X		

III. OPINION DE LA APLICACIÓN

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir de los instrumentos de investigación?

ES APLICABLE

IV. PROMEDIO DE LA EVALUACION: 80%

Trujillo, 04 de JUNIO Del 2018

Firma del experto

DNI 17989817



INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre y apellidos del experto: DR. JULY M. SANTILLAN FERNANDEZ
- 1.2. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO
- 1.3. Especialización del experto: DRA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 1.4. Nombre del Instrumento de evaluación: ENTREVISTA
- 1.5. Autor del instrumento: GISELA PEREZ MOREY

II. ASPECTOS DE VALIDACION E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (0 - 40%)	Regular (41 - 59%)	Bueno (60 - 79%)	Muy bueno (80 - 89%)	Excelente (90 - 100%)
CLARIDAD	Esta formulado con un buen lenguaje.				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera objetiva y lógica.				X	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades de la investigación.				X	
ORGANIZACION	Comprende aspectos de calidad y claridad				X	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.			X		
INTENCIONALIDAD	Aprecia las estrategias que responden al propósito de la investigación.			X		
CONSISTENCIA	Considera la estructura del instrumento adecuado para el usuario que va dirigido el instrumento.				X	
METODOLOGIA	Considera que los ítems miden los instrumentos adecuadamente.			X		

III. OPINION DE LA APLICACIÓN

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir de los instrumentos de investigación?

..... ES APLICABLE

.....

IV. PROMEDIO DE LA EVALUACION: 82%.....

Trujillo, 28 de MAYO Del 2018

[Firma]
Firma del experto
DNI 18198951